



COMUNE DI QUARTU SANT'ELENA – QUARTU SANT'ALENI

Città Metropolitana di Cagliari

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE

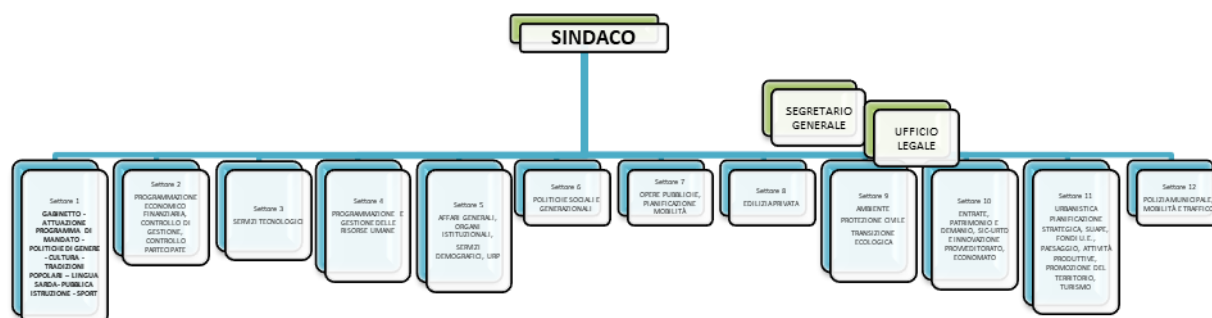
Sezione Trasparenza

Sezione 3. Organizzazione e capitale umano	1
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	1
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	4
3.2.1 Premessa	4
3.2.2 Livello di attuazione e sviluppo.....	6
3.2.3 Modalità attuative.....	8
3.2.4 Soggetti, processi e strumenti	10
3.2.5 Programma di sviluppo del lavoro agile	10
3.3 PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE	13
3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente.....	13
3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane.....	14
3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse / Strategia di copertura del fabbisogno.....	20

Sezione 3. Organizzazione e capitale umano

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'ente è stata aggiornata con deliberazione della Giunta Comunale n.14 del 19.01.2023 come di seguito:



Attualmente l'ente è organizzato con 12 settori suddivisi come segue:

SETTORE 1 GABINETTO - ATTUAZIONE PROGRAMMA DI MANDATO - POLITICHE DI GENERE - CULTURA - TRADIZIONI POPOLARI – LINGUA SARDA- PUBBLICA ISTRUZIONE - SPORT
SETTORE 2 PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA – CONTROLLO DI GESTIONE- CONTROLLO PARTECIPATE
SETTORE 3 SERVIZI TECNOLOGICI
SETTORE 4 PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
SETTORE 5 AFFARI GENERALI - ORGANI ISTITUZIONALI - SERVIZI DEMOGRAFICI - URP
SETTORE 6 POLITICHE SOCIALI E GENERAZIONALI
SETTORE 7 OPERE PUBBLICHE–PIANIFICAZIONE MOBILITA’
SETTORE 8 EDILIZIA PRIVATA
SETTORE 9 AMBIENTE - PROTEZIONE CIVILE - TRANSIZIONE ECOLOGICA
SETTORE 10 ENTRATE – PATRIMONIO E DEMANIO – SIC-URTD E INNOVAZIONE PROVVEDITORATO - ECONOMATO
SETTORE 11 PIANIFICAZIONE URBANISTICA – PIANIFICAZIONE STRATEGICA – SUAPE- FONDI U.E. - PAESAGGIO - ATTIVITÀ PRODUTTIVE – PROMOZIONE DEL TERRITORIO- TURISMO
SETTORE 12 POLIZIA MUNICIPALE - MOBILITÀ E TRAFFICO

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 266 del 30.09.2021 e n. 271 del 6.10.2021 è stata approvata la pesatura e la graduazione delle posizioni dirigenziali secondo la nuova articolazione della struttura dell’Ente a decorrere dal 01.10.2021;

FASCIA IMPORTO ANNUALE

- A SOPPRESSA
- B 38.000,00
- C 30.000,00
- D 20.000,00

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 40 del 1.3.2023, si è provveduto alla pesatura dei nuovi settori 1 "GABINETTO - ATTUAZIONE PROGRAMMA DI MANDATO - POLITICHE DI GENERE - CULTURA - TRADIZIONI POPOLARI – LINGUA SARDA- PUBBLICA ISTRUZIONE – SPORT" e 9 "AMBIENTE - PROTEZIONE CIVILE - TRANSIZIONE ECOLOGICA".

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

3.2.1. PREMESSA

Riferimenti normativi

La Legge n. 81/2017, recante *"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"*, ha introdotto, per la prima volta, una vera e propria disciplina del lavoro agile, inteso, ai sensi dell'art. 18, come una *"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. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*.

La pandemia da COVID-19, ha rappresentato una svolta decisiva nello sviluppo del lavoro agile all'interno delle pubbliche amministrazioni. Le esigenze di gestione e contenimento dell'emergenza sanitaria, hanno potenziato e, talvolta imposto, come nel nostro caso, il ricorso allo *smart-working* come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, anche in deroga alla disciplina degli accordi individuali e degli obblighi informativi sanciti dalla legge n. 81/2017.

L'emergenza epidemiologica ha portato al superamento del regime sperimentale del lavoro agile nella pubblica amministrazione e all'introduzione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), previsto dall'art. n. 14, comma 1, delle Legge 124/2015, come modificato dall'art. 263, comma 4 bis, del Decreto Legge n. 34/2020, convertito con modificazioni dalla Legge n. 77/2020.

In base al citato art. 263 *"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."*

Ai sensi della disposizione di cui sopra, il POLA rappresentava un documento di programmazione organizzativa adottato dall'Amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, entro il 31 gennaio di ciascun anno – a partire dal 2021 – quale sezione del Piano della Performance.

Successivamente, l'art. 263 in esame è stato modificato dall'art. 11-bis del D.L. n. 52/2021, stabilendo che lo stesso si applica ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, e, in assenza di tale strumento organizzativo, si applica ugualmente alla stessa percentuale di dipendenti che lo richiedano.

Con il D.L. n. 80/2021, il POLA entra a far parte del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione).

In considerazione dell'evolversi della situazione pandemica, il lavoro agile ha cessato di essere uno strumento di contrasto alla situazione epidemiologica. Sul punto, il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021, ha stabilito che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, è soltanto quella svolta in presenza. Si è tornati, pertanto, al regime previgente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante *"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"*, che prevede **l'obbligo dell'accordo individuale per l'accesso al lavoro agile.**

Il lavoro agile è previsto solo nel rispetto delle seguenti condizioni:

a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza;

- b) un'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- d) l'amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- f) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, che definisca:
 - 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
 - 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile;
- g) il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- h) la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.

L'accordo di lavoro agile deve prevedere almeno:

- a) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
- b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
- c) modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni, salve le ipotesi previste dall'art. 19 della legge n. 81/2017;
- d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
- e) i tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non potranno essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza, nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- f) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e ss.mm.ii.;

La Circolare del 5 gennaio 2022 del Ministero della Pubblica Amministrazione, stabilisce che: *“ogni amministrazione pertanto, può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile con ampia flessibilità, anche modulandolo, come necessario in questo particolare momento, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle linee guida potrà essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile”*. In un'ottica di flessibilità, le amministrazioni possono, dunque, equilibrare il rapporto lavoro agile-presenza secondo le proprie esigenze organizzative.

Con il DL 24 del 24 marzo 2022, cd. “Decreto Riaperture”, è cessato lo stato di emergenza al 31 marzo 2022.

