



COMUNE DI
BRESCIA

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) DEL COMUNE DI BRESCIA TRIENNIO 2022-2024



INTRODUZIONE

Il presente Piano triennale costituisce sezione del Piano della Performance ai sensi dell'art.14 della L.124/2015.

Il documento segue, nella struttura, l'approccio già seguito con il Pola 2021-2023, tenendo conto dell'evoluzione dell'istituto del lavoro agile anche in relazione alle diverse fasi della prolungata Pandemia Covid 19 e degli interventi adottati dal legislatore e dagli organi ministeriali.

Il lavoro agile, che sarà oggetto di disciplina da parte della prossima Contrattazione collettiva di Comparto, mantiene la duplice valenza:

- di strumento di evoluzione organizzativa delle prestazioni lavorative, con lo scopo di garantire la qualità dei servizi alla collettività
- di conciliazione dei tempi.

La valutazione in merito al riconoscimento del lavoro agile al singolo dipendente viene effettuata dai dirigenti responsabili, tenendo conto dell'organizzazione del lavoro all'interno del Settore/UDS/UDP e considerando l'utilità di tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa rispetto alle funzioni degli uffici ed all'erogazione dei servizi.

L'anno 2022 porterà al consolidamento e miglioramento dell'applicazione del lavoro in modalità agile, sulla scorta dell'esperienza già maturata come descritta nella successiva Parte I.

Verrà confermata, nella gestione ed evoluzione applicativa dell'istituto, l'ottica partecipativa tramite la condivisione di esperienze ed il contributo delle diverse professionalità all'interno dell'Ente, anche mediante lo sviluppo dei singoli temi del lavoro agile nell'ambito di Gruppi di lavoro, dei quali il Settore Risorse umane manterrà il coordinamento.

PREMESSA DI CARATTERE NORMATIVO

Il lavoro agile trova primaria disciplina e definizione negli artt. da 18 a 24 della L.81/2017, quale “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”.

Detti articoli sono estesi nell'applicazione anche alle Amministrazioni pubbliche.

L'evoluzione normativa del lavoro agile ha vissuto una sua caratterizzazione a causa della pandemia nel biennio 2020-2021, a seguito di una decretazione d'urgenza che ha configurato l'istituto quale strumento fondamentale per garantire l'erogazione dei servizi pubblici, anche in periodi di lockdown quando gli uffici pubblici non erano accessibili ed il personale “in presenza” poteva essere ammesso solo ove strettamente necessario.

La permanenza forzata “in agile” dei dipendenti ha consentito il funzionamento degli uffici, sviluppando modalità lavorative e di erogazione dei servizi più avanzate (sviluppo servizi on line, riunioni e contatti mediante call, abilitazione dei dipendenti all'accesso da casa alla rete aziendale in condizioni di sicurezza).

Le modifiche introdotte all'art.14 della L.124/2015 (con DL 18/2020, DL 34/2020, DL 52/2021 e DL 56/2021) hanno previsto in via definitiva un'ottica programmatica del lavoro agile, prevedendo il Pola (Piano organizzativo del lavoro agile) quale sezione del Piano della Performance.

Nella fase pandemica si sono susseguiti diversi interventi di decretazione d'urgenza, che hanno imposto l'applicazione del lavoro agile prescindendo da accordi individuali ed altre regole sottostanti l'istituto in una sua applicazione ordinaria.

Si menzionano in particolare il DL 9/2020, il DL 18/2020, il DL 34/2020.

Con Decreto 8.10.2021 del Ministro per la Pubblica Amministrazione è stato disposto il rientro in presenza dei dipendenti, da realizzare entro il 30.10.2021, segnando altresì la conclusione del lavoro agile quale modalità ordinaria e riportando l'istituto a modalità da formalizzare mediante accordo individuale scritto.

Come sopra accennato, si è in attesa della nuova Contrattazione nazionale di Comparto che disciplinerà anche il lavoro agile.

Nel corso del 2022 troverà approvazione il nuovo Regolamento comunale di disciplina del lavoro agile, che verrà rimodulato sulla scorta dell'esperienza applicativa degli ultimi anni e della nuova disciplina a livello di Contrattazione nazionale, e che sostituirà il vigente Regolamento approvato con Del.di GC 5.6.2019 n.327.

PARTE I LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Si espone una descrizione dell'attuazione del modello di lavoro agile, negli ultimi anni fino ad oggi, all'interno dell'Ente.

La sperimentazione del lavoro agile nel Comune di Brescia prima e durante l'emergenza da pandemia Covid 19

Prima della fase pandemica il Comune di Brescia ha iniziato a sperimentare il lavoro agile grazie all'adesione nel 2016 al progetto del Dipartimento della Pari Opportunità "Lavoro agile per il futuro della PA".

L'adesione ha consentito di entrare nella rete nazionale di sperimentatori, composta da 64 enti sperimentatori, e di accedere alla formazione abilitante.

La sperimentazione è partita nel 2019, dopo un lungo periodo in cui a livello organizzativo si è cercato di focalizzare quale avrebbe potuto essere il vantaggio portato da questo strumento e quali avrebbero potuto essere le migliori modalità di sperimentazione.

Con deliberazione della Giunta comunale in data 5.6.2019 n.327 è stato approvato il "Regolamento di disciplina del lavoro agile nel Comune di Brescia" e, nel mese di settembre 2019, sono stati avviati i primi 16 progetti sperimentali.

Il Comune di Brescia ha previsto nella sua regolamentazione interna la possibilità di utilizzare il lavoro agile su base settimanale anche a ore, in modo orizzontale, oltre che a giornate.

