

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

RIFERIMENTI NORMATIVI IN MATERIA DI LAVORO AGILE

- art. 14, c. 1, L. 124/2015 e s.m.i. (introduzione del Lavoro Agile nelle Amministrazioni Pubbliche e obbligo di redazione del POLA);
- art. 18, L. 81/2017 (disciplina del Lavoro Agile);
- art. 6, D.L. 80/2021 (introduzione dello strumento di programmazione PIAO);
- art 1, c. 1, lett e), D.P.R 81/2022 (assorbimento del POLA nell'apposita sezione del PIAO).

PREMESSA

Si ritiene utile partire dalla definizione normativa di lavoro agile.

L'art. 18 della Legge 81/2017 lo descrive come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, senza precisi vincoli di luogo, di orario, con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, nonché attuata con l'utilizzo di strumenti tecnologici.

Da questa definizione emergono i seguenti concetti-chiave del lavoro agile:

- flessibilità dei modelli organizzativi;
- autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- responsabilità delle persone rispetto ai risultati;
- centralità della tecnologia digitale;
- volontarietà e flessibilità nella sottoscrizione dell'accordo individuale e nell'utilizzo dello strumento;
- alternanza (del lavoro in sede e fuori sede);
- aumento dell'efficienza nell'erogazione dei servizi ai cittadini;
- aumento del benessere organizzativo;
- aumento della conciliazione vita-lavoro.

Tra gli elementi di cui sopra, la volontarietà e la flessibilità dell'utilizzo dello strumento rappresentano ad oggi il fulcro della presente disciplina, a differenza del periodo pandemico durante il quale lo smart working è stata una misura organizzativa obbligatoria.

Detti punti sono stati declinati nell'apposita sezione del PIAO 2022-2024, approvato con Decreto del Sindaco n. 87 del 04/07/2022 ed integrato con Decreto del Sindaco n. 106 del 05/08/2022, al fine di

agevolare un nuovo orientamento culturale al lavoro, quale premessa di reali cambiamenti organizzativi, nell'ottica di un miglioramento della performance individuale ed organizzativa nonché del benessere del personale dipendente, in una auspicabile logica win-win.

Al 31/01/2023, gli accordi sottoscritti sulla base della disciplina del lavoro agile del PIAO 2022-2024 sono n. 572, di cui 226 sottoscritti da uomini e 346 da donne. Inoltre analizzando il numero di accordi individuali sottoscritti in relazione alla categoria di appartenenza, si può notare che, dei 572 dipendenti che hanno sottoscritto l'accordo: 13 appartengono alla cat. B, 236 alla cat. C, 313 alla cat. D e 10 all'area dirigenziale.

Considerato che si è in una fase di prima attuazione dei predetti accordi, i quali prevedono il calcolo della percentuale dei giorni lavorabili in modalità agile su base trimestrale, è necessario allargare l'orizzonte temporale di osservazione al fine di estrarre dati sufficienti ad un corretto utilizzo degli strumenti di rilevazione. In tal senso la Città Metropolitana di Torino si impegna ad un monitoraggio annuale degli indicatori nel prosieguo individuati, che permetteranno il controllo dello strumento in ordine ai benefici che questo può generare in termini di valore pubblico interno all'Ente (benessere organizzativo), capace poi di tradursi in valore pubblico esterno.

La presente organizzazione di lavoro agile, previo confronto con le OO.SS., modifica l'accordo di lavoro agile nella parte in cui stabilisce che il contratto ha validità a decorrere dalla data di sottoscrizione fino al 31/12/2023 con clausola di rinnovo tacito annuale.

CONDIZIONI ABILITANTI

Nel programmare l'avvio del programma di Organizzazione del lavoro agile a regime, si parte dall'analisi delle condizioni abilitanti, intese come i presupposti che rendono il lavoro agile una misura organizzativa con maggior probabilità di successo.

Precondizione necessaria alla diffusione e allo sviluppo dello strumento del lavoro agile è stata l'introduzione da parte della CMTO del sistema Remote Desktop Services (RDS), che permette ai dipendenti di accedere alla propria postazione di lavoro da qualunque dispositivo.

L'Ente ha investito risorse in *devices* tecnologici con l'obiettivo di dotare i dipendenti ed i dirigenti in lavoro agile di una postazione di lavoro mobile.

Nella tabella che segue sono individuati i fattori abilitanti già presenti nell'Ente, quelli da aggiornare e quelli ancora da attivare.