Il nuovo CCNL Funzioni locali, sottoscritto il 16 novembre 2022, introduce una nuova disciplina del lavoro a distanza, nelle due tipologie di “lavoro agile” e “lavoro da remoto”; il primo, previsto dalla legge n. 81/2017, senza vincoli di orario e di luogo di lavoro (lavoro per obiettivi e orientato ai risultati), il secondo, al contrario, con vincoli di orario (con caratteristiche analoghe al lavoro svolto in presenza). Nel contesto contrattuale, il lavoro da remoto è ridefinito per metterne in evidenza i tratti distintivi rispetto al lavoro agile, consistenti sostanzialmente nella presenza di vincoli prefissati, temporali e di luogo, nonché nelle procedure datoriali di controllo della prestazione, sostanzialmente analoghe a quelle che caratterizzano la prestazione resa nella “sede dell'ufficio”. Tale modalità operativa è, dal contratto, limitata alle fattispecie organizzative del coworking, dei centri satellite e del lavoro domiciliare, uniche realizzazioni organizzative ipotizzate nella PA. Il numero chiuso delle sedi di svolgimento del lavoro da remoto, al cui interno può esercitarsi la scelta concordata tra amministrazione e lavoratore, trova giustificazione nella sostanziale uniformità di disciplina tra tale istituto e il tradizionale lavoro in presenza, con il conseguente obbligo, per l'amministrazione, di verificare l'idoneità della sede remota, anche ai fini della valutazione del rischio di infortuni, sia nella fase di avvio sia, successivamente, con frequenza almeno semestrale.

L'articolo 63 (Definizione e principi generali) richiama materialmente, nel CCNL, disposizioni normative e direttive di attuazione del lavoro agile, che ne ribadiscono le caratteristiche sia strutturali (assenza di vincoli di

tempo e di luogo), sia di tutela (garanzia per i lavoratori fuori sede dei medesimi diritti di chi lavora in sede).

L'art. 64 (Accesso al lavoro agile) ribadisce la necessaria volontarietà dell'accordo consensuale individuale per l'attuazione del lavoro agile (come per il telelavoro); al fine di preservare la natura flessibile dello strumento e la capacità di adattarsi alle specifiche realtà lavorative, è importante che l'attività di confronto di cui all'art. 5, comma 3, lett. g), nel definire i criteri generali delle modalità attuative e quelli di priorità per l'accesso tanto al lavoro agile quanto a quello da remoto, preservi adeguati spazi di manovra all'accordo individuale, evitando l'introduzione di rigidi limiti o ostacoli che non siano correlati alle esigenze di efficienza organizzativa della PA, nonché garantendo i principi di imparzialità. In ogni caso, spetta all'Amministrazione individuare le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, escludendo a priori i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

L'accordo individuale previsto nell'art. 65, riprende i dettami del legislatore incorporandoli nel contratto, in particolare con l'indicazione delle fasce di contattabilità e inoperabilità, dal lato del lavoratore, e con la specifica delle modalità di esercizio del potere direttivo e del controllo, dal lato del datore di lavoro. La definizione di questi ultimi poteri datoriali stabilisce il confine tra lavoro ordinario "da remoto", sostanzialmente ricondotto negli schemi dell'ordinario lavoro in presenza, e lavoro agile, contrassegnato da formule di responsabilizzazione con riguardo agli obiettivi da raggiungere, con controlli prevalentemente sui risultati e affidamento datoriale sulle modalità attuative, imponendo così una rivisitazione anche delle modalità tradizionali di management pubblico.

L'articolo 66 richiama i limiti temporali del lavoro agile (prevedendo una fascia di contattabilità e una di inoperabilità), nonché garantisce la tutela del diritto alla disconnessione dello smart worker, in linea con quanto indicato anche dal Parlamento dell'UE. Restano fermi tutti i permessi contrattuali oggi disponibili per il lavoro in sede e incidenti sulla fascia di contattabilità fuori sede.

Particolarmente sensibile, infine, è il valore economico dell'articolo 67 (Formazione) ai fini del buon esito organizzativo del lavoro agile; quest'ultimo, infatti, comporta un nuovo approccio lavorativo e strumentale che richiede un continuo aggiornamento. La formazione, precisa la clausola contrattuale *"dovrà perseguire l'obiettivo di formare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione, compresi gli aspetti di salute e sicurezza, e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni"*.

3.2.2. LIVELLO DI ATTUAZIONE IN PRIMA FASE

Il Comune di Quartu Sant'Elena prima dell'avvento della pandemia da Covid 19, non aveva avviato la sperimentazione del lavoro agile secondo le indicazioni della normativa elencata in premessa.

Lo scoppio della pandemia, ha indotto il Comune di Quartu Sant'Elena ad adottare, con atti di G.C. n. 30 del 08.02.2020 (indirizzi in materia di lavoro agile), un Piano Operativo di Lavoro Agile con l'introduzione di un **accordo individuale semplificato** tra dipendente e dirigente responsabile. Per il contenimento e la gestione della situazione epidemiologica, l'Amministrazione ha utilizzato, anche altri strumenti gestionali e contrattuali quali, lo smaltimento delle ferie pregresse, la rotazione del personale in presenza e da remoto, i congedi emergenza e in casi sporadici, l'istituto dell'esenzione dal servizio.

Nell'arco di qualche giorno, la maggior parte del personale è stato collocato in *smart working*, con eccezione dei soli servizi essenziali.

La situazione è proseguita, con qualche aggiustamento, fino a quando, verso la fine dell'estate 2020 e fino al 14 ottobre 2021, una buona parte del personale ha preferito rientrare in presenza. In questa ultima data, quasi tutto il personale è rientrato negli uffici, ad eccezione dei lavoratori fragili che, in parte, non hanno chiesto di rientrare in presenza.

I numeri:

all'inizio della pandemia e fino all'inizio dell'estate 2020, circa l'80% del personale svolgeva la prestazione nella forma del Lavoro Agile, successivamente:

Situazione dal 01/01/2021 al 14/10/2021					
Totale dipendenti ruolo	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti non in lavoro agile
292	48	44	16,44%	15,07%	68,49%
Totale dipendenti Tempo Determinato	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti non in lavoro agile
12	1	2	8,5%	17%	74,5%
Totale dipendenti	Dipendenti in lavoro agile	Dipendenti non in lavoro agile	Dipendenti in lavoro agile	Dipendenti non in lavoro agile	
304	95	209	31,25%	68,75%	
Situazione dal 15/10/2021 al 31/12/2021					
Totale dipendenti ruolo	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti non in lavoro agile
292	7	0	2,4%	0%	97,6%
Totale dipendenti Tempo Determinato	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti non in lavoro agile
Totale dipendenti	Dipendenti in lavoro agile	Dipendenti non in lavoro agile	Dipendenti in lavoro agile	Dipendenti non in lavoro agile	
292	7	285	2,4%	97,6%	
Situazione dal 01/01/2022 al 31/03/2022					
Totale dipendenti ruolo	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti in lavoro agile al 100%	Dipendenti in lavoro agile Modalità mista	Dipendenti non in lavoro agile
292	10	0	3,4%	0%	96.40%

La gestione del periodo pandemico, ha comportato un notevole sforzo organizzativo da parte di tutti i settori coinvolti ed in modo particolare dal Servizio Risorse Umane e dal Servizio Informatico Comunale, che hanno dovuto implementare un nuovo modo di prestazione dell'attività lavorativa e supportare le innumerevoli

problematiche tecniche legate al lavoro a distanza.