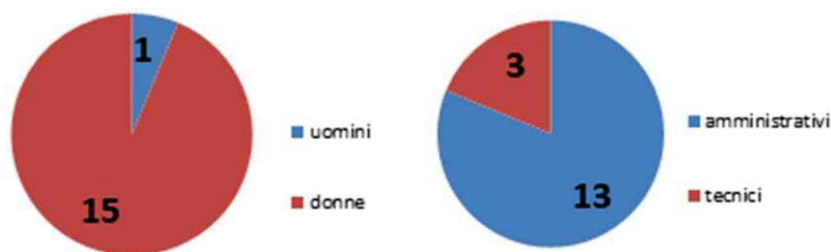
I passi seguiti per avviare la sperimentazione sono stati i seguenti:

- analisi organizzativa per individuare gli obiettivi, le metodologie e le figure professionali più adatte a sperimentare il lavoro agile
- adozione del regolamento interno
- definizione delle policy in tema di sicurezza e di tutela dei dati personali
- definizione del piano formativo abilitante per il lavoro agile ed erogazione dei corsi
- avvio dei progetti

Il Regolamento vigente prevede la centralità dell'accordo di lavoro agile e del progetto individuale, quali strumenti cardine per la programmazione e il monitoraggio delle attività da svolgere da remoto.

La sperimentazione è stata avviata il 1° settembre 2019 su base volontaria sui profili professionali amministrativo, tecnico e informatico e sulle categorie non direttive.

Sono state presentate 21 richieste di lavoro agile, supportate da relativo progetto, e ne sono state accolte 16.



Distribuzione dei lavoratori agili sperimentali - anno 2019 - per sesso e mansione

I progetti sono stati sottoposti a continuo monitoraggio tramite colloqui con gli sperimentatori e con i loro responsabili.

Era prevista una seconda fase di sperimentazione nel periodo 1 marzo - 31 agosto 2020 per attivare la quale erano stati elaborati 44 progetti di lavoro agile aggiuntivi rispetto ai 16 sperimentatori, ma l'emergenza sanitaria Covid 19 ha mutato il quadro di intervento.

A causa della pandemia, a partire dal 9 marzo 2020, in pochi giorni, si è passati da 16 lavoratori agili a 818.

La decretazione d'urgenza ha comportato un'evoluzione del modello "lavoro agile", che è passato ad un modello agevolato e senza contratto scritto.

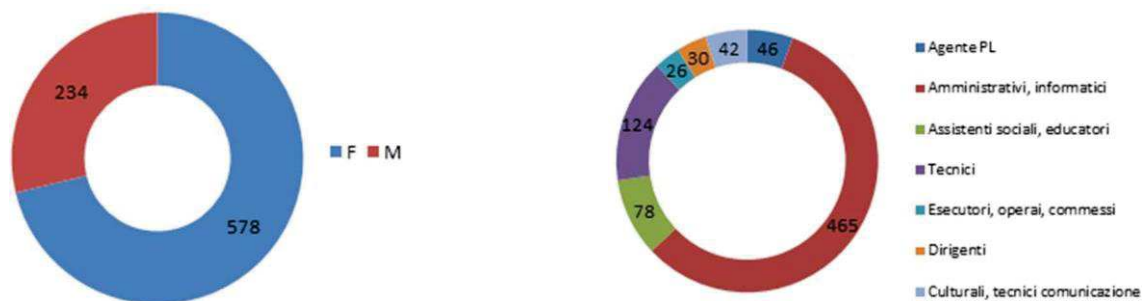
La gestione dell'emergenza per garantire i servizi pubblici ha imposto modalità elastiche nell'utilizzo dell'istituto del lavoro agile.

Si sono attivati gli strumenti finalizzati a sorreggere il modello di lavoro agile "emergenziale", quali:

- la creazione di un modulo on line per la raccolta dei dati e delle informazioni presso i dipendenti necessarie a stabilire l'ordine di intervento e a configurare le abilitazioni tecniche
- il potenziamento delle connessioni mediante VPN con acquisto di attrezzatura dedicata in grado di supportare fino 1000 utenze contemporanee e monitorando gli accessi
- l'acquisto di pc portatili da consegnare in uso ai lavoratori sprovvisti
- la fornitura di smartphone su cui dirottare i numeri di telefono fissi in modo da mantenere l'operatività degli uffici
- l'acquisizione di sistemi di videoconferenza.

In questo modo, tutti coloro che rivestivano i profili professionali più idonei al lavoro agile sono stati messi in grado di lavorare da casa.

Nella seguente figura si mostrano due grafici che rappresentano i dati relativi alla distribuzione per sesso e per profili professionali dei lavoratori agili.



Distribuzione per sesso e per profili professionali dei lavoratori agili

Per supportare chi lavorava in modalità agile durante questa difficile esperienza è stata attivata un'importante formazione a tutti i lavoratori agili.

Nel mese di maggio sono stati attivati 20 webinar formativi e informativi sul tema del lavoro agile che hanno coinvolto 496 dipendenti, il 61% dei lavoratori e delle lavoratrici agili.

È stato somministrato un questionario di rilevazione del vissuto dell'esperienza di lavoro agile "forzato" d'emergenza, che ha avuto un tasso di risposta molto alto, pari all'80% (649 su 812).

Durante l'estate 2020 i servizi all'utenza sono tornati ad essere svolti in presenza e quindi il numero di lavoratori agili è progressivamente diminuito fino a toccare il minimo di 618 nel mese di settembre 2020.

Con il secondo lockdown introdotto con il DPCM del 3 novembre 2020 il numero di lavoratori agili è nuovamente salito attestandosi intorno ai 750. Le giornate medie di lavoro agile a settimana sono variate in base alle fasi di emergenza oscillando tra una media inferiore ai due giorni nei momenti di minore allerta e superiore alle tre giornate nei periodi di "zona rossa".

La nuova metodologia gestionale

Complessivamente è stata introdotta una nuova pianificazione e gestione del lavoro agile d'emergenza, basata su tre principali strumenti:

- Gli Atti dispositivi individuali unilaterali, con i quali ciascun dirigente colloca in lavoro agile ciascun dipendente
- I Planning di settore del lavoro agile
- Il monitoraggio statistico

E' stato introdotto uno strumento di analisi organizzativa propedeutico ai futuri progetti individuali di lavoro agile, in grado fin da subito di favorire l'autoconsapevolezza dei lavoratori, la condivisione di obiettivi, la programmazione e il monitoraggio del lavoro svolto.

