



Consorzio
ATS
Ambiente Territorio e Servizi

Piazza Dante, 12
24040 – Filago – BG
Tel.: 035-992250
E-mail: consorzioats@pecm.it
Web: <http://suap.consorzioats.it>
P.IVA: 01848280168

ALLEGATO E

PIAO

Piano integrato di attività ed organizzazione

Sezione 3: “ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO”

Sottosezione di programmazione
Piano Organizzativo Lavoro Agile

ANNI 2023-2025

PREMESSA

L'esplosione improvvisa ed inaspettata della pandemia da covid-19 ha reso necessario, urgentissimo e non più procrastinabile ripensare alle modalità di svolgimento del lavoro in tutte le strutture produttive, pubbliche e private, Enti Locali compresi. In Italia ci siamo resi conto che bisognava, a qualunque costo, ridurre le occasioni di incontro nei luoghi di lavoro e ricorrere al c.d. "lavoro a distanza". Questa consapevolezza è dipesa non tanto – come si sarebbe sperato – dalla profonda convinzione che il lavoro informatizzato può essere maggiormente produttivo, efficace ed efficiente, quanto da una "necessità sanitaria", che ha imposto la regola aurea del maggior "distanziamento sociale" possibile fra le persone.

Non si tratta, quindi, solo e semplicemente di maggiore informatizzazione o di telelavoro, ma di un "modus" di lavorare completamente diverso, di un approccio essenzialmente mutato del rapporto lavoro/lavoratore/datore di lavoro: il c.d. "lavoro agile", come si dice oggi, con una formula comprensiva di più concetti:

- a) informatizzazione;
- b) responsabilizzazione del lavoratore, che risponde dei suoi tempi e dei suoi prodotti, che autogestisce – almeno parzialmente, come è ovvio – tempi e processi produttivi;
- c) diversa impostazione dei rapporti datore di lavoro/dipendente e fra i dipendenti stessi;
- d) diminuzione dei fattori di stress lavorativo, tra i quali il risparmio del viaggio casa-lavoro e ritorno;
- e) flessibilità dell'orario lavorativo, che consente una maggiore conciliazione dei tempi dedicati al lavoro con quelli privati.

Quindi "lavoro agile" non è solo e soltanto lavoro "informatizzato" o "da remoto": è un concetto molto più vasto che si articola in una pluralità di estrinsecazioni concrete, operative ed organizzative. Il concetto di informatizzazione del lavoro nelle P.A. ha avuto un primo importante momento con l'art. 14 della L. 124/2015 (poi modificato dall'art. 263 del D.L. 34/2020 e dall'art. 263 del D.L. 77/2020), il quale già prevedeva l'adozione, da parte delle Amministrazioni pubbliche, di misure organizzative volte all'"attuazione del telelavoro" ed a creare "nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa".

Si riporta il testo vigente dell'art. 14 della l. 124/2015:

"Art. 14. Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche

1. Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia

individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.

- 2. Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, procedono, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica.*
- 3. Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, possono essere definiti, anche tenendo conto degli esiti del monitoraggio del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri nei confronti delle pubbliche amministrazioni, ulteriori e specifici indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 del presente articolo e della legge 22 maggio 2017, n. 81, per quanto applicabile alle pubbliche amministrazioni, nonché regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere il lavoro agile e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.*
- 3-bis. Presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri è istituito l'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche. Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, da adottare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, sono definiti la composizione, le competenze e il funzionamento dell'Osservatorio. All'istituzione e al funzionamento dell'Osservatorio si provvede nei limiti delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. La partecipazione all'Osservatorio non comporta la corresponsione di emolumenti, compensi, indennità o rimborsi di spese comunque denominati.*
- 4. Gli organi costituzionali, nell'ambito della loro autonomia, possono definire modalità e criteri per l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui ai commi 1, 2 e 3.*

Con i vari provvedimenti (legislativi e non) del periodo emergenziale del 2020, il concetto di lavoro agile si è ulteriormente accelerato e rimodulato, prevedendo, ad esempio, contingenti di personale da individuare come “*smartabili*” (per usare un bruttissimo neologismo, per indicare gli operatori che svolgono mansioni che possono essere svolte da remoto o in “*smart working*”).

Con l'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021), dovranno redigere, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance.

Il decreto 20 gennaio 2021 del Ministero per la p.a. ha prorogato al 30 aprile 2021 le modalità organizzative, i criteri e i principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, contenuta nel D.M. 19 ottobre 2020.

Tutto ciò premesso, il presente documento organizzativo e programmatico costituisce, appunto, una applicazione concreta ed una declinazione al Consorzio A.T.S. degli indirizzi e degli orientamenti che il POLA nazionale fornisce.