In particolare, al fine di riportare alcuni elementi quantitativi dell'evento, si precisa che:

- sono state acquistate attrezzature tecnologiche per l'avvio di postazioni domiciliari;
- le **modalità di accesso** da remoto al sistema informativo comunale sono state implementate con l'ausilio del fornitore del sistema informatico e sono stati, altresì, implementati sistemi di comunicazione mai utilizzati in precedenza, ivi compresi sistemi per riunioni di gruppo.
- le **maggiori spese**, quantificate in circa € 42.000,00 hanno riguardato i seguenti interventi:
 - acquisto di 20 monitor con webcam, TV per videoconferenze, 17 PC, 28 notebook;
 - acquisizione servizi di sicurezza perimetrale unificata (SPUN) necessari per la VPN.;

In ottemperanza al DPCM del 23 settembre 2021 e del DM dell'8 ottobre 2021, ai sensi del quale, a partire dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa è il lavoro in presenza, l'Ente ha accompagnato il graduale rientro in ufficio, con misure organizzative tali da garantire la migliore sicurezza possibile ai dipendenti dell'Ente.

Sono state mantenute le tutele a favore dei dipendenti in condizioni di fragilità, ovvero i dipendenti disabili in stato di gravità o in una condizione di rischio derivante da immunodepressione, da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita, i quali, hanno svolto la prestazione lavorativa in modalità agile fino al 31.03.2022. L'Ente si è adoperato affinché le disposizioni in materia di lavoro agile fossero sempre accessibili, aggiornate, chiare e comprensibili per tutti i dipendenti, dedicando una sezione della intranet aziendale alle comunicazioni in materia *smart-working*, talvolta accompagnate anche dalle relative FAQ.

3.2.3. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Nel momento attuale appare maggiormente corrispondente, in virtù della particolare connotazione data al lavoro a distanza, introdurre in via prioritaria il lavoro agile. Nel corso del triennio, si cercherà di valutare anche la possibilità di ampliare le modalità della prestazione lavorativa a distanza. Ai fini dell'implementazione del lavoro agile, nell'Ente è stato avviato un processo di ricognizione, affidato ai dirigenti di tutti i Settori, delle attività "smartabili", sulla base dell'esperienza recente che ha messo in luce criticità e vantaggi di questa particolare modalità di prestazione lavorativa, che deve condurre alla progettazione di un modello aderente alle esigenze proprie dell'organizzazione e di ogni singola parte che la compone.

Gli elementi tenuti presenti nell'analisi delle attività e/o processi e quindi delle posizioni per le quali sia possibile lo svolgimento a distanza, sono stati i seguenti:

- il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- la rotazione del personale in presenza, ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.
- la possibilità di svolgere, almeno in parte, le attività lavorative assegnate senza la necessità di costante presenza fisica negli abituali locali di lavoro dell'Ente.
- possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee e connessioni alla rete aziendale, se necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa, al di fuori dei locali di lavoro dell'Ente;
- possibilità di monitorare la prestazione lavorativa e di verificare e valutare i risultati raggiunti o conseguiti;
- coerenza dell'attività lavorativa con le esigenze organizzative e funzionali della struttura di appartenenza del dipendente-lavoratore agile;
- il dipendente-lavoratore agile abbia la possibilità di godere di autonomia operativa, di organizzare da sé, in modo responsabile, l'esecuzione della prestazione lavorativa, abbia sufficienti competenze informatiche e tecnologiche, se ritenute necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa assegnata.
- le comunicazioni con i responsabili e i colleghi, possano aver luogo con la medesima efficacia e livello di soddisfazione, anche mediante strumenti telefonici e telematici;
- le comunicazioni con gli utenti non siano necessarie o possano aver luogo, con la medesima efficacia e livello di soddisfazione, anche mediante strumenti telefonici e telematici.

Il lavoro di implementazione della modalità di lavoro agile nell'Ente, è stato finora rallentato dalle modifiche intervenute sull'Organizzazione nell'ultimo anno, finalizzate a renderla maggiormente efficiente, ed anche alle assunzioni portate a termine, ivi comprese quelle per i profili dirigenziali, che hanno determinato l'esigenza del lavoro in presenza in funzione di affiancamento e supporto dei nuovi soggetti, per permettere una maggiore integrazione all'interno dell'organizzazione stessa.

Individuazione dei profili

- a) Possibile delocalizzazione di una o più delle attività assegnate;
- b) Contatto con l'utenza non previsto o comunque efficace con strumenti telematici;
- c) Contatto con i colleghi e i responsabili con strumenti telematici;
- d) Obiettivi da realizzare, definiti e misurabili, anche in relazione a quelli assegnati secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance;
- e) Presenza di autonomia decisionale e operativa;
- f) Elevata programmabilità dell'attività lavorativa;
- g) Mancato uso di materiale cartaceo (atti e documenti) che, per motivi di sicurezza/privacy, non possono essere dislocati all'esterno dell'ufficio;
- h) Monitoraggio della prestazione e valutazione dei risultati conseguiti.

FATTORI PER LA DEFINIZIONE DEL GRADO DI "SMARTABILITÀ" DELLE FUNZIONI

FATTORE	DESCRIZIONE
Il processo/attività/servizio richiede la presenza in modo continuativo	Le attività richiedono la presenza continuativa del personale riconducibile ai profili già individuati come incompatibili?
Il processo/attività/servizio è gestibile a distanza	Le attività possono essere svolte da remoto con gli strumenti/tecnologie messe a disposizione? Le attività richiedono lo svolgimento di attività esterne in modo non occasionale (ispezioni, controlli o attività presso soggetti esterni)?
Grado di digitalizzazione (oggettiva)	Il processo/attività/servizio è digitalizzato? L'hardware e software è già disponibile per la gestione? Le elaborazioni sono realizzabili con lo stesso grado di efficienza in sede e da remoto? L'accesso al servizio è garantito con uno sportello virtuale? Gli archivi cartacei sono presenti e utilizzati in via residuale? L'acquisizione delle informazioni per lo svolgimento delle attività può avvenire anche a distanza?
Grado di digitalizzazione (Soggettiva)	Qual è il livello atteso delle competenze digitali richieste per la gestione dei processi/attività/servizi e possedute dai dipendenti?
Rapporti con utenti non previsti o gestibili a distanza	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di utenti da remoto?

La ricognizione, effettuata puntualmente dalla dirigenza, si è concentrata sulle attività e sulle posizioni interne ai settori ed ha evidenziato un diverso grado di adottabilità del Lavoro agile, a seconda del livello di prevalenza di attività nelle quali è maggiore il grado di digitalizzazione e minore l'esigenza di contatti con utenza, colleghi o coordinatori/responsabili unici del procedimento.

Le norme e le prescrizioni sul Lavoro Agile, più pregnanti rispetto al periodo pandemico, determinano l'esigenza di programmare l'introduzione dello stesso provvedendo, in prima battuta, a garantire l'esistenza di tutti i presupposti affinché sia svolto garantendo un'equa comparazione tra obiettivi diversi.

Il lavoro già fatto andrà, pertanto, ripreso e perfezionato per raggiungere l'obiettivo desiderato.

3.2.4. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI

DIRIGENTI

Come già accennato nella seconda parte del documento, la fase emergenziale ha messo in luce pregi e criticità nella gestione del lavoro agile, mai sperimentata in precedenza.

Perché lo stesso possa essere sviluppato con soddisfazione di tutte le parti in causa (dipendenti, Amministrazione, utenza), è necessario che le attività rese in smart working, siano effettivamente quantificate, temporizzate e controllate nei risultati.

Ciò presuppone un miglioramento formativo di tutti i soggetti coinvolti, con particolare riferimento alle posizioni di vertice che devono implementare i sistemi di pianificazione e di controllo delle attività ed ai lavoratori agili che devono potenziare la padronanza degli strumenti informatici, per una migliore qualità ed efficienza del lavoro.

COMITATI UNICI DI GARANZIA (CUG)

Per il triennio 2021 – 2023, il CUG è stato ricostituito con la determina n. 429 del 23.04.2021 e ha una funzione importante nella divulgazione della cultura del lavoro agile.