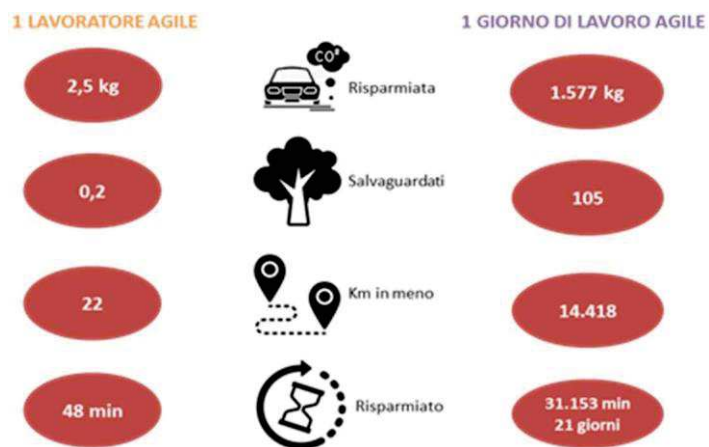
Monitoraggio e formazione

Nel periodo ottobre-dicembre 2020 sono stati svolti i seguenti interventi formativi:

- n. 20 webinar formativi ai dipendenti, per un numero complessivo di 580 partecipanti, il 77% degli attuali lavoratori agili (esclusi i dirigenti)
- un incontro in presenza e n. 7 webinar per dirigenti e posizioni organizzative, finalizzati a fornire nozioni sugli elementi fondanti del lavoro agile e a istruire sui nuovi metodi e strumenti di gestione del lavoro agile
- è stato avviato un percorso formativo per i membri del team di coordinamento volto al continuo aggiornamento normativo e metodologico e all'acquisizione di nuove competenze gestionali e di sviluppo

Durante il 2021 il numero di lavoratori agili si è assestato intorno ai 700.

Nella seguente figura vengono presentati i risparmi di co2, di chilometri non percorsi e di tempo di viaggio in una doppia lettura: da un lato si rilevano i risparmi per ogni persona agile del Comune in una giornata, dall'altra si rilevano i dati riferiti a tutti i lavoratori e le lavoratrici agili del Comune in una giornata



Risparmi ottenuti grazie al lavoro agile nel Comune di Brescia

Il POLA - Piano organizzativo del lavoro agile

A gennaio 2021 il Comune di Brescia ha approvato il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), così come previsto dal Decreto Legge del 19 maggio 2020, n. 34.

Il lavoro agile emergenziale al mese di settembre 2021

La fase di lavoro agile emergenziale si è conclusa con i seguenti dati riferiti al mese di settembre:

654 dipendenti in lavoro agile di cui:

137 per più di due giornate

237 per 2 giorni

280 per 1 giorno

Oltre a 58 lavoratori in agile nelle mezze giornate

Nell'applicazione del lavoro agile si è perseguito lo scopo di garantire il mantenimento delle condizioni di sicurezza negli uffici, di applicare un principio di rotazione del personale "in presenza" e di assicurare il mantenimento dei servizi agli utenti.

Conclusione della fase del lavoro agile c.d. "emergenziale"

Con DPCM 23.9.2021 è stato disposto che dal 15.10.2021 "la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è quella svolta in presenza".

Con DM 8.10.2021 è stato inoltre previsto:

- dal 15.10.2021 il rientro immediato in servizio "in presenza" dei dipendenti degli uffici preposti alle attività di sportello e di ricevimento degli utenti (front office) e degli uffici preposti all'erogazione di servizi all'utenza (back office)
- entro i 15 giorni successivi al 15.10.2021 il rientro in servizio "in presenza" tutti gli altri dipendenti.

Con tali provvedimenti si è pertanto passati dal modello di lavoro agile "emergenziale" ad una ripresa del modello di lavoro agile mediante accordo individuale, già applicato precedentemente alla fase pandemica.

Il Decreto 8.10.2021 ha segnando pertanto la conclusione del lavoro agile quale modalità ordinaria e riportando l'istituto a modalità da formalizzare mediante accordo individuale.

Nel periodo dal 15 ottobre fino a fine ottobre si è pertanto organizzato il rientro in presenza e si è avviata la gestione del lavoro agile per progetti e accordi. Ad oggi sono stati predisposti oltre 180 accordi individuali, e si sta continuando l'attività di verifica di nuovi accordi proposti dai singoli Settori.

Particolare attenzione è stata prestata ai lavoratori "fragili". Anche per questi è stato predisposto l'accordo individuale di lavoro agile.

Il recente DL 221/2021 che ha prorogato a marzo lo stato di emergenza ha altresì prorogato fino al 28.2.2022 (art.17) la disposizione che prevede che i lavoratori fragili svolgano di norma la prestazione lavorativa in modalità agile.

Stimando in circa 800 il numero dei dipendenti "smartabili" (ossia i dipendenti che svolgono attività compatibile con il lavoro agile), risulta ampiamente rispettata la percentuale minima del 15% prevista dall'art.14 della L.124/2015 quale quota minima di lavoratori agili. Nel triennio verrà mantenuto il rispetto di

detta percentuale minima, con una potenziale evoluzione legata al giudizio complessivo sul lavoro agile svolto ed all'utilità in un'ottica organizzativa e di servizi al pubblico.

PARTE II MODALITÀ ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE NEL TRIENNIO 2022-2024

Scelte organizzative e metodologiche

Sulla base dell'esperienza di lavoro agile sopra descritta, verrà aggiornato il quadro delle regole secondo la nuova Contrattazione nazionale e secondo il conseguente aggiornamento del Regolamento comunale.

Continua il ruolo di coordinamento e di impulso circa l'applicazione della modalità lavorativa "agile" da parte del Settore Risorse umane, mentre per gli aspetti formativi e di organizzazione generale il lavoro viene condiviso con il Settore Organizzazione, Performance e qualità del Lavoro.

La centralità del progetto individuale, degli obiettivi e del lavoro coordinato

Come previsto nel sopra citato Decreto 8.10.2021 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, viene data centralità all'accordo di lavoro agile ed al progetto individuale.

I contenuti minimi dell'accordo individuale comprendono la specifica della/delle giornata/e di lavoro agile, le attività svolte, gli obiettivi e gli indicatori, espressi all'interno di una scheda progetto che forma parte integrante dell'accordo individuale di lavoro agile.