Il POLA deve avere le seguenti caratteristiche:

- **Semplicità e snellezza**, essendo collegata ad una realtà lavorativa di dimensioni contenute;
- **Concretezza**, dovendo rapportarsi a quelle che sono le realtà sussistenti nel Consorzio “qui e adesso”, in termini sia di risorse umane che di strumentazione tecnologica;
- **Compartecipazione**, essendo elaborato con la cooperazione partecipativa, in varie modalità, di tutti gli attori: responsabili di posizione organizzativa, dipendenti, amministratori, forze sindacali, organismi di valutazione, etc.;
- **Flessibilità**: essendo soggetto a continue verifiche e a possibili eventuali revisioni nel corso del triennio

Il POLA è il “Piano Organizzativo del Lavoro Agile”, cioè il piano che il Consorzio Ambiente Territorio e Servizi (anche in attuazione ed in applicazione dei principi ed indirizzi dettati dalle “*Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance*”, elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e adottate con decreto del 9 dicembre 2020), adotta per organizzare la propria attività lavorativa in base ai principi di informatizzazione, responsabilizzazione, conciliazione tempi di lavoro/tempi di vita, flessibilità operativa.

Si tratta di elaborare una strategia a medio-lungo termine per affrontare le dinamiche collegate alla trasformazione della modalità della prestazione lavorativa, dipendente dai seguenti fattori:

- ✓ Incremento, negli ultimi anni, delle tecnologie informatiche che hanno spostato la bilancia sempre più verso una prestazione “informatizzata” e sempre meno verso quella “cartacea”;
- ✓ Conseguente riduzione della necessità della presenza fisica del dipendente sul luogo di lavoro e aumento della possibilità dello svolgimento della prestazione “da remoto”, cioè da luoghi “altri” rispetto all’ufficio;
- ✓ Possibilità di conciliare maggiormente il rapporto tra prestazione e tempi di vita del dipendente, organizzando modalità ed orari differenziati per i turni di lavoro;
- ✓ Necessità di agganciare la valutazione della performance non più esclusivamente al concetto di rispetto dell’“orario lavorativo” e di mera presenza fisica nel luogo di lavoro, bensì alla produzione di risultati concreti ed al raggiungimento di obiettivi prefissati (efficacia – efficienza) indipendentemente dal rispetto di regole e comportamenti meramente formali;
- ✓ Opportunità di collegare la prestazione e la valutazione dei risultati non più al rispetto di rigidi vincoli formali (orario, rispetto delle direttive superiori, zelo, etc.) ma all’“*auto responsabilizzazione dei risultati*” del dipendente, il quale potrà auto-organizzare le modalità delle prestazioni con maggiore autonomia e discrezionalità, nei limiti delle regole organizzative interne (macro e micro);
- ✓ Opportunità di organizzare in maniera puntuale ed ordinata il servizio al cittadino, alternando giorni in smart working con giorni in presenza, nei quali effettuare il servizio di sportello.

La questione del lavoro agile ha acquisito negli ultimi due anni una rilevanza maggiore a causa dell’emergenza epidemiologica da covid-19, che ha necessariamente conferito un netto impulso a

tematiche relative a distanziamento sociale, riduzione delle occasioni di spostamento delle persone, adozione di misure organizzative e strumentali interne per prevenire contagi.

Ma la tematica del lavoro agile non deve essere considerata solo collegata alla pandemia; questa è stata solo un'occasione di accelerazione di un fenomeno che – come già accennato nelle premesse – porta sempre più verso una diversa concezione dello svolgimento della prestazione lavorativa, passando:

- a) dalla mera esecuzione ed obbedienza alla autoresponsabilizzazione del lavoratore;*
- b) dal mero adempimento di prestazioni al raggiungimento di obiettivi che hanno sempre come scopo primario quello di garantire in maniera efficiente ed efficace i servizi essenziali ed istituzionali ai cittadini;*
- c) dalla rigidità organizzativa alla flessibilità della struttura.*

Il POLA del Consorzio Ambiente Territorio e Servizi si articolerà nelle seguenti cinque parti:

- 1. Fotografia dello stato attuale, organizzativo, personale e strumentale*
- 2. Soggetti coinvolti dal processo*
- 3. Programmazione delle modalità di svolgimento delle prestazioni nell'arco del prossimo triennio 2022/2024*
- 4. Sistemi di valutazione della performance (individuale e di gruppo)*
- 5. Analisi dei risultati e degli impatti ed eventuali adeguamenti del piano*

➤ 1): **STATUS QUO**

La realtà organizzativa e strumentale attuale del Consorzio Ambiente Territorio e Servizi è la seguente:

- N. totale di dipendenti: 2 a tempo indeterminato;
- N. di posizioni organizzative: 2 (con art. 557);
- N. di dipendenti che, potenzialmente – possono svolgere la prestazione del lavoro interamente da remoto, in base alle caratteristiche proprie ed oggettive della prestazione: 0;
- N. di dipendenti che, potenzialmente – possono svolgere la prestazione del lavoro parzialmente da remoto, in base alle caratteristiche proprie ed oggettive della prestazione: 2;
- N. di dipendenti che – in base ad un veloce sondaggio informale – dichiarano di optare per il lavoro da remoto parzialmente: 2;
- N. di dipendenti che – in base ad un veloce sondaggio informale – dichiarano di optare per il lavoro in presenza sul luogo di lavoro: 2;
- Strumentazione informatica esistente: programma gestionale di gestione dei servizi in house (piattaforma HALLEY);
- Valutazione complessiva della cultura e della preparazione informatica dei dipendenti: buona;
- Livello di efficacia delle prestazioni effettuate in smart working in periodo emergenziale: apprezzabile.

Dagli elementi descrittivi di cui sopra emergono:

- Le criticità attualmente esistenti sono: l'assenza di un controllo a distanza dell'orario di lavoro svolto in *smart working*, la mancata disponibilità a casa di dispositivi di stampa e di scansione dei documenti, la difficoltà nel separare spazi personali e familiari con cicli e tempi di lavoro;

- La consapevolezza che l'informatica assume sempre più un ruolo fondamentale nell'organizzazione generale in modo assolutamente trasversale, quasi a costituire l'"olio lubrificante" di qualsivoglia attività lavorativa e di qualunque prestazione ai cittadini/utenti finali;
- La necessità di implementare ed adeguare la strumentazione informatica del Consorzio;
- La necessità di assicurare al Consorzio una dotazione organica tecnicamente idonea e stabile (in termini sia di preparazione professionale che di qualificazione formale), capace di attuare, monitorare e valutare la funzionalità del presente POLA, proponendo anche modifiche in itinere;
- La necessità di implementare i percorsi formativi soprattutto in materia informatica;
- La necessità di garantire i servizi al cittadino anche da remoto

➤ **2): GLI ATTORI COINVOLTI NEL PROCESSO:**

Perché il POLA possa funzionare – sia nella sua fase di elaborazione e formazione che in quella di attuazione e verifica – è indispensabile la cooperazione di tutti i seguenti attori della scena comunale:

- Il Segretario/ViceSegretario;
- Il Direttore;
- Le Posizioni Organizzative;
- I Dipendenti;
- L'Amministrazione;
- L'OIV (Organismo Interno di Valutazione o Nucleo di Valutazione);
- Il CUG (Comitato Unico di Garanzia);
- L'RDT (Responsabile della Transizione Digitale);
- Le Organizzazioni Sindacali
- Stakeholders vari (Organizzazioni di categoria, associazione di utenti, etc.) che possono apportare un proficuo supporto mediante pratiche di *customer satisfaction*.

➤ **3: PROGRAMMAZIONE DELLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLE PRESTAZIONI NELL'ARCO DEL PROSSIMO TRIENNIO**

Nel corso del prossimo triennio ci si propone i seguenti obiettivi

A. PERSONALE E PRESTAZIONE

	2023	2024	2025
N. dipendenti con lavoro da remoto parziale	1	1	1
N. dipendenti con lavoro da remoto integrale	0	0	0
N. dipendenti che non possono svolgere lavoro da remoto (per le caratteristiche oggettive della prestazione e/o delle dotazioni informatiche in essere)	0	0	0

Da quanto sopra, risulta che il monte ore lavorative da remoto rispetto al monte ore lavoro globale è pari a circa il 20%.

B. DOTAZIONI INFORMATICHE

	2023	2024	2025
Descrizione sommaria delle dotazioni informatiche al 2023: 5 postazioni informatiche			
Implementazione dotazioni	0	0	0

C. MISURE ORGANIZZATIVE DI ALTRO TIPO

	2023	2024	2025
Descrizione sommaria organizzazione della prestazione nel 2023: attualmente l'organizzazione – anche all'attenuazione dell'emergenza epidemiologica – non svolge lavoro da remoto, garantendo la presenza fisica ordinaria.			
Rimodulazione e revisione degli orari di entrata e di uscita, al fine di ridurre le occasioni di contatto fra i dipendenti e di spostamento degli stessi sul territorio	NO	NO	NO
Adeguamento di tutti gli spazi al rispetto delle misure sanitarie in materia di distanze minime fra le persone	SI	SI	SI
Adeguamento di tutte le dotazioni strumentali al rispetto delle misure sanitarie in materia di igienizzazione degli strumenti e degli spazi di lavoro	SI	SI	SI
Implementazione dei percorsi formativi in materia informatica e in materia di raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano della performance	SI	SI	SI

D. METODI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per quanto riguarda i dipendenti che svolgeranno il proprio lavoro in modalità agile, le metodologie concrete della valutazione della performance non potranno che essere quelle attualmente vigenti, anche perché non può (né potrebbe) essere questo POLA la sede giuridicamente corretta per procedere a modifiche del sistema di valutazione, il quale deve seguire percorsi amministrativo di diverso tipo.