Nell'aggiornamento del piano 2020 – 2022 il CUG ha proposto, alla luce dell'esperienza nel periodo emergenziale, uno specifico obiettivo di attuazione dello smart working.

Il compito del CUG sarà quello di sollecitare l'Amministrazione, affinché detto obiettivo venga raggiunto e completato con tutti gli strumenti necessari per la sua attuazione.

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Anche il Nucleo di Valutazione riveste un ruolo centrale nell'introduzione dello smart working quale condizione ordinaria di gestione delle attività.

Tra i compiti principali del Nucleo, vi è sicuramente la validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance che avviene, annualmente, attraverso la relazione annuale del Nucleo di valutazione, ai sensi dell'art.14, comma 4, lettera a), dlgs.150/2009, sullo stato del funzionamento del sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance, come si è detto, prevede la misurazione e valutazione della performance organizzativa (di struttura e di Ente) e della performance individuale, che riguarda l'accertamento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi calibrati in relazione alla posizione ricoperta.

RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE AL DIGITALE (RTD)

Il ruolo del RTD, è principalmente quello di stimolare e promuovere i processi di cambiamento, condividere le buone pratiche e adattare al proprio contesto.

Rispetto alle problematiche del lavoro agile, il RTD ha il compito di definire un modello di maturità dell'Amministrazione che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

3.2.5. PROGRAMMA DI SVILUPPO LAVORO AGILE

Avendo saltato la fase di sperimentazione e a fronte dell'esperienza emergenziale che ne ha evidenziato pregi e criticità, il programma di sviluppo del lavoro agile avrà un approccio prudente ma funzionale alle peculiari esigenze organizzative dell'ente ed alle esigenze del personale interessato.

E', altresì, indispensabile, per garantire la diffusione ed il consolidamento del lavoro agile nell'Ente, nel rispetto delle previsioni normative vigenti, con particolare riferimento all'art. 31 del D.L. 16/07/2020, n. 76 ("Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale"), che, nel promuovere il lavoro agile, sia assicurato al contempo, *"...un adeguato livello di sicurezza informatica, in linea con le migliori pratiche e gli standard nazionali ed internazionali per la protezione delle proprie reti, nonché a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione sull'uso sicuro degli strumenti impiegati"*. *"Potenziare l'innovazione tecnologica e digitale dell'Ente"*, al fine di garantire e sviluppare l'informatizzazione degli uffici a supporto dell'attività

amministrativa, attraverso infrastrutture informatiche innovative e capaci di supportare i nuovi programmi e applicativi gestionali; sviluppare nuovi servizi e moderne modalità di comunicazione con gli utenti; migliorare il livello complessivo di informatizzazione e di supporto alla struttura nella gestione dei processi operativi.

Lo sviluppo del Lavoro Agile, che nella presente programmazione si intende verificare e aggiornare, continua ad essere pensato con una prospettiva graduale e progressiva, nell'arco di un triennio; mira nel lungo periodo ad attuare un'azione innovativa sulla struttura sotto il profilo organizzativo, introducendo modelli di lavoro non più basati esclusivamente sulla presenza fisica negli uffici. Ciò per evitare che il lavoro agile produca effetti addirittura nocivi sull'organizzazione che, come già detto, ha subito notevoli modifiche all'organizzazione e al personale, ma anche in virtù dei numerosi, nuovi adempimenti richiesti dall'attuazione del PNRR e dalle nuove norme intervenute nell'ultimo anno.

Trattandosi di una *“nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”*, secondo la definizione che già nel 2015 ne dava l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, *“presuppone, un profondo cambiamento culturale, una revisione radicale del modello organizzativo dell'Ente e il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro, cosa che si ripercuote anche sull'organizzazione dei Settori, delle procedure e degli spazi, che devono essere ripensati e sempre più ispirati ai principi di flessibilità, virtualizzazione, collaborazione tra le persone. Per tali ragioni deve essere un percorso attentamente programmato per evitare che si trasformi, da opportunità, in un minore servizio per l'utenza”*.

Alcuni vantaggi per i lavoratori risultano abbastanza evidenti, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Lavorando da casa, infatti, si riesce a gestire meglio il proprio *work-life balance*, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti. L'introduzione dello smart working, impattando sul benessere e sulla qualità della vita dei propri dipendenti, può essere considerata una misura di *welfare aziendale* e si riflette così in positivo anche sulla produttività.

Ci sono poi altri aspetti di profonda innovazione che vanno perseguiti, sia per i lavoratori, che per le amministrazioni. Eccone alcuni:

- valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione. Ci si concentra sui risultati del lavoro e non sugli aspetti formali;
- razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività, quindi risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;
- promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello smart working come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
- rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basate sui risultati e sui livelli di servizio.
- abbattimento delle differenze di genere;
- riduzione delle forme di “assenteismo fisiologico”;
- attrazione di talenti;
- valorizzazione del patrimonio immobiliare delle PA, grazie al fatto che vengono reinventati gli spazi, ad esempio attraverso postazioni di coworking.

Insomma, lo smart working è una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori, consente di andare oltre l'adempimento, promuove la collaborazione, la programmazione, la gestione e i risultati. Mette al centro le persone, punta sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione.

Se il lavoro agile è in primo luogo una questione di cultura organizzativa, deve essere supportato dalla tecnologia che gioca un ruolo non meno importante. Smart Working e trasformazione digitale, si abilitano vicendevolmente: da una parte, infatti, lo Smart Working ha bisogno delle tecnologie per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli, dall'altra rappresenta, esso stesso, una grande leva per la realizzazione della PA Digitale.

La sperimentazione che si intende avviare a partire dal mese di luglio 2023, per una durata massima di 12 mesi, terrà conto delle straordinarie esigenze di riorganizzazione degli spazi del Palazzo Comunale di via Eligio Porcu, in concomitanza con i programmati lavori di manutenzione straordinaria.

Si prevede in particolare che in relazione al personale degli uffici coinvolti dai lavori possa essere prevista la prestazione in modalità agile (o secondo le valutazioni dei dirigenti interessati in lavoro da remoto ove ne ricorrano i requisiti), per tutti i lavoratori che svolgano funzioni “smartabili”. Limitatamente a tali lavoratori, interessati dalle circostanze straordinarie di cui sopra, il rispetto della prevalenza della prestazione in presenza sarà assicurato nell’arco temporale di durata del progetto che si prevede non inferiore a sei mesi.

Per i restanti settori, non coinvolti dai lavori di manutenzione straordinaria degli uffici, la sperimentazione del lavoro agile (o secondo le valutazioni dei dirigenti interessati in lavoro da remoto ove ne ricorrano i requisiti), coinvolgerà, preliminarmente, una percentuale di dipendenti, individuata nel minimo previsto dalle norme vigenti, inseriti in uffici/servizi che, per caratteristiche, svolgano funzioni “smartabili”.

Preliminarmente all’attivazione delle attività in modalità agile, sarà adottata la relativa regolamentazione in conformità alle disposizioni vigenti.

Ai fini dello sviluppo del lavoro agile nell’arco del triennio saranno implementati:

- Strumenti e servizi che permettano di comunicare e relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza.
- Piattaforme, device e applicazioni, che possano supportare il lavoro in mobilità.
- Garanzia di sicurezza dei dati, anche da remoto, e da diversi device.
- Tecnologie e servizi per un utilizzo più flessibile e più efficace degli ambienti fisici.

Nello smart working – che come abbiamo detto implica anche una rivisitazione degli ambienti di lavoro – le tecnologie diventano parte integrante dello spazio fisico e permettono di supportare, efficacemente, forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra personale e settori.