FATTORE ABILITANTE	PRESENTE	DA AGGIORNARE	DA ATTIVARE
CONDIZIONI AMMINISTRATIVE			
Regolamento del Lavoro Agile	Sì		
Format accordo individuale	Sì		
CONDIZIONI GESTIONALI			

Programma formativo		Sì	
Programma digitalizzazione	Sì		
Rilevazione benessere (questionario)		Sì	
Mappatura processi		Sì	
Mappatura attività		Sì	
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI			
Sistema di programmazione e controllo strategico	Sì		
Sistema di controllo di gestione	Sì		
Sistema di valutazione della performance	Sì		
Indagini di soddisfazione del cliente		Sì	

REQUISITI DI ACCESSO AL LAVORO AGILE

Possono accedere al Programma di lavoro agile, salve le priorità previste dalla normativa vigente, i/le dipendenti che:

- 1 ricoprono un ruolo la cui attività non richieda una presenza fisica costante nei locali di CMTO e possa essere oggettivamente svolta da remoto, secondo la Mappatura dei ruoli e delle competenze redatta dal responsabile di riferimento;
- 2 hanno superato il periodo di prova;
- 3 sono in possesso di competenze digitali necessarie all'espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Con specifico riferimento al primo punto, la mappatura dei ruoli e delle competenze è fondamentale alla definizione del grado di remotizzabilità del singolo dipendente da cui deriva la possibilità per lo stesso di accedere o meno al lavoro agile e con quale frequenza attuarlo. Precisamente, solo le attività che presentano un *ranking su ruoli/attività* superiore a 18/35, ed allo stesso tempo un *ranking sulle competenze* superiore a 13/25 punti, possono considerarsi smartabili e conseguentemente permettere la sottoscrizione dell'accordo individuale.

Di seguito sono riportate le mappature di ruoli/attività e di competenze, sulla cui base verrà valutato il livello di smartabilità per ogni dipendente.

A Mappatura ruoli/attività (complessivi 35 punti)

Pianificabilità del lavoro Max 5 punti	Autonomia del proprio lavoro rispetto alla necessità di interazioni con	Fungibilità Max 5 punti	Attività proceduralizzate (procedure/processe regolano le attività) Max 5	Utilizzo meeting a distanza Max 5 punti	Uso documenti digitali Max 5 punti	Utilizzo di tool di social collaboration Max 5 punti
--	--	-----------------------------------	---	---	--	--

	icollegghi Max 5 punti		punti			
--	----------------------------------	--	-------	--	--	--

(Legenda: 1 punto = valutazione bassa; 5 punti valutazione alta)

B Mappatura competenze (complessivi 25 punti)

Informazione e alfabetizzazione su informazione e dati Max 5 punti	Collaborazione e comunicazione Max 5 punti	Creazione di contenuti digitali Max 5 punti	Sicurezza Max 5 punti	Problem solving Max 5 punti
Navigare, ricercare e filtrare dati, informazioni e contenuti digitali Valutare dati, informazioni e contenuti digitali Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	Interagire con gli altri attraverso le tecnologie Condividere informazioni attraverso le tecnologie digitali Collaborare attraverso le tecnologie digitali (Netiquette)	Sviluppare contenuti digitali Integrare e rielaborare contenuti digitali Programmazione	Proteggere i dispositivi Proteggere i dati personali e la privacy	Risolvere problemi tecnici Individuare bisogni e risposte tecnologiche Utilizzare in modo creativo le tecnologie digitali Individuare i divari di competenze digitali

(Legenda: 1 punto = valutazione bassa; 5 punti valutazione alta)

MISURE ORGANIZZATIVE E MODALITÀ ATTUATIVE

La struttura organizzativa della CMTO è di stampo matriciale: prevede cioè la condivisione di competenze professionali del personale tra Direzioni e Dipartimenti in vista del raggiungimento di un comune obiettivo (adempimento funzione istituzionale, avvio progetti...). La struttura a matrice, che richiede la competenza professionale del dipendente a servizio dell'obiettivo/progetto da perseguire, è un prerequisito organizzativo (o meglio di cultura organizzativa) della implementazione della forma agile del lavoro.

La forma organizzativa a matrice o per processi ha comportato -in una situazione in divenire- un'analisi ed una progettazione dell'organizzazione interna tesa a superare i concetti classici di attività, compiti e funzioni, gerarchicamente legati tra loro, proponendo invece un modello basato su un insieme di attività omogenee dal punto di vista dell'output -e correlate tra loro- che superano dunque la logica funzionale e quella puramente gerarchico-strutturale, orientando entrambe all'obiettivo.