Stesso discorso vale sia per la valutazione delle Posizioni Organizzative che per la valutazione della performance organizzativa.

Per quanto concerne, invece, il lavoro c.d. “da remoto”, è necessario che ciascuna Posizione Organizzativa, in sede di valutazione della performance individuale dei propri dipendenti, integri adeguatamente i criteri a tutt'oggi vigenti con i seguenti elementi:

- Indicazione preventiva e puntuale degli obiettivi da raggiungere in un arco di tempo limitato (la settimana, la quindicina o al massimo il mese);
- Comunicazione preventiva tempestiva al dipendente degli obiettivi di cui sopra;
- Analisi conseguente (settimanale, quindicina o al massimo mensile) dello stato di raggiungimento degli obiettivi;
- In caso di mancato (totalmente o parzialmente) raggiungimento degli obiettivi:
 - Comunicarlo al dipendente
 - Indicare al dipendente le misure migliorative da adottare per incrementare la performance
 - Valutare, motivatamente, eventuale passaggio al lavoro in presenza

Come si vede, dunque, i criteri di valutazione sopra indicati non si sostituiscono a quelli attualmente vigenti, ma si integrano con questi.

E. MONITORAGGIO PERIODICO DEL POLA

Come si è detto precedentemente, affinché il POLA possa funzionare è necessario che esso venga costantemente monitorato per valutarne la funzionalità, l'adeguatezza nel tempo, l'eventuale necessità/opportunità di modifiche, etc.

Il Monitoraggio deve concernere:

- a. I risultati attesi in termini di efficacia ed efficienza
- b. I risultati attesi in termini di impatto interno (riflessi sulla "vivibilità" del luogo di lavoro, sulla socializzazione dei dipendenti, sul grado di soddisfacimento da parte di questi ultimi sulla modalità lavorative, minore quantità di stampe, minore spazio fisico occupato, risparmio per i dipendenti dei costi per gli spostamenti abitazione/ufficio, etc...)
- c. I risultati attesi in termini di impatto esterno (minori code agli sportelli, limitazione delle occasioni di spostamenti da parte dei dipendenti con effetti benefici sia per evitare contagi che per limitare emissioni inquinanti, etc.)
- d. I risultati attesi in termini di limitazione delle occasioni di spostamento dei dipendenti.

A tal fine, si prevede il seguente percorso:

- Con cadenza semestrale, ciascuna Posizione Organizzativa, relativamente alla propria struttura, relaziona brevemente sugli elementi a), b) e c) di cui sopra al Presidente, al Consiglio di Amministrazione, al Segretario/Vicesegretario e all'OIV, per eventuali modifiche al POLA con delibera di Consiglio di Amministrazione;
- Con la stessa cadenza di cui sopra (o entro tempi anche minori, qualora ritenuto necessario e/o opportuno) le Posizioni Organizzative possono proporre modifiche al POLA, motivandone la necessità.

DISPOSIZIONI FINALI

- Ai sensi del paragrafo 2.1 dalle "*Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance*", elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e adottate con decreto del 9 dicembre 2020 "*in sede di prima applicazione il POLA dovrà essere inserito nella sezione del Piano della performance da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021*". A regime il Piano sarà soggetto a "scorrimento" annuale e costituirà, ugualmente, una sezione del Piano della performance da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno".
- Sempre il paragrafo 2.1 delle Linee guida suddette (sotto paragrafo IV, II) ci ricorda che "*la norma prevede che possa avvalersene almeno il 50% dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolti in modalità agile*". Ciò comporta che:

- a. Il 50 % non deve essere calcolato sull'intero organico ma solo su quella parte che è c.d. "*smartabile*", nel senso specificato nelle premesse;
 - b. Il 50% deve essere considerato come una opportunità (possibilità) data ai dipendenti ma non necessariamente una effettiva e concreta attuazione, qualora le condizioni oggettive non permettessero il raggiungimento di tale percentuale.
- L'art. 14, co. 1, della L. 124/2015 stabilisce che in caso di mancata adozione del POLA il lavoro agile si applica comunque ad almeno il 30% dei dipendenti, ove lo richiedano.