Nella logica dello smart working, non dovranno necessariamente esser messe a disposizione del lavoratore le tecnologie per lavorare in mobilità, ma prevedere la possibilità di usare i propri dispositivi personali fuori (e dentro) il posto di lavoro. Ovviamente, usare i propri device per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica un’attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere, non solo l’infrastruttura aziendale, ma anche pc, smartphone e tablet dei dipendenti.

Durante la sperimentazione ed anche successivamente, le tecnologie abilitanti del lavoro agile si fonderanno sui seguenti elementi:

- la connessione tramite canale sicuro (VPN) ai server comunali: il dispositivo in uso nella sede remota viene connesso al PC fisso della scrivania dell’ufficio;
- la presenza di un sistema telefonico dotato di sufficiente flessibilità;
- la possibilità di fruire di strumenti di videoconferenza;
- l’utilizzo di cartelle condivise sui server comunali, di applicativi residenti sui server comunali e applicativi web;
- la possibilità di utilizzo di connettività e strumenti privati già in possesso dei dipendenti;
- l’utilizzo di PC di proprietà dell’Ente, smartphone di servizio oppure uno o entrambi di proprietà dei dipendenti.
- funzioni applicative di “conservazione” dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro ai dipendenti che lavorino dall’esterno;
- applicativi software che permettano al lavoratore, nell’ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all’applicativo l’onere della gestione dell’avanzamento del lavoro, nonché dell’eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori;
- tecnologie che riescano a tracciare l’attività dei dipendenti svolta fuori dagli uffici, sia in termini di tempi (es. tempo intercorso dal primo accesso al logout, quindi effettiva presenza) sia in termini di lavoro effettivamente svolto.

Per ciò che concerne la sicurezza sul lavoro anche da remoto, dovrà essere sviluppata un’informativa a cura del datore di lavoro, coadiuvato dal RSPP, in cui si tenga conto a titolo esemplificativo:

- sicurezza antincendio (principi generali sull’incendio e utilizzo dei mezzi di estinzione, comportamento in caso di incendio);
- requisiti igienici minimi dei locali (microclima, temperatura e umidità dei locali, elementi di qualità dell’aria

- con riferimento al ricambio d'aria e alla presenza di eventuali sorgenti di emissioni, impianti termici e di condizionamento);
- efficienza ed integrità di strumenti/dispositivi e attrezzature/apparecchiature prima dell'uso;
 - utilizzo delle attrezzature di lavoro/apparecchiature (istruzioni d'uso);
 - comportamento da tenere in caso di funzionamenti anomali e/o guasti delle attrezzature/apparecchiature utilizzate, proprie e/o ricevute;
 - requisiti minimi su impianti di alimentazione elettrica;
 - corretto utilizzo dell'impianto elettrico;
 - caratteristiche minime relative alla ergonomia della postazione dotata di videoterminale;
 - caratteristiche minime relative alla ergonomia nell'utilizzo di computer portatili, tablet, ecc.

Alla luce delle suddette considerazioni, si ritiene di aggiornare il programma delle azioni come segue:

Cronoprogramma Realizzazione

OBIETTIVO	2023	2024	2025
Analisi attività compatibili	Entro il 30 giugno 2023	Rivalutazione entro il 30 giugno 2024	Rivalutazione entro il 30 giugno 2025
Individuazione dei dipendenti compatibili con le attività per ogni servizio	Analisi dell'organizzazione del settore ad opera del dirigente, al fine di definire i lavoratori per cui attivare il lavoro agile / lavoro da remoto in presenza dei requisiti. Con particolare riguardo ai criteri di cui sopra, per i settori i cui uffici sono coinvolti nei lavori di manutenzione straordinaria.	Percentuale dei Lavoratori agili potenziali rispetto alle attività almeno una percentuale del 15%	Percentuale dei Lavoratori agili potenziali rispetto alle attività almeno una percentuale del 15%
Predisposizione Regolamento	Entro il 30/06/2023		
Verifica ed eventuale implementazione degli strumenti digitali ed informatici	Entro il 31/07/2023		

3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente

DOTAZIONE ORGANICA COMPLESSIVA AL 31/12/2022:

TOTALE: n. 289 unità di personale

di cui:

- n. 280 a tempo indeterminato
- n. 9 a tempo determinato
- n. 274 a tempo pieno
- n. 15 a tempo parziale

SUDDIVISIONE DEL PERSONALE NELLE AREE/CATEGORIE DI INQUADRAMENTO

n. 86 cat. D ruolo

così articolate:

- n. 38 con profilo di *Istruttore direttivo contabile*
- n. 11 con profilo di *Istruttore direttivo tecnico*
- n. 20 con profilo di *Istruttore direttivo assistente sociale*
- n. 11 con profilo di *Istruttore direttivo tecnico informatico*
- n. 6 con profilo di *Istruttore direttivo di vigilanza*

n. 137 cat. C ruolo

così articolate:

- n. 56 con profilo di *Istruttore amministrativo contabile*
- n. 9 con profilo di *Istruttore tecnico*
- n. 57 con profilo di *Istruttore di vigilanza*
- n. 15 con profilo di *Istruttore tecnico informatico*

n. 53 cat. B ruolo

così articolate:

- n. 24 con profilo di *Collaboratore professionale tecnico/amministrativo*
- n. 18 con profilo di *Esecutore operativo*
- n. 11 con profilo di *Esecutore tecnico specializzato*

n. 4 cat. A ruolo

così articolate:

- n. 4 con profilo di *Operatori polifunzionali*

n. 9 unità di personale a termine

così articolate:

- Cat. C n. 5 con profilo di *Istruttore amministrativo contabile*
- Cat. D n. 3 con profilo di *Istruttore direttivo amministrativo/contabile*
- Cat. D n. 1 con profilo di *Istruttore direttivo tecnico*

3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

a) capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa:

a.1) verifica degli spazi assunzionali a tempo indeterminato

Atteso che, in applicazione delle regole introdotte dall'articolo 33, comma 2, del D.L. 34/2019, convertito in legge 58/2019 e ss.mm.ii., e del decreto ministeriale attuativo 17/03/2020, è effettuato il calcolo degli spazi assunzionali disponibili con riferimento alla media delle entrate risultante dai rendiconti di gestione degli anni 2020, 2021 e 2022, al netto del FCDE stanziato nel bilancio di previsione dell'esercizio, e dell'anno 2022 per la spesa di personale come meglio specificato di seguito:

CERTIFICAZIONE LIMITE SPESE PERSONALE ANNO 2023/2024/2025

BILANCIO DI PREVISIONE

SPESA DEL PERSONALE ANNO 2023/2024/2025

La spesa di personale dell' anno 2023/2025, calcolata ai sensi dell' art. 1, commi da 557a 557-quater della legge 27 dicembre 2006, 296 e successive modificazione è la seguente:

VALORE MEDIO TRIENNIO 2011/2013 €. 10.734.976,17

Componenti considerate per la determinazione del tetto di spesa			Stanziam. 2023	Stanziam. 2024	Stanziam. 2025
Personale a tempo indeterminato	Macroaggr.	101	13.324.248,01	11.963.358,71	11.716.176,61
Personale a tempo determinato e lavoro flessibile	Macroaggr.	101	249.239,35	236.461,99	236.461,99
Personale assunto ai sensi dell' art. 90 del TUEL	Macroaggr.	101	160.193,90	158.435,79	158.435,79
Personale assunto ai sensi dell' art. 110 del TUEL	Macroaggr.	101	213.679,82	213.679,82	213.679,82
Personale comandato all'Ente da altre amministrazioni	Macroaggr.	109	55.000,00	55.000,00	55.000,00
Personale comandato verso altre amministrazioni	Macroaggr.	109	207.528,09	207.528,09	207.528,09
Altro personale non compreso nel macroaggr. 101	Macroaggr.	103	653.824,41	29.000,00	29.000,00
Buoni Pasto	Macroaggr.	101	142.000,00	154.000,00	142.000,00
Assegni al nucleo familiare	Macroaggr.	101	6.857,33	6.857,33	6.857,33
Irap	Macroaggr.	102	921.358,78	818.807,82	802.522,42
Previdenza integrativa Polizia municipale	Macroaggr.	101	34.171,54	34.117,06	34.117,06
Totale spesa di personale			15.968.101,23	13.877.246,61	13.601.779,11
Totale al netto dell'IRAP			15.046.742,45	13.058.438,79	12.799.256,69
Componenti escluse					
Spese per categorie protette entro il limite d'obbligo			305.456,17	305.456,17	305.456,17
Costi personale comandato ad altre amministrazioni			207.528,09	207.528,09	207.528,09
Personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, che non comportano alcun aggravio per il bilancio dell' ente (FER 2012)					
Fondo Unico - Funzioni Trasferite e/o Delegate			140.894,03	140.894,03	140.894,03
Aumenti contrattuali			3.273.829,76	3.273.829,76	3.273.829,76
Voci di salario accessorio escluse (diritti di segreteria, incentivi progettazione, compensi avvocatura, incentivi recupero evasione ICI, ISTAT)			1.577.509,72	52.235,20	52.235,20
Potenziamento dei servizi di P.M. ai sensi dell' art. 208 CdS				13.513,85	13.513,85
LSU / Contributi Statali / Ex Comunità Montana/ Sindacali			17.909,51	17.909,51	17.909,51
Spese per straordinari ed altri oneri di personale rimborsati dallo stato (dalla Regione o dalla provincia) per attività' elettotale				226.000,00	
C.R. L.R. 11/88 art. 94 e L.R. 6/2012 art. 5					
Finanziamento Agenzia per la Coesione Territoriale (stato)			230.197,38	230.197,38	230.197,38
C.R. EX L.R. 19/97 (fondo Unico)			60.607,00	60.607,00	60.607,00
Rimborsi da altri Comuni					

Totale componenti escluse			5.813.931,66	4.528.170,99	4.302.170,99
TOTALE SPESA ai fini del comma 557 (limiti di spesa)			10.154.169,57	9.349.075,62	9.299.608,12

COMUNE DI QUARTU S.ELENA UFFICIO RISORSE UMANE					
PROSPETTO RIEPILOGATIVO DELLE SPESE DI PERSONALE					
SPESA DEL PERSONALE ANNO 2023/2024/2025					
CIRCOLARE INTERMINISTERIALE INTERPRETATIVA DEL D.M. 17 MARZO 2020					
Componenti considerate per la determinazione del tetto di spesa			Stanziam. 2023	Stanziam. 2024	Stanziam. 2025
Voci stipendiali corrisposte al personale	Macroaggr.	101	14.130.389,95	12.766.910,70	12.507.728,60
Voci stipendiali corrisposte al personale	Macroaggr.	103	653.824,41	29.000,00	29.000,00
Voci stipendiali corrisposte al personale	Macroaggr.	109	262.528,09	262.528,09	262.528,09
Totale spesa di personale D.M. 17 Maggio 2020			15.046.742,45	13.058.438,79	12.799.256,69
Costo per il personale proveniente da finanziamenti	eccezione 1		1.468.516,85	275.407,00	63.407,00
Arretrati per anni precedenti corrisposti al personale a tempo indeterminato e determinato	eccezione 2		336.494,67	336.494,67	336.494,67
Spese di personale per nuove assunzioni (dopo 14/10/2020) integralmente finanziate da normative speciali	eccezione 3		216.236,53	216.236,53	216.236,53
Totale componenti eccezione 1/2/3			2.021.248,05	828.138,20	616.138,20
TOTALE SPESE DI PERSONALE EFFETTIVO			13.025.494,40	12.230.300,59	12.183.118,49
Calcolo del limite di spesa per assunzioni relative all'anno 2023/2024/2025					
			2023	2024	2025
Popolazione al 31 Dicembre	2022	68558	Fascia a	Fascia a	Fascia a
Spesa di personale da Bilancio di previsione	2023/2025		13.025.494,40	12.230.300,59	12.183.118,49
Spesa di personale da rendiconto di gestione	2018		11.461.418,57	11.461.418,57	11.461.418,57
Entrate correnti da rendiconti di gestione dell'ultimo triennio	2020		75.264.560,69	75.264.560,69	75.264.560,69
	2021		78.330.190,41	78.330.190,41	78.330.190,41
	2022		79.908.608,32	79.908.608,32	79.908.608,32
Media aritmetica degli accertamenti di competenza delle entrate correnti dell'ultimo triennio			77.834.453,14	77.834.453,14	77.834.453,14
Importo Fondo crediti di dubbia esigibilità (FCDE) stanziato nel bilancio di previsione dell'esercizio	2022		9.953.088,26	9.953.088,26	9.953.088,26
Media aritmetica delle Entrate correnti del Triennio al netto del FCDE			67.881.364,88	67.881.364,88	67.881.364,88
Rapporto effettivo tra spesa di personale e Entrate correnti nette			19,19	18,02	17,95
Valore soglia del rapporto tra spesa di personale ed entrate correnti come da Tabella 1 D.M.			27,60%	27,60%	27,60%

Valore soglia massimo del rapporto tra spesa di personale ed entrate correnti come da Tabella 3 D.M.		31,60%	31,60%	31,60%
ENTE VIRTUOSO				
Incremento teorico massimo della spesa per assunzioni a tempo indeterminato		5.709.762,31	6.504.956,12	6.552.138,22
Sommatoria tra spesa da ultimo rendiconto approvato e incremento da Tabella 1		18.735.256,71	18.735.256,71	18.735.256,71
Percentuale massima di incremento spesa di personale da Tabella 2 D.M. nel periodo 2020/2024		15%	16%	16%
Incremento annuo della spesa di personale in sede di prima applicazione Tabella 2 (2020/2024)		1.719.212,79	1.833.826,97	1.833.826,97
Resti assunzionali disponibili (art. 5,C.2)		0	0	0
Tetto di spesa comprensivo del più alto tra incremento da Tabella 2 e resti assunzionale		13.180.631,36	13.295.245,54	13.295.245,54
Limite di spesa per il personale da applicare nell'anno	2023/2025	13.180.631,36	13.295.245,54	13.295.245,54

Come evidenziato dal prospetto di calcolo sopra riportato, la capacità assunzionale complessiva del comune per l'anno 2023, ammonta pertanto conclusivamente a Euro 1.719.212,79, portando a individuare la *soglia* di riferimento per la spesa di personale per l'anno 2023, secondo le percentuali della Tabella 2 di cui all'art. 5 del D.M. 17/03/2020.