Il modello di accordo e di scheda progetto viene definito dal Settore Risorse umane, tenendo conto delle regole previste dal quadro normativo e dalla prossima Contrattazione nazionale.

La scheda progetto comprende gli obiettivi di carattere generale e particolari con specifico riferimento alle attività svolte dal singolo lavoratore agile.

La scheda progetto, con lo scopo di semplificazione della predisposizione degli atti, potrà essere sostituita dalla specifica delle attività e degli obiettivi all'interno dell'accordo individuale.

Il Settore Risorse umane svolge l'attività di studio, analisi, confronto e partecipazione delle professionalità coinvolte, approfondendo inoltre i seguenti aspetti:

- gli obiettivi da raggiungere con il lavoro agile e i relativi indicatori
- la proposta di programmazione di massima delle azioni per raggiungere gli obiettivi
- le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi
- le sinergie intra e intergruppo per garantire il raggiungimento degli obiettivi
- gli strumenti e le risorse da utilizzare o prevedere un piano di sviluppo di strumenti adeguati
- le modalità di gestione delle relazioni e delle comunicazioni con gli interlocutori di lavoro
- il sistema di monitoraggio.

Il processo di definizione dei singoli progetti individuali privilegia le necessità espresse dai singoli dirigenti, in interlocuzione con i dipendenti richiedenti il riconoscimento del lavoro con modalità agile.

Si ritiene che le singole e diversificate realtà organizzative e di erogazione dei servizi dei singoli Settori/UDS/UDP possano essere valutate primariamente dal dirigente responsabile.

Il Settore Risorse umane svolgerà un ruolo finalizzato a dare al lavoro agile all'interno dell'Ente uno sviluppo unitario.

Le nuove procedure e i nuovi strumenti gestionali

Fatti salvi eventuali nuovi interventi d'urgenza e di ripristino del c.d. "lavoro agile emergenziale" in relazione all'andamento della situazione epidemiologica, il lavoro agile si svolge su base volontaria, di norma a istanza del lavoratore.

Il Settore Risorse umane può svolgere altresì un ruolo propositivo nei confronti dei singoli dirigenti, volto anche a fornire ausilio di competenza circa l'introduzione di nuovi casi di lavoratori con modalità agile.

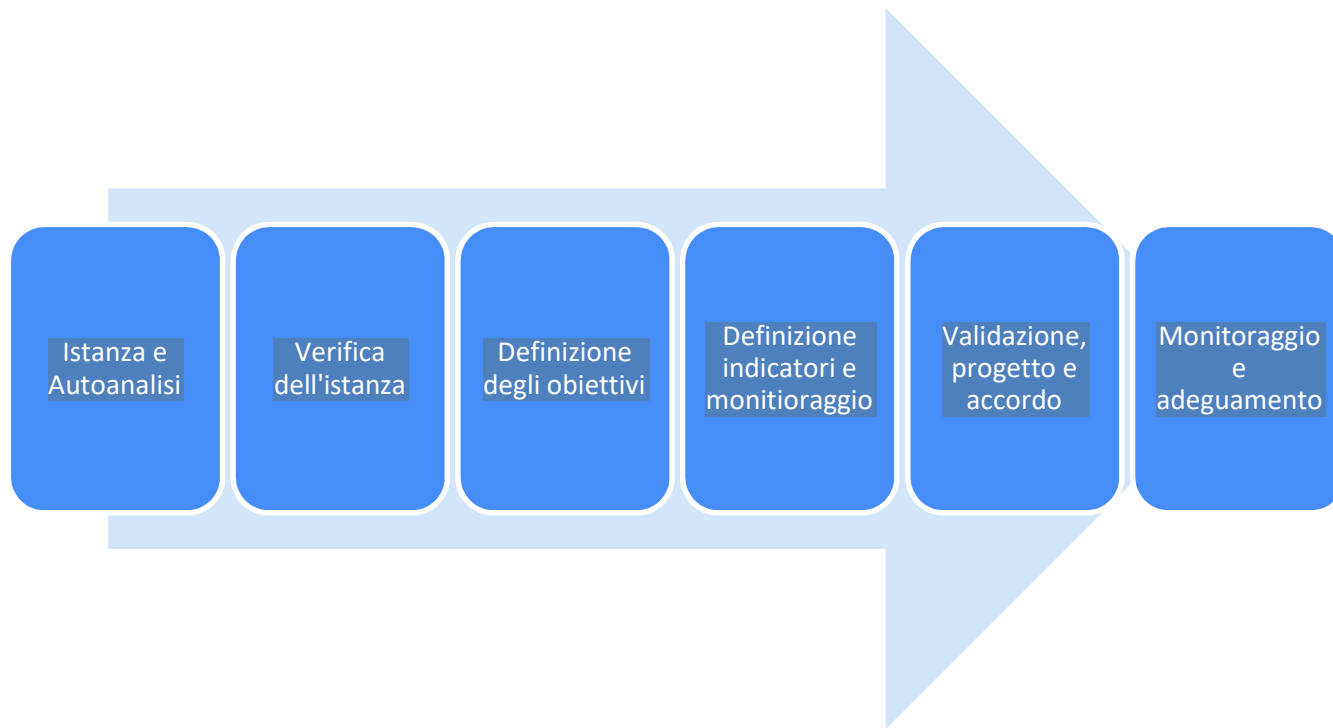
Il lavoro agile su istanza del lavoratore

L'istanza viene presentata dal singolo lavoratore previa interlocuzione con il dirigente finalizzata a valutare l'assenso del medesimo, e viene accompagnata da una scheda semplificata di autoanalisi definita dal Settore Risorse umane.

Le singole istanze vengono analizzate dal Settore Risorse umane, al fine di pervenire alla formulazione dell'accordo individuale.

La procedura si conclude con la stesura del progetto individuale (scheda progetto) e la sottoscrizione dell'accordo individuale.

Nel corso del 2022 il Settore Risorse umane fornirà, mediante circolare, le istruzioni e le regole per la sottoscrizione dei singoli accordi individuali di lavoro agile direttamente da parte dei dirigenti di Settore/UDS/UDP.



Nella definizione degli obiettivi e in fase di validazione è tenuta in considerazione la valutazione dei benefici per la cittadinanza e degli impatti attesi sull'efficacia dei servizi resi al pubblico.

