

# **Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2023/2025**

Allegato al Piano della Performance  
(art.10, comma 1, lettera -a-, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

## Introduzione

Il lavoro agile trova la prima regolamentazione nell'ordinamento con la Legge 22 maggio 2017, n.81, *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”*, all'interno del quale viene definito come *“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”* (art. 18).

L'introduzione del lavoro agile richiede un nuovo paradigma nell'intendere il lavoro pubblico e con esso un diverso approccio non solo dei dipendenti, della dirigenza e degli amministratori. Il lavoro agile supera infatti la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ovvero sulla presenza del dipendente, assumendo quale principio fondante l'accordo fiduciario tra il datore di lavoro ed il lavoratore. Con la prestazione in *“smart working”* si prescinde quindi dal luogo, dal tempo e dalle modalità impiegate per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Nel raggiungere questo obiettivo si richiede da un lato l'autonomia nell'organizzazione del lavoro e la responsabilizzazione verso i risultati, che devono essere patrimonio del lavoratore, mentre per le amministrazioni si impone la flessibilità dei modelli organizzativi e l'adozione di un deciso cambiamento in termini di maggiore capacità di programmazione, coordinamento, monitoraggio ed adozione di azioni correttive.

Con l'emergenza epidemiologica da COVID-19, la necessità di adottare comportamenti diretti a prevenire il contagio ha determinato un deciso incremento del ricorso al lavoro agile, che nei mesi della massima allerta sanitaria è stato definito come *“modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”* (art. 87 del DL 18/2020) e anche oggi è imposta, per i servizi che possono essere utilmente svolti non in presenza, in misura almeno pari al 50% del tempo lavoro complessivo.

Il legislatore, tuttavia, non intende limitare lo sviluppo del lavoro agile a mero strumento di gestione dell'emergenza. Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 *“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”*, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha infatti disposto con l'art.263 comma 4-bis che *“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”*.

Con questo strumento di programmazione si mettono quindi le basi per un'implementazione dello *“smart working”* passando dalla fase emergenziale a elemento strutturale, finalizzato all'introduzione di un modello organizzativo del lavoro pubblico in grado di introdurre maggiore flessibilità, autonomia e responsabilizzazione dei risultati, benessere del lavoratore. In questo contesto, particolare attenzione deve essere rivolta allo sviluppo dei processi di digitalizzazione e di *“change management”*, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Il POLA costituisce sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile, e prevede un'applicazione progressiva e graduale, sulla base di un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio e da rinnovare annualmente, a scorrimento progressivo.

Il presente Piano è redatto secondo quanto previsto dal citato art. 263 comma 4-bis, seguendo le Linee Guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica ed il template nella versione semplificata.

Il presente documento potrà essere adeguato in caso di emanazione di misure di carattere normativo e tecnico.

## **PARTE 1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO**

### **Stato di applicazione del lavoro da remoto nel periodo emergenziale**

L'adozione di forme di lavoro agile nel 2020 di natura emergenziale a fronte della pandemia da Covid-19 hanno avuto inizio dall'11/03/2020, in applicazione delle direttive n.1 del 25/2/2020 e della circolare n.1 del 4/3/2020 del Ministro per la P.A.

## **PARTE 2 MODALITÀ ATTUATIVE**

### **2.1 – Salute organizzativa**

L'applicazione di misure organizzative utili alla diffusione del lavoro agile, tenendo conto che la normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020), non può che partire da un'analisi delle attività che possono essere svolte in tal modo.

Per qualificare come "remotizzabile" un'attività dell'Ente, si possono individuare alcune condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Il Lavoro agile non è applicabile alle seguenti "attività indifferibili da rendere in presenza":

- attività della Polizia Locale,
- attività dell'Ufficio di Protocollo e dell'Ufficio messi;
- attività dell'Ufficio Tributi;
- attività dell'Anagrafe e Stato Civile,
- attività Servizi cimiteriali,
- attività Polizia mortuaria;
- attività dei servizi sociali;
- attività del personale dei Servizi Scolastici;
- attività dei Servizi Manutentivi.
- attività del personale addetto a servizi esterni all'Ente;

## 2.2 - Salute digitale

Per poter essere realizzato in modo efficace, lo Smart Working ha bisogno delle tecnologie per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli: parallelamente, esso stesso rappresenta una grande leva per la realizzazione della PA Digitale.

