



**Città di CASSANO D'ADDA**



# P.I.A.O. 2024-2026

**SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**  
**Sottosezione 3.2 Organizzazione del lavoro agile**

## SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
1. IL CONTESTO NORMATIVO .....	4
2. IL LAVORO AGILE A REGIME.....	6
3. LE MODALITA' ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE .....	12
4. IL PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2024-2026 .....	25
5. CONSIDERAZIONI FINALI .....	25
6. ALLEGATI.....	26

## INTRODUZIONE

A seguito dell'emergenza sanitaria nazionale iniziata nel 2020 molte delle certezze acquisite, delle abitudini consolidate, dei modi di operare stratificati nella prassi quotidiana hanno dovuto cedere il passo all'esigenza prioritaria di tutela della salute pubblica.

Ciò è valso anche per il mondo del lavoro e, all'interno di questo, per il mondo del lavoro pubblico. Nel giro di pochi giorni le pubbliche amministrazioni hanno dovuto riorganizzarsi in modo radicale, dal momento in cui l'autorità di governo ha imposto il lavoro agile come modalità ordinaria di resa della prestazione lavorativa.

Dopo tre anni, superata l'emergenza sanitaria, le Amministrazioni pubbliche hanno messo a regime nelle proprie dinamiche gestionali il lavoro agile come leva di cambiamento organizzativo.

La sfida che, ancora oggi, le Amministrazioni sono chiamate ad affrontare è soprattutto di tipo culturale e richiede un importante sforzo anche dal punto di vista della formazione del personale coinvolto, sia di tipo trasversale (con particolare riferimento allo sviluppo delle competenze digitali), sia di natura specifica per i responsabili di settore, relativamente al *change management* e alla programmazione e valutazione della performance del lavoro agile.

Lo schema che segue riporta in forma sintetica le direttrici di sviluppo del lavoro agile sul piano organizzativo.



## 1. IL CONTESTO NORMATIVO

Il lavoro agile viene introdotto per la prima volta nella pubblica amministrazione con la Legge 7 agosto 2015, n.124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*, nota anche come “legge Madia”.

In particolare, l'art. 14 *“Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”* stabilisce che le amministrazioni debbano prevedere delle misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali di sperimentazione ed attuazione del telelavoro, con nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10% dei dipendenti, su richiesta, di avvalersi di tali modalità, con la garanzia di non subire penalizzazioni tali dipendenti da penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Conseguentemente è sorta la necessità per le amministrazioni di adeguare i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando degli indicatori per verificare l'impatto del telelavoro sull'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa e sulla qualità dei servizi erogati.

Successivamente è stata approvata 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”* che, al Capo II, disciplina il lavoro agile, applicabile anche all'ambito pubblico, ponendo l'accento sulla flessibilità organizzativa che lo caratterizza, sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto e sulla necessità di sottoscrivere un accordo individuale.

La legge descrive il lavoro agile 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 senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa 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”*.

Il Dipartimento della Funzione pubblica ha poi adottato la direttiva n. 3 del 3 giugno 2017 recante le *Linee guida per il lavoro agile all'interno della PA* con cui fornisce indicazioni attuative per favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori e promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Queste linee guida sono rimaste per lungo tempo il principale strumento di riferimento per il lavoro agile nella PA, anche se non si è mai realizzato pienamente il piano di sperimentazione e attuazione previsto dalla normativa.

Come detto in premessa, all'inizio del 2020 il dilagare dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 ha fatto sì che, anche e soprattutto nel pubblico impiego, il lavoro agile diventasse una delle misure più incisive per garantire il distanziamento sociale e arginare il diffondersi del virus.

Nel periodo emergenziale sono stati adottati numerosi provvedimenti normativi che il Comune di Cassano d'Adda ha progressivamente recepito con propri atti di macro e micro-organizzazione.