MISURE ORGANIZZATIVE, REQUISITI TECNOLOGICI E PERCORSI FORMATIVI

Mappatura attività, competenze e organizzazione del lavoro

Per determinare le attività compatibili con il lavoro agile si considerano i ruoli effettivamente svolti in concreto, che vengono rilevati attraverso la scheda di autoanalisi e i dialoghi organizzativi nei gruppi di lavoro.

Viene inoltre data grande importanza al contesto esterno e all'evolvere dei bisogni dei cittadini, come leva per ripensare e ridisegnare i ruoli in ottica di maggiore compatibilità con il lavoro agile qualora ciò si rendesse opportuno per rispondere meglio alle esigenze della cittadinanza.

Si ritiene infatti che una valutazione sulla compatibilità basata solo su un'analisi statica di processi e mansioni sarebbe fuorviante e riduttiva rispetto ai reali ruoli svolti nell'ente.

La valutazione della compatibilità è accompagnata da un bilancio delle competenze dei lavoratori, che sarà utile anche per altri fini quali ad esempio la rilevazione dei fabbisogni formativi e la mobilità interna.

Nell'allegato 1 si presentano:

- l'elenco delle attività svolte nell'ente per macroambiti
- le dimensioni da valutare per determinarne in concreto la compatibilità con il lavoro agile
- la mappatura delle competenze e dei cluster di competenza del personale di un ente locale

Ridefinizione degli spazi di lavoro

Il Comune di Brescia intende ottimizzare gli spazi di lavoro grazie al lavoro agile, sperimentando scrivanie condivise e spazi di coworking per i propri dipendenti, anche presso strutture decentrate adeguatamente attrezzate.

Le tecnologie abilitanti

Le tecnologie digitali rivestono un ruolo determinante nell'agevolare e rendere possibili nuovi modi di lavorare, rappresentando un driver fondamentale dello Smart Working. Il digitale, infatti, consente di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, creando un digital workplace in cui comunicazione, collaborazione e socializzazione sono indipendenti da orari e luoghi di lavoro.

Durante la sperimentazione e l'emergenza sanitaria le tecnologie abilitanti del lavoro agile si sono fondate sui seguenti pilastri:

1. la connessione tramite rete VPN ai server comunali: il dispositivo in uso nella sede remota viene connesso al PC fisso della scrivania dell'ufficio
2. l'utilizzo di cartelle condivise sui server comunali, di applicativi residenti sui server comunali e applicativi web
3. il prevalente utilizzo di connettività e strumenti privati in possesso dei dipendenti
4. l'utilizzo della piattaforma ZOOM per le riunioni e la formazione a distanza
5. l'utilizzo di smart phone di servizio.

Nell'evoluzione del prossimo triennio verrà valutata l'ipotesi di sostituire l'attuale dotazione di computer fissi dei lavoratori agili con una dotazione di portatili che, nelle giornate di lavoro in sede, verranno collegati a una piattaforma di espansione (docking station) per convertirli in PC da scrivania.

Per supportare la gestione dei progetti di lavoro agile si valuterà l'ipotesi di sperimentare soluzioni software di project management e di telefonia "smart" che garantiscano flessibilità e continuità dei servizi di comunicazione interna ed esterna.

Circa gli aspetti di sicurezza, si richiamano il Codice di condotta per il corretto utilizzo degli strumenti informatici ed il relativo Vademecum approvati con PG 291867/2021 dell'11.11.2021 e diffusi nei confronti dei dipendenti dell'Ente.

Verrà data la disponibilità, ai dipendenti che lo richiederanno, di p.c. portatili per lo svolgimento del lavoro in modalità agile.

La formazione

La formazione è indispensabile per sviluppare le nuove competenze richieste dal lavoro agile, per accompagnare il cambiamento culturale necessario e per fornire solide basi teoriche e pratiche per rispettare i patti comportamentali.

La formazione, valorizzando soprattutto i formatori interni, dovrà riguardare le seguenti aree di attenzione:

- l'acquisizione di nuovi metodi, strumenti e conoscenze connesse alla gestione dei progetti di lavoro agile
- la tutela dei dati personali e la sicurezza durante il lavoro agile
- l'acquisizione di nuove competenze digitali
- la nuova cultura manageriale: il lavoro per obiettivi, la fiducia e la delega
- l'analisi dei rischi connessi al lavoro agile, quali l'over working, l'under working, l'isolamento e la segregazione di lavoratori con caratteristiche fragili per quanto attiene all'inclusione lavorativa (donne, disabili, persone con patologie psichiche o fisiche, con carichi famigliari, con residenza lontana dalla sede lavorativa ecc.), la difficoltà di comunicare e accedere ai servizi per gli utenti agili
- metodi e soluzioni per evitare i rischi sopra descritti
 - nuovi modi di comunicare e collaborare
 - linguaggio chiaro e inclusivo
 - le dinamiche dei gruppi e il dialogo organizzativo
 - l'inclusione delle diversità
 - come organizzare i servizi al cittadino da remoto in modo efficace e inclusivo

Negli allegati n.2 e 3 vengono definiti i possibili interventi formativi per il prossimo triennio.

PARTE III SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DI LAVORO

Il Settore Risorse umane continua a svolgere un ruolo di coordinamento e di impulso per l'applicazione dell'istituto del lavoro agile e coinvolge le professionalità necessarie presenti all'interno ed all'esterno dell'Ente per mantenere una visione unitaria dell'istituto del lavoro agile, coordinando la già esistente rete degli innovatori e facilitatori del cambiamento.

Il Direttore generale svolge una supervisione dell'impostazione e dell'andamento, fornendo direttive al Settore Risorse umane.

Il Settore Risorse umane effettua in particolare:

- Il coordinamento organizzativo e gestionale del lavoro agile
- La supervisione e supporto metodologico
- L'informazione e gestione della comunicazione in tema di lavoro agile
- Lo sviluppo di strumenti innovativi per la flessibilità organizzativa
- Lo sviluppo di idee progettuali su temi connessi al lavoro agile
- L'aggiornamento dei modelli di accordo di lavoro agile nelle diverse clausole che lo compongono, in coerenza con l'evoluzione normativa, con la prossima Contrattazione e con le Linee guida ministeriali

In merito ai modelli di accordo di lavoro agile si individueranno anche schemi semplificati da applicare anche a periodi di lavoro agile di breve durata, nel rispetto delle linee indicate dal DM 8.10.2021 e sempre con lo scopo di garantire i servizi. Ciò anche tenendo conto delle esigenze correlate alla situazione epidemiologica.