Si da atto pertanto che:

- la programmazione dei fabbisogni risulta pienamente compatibile con la disponibilità concessa dal D.M. 17 marzo 2020;
- tale spesa risulta compatibile, alla luce dei dati previsionali disponibili, con il mantenimento del rispetto della "soglia", secondo il principio della sostenibilità finanziaria, anche nel corso delle annualità successive, oggetto della presente programmazione strategica.

a.2) verifica del rispetto del tetto alla spesa di personale

Si dà atto che la spesa presunta di personale per l'anno 2023, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto del tetto di spesa di personale in valore assoluto determinato ai sensi dell'art. 1, comma 557, della legge 296/2006, come segue:

Valore medio di riferimento del triennio 2011/2013: Euro 10.734.976,17
spesa di personale, ai sensi del comma 557, per l'anno 2023: Euro 10.154.169,57

a.3) verifica del rispetto del tetto alla spesa per lavoro flessibile

Si da atto, inoltre, che la spesa di personale mediante forme di lavoro flessibile previste per l'anno 2023, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto del dell'art. 9, comma 28, del d.l. 78/2010, convertito in legge 122/2010, come segue:

Valore spesa per lavoro flessibile anno 2009: Euro 907.906,15
Spesa per lavoro flessibile per l'anno 2023: Euro 823.682,70

a.4) verifica dell'assenza di eccedenze di personale

Dato atto che l'ente ha effettuato la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 33, comma 2, del d.lgs.165/2001, come da Verbale della Conferenza dei Dirigenti/Responsabili dei servizi n. 2 del 27/01/2023 con esito negativo.

a.5) verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere

Atteso che:

- ai sensi dell'art. 9, comma 1-quinquies, del D.L. 113/2016, convertito in legge 160/2016, l'ente ha rispettato i termini per l'approvazione di bilanci di previsione, rendiconti, bilancio consolidato ed ha inviato i relativi dati alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche entro trenta giorni dal termine previsto per l'approvazione;
- l'ente, alla data odierna, ottempera all'obbligo di certificazione dei crediti di cui all'art. 27, comma 9, lett. c), del D.L. 26/4/2014, n. 66, convertito nella legge 23/6/2014, n. 89 di integrazione dell'art. 9, comma 3-bis, del D.L. 29/11/2008, n. 185, convertito in L. 28/1/2009, n. 2;
- l'ente non si trova in condizioni strutturalmente deficitarie, ai sensi dell'art. 243 del d.lgs. 18/8/2000, n. 267, pertanto non è soggetto ai controlli centrali sulle dotazioni organiche e sulle assunzioni di personale;

si attesta che il Comune di Quartu Sant'Elena non soggiace al divieto assoluto di procedere all'assunzione di personale.

b) stima del trend delle cessazioni:

Considerato che, alla luce della normativa vigente e delle informazioni disponibili, si prevedono le seguenti cessazioni di personale nel triennio oggetto della presente programmazione:

ANNO 2023:

- cat. B - n. 3 Esecutore Operativo
- cat. C - n. 5 Istruttori Amministrativi
- cat. C - n. 1 Istruttori Tecnico
- cat. C - n. 1 Istruttori di Vigilanza
- cat. D - n. 1 Istruttore Direttivo Tecnico
- cat. D - n. 1 Istruttore Direttivo Amministrativo

ANNO 2024:

- cat. B - n. 8 Esecutore Operativo
- cat. C - n. 3 Istruttori Amministrativi
- cat. D - n. 2 Istruttore Direttivo Tecnico
- cat. D - n. 1 Istruttore Direttivo Amministrativo

ANNO 2025:

- cat. A - n. 1 Operatore Polifunzionale
- cat. B - n. 4 Esecutore Operativo
- cat. C - n. 2 Istruttori Amministrativi
- cat. C - n. 1 Istruttore Tecnico

- cat. C - n. 1 Istruttore di Vigilanza
- cat. D - n. 3 Istruttore Direttivo Amministrativo

c) stima dell'evoluzione dei fabbisogni:

Considerato che, in relazione agli obiettivi strategici definiti da questa Amministrazione nel presente Piano integrato di attività e organizzazione, si evidenziano i seguenti elementi di rilievo a fondamento delle necessità dotazionali dell'ente:

PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE 2023/2025					Programma triennale		
					PROGRAMMAZIONE	PROGRAMMAZIONE	PROGRAMMAZIONE
					2023	2024	2025
<u>Assunzione Personale a tempo indeterminato</u>							
<i>Area</i>	<i>N°</i>	<i>Profilo</i>	<i>PERIODO</i>	<i>reclutam.</i>			
Funz. - EQ	1	Istruttore Direttivo Tecnico Geologo part-time 50%	01/09/2023	concorso	6.044,54	17.611,21	17.611,21
Funz. - EQ	2	Istruttore Direttivo Amministrativo	03/07/2023	concorso	36.267,22	70.444,84	70.444,84
Funz. - EQ	1	Istruttore Direttivo Tecnico	03/07/2023	concorso	905,87	2.891,70	2.891,70
Funz. - EQ	1	Istruttore Direttivo Tecnico	11/09/2023	Graduatorie Ente	10.577,94	35.222,42	35.222,42
Funz. - EQ	1	Istruttore Direttivo Assistente Sociale	01/09/2023	mobilità	12.089,07	35.222,42	35.222,42
Istruttori	3	Istruttore Amministrativo Contabile	03/07/2023	concorso	50.063,28	97.295,25	97.295,25
Istruttori	1	Istruttore Tecnico	03/07/2023	concorso	16.687,74	32.431,75	32.431,75
Istruttori	1	Istruttore Tecnico	18/09/2023	Graduatorie Ente	9.743,53	32.431,75	32.431,75
Istruttori	2	Istruttore Tecnico	01/10/2023	Graduatorie Ente	16.687,74	64.863,50	64.863,50
Istruttori	1	Istruttore Tecnico	01/11/2023	Graduatorie Ente	5.562,59	32.431,75	32.431,75
dirig	1	Dirigente settore Tecnico (al netto dell'indennità di posizione)	01/01/2023	Graduatorie Ente	62.067,48	62.067,48	62.067,48
dirig	1	Dirigente settore Tecnico (al netto dell'indennità di posizione)	01/03/2023	Graduatorie Ente	52.750,23	62.067,48	62.067,48
	2	Progressioni Verticali da Op. Esperti a Istruttori	01/11/2023	selezione. interna	1.159,75	6.958,50	6.958,50

	4	Progressioni Verticali da Istruttori a Funzionari - EQ	01/11/2023	selezione interna	1.789,46	10.736,76	10.736,76
Funz. - EQ	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE part-time 50%	03/07/2024			10.316,75	17.611,21
Funz. - EQ	2	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2024			52.833,78	70.445,04
Funz. - EQ	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2024			26.416,89	35.222,52
Funz. - EQ	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2024			26.416,89	35.222,52
Istruttori	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2024			24.323,76	32.431,68
Istruttori	2	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2024			48.647,52	64.863,36
Istruttori	2	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2024			48.647,52	64.863,50
Funz. - EQ	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE part-time 50%	02/06/2025				10.316,75
Funz. - EQ	2	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2025				52.833,78
Funz. - EQ	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2025				26.416,89
Funz. - EQ	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2025				26.416,89
Istruttori	1	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2025				24.323,76
Istruttori	2	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2025				48.647,52
Istruttori	2	QUALIFICHE DA DEFINIRE	01/04/2025				48.647,52
	42	Totale			282.396,45	800.279,92	1.120.939,75

Assunzioni a tempo determinato				PROGRAMMAZIONE	PROGRAMMAZIONE	PROGRAMMAZIONE
				2023	2024	2025
Limite assunzioni anno 2009 €. 907.906,15						
Area	N°	Profilo	PERIODO			
Istruttori	2	Vigili urbani T.D. c.d.s.	4 mesi	26.344,94	28.027,67	28.027,67
Totale				26.344,94	28.027,67	28.027,67
				PROGRAMMAZIONE	PROGRAMMAZIONE	PROGRAMMAZIONE

Altri contratti			2023	2024	2025
Interinali - Coll.Coordinate e Continuitive - Convenzioni					
Area	N°	Profilo			
		Lavoratori interinali (RAS) Personale Iscritto lista speciale L.R. 3/2008. Art. 6, comma1 punto f.	624.824,41		
	2		55.000,00	55.000,00	55.000,00
Totale			679.824,41	55.000,00	55.000,00
			988.565,80	883.307,59	1.203.967,42

d) certificazioni del Revisore dei conti:

Dato atto che la presente Sezione di programmazione dei fabbisogni di personale è stata sottoposta in anticipo al Revisore dei conti per l'accertamento della conformità al rispetto del principio di contenimento della spesa di personale imposto dalla normativa vigente, nonché per l'asseverazione del rispetto pluriennale degli equilibri di bilancio ex art. 33, comma 2, del d.l. 34/2019 convertito in legge 58/2019, ottenendone parere **positivo con Verbale n. _____ del _____**;