Una delle principali innovazioni della disciplina normativa in materia di lavoro agile ha riguardato l'introduzione, ai sensi dell'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, a partire dal 2021, del P.O.L.A., il Piano organizzativo del lavoro agile, quale sezione del Piano della performance (per gli enti locali, unificato con il Piano degli Obiettivi e con il Piano Esecutivo di Gestione in un solo documento).

Il legislatore aveva individuato nel Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

In linea con quanto definito dal legislatore, il Comune aveva adottato con deliberazione della Giunta Comunale n. 49 del 7.4.2022 in relazione al triennio 2022-2024.

Dall'anno 2022 il lavoro agile è diventato parte integrante dei modelli organizzativi delle amministrazioni pubbliche.

Con Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*, il P.O.L.A., secondo una logica di integrazione orizzontale e trasversale e non più settoriale, unitamente a molti dei documenti di programmazione che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente, viene assorbito dal P.I.A.O. - Piano Integrato di Attività e Organizzazione (introdotto dall'articolo 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113) nella sezione denominata Sezione 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO - Sottosezione 3.2 Organizzazione del lavoro agile.

Con Direttiva 29 dicembre 2023 il Ministero della Pubblica Amministrazione precisa che:

*“il quadro odierno, connotato dall’ormai superata contingenza pandemica (dichiarata conclusa dall’Organizzazione mondiale della sanità in data 5 maggio 2023), da una disciplina contrattuale collettiva ormai consolidata e dalla padronanza, da parte delle amministrazioni, dello strumento del lavoro agile come volano di flessibilità orientato alla produttività ed alle esigenze dei lavoratori, ha fatto ritenere superata l’esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano l’obbligatorietà del lavoro agile per i lavoratori che – solo nel contesto pandemico – sono stati individuati quali destinatari di una specifica tutela.*

*A tal proposito, ed allo scopo di sensibilizzare la dirigenza delle amministrazioni pubbliche ad un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, degli strumenti di flessibilità che la disciplina di settore – ivi inclusa quella negoziale - già consente, si ritiene necessario evidenziare la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.*

*Nell’ambito dell’organizzazione di ciascuna amministrazione sarà, pertanto, il dirigente responsabile a individuare le misure organizzative che si rendono necessarie, attraverso specifiche previsioni nell’ambito degli accordi individuali, che vadano nel senso sopra indicato.*

*Sarà cura dei Vertici di ogni singola amministrazione di adeguare tempestivamente le proprie disposizioni interne per rendere concreta e immediatamente applicata la presente direttiva.”*

Il Comune di Cassano d’Adda è in linea anche con la sopra citata direttiva.

## 2. IL LAVORO AGILE A REGIME



### 2.1 DEFINIZIONE DI LAVORO AGILE

Come stabilito dall'art. 18 della Legge n. 81/2017, il lavoro agile rappresenta una forma di lavoro "da remoto", innovativa, basata su un forte elemento di flessibilità per i lavoratori, di orari e di sede, ferme restando le esigenze di servizio, organizzative e la disciplina generale dell'orario di lavoro; trattasi pertanto di una condizione diversa, per caratteristiche e obblighi delle parti, rispetto al telelavoro disciplinato con legge n. 191/1998 congiuntamente col D.P.R. 70/99 e con l'accordo quadro del 23 marzo 2000.

La prestazione lavorativa in regime di lavoro agile può essere resa presso il proprio domicilio o altro luogo idoneo, esterno all'abituale sede di lavoro aziendale, avvalendosi di strumenti telematici e/o informatici che garantiscano l'interazione a distanza e l'effettiva ed efficace esecuzione della prestazione lavorativa stessa.

Il lavoro agile, sostanzialmente, si configura come un nuovo approccio, anche e soprattutto culturale, all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

### 2.2 PRINCIPI DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile ha come elemento fondante un patto fiduciario tra l'Amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "*far but close*", ovvero "lontano ma vicino".