La prevalenza del lavoro “in presenza” rispetto al lavoro “in agile” potrà essere misurata su un arco temporale plurimensile, secondo le valutazioni organizzative effettuate dai singoli dirigenti.

L’Ente, con le differenziazioni che caratterizzano l’organizzazione e le funzioni dei singoli Settori/UDS/UDP, potrà prevedere pertanto il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile. Ciò consentirà, come previsto nella Circolare ministeriale applicativa, di prevedere l’utilizzo del lavoro agile con ampia flessibilità, anche modulandolo, se necessario, sulla base dell’andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza contenuta nelle linee guida ministeriali potrà essere raggiunta anche al termine della programmazione.

DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

I dirigenti, con l’ausilio conoscitivo e di competenza delle posizioni organizzative, hanno il compito di:

- Valutare in concreto, per ciascun lavoratore, la compatibilità delle attività con il lavoro agile, nonché la sua utilità in relazione all’organizzazione del Settore/UDS/UDP
- Verificare preliminarmente alla presentazione dell’istanza l’ammissibilità del lavoro agile richiesto, in interlocuzione con il lavoratore
- Fissare e condividere gli obiettivi da raggiungere attraverso il lavoro agile, predisponendo e sottoscrivendo la scheda progetto (fatta salva la modalità semplificata di inserimento degli obiettivi all’interno dell’accordo)
- Monitorare il raggiungimento degli obiettivi avvalendosi delle posizioni organizzative
- Favorire la crescita professionale e organizzativa attraverso una revisione critica e evolutiva dei processi di lavoro

COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)

IL CUG svolge un ruolo di promozione, supporto e stimolo per la diffusione del lavoro agile in particolare in chiave di miglioramento del benessere organizzativo attraverso una migliore conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

In questa ottica si sottolinea l’importanza del lavoro agile per l’inclusione lavorativa di varie categorie di lavoratrici e lavoratori, ribadendo altresì la rilevanza della componente sociale del lavoro al fine di evitare forme di isolamento e segregazione.

Sempre nell’ottica del benessere organizzativo si sottolineano rischi di un utilizzo improprio del lavoro agile come il cosiddetto over working, e si ribadisce l’esigenza di codificare nei regolamenti e nelle prassi aziendali il diritto alla disconnessione.

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il ruolo del Nucleo è finalizzato a valutare complessivamente l’impostazione data alla programmazione del lavoro agile ed al suo sviluppo delineato nel presente documento quale sezione del Piano della performance.

La misurazione e la valutazione della performance riferita al lavoro svolto in modalità agile sono attuate in coerenza con le previsioni contenute nel sistema generale di misurazione e valutazione, secondo le direttive definite dal Direttore generale.

RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE (RTD)

Il Responsabile della Transizione Digitale ha il ruolo di sviluppare la strategia per la trasformazione digitale dell'ente nella quale, accanto allo sviluppo dei servizi digitali verso i cittadini, sia presente la progettazione e implementazione di modelli e metodi e strumenti per il miglioramento dell'efficacia e efficienza del lavoro dei dipendenti.

La strategia riguarda l'aggiornamento organizzativo, la riprogettazione dei servizi e l'individuazione degli strumenti e dei processi (a partire dai processi di istruzione, formazione e addestramento) necessari per creare le condizioni per rendere efficace l'innovazione tecnologica.

PARTE IV PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

SFIDE E DOMANDE DI PARTENZA

L'emergenza sanitaria ha costretto a ripensare il nostro modo di lavorare.

Ha fatto emergere nuovi bisogni a cui rispondere, ma anche nuovi strumenti e opportunità da cogliere.

Siamo dentro a un contesto evolutivo, che va guidato.

In questo contesto il lavoro agile è considerato una delle leve principali di innovazione. Bisogna tenere però in considerazione che, oltre agli indiscussi vantaggi connessi alla flessibilità, già rilevati in fase di sperimentazione pre-covid, il lavoro agile cela possibili rischi che potrebbero vanificare la spinta verso l'efficienza e l'efficacia dei servizi e verso il benessere, l'inclusione e la conciliazione vita-lavoro.

L'evoluzione del lavoro agile è tornata all'istituto basato su accordo scritto individuale.

In relazione all'andamento della situazione epidemiologica e sulla base dell'esperienza già vissuta bisogna mantenersi pronti ad un'eventuale ritorno di fasi di lavoro agile emergenziale da governare.

GARANTIRE L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DEI SERVIZI

Sono individuati i seguenti obiettivi generali connessi alla finalità di garantire l'efficacia e l'efficienza dei servizi al cittadino:

- Rendere adeguata l'organizzazione rispetto all'utilizzo del lavoro agile attraverso strutture, misure organizzative e strumenti di coordinamento, monitoraggio e di supporto al lavoro da remoto
- Garantire la formazione e l'assistenza per lo sviluppo delle nuove competenze necessarie sia per i lavoratori sia per i cittadini
- Garantire attrezzature e tecnologie abilitanti adeguate ai lavoratori agili e agli utenti agili
- Favorire la digitalizzazione e la semplificazione dei servizi a cittadini e imprese
- Aumentare il tempo, la quantità e la qualità dei servizi resi ai cittadini e imprese attraverso il ripensamento degli orari di apertura al pubblico e degli orari di lavoro e attraverso un uso consapevole delle nuove tecnologie
- Abbandonare, ove ve ne siano i presupposti, la logica del controllo e adottare l'approccio del lavoro per obiettivi, passando dalla logica dell'adempimento alla logica del risultato
- Garantire la continuità dei servizi anche in caso di future eventuali nuove emergenze
- Garantire standard di qualità dei servizi, anche attraverso i patti comportamentali

L'ORGANIZZAZIONE

Vengono individuati alcuni obiettivi di miglioramento dell'organizzazione.