La puntuale mappatura dei processi ha consentito l'organizzazione a matrice soprattutto all'interno delle "aree di integrazione" tra le Direzioni di staff e quelle finali (i Dipartimenti) con l'individuazione, tra l'altro, dei seguenti ruoli:

- Responsabile di processo, normalmente identificato nel dirigente cui è affidata la funzione prevalente o principale;
- Responsabile di fase interna alla direzione, normalmente identificato nel dipendente con incarico di PO/AP, preposto all'unità organizzativa incaricata dell'esecuzione di un'attività istruttoria o di servizio nell'ambito della direzione prevalente;
- Responsabile di fase esterna alla direzione del responsabile di processo, normalmente

identificato nel dirigente o nel dipendente con incarico di PO/AP appartenente all'unità organizzativa incaricata di funzioni o attività specialistiche.

L'Amministrazione, previo confronto con le Organizzazioni Sindacali, prevede per * dipendenti e per * dirigenti un massimo del 40% di giorni lavorabili in Lavoro Agile; la percentuale predetta è calcolata su base trimestrale in relazione al totale dei giorni lavorabili.

Per giorni lavorabili si intendono le giornate lavorative del trimestre considerato, dedotte eventuali giornate di assenza programmabili e/o soggette ad autorizzazione (ad es. ferie, L. 104/1992, congedi, ecc.).

È consentito l'aumento della percentuale sopra riportata per il personale di seguito indicato (ferme restando la mappatura dei ruoli e delle competenze e l'alternanza fra il lavoro in sede e fuori sede):

- i dipendenti portatori di handicap ammessi ai benefici ex Legge 104/92;
- i dipendenti con importanti e perduranti problemi di salute personale accertati e valutati a cura del medico competente dell'Ente¹;
- i dipendenti caregiver di familiari con benefici ex 33, c. 3, L. n. 104/1992.

In ogni caso, non potrà essere destinatario del lavoro agile il personale di seguito indicato a titolo esemplificativo:

- personale operativo della Viabilità (cantonieri specializzati, tecnici mezzi meccanici, responsabili territoriali...);
- personale di Polizia metropolitana con compiti di vigilanza sul territorio, fatte salve le attività di *back office* eseguibili in remoto;
- personale con mansione di centralinista, salva futura implementazione degli applicativi tecnologici che consentiranno lo svolgimento della mansione in modalità agile;
- personale con compiti esecutivi di servizi generali (uscier*, custode...).

Per completezza, nella tabella seguente si elencano i processi e/o fasi che non risultano gestibili da remoto, pur riferendosi ad attività svolte da personale impiegatizio.

Una parte di tali attività, ricomprese in processi potenzialmente digitalizzabili/dematerializzabili, rappresentano altrettanti indicatori di salute digitale dell'Ente da potenziare.

Altre fasi di processi descritti si riferiscono invece ad attività lavorative che, per livello di complessità, per la rilevante necessità di interazione o per la tipologia specifica delle attività stesse, spesso richiedono di essere svolte in presenza.

¹ Al fine di ottenere una valutazione medico-occupazionale che preveda il lavoro agile quale modalità di lavoro preferenziale, il/la dipendente, ai sensi dell'art. 41, c. 2, lett. c) del D.Lgs. 81/08 e s.m.i., può fare richiesta di visita dal Medico competente dell'Ente (tramite mail a sorveglianza.sanitaria@cittametropolitana.torino.it). La valutazione medico-occupazionale è sottoposta al giudizio insindacabile del Medico competente.