La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità che però non sempre è riconosciuta. La tecnologia oggi disponibile consentirebbe di superare alcuni vincoli: nello smart working le soluzioni informatiche permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra team virtuali.

Nella logica dello smart working, inoltre, il datore di lavoro non deve necessariamente mettere a disposizione del lavoratore le tecnologie per lavorare in mobilità. Soprattutto nella fase di avvio si è messa in atto la possibilità di usare i propri dispositivi personali fuori (e dentro) il posto di lavoro. L'utilizzo dei propri *devices* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica ovviamente un'attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non solo l'infrastruttura aziendale, ma anche pc, smartphone e tablet dei dipendenti.

### **INDICATORI DI SALUTE DIGITALE (da linee guida POLA)**

<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>
N. PC a disposizione per lavoro agile	2
% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	90
Assenza/Presenza di un sistema VPN	SI
Assenza/Presenza di una intranet	SI
Assenza/Presenza di sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud)	SI
% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	3
% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	3
% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	20 %
% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	10/20
% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	5/10

## 2.3 – Salute professionale

Lo sviluppo dello smart working, nel superamento di un approccio lavorativo fondato sulla una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance, richiede tra le altre cose un forte impulso alla crescita professionale di Responsabili e dipendenti.

A questo fine, l'art. 263 comma 3 del DL 34/2020 prevede che *“Ai fini di cui al comma 1, le amministrazioni assicurano adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza. L'attuazione delle misure di cui al presente articolo è valutata ai fini della performance”*.

## 2.4 – Salute economico - finanziaria

Si riporta una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dagli interventi necessari per l'attuazione dei punti descritti in precedenza, e nello specifico:

- Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile: € 500,00
- Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile: € 2.779,00
- Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi): € 10.000,00

## 2.5 - La misurazione e valutazione della performance

La misurazione e valutazione della performance assume un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile. Pur partendo dalla considerazione che il modello è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista, e di conseguenza continuano al vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMiVaP) deve essere analizzato e rivisitato.

Le dimensioni da prendere in esame saranno le seguenti:

### 1) Indicatori riferiti allo stato di implementazione del lavoro agile nell'Amministrazione:

Quantità: ad es: % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali; % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali;

Qualità percepita: ad es. % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori, % dipendenti in lavoro agile soddisfatti

### 2) performance organizzativa, con l'introduzione di indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia, che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance complessiva dell'amministrazione;

Efficienza produttiva, economica e temporale: ad es: aumento quantità di pratiche, riduzione di costi e tempi;

Efficacia quantitativa e qualitativa: ad es. numero utenti serviti, standard di qualità e customer satisfactioun;

Economicità: ad es. riduzione di costi, minori consumi di utenze, ecc.

### 3) performance individuale, cioè risultati (contributo al raggiungimento di obiettivi individuali e di gruppo) comportamenti, tesi in particolar modo a valorizzare le "soft skill" (responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza)

### PARTE 3 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'implementazione del lavoro agile avrà come principale protagonista il gruppo direttivo dell'Ente (Segretario e Dirigenti/Responsabili apicali) nel nuovo ruolo di promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Al vertice gestionale è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Ai responsabili è richiesto di individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità, nonché di operare un monitoraggio costante sul raggiungimento degli obiettivi fissati e verificare i riflessi sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

L'Organismo indipendente di Valutazione (OIV) sarà coinvolto, principalmente nella fase di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale e nella ridefinizione degli indicatori necessari per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, e in generale sull'adeguatezza metodologica degli elementi di novità introdotti.

### 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 presente piano.

In questa sezione del Piano vengono definiti gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte in precedenza e suddividendole in fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Si prevede il seguente set di obiettivi da conseguire nel corso del triennio 2023/2025, con i relativi indicatori di raggiungimento

FASI	Obiettivi	Indicatori
<b>2023</b>	N. PC a disposizione per lavoro agile	3
	% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	100%
	% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	4
	% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	4
	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	22 %
	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	11/20
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	6/10

<b>FASI</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>
<b>2024</b>	N. PC a disposizione per lavoro agile	4
	% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	100%
	% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	5
	% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	5
	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	24 %
	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	12/20
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	7/10
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	7/10

<b>FASI</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>
<b>2025</b>	N. PC a disposizione per lavoro agile	5
	% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	100%
	% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	6
	% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da	6

	remoto sul totale delle banche presenti)	
	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	25 %
	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	16/20
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	8/10
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	8/10