Tali obiettivi possono essere ricondotti alle tre seguenti dimensioni:

1. Il benessere individuale dei lavoratori, il loro coinvolgimento, la loro motivazione e la valorizzazione dei talenti
 - a. garantire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
 - b. garantire la massima inclusione di tutti, anche attraverso il bilancio e la cultura delle competenze
 - c. garantire un risparmio economico per i lavoratori agili e evitare i part-time involontari

2. Il passaggio da un modello direttivo a un modello più relazionale:
 - a. ripensare il funzionamento dei gruppi di lavoro in ottica di auto-organizzazione, inclusione, integrazione delle competenze, privilegiando il dialogo organizzativo, l'ascolto attivo e i patti comportamentali e valoriali;
 - b. sviluppare un nuovo modello e una nuova cultura manageriale basata sulla fiducia, la delega e l'ascolto inclusivo dei collaboratori
 - c. ottenere una nuova responsabilizzazione dei dipendenti nell'ottica del riconoscimento del lavoro agile quale atto di fiducia verso il dipendente
 - d. favorire la crescita professionale dei dipendenti
 - e. coinvolgere i dipendenti coinvolti nel lavoro in modalità agile attraverso la predisposizione della scheda-progetto quale allegato all'accordo

3. La guida del cambiamento e la dimensione evolutiva attraverso:
 - a. I gruppi di facilitazione interna
 - b. La progettazione condivisa, come già avviene attualmente anche tramite Gruppi di lavoro volti a far emergere idee e spunti applicativi
 - c. Le community professionali per lo scambio di buone pratiche e per l'integrazione delle competenze

SOSTENERE IL RILANCIO DELLA CITTÀ E IL COINVOLGIMENTO DI CITTADINI E IMPRESE

Di seguito vengono definiti alcuni obiettivi connessi alla finalità di sostenere il rilancio della città e il coinvolgimento di cittadini e imprese

Tali obiettivi possono essere ricondotti alle tre seguenti dimensioni possibili:

1. La sostenibilità ambientale e la mobilità sostenibile, attraverso la riduzione di CO2 nell'aria, il risparmio di chilometri per gli spostamenti casa-lavoro
2. La rete pubblico-privato dell'alleanza locale per la conciliazione, coordinata dal Comune di Brescia, dove il lavoro agile fa da collante quale strumento di conciliazione e welfare: il Comune avrà il ruolo di diffondere la cultura del lavoro agile attraverso la condivisione della propria esperienza e delle competenze professionali di cui dispone e avrà il ruolo di coordinare una progettazione condivisa con gli enti aderenti per l'innovazione organizzativa
3. Il ripensamento degli spazi cittadini attraverso la sperimentazione di spazi di coworking
4. La consultazione degli *stakeholders* tramite incontri o creazione di forum con l'esposizione dei servizi prestati, degli obiettivi realizzati e programmati e la raccolta di proposte, criticità, contributi al miglioramento

STRUMENTI DI MONITORAGGIO, RILEVAZIONE E VERIFICA PERIODICA

La verifica circa lo svolgimento delle attività verrà effettuata dai dirigenti responsabili che si avvarranno dei responsabili di Servizio, secondo modalità flessibili scelte discrezionalmente dagli stessi in funzione delle attività da eseguire in lavoro agile.

In ogni caso per gli accordi di lavoro agile di durata plurimensile verranno effettuate almeno una sessione di monitoraggio entro i primi due mesi dall'inizio dell'accordo, una sessione a metà dell'accordo (nel caso di durata annuale) e una a fine accordo. Presso il Settore/UDS/UDP verrà conservato l'esito scritto della verifica (breve verbale).

Tale monitoraggio formale presuppone una verifica costante dell'andamento delle attività svolte in modalità agile e degli obiettivi.

Il Direttore generale può definire ulteriori modalità di monitoraggio.

Con circolare in data 29.11.2021 PG 311147/2021 è stato fornito ai Settori/UDS/UDP il modello per il monitoraggio.

ALLEGATO 1

MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ E CRITERI PER VALUTARE LA COMPATIBILITÀ CON IL LAVORO AGILE

ELENCO ATTIVITÀ RILEVATE NEL COMUNE DI BRESCIA

Atti amministrativi e procedimenti

Redazione regolamenti

Redazione circolari

Controllo determine, delibere e atti diversi scritti da altri

Redazione determine e/o delibere

Autorizzazioni e/o concessioni

Gestione pratiche relative all'erogazione di contributi/bonus

Concorsi (redazione bandi; avvisi di selezione pubblica...)

Verbali/relazioni

Rilascio pareri

Attestazioni/certificati

Attività contabili-finanziarie

Controllo liquidazioni e gestione mandati di pagamento

Emissioni reversali a copertura pe

Carichi e svincoli cauzioni

Emissione impegni di spesa e accertamenti di entrata

Gestione debiti-crediti-rimborsi

Gestione fatturazioni del comune e pagamenti utenti

Gestione contabilità e rendicontazione servizi

Gestione formazione

Analisi fabbisogni formativi

Progettazione e pianificazione corsi di formazione

Gestione iscrizioni ai corsi di formazione

Gestione attestati di partecipazione a corsi di formazione

Gestione customer dei corsi di formazione

Organizzazione logistica dei corsi

Tutoraggio aula

Gestione corsi e-learning

Docenze ed elaborazione contenuti formativi

Organizzazione eventi

Progettazione eventi

Gestione interlocutori per la realizzazione di eventi

Gestione iscrizioni e presenze ad eventi

Organizzazione logistica di eventi

Gestione del personale

Referente di settore - gestione del personale

Gestione lavoro agile/telelavoro

Gestione presenze /assenze nel settore risorse umane

Gestione dati giuridici del personale

Gestione stipendi

Gestione pensioni

Gestione prestiti

Gestione conto del personale

Gestione indennità

Gestione relazioni sindacali

Gare, appalti e rda

Redazione documentazione di gara (capitolati e disciplinari)

Gestione procedure di gara e degli atti procedurali connessi (lettere ec.)

