

Piano Organizzativo del Lavoro Agile
Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

(Versione semplificata per le amministrazioni fino a cinquanta dipendenti)

PARTE 1
LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, utilizzando, ove possibile, dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo.

Il Comune di Sant'Agata de' Goti ha sperimentato per la prima volta, nel corso della pandemia da Covid-19, lo smartworking, con riferimento alle attività lavorative compatibili con tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, per un numero complessivo di dipendenti pari a circa il 50% dei dipendenti in servizio.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL LAVORO AGILE						
CONDIZIONI ABILITANTI IL LAVORO AGILE (STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE)						
N.	Dimensione	Indicatore	Eventuali Indicazioni di calcolo	Baseline 2020	Anno 2022	
1.1	SALUTE ORGANIZZATIVA <i>adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo</i>	Sistema di programmazione per obiettivi (annuali, infraannuali, mensili) e/o per progetti e/o per processi	(Assente/presente)	Presente	Presente	
1.2		Indagine sul benessere organizzativo	(Assente/presente)	Presente	Presente	
1.3		Coordinamento organizzativo del lavoro agile	(Assente/presente)	Presente	Presente	
1.4		Help desk informatico dedicato	(Assente/presente)	Assente	Assente	
1.5		Monitoraggio del lavoro agile	(Assente/presente)	Presente	Presente	
		Competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management):				
2.1	SALUTE PROFESSIONALE <i>adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</i>	% dirigenti/Segretario Comunale/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno		0%	0%	
2.2		% dirigenti/Segretario Comunale/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori		100%	100%	
		Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi):				
2.3		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno		0%	0%	
2.4		% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		100%	100%	

		Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie):			
2.5		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	0%	0%	
2.6		% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile (compreso Segretario Comunale)	75%	75%	
3.1	SALUTE DIGITALE	N. PC messi a disposizione dall'ENTE per lavoro agile	0	0	
3.2		% lavoratori dotati di dispositivi messi a disposizione dall'Ente	0%	0%	
3.3		% lavoratori dotati di traffico messo a disposizione dall'Ente	0%	0%	
3.4		% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati personali	90%	90%	
3.5		Intranet	(Assente/presente)	Presente	Presente
3.6		Sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud)	(Assente/presente)	Presente	Presente
3.7		% Applicativi consultabili da remoto	n. di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti	100%	100%
3.8		% Banche dati consultabili da remoto	n. di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche dati presenti:	100%	100%
3.9		% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	nr di lavoratori in possesso di firma digitale rispetto al totale dei lavoratori, compreso il Segretario Comunale	15%	30%
3.10			% Servizi digitalizzati	n. di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili	0%
4.1	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	€ 0	€ 0	
4.2		Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 0	€ 0	

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.

(In questa sezione del Piano, l'Amministrazione descrive sinteticamente le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare.

L'Amministrazione intende promuovere un modello di ricorso al lavoro agile semplificato, nel rispetto delle previsioni normative e contrattuali, senza aggravio di costi per il Comune e fondamentalmente su base volontaria da parte dei lavoratori interessati per particolari condizioni personali e familiari. Dal punto di vista organizzativo, per i compiti e mansioni di concetto, l'Ente ha già attivato le procedure che consentono il

collegamento da remoto, da qualsiasi postazione e in sicurezza, ai programmi gestionali in uso al personale dipendente.

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.

Allo stato l'Amministrazione non ha la possibilità tecnica ed economico-finanziaria per la progettazione e realizzazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working e, quindi, può promuovere il lavoro agile nella forma di prestazione lavorativa eseguita in parte all'interno dei locali dell'ente e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, anche con strumentazioni tecnologiche di lavoro proprie o, comunque, a disposizione del lavoratore richiedente.

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

L'Amministrazione definisce l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche tenendo conto del grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi e evidenziando le eventuali criticità incontrate e le possibili soluzioni.

Si individuano le seguenti attività/servizi incompatibili con lo smart working:

- Gestione cassa economale;
- Gestione Magazzino;
- Servizio Notifiche;
- Attività di sportello Servizi Demografici e Protocollo;
- Attività di sopralluogo tecnico;
- Attività di front office URP;
- Attività di Sicurezza urbana, stradale, di polizia giudiziaria;
- Servizio di Protezione civile;
- Attività di ausiliario al traffico;
- Servizi di portierato, centralino;
- Stipula dei contratti in forma pubblica.

