

## Programma di sviluppo del lavoro agile

Il Comune di Andria, nell'ambito del P.I.A.O. 2023-2025, si pone l'obiettivo di rafforzare e introdurre il lavoro agile in maniera strutturata, delineando la cornice normativa all'interno della quale riorganizzare il lavoro al di fuori della fase di emergenza sanitaria e dettando le condizioni organizzative, funzionali e tecnologiche che devono sussistere affinché possa essere autorizzato il lavoro agile.

Il lavoro agile, come disciplinato nella presente Sezione del P.I.A.O., non nasce dunque dalla spinta di forte accelerazione che inevitabilmente l'emergenza sanitaria ha comportato, ma nasce da una esigenza di "programmazione", intesa come "processo unitario", all'interno dell'organizzazione dell'Ente Comunale, in coerenza con gli altri documenti programmatici adottati ed adottandi.

In questa sezione si vogliono descrivere esclusivamente le linee di indirizzo, rinviando per la definizione delle modalità attuative, dei criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro, nonché dei criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile al nuovo Regolamento per la disciplina del lavoro agile, che sarà adottato con il coinvolgimento delle parti sindacali.

## Soggetti, Processi e Strumenti del lavoro agile

### Soggetti coinvolti e ruoli

**Segretario Generale:** coordinatore

**Dirigenti e E.Q.:** facilitatori motivazionali, promotori dell'innovazione culturale e organizzativa. A tal fine è richiesto loro di rafforzare le capacità manageriali e di leadership, guidando i collaboratori ad un maggior grado di responsabilizzazione e orientamento ai risultati, sviluppando una buona *self leadership*. I dirigenti individuano il personale che lavora in modalità agile, operando un monitoraggio mirato e costante, al fine di verificare i riflessi del lavoro agile su efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro. Svolgono quindi un ruolo strategico nel complessivo processo di innovazione organizzativa e tecnologica dell'Ente.

**Dipendenti:** attuatori e sostenitori dell'innovazione culturale e organizzativa, al fine di giungere ad un cambiamento a livello sistemico, consapevole e responsabile.

**CUG:** il lavoro agile è strumento – anche – di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che può contribuire in maniera determinante al miglioramento del benessere organizzativo. Ecco perché il ruolo del CUG, anche in fase di stesura del Regolamento per la disciplina del lavoro agile, deve essere valorizzato.

**Organismo paritetico per l'Innovazione (O.P.I.):** nell'ambito delle competenze riconosciute nel vigente CCNL, con particolare riguardo al coinvolgimento dell'Organismo nei processi di innovazione organizzativa correlati all'implementazione del lavoro agile.

**Organismo Indipendente di Valutazione:** il suo ruolo è cruciale e ancora più determinante quando si parla di lavoro agile, poiché occorre superare il paradigma del "controllo" a favore della "valutazione dei risultati".

**OO.SS.:** già coinvolte in fase di adozione del Regolamento per il lavoro agile in emergenza sanitaria, continueranno ad essere coinvolte ed aggiornate anche nel percorso che porterà all'approvazione del nuovo Regolamento.

**Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** il contributo del RTD è importante per quanto riguarda la collaborazione e l'integrazione tra quanto già programmato nell'ambito dei progetti di trasformazione digitale dell'ente e gli obiettivi dello smart working, soprattutto con riguardo all'implementazione dei processi smart-lavorabili.

### Strumenti del lavoro agile:

accordo individuale, schede per il monitoraggio e rendicontazione, regolamento, sistema di misurazione e valutazione.

Con riferimento al monitoraggio ed alla rendicontazione, occorre dare autonomia al dirigente nella definizione dello strumento di monitoraggio da utilizzare, tenendo conto di tutte le possibili alternative presenti. Nella maggior parte dei casi si è visto che è utile introdurre una scheda di monitoraggio basato sull'individuazione delle attività strutturali e degli obiettivi di gestione sui quali lavorare in modalità smart, tra quelli previsti nella Sezione "performance", individuando specifici indicatori di risultato.

## Scelte formative a supporto del lavoro agile

L'introduzione del "lavoro agile" costituisce una vera e propria iniziativa di *change management*, la cui realizzazione richiede una specifica e costante attività di formazione e di supporto alla predisposizione ed utilizzo degli strumenti che consentono di operare in smart working. Dovrà essere una formazione non solo specialistica e tecnica, ma anche – e prima di tutto – un percorso a sostegno del cambiamento culturale e organizzativo in atto.