Controlli requisiti operatori economici

Pubblicazioni per gare e appalti

Gestione rda

Gestione contratti

Redazione e gestione stipula contratti

Gestione esecuzione dei contratti/affidamenti

Redazione certificati regolare esecuzione/verbali collaudo

Funzioni di dec/dl

Segreteria/back office

Gestione casella di posta elettronica

Redazione piano anticorruzione e trasparenza

Gestione protocollo

Gestione atti nell'applicativo

Gestione segreteria assessorati/settori

Back office sportello

Pianificazione, coordinamento e controllo

Responsabile di personale di servizio - gestione autorizzazioni e coordinamento (po)

Coordinamento e controllo attività del servizio (po)

Coordinatore e gestione gruppi di lavoro/team/riunioni

Gestione progetti

Elaborazione e ideazione progetti

Coordinamento e monitoraggio progetti

Rendicontazione progetti

Liquidazione progetti

Coordinamento progetti territoriali

Partecipazione a bandi di finanziamento

Gestione partnership

Report, statistiche e indagini

Statistiche di settore: elaborazione dati e report

Esperto statistico- gestione statistica per l'ente

Gestione indagini

Registrazione dati su specifici software

Controllo e aggiornamento elenchi

Attività tecniche di settore

Sicurezza- verifiche tecniche antisismica

Gestione duvri

Sopralluoghi

Gestione dati gis

Gestione georeferenziazioni

Elenco in divenire

Attività informatiche

Gestione applicativi specifici di settore

Analisi funzionale e sviluppo software

Gestione sistemi e reti

Assistenza informatica

Gestione server farm

Elenco in divenire

Comunicazione web

Gestione master del sito istituzionale

Aggiornamenti periodici documentazione sul sito istituzionale

Gestione di siti tematici dedicati

Gestione dei social

Attività di front office o sul territorio

Gestione sportello

Gestione biblioteca

Visite a domicilio

Gestione visite studio/didattiche

Colloqui/riunioni con utenti

Sopralluoghi o rilievi sul territorio

Tutoraggio in loco per eventi o corsi di formazione

Sorveglianza concorsi

CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA COMPATIBILITÀ

La compatibilità delle attività con il lavoro agile viene valutata di volta in volta dai dirigenti responsabili in base agli obiettivi, al tipo di servizio, alle competenze e attitudini dei lavoratori, al contesto normativo, organizzativo e sociale del momento.

Vengono escluse le attività di front office, di insegnamento, di rilievo e sopralluogo sul territorio, di servizio diretto al cittadino che richiede la presenza fisica (esempio visite domiciliari o colloqui) e in generale tutte quelle attività che richiedono la presenza fisica in sede.

Per valutare la compatibilità delle attività con il lavoro agile vanno indagate le seguenti aree di attenzione:

- Caratteristiche oggettive dell'attività:
 - ✓ Livello di digitalizzazione
 - ✓ Modalità di svolgimento
 - ✓ Livello di programmabilità o ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza o contingenza
 - ✓ Livello di misurabilità delle prestazioni o dei risultati conseguiti
- Comunicazioni e relazioni:
 - ✓ Tipologia degli interlocutori
 - ✓ Finalità delle comunicazioni e delle relazioni
 - ✓ Modalità e strumenti di gestione delle relazioni

- Strumenti e attrezzature:
 - ✓ Livello di utilizzabilità da remoto
 - ✓ Livello di adeguatezza per supportare le attività e le relazioni da remoto
- Maturità delle competenze abilitanti del lavoratore:
 - ✓ autonomia;
 - ✓ pianificazione e gestione del tempo;
 - ✓ problem solving e decision making;
 - ✓ monitoraggio e rendicontazione;
 - ✓ capacità di lavorare in squadra;
 - ✓ competenze digitali

ALLEGATO 2 – OPZIONI FORMATIVE PER DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Nel triennio 2022-2024 gli ambiti di intervento formativo, esperibili per dirigenti e posizioni organizzative, connessi al lavoro agile sono i seguenti.

Verrà valorizzata l'attività dei formatori interni.

Obiettivo Formativo	Azioni/interventi possibili
Acquisizione e consolidamento tecniche di comunicazione, leadership e management	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo sul lavoro per obiettivi e l'accountability
	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo sulla gestione efficace delle riunioni e delle informazioni nei gruppi di lavoro
	Webinar/e-learning sull'evoluzione normativa del lavoro agile
	Attivazione di un gruppo di innovatori che sperimenti nuovi strumenti di smart engagement attraverso un'adeguata formazione
Conoscenza strumenti contrattuali e gestione ciclo performance	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo sulla progettazione degli accordi di lavoro agile e sul sistema di monitoraggio
	Altri specifici interventi sul ciclo della performance e il pola
Inclusione e coinvolgimento	Corsi specifici sui metodi di inclusione delle diversità
	Corsi specifici sullo smart engagement
	Dinamiche dei gruppi
	Linguaggio chiaro e inclusivo

ALLEGATO 3 – OPZIONI FORMATIVE PER I DIPENDENTI

Nel triennio 2022-2024 gli ambiti di intervento formativo, esperibili per i dipendenti, connessi al lavoro agile sono i seguenti.

Verrà valorizzata l'attività dei formatori interni.

Obiettivo Formativo	Azioni/interventi possibili
Acquisizione e consolidamento delle conoscenze di base per attivare un progetto di lavoro agile	Webinar interni su definizione di lavoro agile, metodi, strumenti e procedure di attivazione del progetto
	Webinar interni su privacy e sicurezza durante il lavoro agile
	Webinar interni sulle tecnologie abilitanti
	Materiali didattici condivisi on line
Consolidamento della rete di facilitatori del cambiamento	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo per l'acquisizione di competenze di facilitatori del cambiamento
Sviluppo competenze digitali	Interventi specifici a seguito dei fabbisogni formativi rilevati attraverso la scheda di autovalutazione
	Specifico aggiornamento per il personale in servizio presso il settore Informatica
Inclusione delle diversità	Corsi di base sugli stereotipi e i bias cognitivi Corsi sulle dinamiche dei gruppi Corsi sul linguaggio chiaro e inclusivo
Aggiornamento e formazione del team coinvolto	Consolidamento e sviluppo delle competenze necessarie a coordinare il lavoro agile nell'ente