3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse / Strategia di copertura del fabbisogno

a) modifica della distribuzione del personale fra settori:

Con il PEG si procederà a ridefinire l'assegnazione delle Risorse Umane ai Settori con eventuali mobilità interne, che andranno definite in relazione agli obiettivi strategici dell'Ente;

b) assunzioni mediante procedura concorsuale pubblica / mobilità/ utilizzo di graduatorie concorsuali vigenti:

Si ritiene di procedere, per l'assunzione delle figure previste nella programmazione di cui al punto precedente, mediante:

- assunzione dalle graduatorie vigenti in possesso dell'Ente per le figure dirigenziali;
- Mobilità volontaria per la figura dell'Istruttore assistente sociale;
- pubblico concorso e graduatorie vigenti in possesso dell'Ente per tutti i restanti profili;

I bandi di concorso tengono conto della previsione della riserva di posto per il collocamento obbligatorio dei disabili, in ossequio alle disposizioni vigenti.

c) progressioni verticali di carriera

Al fine della valorizzazione del personale dipendente che possiede requisiti, esperienza, abilitazioni ed ha svolto mansioni di particolare rilievo tale da consentire una diversa collocazione all'interno dell'organico del personale dell'Ente, si è ritenuto di prevedere un certo numero di progressioni tra aree anche in virtù delle nuove previsioni contrattuali che impongono un ripensamento dei profili professionali. Le progressioni verticali potranno essere effettuate secondo le disposizioni di cui all'art. 52, comma 1-bis, del D.LGS. 165/2001, mediante procedura comparativa basata sui parametri indicati nella medesima norma, nonché secondo le previsioni dell'art. 13, comma 6, del CCNL Funzioni Locali dell'11 novembre 2022, previa adozione di nuove specifiche disposizioni regolamentari. ed in sede di valutazione delle domande si dovrà tener conto che i posti messi a selezione sono destinati ai seguenti settori di prima assegnazione:

Anno 2023:

N.	PROFILO (ex CCNL 21/5/2018) da aggiornare al CCNL 16/11/2022
1	Ex Cat D istruttore direttivo vigilanza corrispondente all'area Funzionari del nuovo CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022. - SETTORE 12 POLIZIA MUNICIPALE - MOBILITÀ E TRAFFICO
2	Ex Cat D istruttore direttivo amministrativo corrispondente all'area Funzionari - SETTORE 5 AFFARI GENERALI - ORGANI ISTITUZIONALI - SERVIZI DEMOGRAFICI – URP - SETTORE 10 ENTRATE – PATRIMONIO E DEMANIO – SIC-URTD E INNOVAZIONE PROVVEDITORATO - ECONOMATO
1	Ex Cat. D istruttore direttivo informatico corrispondente all'area Funzionari - SETTORE 10 ENTRATE – PATRIMONIO E DEMANIO – SIC-URTD E INNOVAZIONE PROVVEDITORATO - ECONOMATO
2	Ex Cat. C istruttore amministrativo contabile corrispondente all'area Istruttori - SETTORE 8 EDILIZIA PRIVATA - SETTORE 3 SERVIZI TECNOLOGICI

d) assunzioni mediante forme di lavoro flessibile:

Per quanto attiene all'utilizzo di personale con tipologie di contratto flessibile, progetti specifici su esigenze temporanee e particolari, saranno gestiti mediante il ricorso alla somministrazione di lavoro tramite agenzia interinale, forma che si attaglia in modo efficace al fabbisogno momentaneo dell'Ente.

3.3.4 Formazione del personale

La formazione del personale rappresenta una leva importante nella valorizzazione dello stesso, anche alla luce delle nuove competenze e del nuovo sistema professionale individuato dal CCNL Funzioni Locali del 16 novembre 2022, che impone un ripensamento dei profili individuando competenze professionali che possano rispondere, con maggiore efficacia, alle esigenze dell'Amministrazione, con particolare riferimento all'insieme di conoscenze, competenze, capacità ed attitudini del personale, al fine di sostenere anche l'evoluzione in atto relativa alla transizione digitale ed ecologica.

La formazione deve rispondere alle esigenze ed agli obblighi sanciti dalle varie norme

- Art. 1, comma 1, lett. c) del D.LGS. 165/2001;
- Artt. 54 e segg. Ccnl Funzioni locali;
- Legge 190/2012 in materia di prevenzione e repressione della corruzione e della illegalità;
- Art. 13 del D.LGS. 82/2005 (CAD - Codice dell'Amministrazione Digitale) e ss.mm. e ii.;
- Regolamento UE 679/2016, art. 32;
- D.lgs. 81/2008 in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro (art. 37).

a) priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze:

L'Ente inserisce, annualmente, i dipendenti nella formazione prevista in materia di privacy e anticorruzione e nelle materie previste dal D.lgs. 81/2008 in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e, a cavallo tra la fine del 2022 e il periodo corrente, è stata dato particolare rilievo alla formazione in materia di benessere organizzativo. Le sfide poste dall'attuazione del PNRR, dalla transizione al digitale ed ecologica, dall'introduzione del Lavoro Agile, prima del periodo emergenziale e oggi con il nuovo contratto, hanno determinato nuovi fabbisogni formativi ai quali l'organizzazione dovrà rispondere approntando efficaci strategie dirette all'implementazione di competenze collegate a tali bisogni. Si dovrà procedere pertanto ad una rilevazione approfondita in sede di conferenza dei dirigenti, al tavolo sindacale e con l'apporto dei dipendenti, al fine di effettuare una programmazione dell'aggiornamento e della formazione trasversale sul breve e lungo periodo sulle tematiche emerse.

Si ritiene di fondamentale importanza la formazione sulle seguenti tematiche:

Formazione manageriale

L'Amministrazione ritiene necessario attivare, progressivamente, corsi di alta formazione che consentano, oltre ai tradizionali percorsi di accrescimento professionale, di migliorare le competenze manageriali dei dirigenti e dei titolari di incarichi di elevata qualificazione individuati dai dirigenti, svolgendo un percorso formativo su cultura organizzativa e management aziendale.

Formazione verso il digitale

Avanzare nella programmazione di percorsi di formazione per tutto il personale, in modo da sviluppare nuove abilità digitali trasversali all'interno dell'organizzazione e fornire un aggiornamento informatico a tutto il personale, al fine di facilitare e migliorare la collaborazione tra gli uffici, supportare il lavoro agile, cogliere pienamente le opportunità offerte dalla transizione al digitale e permettere a tutti di "rimanere al passo", nell'ottica di creare ambienti di lavoro stimolanti e attenti al benessere di tutti i dipendenti.

Responsabilità e uffici coinvolti: Area Personale e Organizzazione e tutte le strutture dell'Ente;

Destinatari diretti: Tutto il personale;

Indicatori e target:

- percorsi di approfondimento, organizzati per migliorare la conoscenza degli applicativi in dotazione - obiettivo: almeno un corso all'anno;
- percorsi di formazione su nuovi applicativi per accrescere la produttività ed efficienza dei processi: ogni qualvolta si introducono nuovi applicativi a partire dalla gestione integrata della pianificazione e rendicontazione degli obiettivi di performance.

b) risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative:

Utilizzare, laddove possibile, oltre che formatori esterni, anche le professionalità interne dotate di specifiche professionalità, individuando a tale scopo, eventuali incentivi previsti nelle disposizioni del CCNL.

c) obiettivi e risultati attesi della formazione, in termini di:

- riqualificazione e potenziamento delle competenze
- livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti
- economicità ed efficienza dei processi interni e con rilevanza esterna