Tale patto comporta che la collaborazione tra l'Amministrazione e i lavoratori, finalizzata alla creazione di valore pubblico, prescinde dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi, superando la logica tradizionale della prestazione lavorativa misurata in termini temporali e in luoghi definiti.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- flessibilità dei modelli organizzativi;
- autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- responsabilizzazione sui risultati;
- benessere del lavoratore;
- utilità per l'Amministrazione;
- miglioramento dei servizi erogati a cittadini/impres e della soddisfazione dell'utenza;
- digitalizzazione dei processi e delle attività;
- cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti;

- organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive;
- equilibrio in una logica *win-win*: l'Amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorando il proprio "*Work-life balance*".

## 2.3 FINALITA' E OBIETTIVI DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione, attraverso il lavoro agile, intende promuovere una visione innovativa dell'organizzazione del lavoro incentrata sul continuo miglioramento della performance e dei risultati dell'Ente, con l'obiettivo di stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori, migliorare le azioni di conciliazione e, attraverso l'innovazione tecnologica, rendere più flessibili le modalità di resa della prestazione lavorativa, con particolare riferimento al luogo e all'orario di lavoro.

Gli obiettivi principali del lavoro agile sono declinabili come segue:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali caratterizzati da una maggiore autonomia e responsabilità delle persone per lo sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- valorizzare le competenze dei lavoratori e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'inclusione lavorativa di soggetti in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali, agevolando l'accesso ai servizi da parte dei cittadini mediante piattaforme digitali e velocizzando e semplificando le modalità di erogazione;
- razionalizzare le risorse strumentali;
- riprogettare gli spazi di lavoro, promuovendo una modalità che consenta all'Amministrazione una possibile razionalizzazione degli spazi fisici in un'ottica di riduzione dei costi;
- contribuire allo sviluppo sostenibile della città, riducendo gli spostamenti casa/lavoro, favorendo una politica ambientale di diminuzione dell'inquinamento atmosferico e del traffico urbano, nell'ottica di responsabilità sociale verso la collettività.

Partendo, quindi, dal presupposto che il lavoro agile non è solo una leva di **innovazione organizzativa** (revisione dei processi organizzativi, aumento competenze di pianificazione, gestione e coordinamento, abbandono della logica dell'adempimento a favore di una attenzione all'obiettivo, accelerazione dei processi interni di digitalizzazione e aumento competenze tecnologiche) ma anche **culturale** (stili di leadership basati su fiducia, autonomia, delega e responsabilizzazione, relazioni orizzontali, condivisione di obiettivi e risultati, comunicazione), l'ente tiene saldi i principi indicati nella propria **Carta dei valori** approvata con delibera di Giunta Comunale n. 23 del 17 marzo 2021 di seguito sintetizzati:



## CARTA dei VALORI dei dipendenti del Comune di Cassano d'Adda



*"Il fondamento dell'etica è la pratica dell'etica,  
non c'è nessun bisogno di fondarla su qualcosa d'altro."  
(Giulio Giorello)*

### 2.4 LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è caratterizzato da:

- svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno della sede abituale di lavoro e con i soli vincoli di orario massimo giornaliero e settimanale derivanti dalla legge, dalla contrattazione collettiva e fissati nell'accordo individuale;
- utilizzo di strumenti informatici per l'esecuzione della prestazione lavorativa, che possono essere messi a disposizione dall'Amministrazione o che siano nella disponibilità del dipendente;
- assenza di una postazione fissa;
- possibilità di monitorare e valutare i risultati conseguiti;
- autonomia operativa e auto-organizzazione del tempo lavoro.