L'elenco di tali attività è soggetto ad aggiornamento.

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico i soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare le interazioni tra i soggetti. A tale proposito si rammenta che nelle Linee guida è previsto il coinvolgimento dei seguenti soggetti: Dirigenti (con particolare riferimento ai responsabili delle risorse umane), Comitati unici di garanzia (CUG), Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e Responsabili della Transizione al Digitale (RTD).

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati è svolto dal **Segretario Generale**

e dai Responsabili di posizioni organizzative, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A queste figure, di tipo dirigenziale o assimilate, è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Questi, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento del lavoro agile, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e 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.

I dirigenti/Responsabili sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito di criteri predeterminati, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

I dirigenti/Responsabili concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti.

È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

L'amministrazione comunale si avvale anche della collaborazione del **Nucleo di valutazione (NV/OIV)** e del **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)**.

In riferimento al ruolo del Nucleo di Valutazione/OIV, come evidenziato nelle Linee guida 2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più determinante quando si parla di lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo del valutatore è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia 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.

In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 portano, infine a valorizzare il ruolo dei CUG (Comitati Unici di Garanzia), laddove costituiti, anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il POLA, tenendo conto del grado di sviluppo legato ad eventuali sperimentazioni pregresse, alle dimensioni dell'ente e alle specificità organizzative. In ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nelle Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni.

In questa sezione del Piano l'amministrazione definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente. Ciò lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

Questa amministrazione ricorrerà al lavoro agile in tutti i casi in cui questa modalità di lavoro si renderà utile e indispensabile.

Il piano di sviluppo del lavoro agile viene articolato in tre fasi (fase di avvio, fase di sviluppo intermedio e fase di sviluppo avanzato) distribuite nell'arco temporale del triennio.

Il programma di sviluppo parte dalle condizioni abilitanti del lavoro agile che rappresentano il punto di partenza, quindi, si procede con l'implementazione del lavoro agile il cui stato di attuazione sarà monitorato anno per anno attraverso i seguenti indicatori di performance:

N.	Dimensione	Indicatore	Eventuali Indicazioni di calcolo
1.1	QUANTITA'	% lavoratori agili effettivi rispetto al nr. lavoratori agili potenziali	Numeratore: nr. dipendenti in telelavoro sommati a quelli in lavoro agile. Denominatore: nr. totale di dipendenti che svolgono attività potenzialmente eseguibili in modalità agile.
1.2		% giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali	Numeratore: nr. giornate svolte dai dipendenti in telelavoro sommate a quelle in lavoro agile. Denominatore: nr. giornate lavorative totali svolte dai lavoratori agili potenziali

Sarà monitorato, inoltre, il contributo del lavoro agile alla performance organizzativa dell'ente, ad esempio attraverso indicatori di efficienza, efficacia ed economicità:

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL LAVORO AGILE			
IMPATTO SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
Dimensione		Indicatore	Eventuali Indicazioni di calcolo
EFFICIENZA	Produttiva	Diminuzione assenze	ad esempio confrontare se negli anni si verifica un miglioramento del rapporto tra i giorni di assenza/giorni lavorabili anno X
		Aumento produttività	ad esempio confrontare la quantità di pratiche lavorate
	Economica	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato	ad esempio utenze/anno; stampe/anno; straordinario/anno, ecc.
	Temporale	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	
EFFICACIA	Quantitativa	Quantità erogata	ad esempio nr. pratiche, nr. processi, nr. servizi, % servizi full digital offerti dall'Ente, % comunicazioni tramite domicilia digitali (si veda circolare 2/2019)
		Quantità fruita	ad esempio nr. utenti serviti
	Qualitativa	Qualità erogata	ad esempio standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione
		Qualità percepita	ad esempio % di utenti soddisfatti rispetto al nr. utenti serviti da dipendenti in lavoro agile
ECONOMICITA'	Riflesso economico	Riduzione di costi	ad esempio utenze/anno; stampe/anno; straordinario/anno, ecc.

Se l'accesso alla modalità di lavoro agile diventerà costante e continuativo si effettueranno indagini sul benessere organizzativo dei lavoratori e sulla soddisfazione dei cittadini, che permetteranno di valutare gli impatti interni ed esterni del lavoro agile.