AMBITO ORGANIZZATIVO	PROCESSI E/O FASI DI ESSI DA SVOLGERE NECESSARIAMENTE IN PRESENZA
GESTIONE RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none"> • gestione ed aggiornamento dei fascicoli personali dei dipendenti (non digitalizzati o dematerializzati e pertanto al momento non gestibili da remoto) e loro preparazione per le selezioni interne e la mobilità tra profili; • supporto ai Servizi nel reperimento di atti nei fascicoli cartacei; • gestione dei <i>badges</i> per la rilevazione delle presenze del personale dipendente • gestione delle procedure legate alla presa di servizio del personale in fase di assunzione nell'Ente: firma del contratto individuale di lavoro e rilascio del <i>badge</i>; • svolgimento della attività formative in presenza; • affiancamento per inserimento nei processi lavorativi per nuove assunzioni e nuove assegnazioni alle Direzioni/Dipartimenti;
GESTIONE AMMINISTRATIVO CONTABILE	<ul style="list-style-type: none"> • svolgimento di sedute pubbliche di gara; • predisposizione di atti che richiedono valutazioni altamente specialistiche e d'intesa con altre Direzioni; • gestione posta cartacea;
GESTIONE TECNICA	<ul style="list-style-type: none"> • presidio immobili; • gestione e manutenzione impiantistica; • gestione tecnico-operativa dei servizi logistici; • sopralluoghi; • collaudi; • rilevazione e inventario dei beni mobili; • visite tecniche presso uffici territoriali; • relazione con il pubblico (cittadini, utenti, fornitore..); • sportelli con il pubblico/imprese in assenza di sportello con <i>back-office</i> digitalizzato;
AMBITO GIURIDICO-ISTITUZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • acquisizione di documentazione, in ambito giuridico-istituzionale, non digitalizzata o dematerializzata e pertanto non gestibile da remoto, non differibile per scadenze di termini cogenti o altrimenti rinviabili; • acquisizione di documentazione, relativa al contenzioso o alle sanzioni, non digitalizzata o dematerializzata e pertanto non gestibile da remoto, non differibile per scadenza di termini cogenti o altrimenti rinviabili; • gestione del protocollo documentale qualora la direzione non disponga e/o non utilizzi un piano di fascicolazione aggiornato e un archivio digitale;
PREVENZIONE E SICUREZZA	<p>sopralluoghi necessari per il supporto all'organizzazione e gestione della prevenzione dei rischi, della salute e sicurezza sul lavoro de* dipendenti;</p>
COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • conferenze stampa; • <i>briefing</i>, seminari ed eventi di comunicazione istituzionale che non possono essere svolti in remoto; • accesso alla biblioteca;

DIGITALIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • aggiornamento configurazione apparati HW e SW; • supporto help desk; • configurazione apparati fonia fissa e mobile; • gestione asset informatici; • supporto video conference; • attività di sviluppo SW che necessitano di coordinamento stringente per complessità o per tempistica.
-------------------------	--

PERCORSI FORMATIVI PER IL PERSONALE

Al fine di supportare la transizione digitale e il lavoro agile è stata di fondamentale importanza l'attività formativa obbligatoria organizzata per * dipendenti in materia di Cybersicurezza e privacy.

Inoltre è volontà dell'Amministrazione favorire l'accesso al lavoro agile attraverso percorsi formativi specifici per lo sviluppo delle competenze digitali necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità "smart".

Si rimanda alla sezione H del PIAO 23-25 per una descrizione più dettagliata del Piano della Formazione del personale della Città Metropolitana di Torino.

STRUMENTI DI RILEVAZIONE E DI VERIFICA DEI RISULTATI

Il Lavoro Agile rappresenta una modalità lavorativa orientata al raggiungimento degli obiettivi individuati dalle scelte strategiche dell'Amministrazione, definiti annualmente nel PIAO.

Il raggiungimento degli obiettivi rappresenta al contempo il merito e il metodo del lavoro in *modalità agile*.

Il Lavoro Agile si ispira infatti ad una cultura manageriale e a modelli organizzativi fondati sulla definizione di processi e indicatori o, meglio ancora, sulla programmazione e sul perseguimento di obiettivi, sulla misurazione dei risultati piuttosto che sul numero delle ore lavorate e sulla mera prestazione.

Si rende pertanto necessario lo sviluppo di una maggiore autonomia e di capacità decisionale da parte dei lavoratori e di una responsabilità sul risultato -e quindi di una maggiore motivazione.

Risulta rilevante la comunicazione e la condivisione delle informazioni e dei sistemi tecnologici ed organizzativi che privilegiano, nella logica del consumo collaborativo (*sharing economy*), l'accesso agli strumenti e ai dati condivisi piuttosto che la titolarità della postazione di lavoro (l'assegnazione di una scrivania fissa).

Sulla necessità di verifica circa il risultato della prestazione, vale qui la pena richiamare il fatto che il Lavoro Agile intende superare la tradizionale logica di controllo sulla presenza, ponendosi quale patto fiduciario tra dirigente, in qualità di datore di lavoro pubblico e il lavoratore, basato sul principio guida 'lontano ma vicino'.

La collaborazione tra dirigente e lavoratore è infatti orientata alla creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che * dipendente sceglie per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione di appartenenza.

Pertanto la verifica sarà orientata al risultato della prestazione, in termini sia qualitativi che

quantitativi, in relazione agli obiettivi definiti da* dirigente.