Gli interventi formativi che verranno organizzati saranno rivolti trasversalmente a tutti i dipendenti che prestano la loro attività in modalità agile, ai Dirigenti e Responsabili. Saranno di tipo tecnico/specialistico, ma anche a supporto e sviluppo delle competenze trasversali (competenze manageriali, stili di leadership, soft skills, benessere organizzativo, gestione dei conflitti, pari opportunità), parte integrante del percorso di cambiamento in atto. Tutto ciò in coerenza e nel rispetto di quanto previsto dall'art. 67 del CCNL 2019-2021, che richiama le amministrazioni alla necessità di prevedere specifiche iniziative formative per il personale che usufruisce di tale modalità di svolgimento della prestazione, affinché venga sostenuto il processo di transizione verso un lavoro agile che non rappresenti la semplice trasposizione fuori ufficio delle stesse logiche del lavoro tradizionalmente praticate in presenza.

## Scelte tecnologiche a supporto del lavoro agile

Per incrementare e agevolare il lavoro agile, possono essere messe in campo ulteriori attività di carattere tecnologico che possono essere riassunte nelle seguenti:

1. Aggiornamento tecnologico e funzionale del sistema telefonico per fare fronte alle mutate esigenze lavorative. In particolare, attuare ridirezioni telefoniche verso numeri esterni (fissi o mobili) delle linee associate alla numerazione comunale.
2. Migliorare la conoscenza e l'utilizzo di tutte le funzionalità dei software in uso, con particolare riferimento a quelle relative alla collaborazione e al lavoro in gruppo, anche grazie ai percorsi formativi che mirano ad un migliore e maggiore utilizzo di software quali Teams.
3. Dotare tutte le postazioni di webcam (ove mancanti) in modo da potere facilmente interagire con i colleghi in smart working. Tale intervento è attualmente in corso e verrà portato a completamento nel corso dell'anno 2023.
4. Ridefinizione delle regole e prassi per la memorizzazione dei file aziendali privilegiando soluzioni in cloud che favoriscano l'utilizzo dei file anche quando non si è in presenza presso la sede.
5. Implementazione di un sistema di autenticazione a due fattori basato sull'utilizzo congiunto di due metodi di autenticazione individuali (user/password + One Time Password) per accedere dall'esterno agli applicativi e al desktop virtuale. In questo modo viene maggiormente garantita la sicurezza degli accessi. E' in ogni modo garantita l'adozione e l'utilizzo di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile.

## Obiettivi e Finalità

Il lavoro agile all'interno del Comune di Andria risponde alle seguenti finalità:

- a) favorire, attraverso lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato, un incremento di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa;
- b) promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità;
- c) ottimizzare la diffusione di tecnologie e competenze digitali;
- d) rafforzare le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti;
- e) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze;
- f) tendere alla riprogettazione degli spazi di lavoro in relazione alle specifiche attività oggetto del lavoro agile.

Si evidenzia che il perseguimento e raggiungimento di tali obiettivi deve sempre garantire che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti e dei cittadini.

Deve, inoltre, essere garantita un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza.

## Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'introduzione del lavoro agile ha indotto riflessioni circa le modifiche da apportare al Sistema di misurazione e valutazione della performance, radicando la convinzione che la performance, sia essa il frutto del lavoro svolto tradizionalmente in presenza o generata da una modalità di lavoro agile, è unica e dunque anche il sistema di misurazione e valutazione della performance debba essere unico e non differenziato in base alla modalità lavorativa attivata.

Nuovi modi di lavorare portano con sé nuove competenze che devono essere considerate, sviluppate e valutate nell'ambito della performance individuale.

Lo smart working ha fatto emergere inoltre, in modo molto forte la necessità di disporre di strumenti flessibili e fluidi di programmazione e gestione del lavoro, che permettano di riallineare in tempo reale le attività in corso con le esigenze che mutano continuamente e altresì di monitorare i risultati del gruppo di lavoro.

Il sistema di valutazione della performance individuale dovrà quindi evolvere verso un modello in grado di contemperare le esigenze sopra descritte, così come anche per la valutazione della performance organizzativa si dovrà necessariamente tenere conto del contributo apportato dall'introduzione del lavoro agile.

## Monitoraggio

Con l'entrata in vigore del nuovo CCNL 2019-2021, si darà avvio all'iter di approvazione del nuovo Regolamento comunale per la disciplina del lavoro agile, nel quale saranno descritte le modalità di monitoraggio e valutazione del lavoro agile, con la precisazione che, per non irrigidire questo strumento che per espressa previsione legislativa è e deve essere flessibile, occorrerà inevitabilmente dare autonomia al dirigente nella definizione dello strumento di monitoraggio da utilizzare, tenendo conto di tutte le possibili alternative presenti.