La funzione del dirigente assume pertanto un ruolo centrale: ad esso è affidata la gestione del personale che svolge la prestazione in modalità agile nonché l'individuazione delle attività che è opportuno svolgere in tale modalità, definendo per ciascun dipendente obiettivi e priorità. Spetta quindi al dirigente organizzare per i collaboratori assegnando gli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo.

Fondamentale è l'individuazione degli obiettivi e degli indicatori delle *performances* organizzative: infatti, la scelta attuale operata dalla Città Metropolitana di Torino di non definire una percentuale massima di Lavoratori Agili, rende necessario collegare le prestazioni lavorative a criteri di efficacia, efficienza, economicità. Altrettanto fondamentale è la correlazione delle *performances* agli impatti esterni, in ordine alla dimensione ambientale, sociale ed economica.

L'obiettivo ultimo e prioritario del presente processo di innovazione culturale-organizzativa è il cittadino, sia esso singolo destinatario dei servizi dell'Amministrazione pubblica oppure una comunità di persone organizzate su un territorio (o sulla base di interessi comuni) o ancora lo stesso personale che nell'Ente lavora.

Gli **obiettivi** che la Città Metropolitana di Torino persegue attraverso l'introduzione e lo sviluppo della modalità organizzativa del lavoro agile sono:

- potenziare la cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi;
- sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano una maggior flessibilità ed agilità del lavoro che nel lungo periodo potrà portare alla condivisione degli spazi di lavoro anche tra dipendenti con mansioni diverse (coworking);
- migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.

Gli obiettivi sopra elencati si traducono nei seguenti **benefici** che il lavoro agile, così come strutturato e monitorato, può dare alla Città Metropolitana di Torino:

- il radicamento di una nuova cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi, più performante e capace di superare gli stereotipi legati al lavoro nella pubblica amministrazione;
- il maggior benessere organizzativo;
- l'aumento della produttività e della qualità del lavoro;
- il minor impatto ambientale per la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa;
- una migliore conciliazione fra vita privata e professionale.

MONITORAGGIO

Considerato che le statistiche delle annualità 2020-2021, data la particolarità del periodo storico, non possono essere prese come riferimento, si è ritenuto opportuno considerare il 2023 come anno di partenza per il monitoraggio del lavoro agile. Di conseguenza i dati raccolti al termine di questo primo anno di validità degli accordi individuali di lavoro agile costituiranno il benchmark per le future misurazioni.

Gli indicatori oggetto di monitoraggio saranno misurati sulla base di criteri oggettivi, come l'estrazione di dati, e soggettivi, come la somministrazione di sondaggi ai dipendenti e ai responsabili degli stessi.

INDICATORI	MODALITÀ' DI MISURAZIONE
% lavoratori che hanno sottoscritto l'accordo/tot lavoratori agili potenziali	Estrazione dati
% lavoratori che hanno sottoscritto l'accordo per fasce d'età	Estrazione dati + sondaggio
% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili con accordo sottoscritto	Estrazione dati
% dirigenti che hanno sottoscritto l'accordo/tot dirigenti agili potenziali	Estrazione dati
% dirigenti effettivi / dirigenti agili con accordo sottoscritto	Estrazione dati
N. giorni di lavoro agile a livello di Ente	Estrazione dati
N. giorni di lavoro agile a livello di Direzione	Estrazione dati
Giorni maggiormente scelti per lo svolgimento dell'attività lavorativa in agile	Estrazione dati
% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori	Sondaggio
% dipendenti in lavoro agile soddisfatti	Sondaggio
% dipendenti soddisfatti delle capacità gestionali da remoto dei propri dirigenti e responsabili	Sondaggio
giorni di assenza/giorni lavorabili	Estrazione dati
permessi/giorni lavorabili.	Estrazione dati
% di smart worker che utilizzano sistemi di collaborazione (es. documenti condivisi)	Sondaggio
% corsi di formazione seguiti in agile	Sondaggio
customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti	Sondaggio. Indicatore da Sviluppare
Efficienza Ambientale: - riduzione impatti ambientali (spostamenti casa-lavoro-casa)	Sondaggio + estrazione di dati
€ utenze per anno (in un'ottica di un miglior utilizzo degli spazi)	Estrazione dati

DISCIPLINA

Ad integrazione del presente documento di Organizzazione del lavoro agile si rinvia, per la disciplina di dettaglio, alla Policy del lavoro agile (Allegato E1) e all'accordo individuale (Allegato E2).