E' fondamentale che il ricorso al lavoro agile non pregiudichi l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese, che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

## 2.5 LA MAPPATURA DELLE ATTIVITA', DEI PROCESSI E DEI PROCEDIMENTI

Il Piano individua le modalità attuative del lavoro agile; a tal fine è necessario partire dalla mappatura **delle attività, dei processi e dei procedimenti che possono essere svolte in modalità agile.**

In via preliminare, sono escluse dal lavoro agile le seguenti attività, che non possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione:

- attività relative alle funzioni dell'area educativa e socio-assistenziale, per i servizi da rendere necessariamente in presenza, nelle scuole o nell'ambito di attività in cui il momento erogativo si consuma con la presenza fisica e in una relazione diretta con l'utenza;
- attività relative alle funzioni di Polizia locale, per i servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- attività di tipo tecnico da rendersi necessariamente in presenza fisica (sopralluoghi, direzione lavori, controlli in materia edilizia, ambientale e lavori pubblici);
- attività di tipo manutentivo ed esecutivo manuale, con l'impiego di macchinari e attrezzature specifiche;
- attività relative ai servi di notificazione non espletabile in modalità digitale.

I Responsabili di settore hanno provveduto a una puntuale analisi delle attività, dei processi e dei procedimenti che afferiscono al proprio ambito di competenza e responsabilità.

Il lavoro è stato svolto partendo dalla base di dati frutto dell'analisi per la reingegnerizzazione dei processi in chiave digitale, svolta secondo la tecnica di "prioritizzazione" nota come "MoSCoW", nell'ambito delle attività pedepedeutiche alla transizione digitale.

Per ciascuna attività, processo e/o procedimento sono stati mappati **6 criteri oggettivi**:

1	2	3	4	5	6
<b>INTERAZIONE</b>	<b>LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE</b>	<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE DEFINIBILI EX ANTE E VALUTAZIONE RISULTATI</b>	<b>PROGRAMMABILITÀ DELL'ATTIVITÀ</b>	<b>AUTONOMIA ORGANIZZATIVA</b>	<b>PRESIDIO FISICO</b>
Porzione di interazione mediabile dalla tecnologia: livello di interazione con altri smart worker, con coloro che rimangono in ufficio, con soggetti esterni che può efficacemente avvenire mediante strumentazione tecnologica di vario tipo	Processo digitalizzato	Definizione dei risultati attesi in relazione ai quali misurare i risultati ottenuti	Possibilità di pianificare un'attività ed eseguirla secondo procedure consolidate con relativa certezza dei tempi di esecuzione e della disponibilità delle informazioni necessarie	Possibilità di pianificazione autonoma delle attività da svolgere e delle modalità di esecuzione	Livello di presenza del personale (espresso in %)

Ognuno dei 6 criteri è stato misurato utilizzando una graduazione da 0 e 3 e, per un migliore impatto visivo, un'articolazione di differenti colori.

Interazione		Livello di digitalizzazione		Obiettivi di performance definibili ex ante e valutazione risultati	
0. Interazione face to face ed esigenza di compresenza fisica	0	0. Processo interamente cartaceo	0	0. Obiettivi e risultati non definibili e non valutabili	0
1. Interazione face to face mediabile dalla tecnologia	1	1. Processo con documentazione cartacea > 50%	1	1. Obiettivi e risultati definibili e valutabili < 50%	1
2. Interazione face to face attualmente mediata dalla tecnologia	2	2. Processo con documentazione cartacea < 50%	2	2. Obiettivi e risultati definibili e valutabili > 50%	2
3. Nessuna interazione	3	3. Processo digitalizzato	3	3. Obiettivi e risultati pienamente definibili e valutabili	3

Programmabilità dell'attività		Autonomia organizzativa		Presidio fisico	
0. Attività non programmabile	0	0. Attività aventi carattere di urgenza	0	0. Presenza del personale al 100%	0
1. Attività programmabile < 50%	1	1. Attività periodiche con scadenza breve (max 1 settimana)	1	1. Presenza del personale fino al 50%	1
2. Attività programmabile > 50%	2	2. Attività periodiche con scadenza media (max 1 mese)	2	2. Presenza del personale fino al 25%	2
3. Attività 100% programmabile	3	3. Attività periodiche con scadenza lunga (>1 mese)	3	3. Nessuna necessità di presenza	3

	Requisito non soddisfatto
	Requisito critico
	Requisito parzialmente soddisfatto
	Requisito soddisfatto

I risultati della mappatura sono riportati in un allegato al presente Piano.

I responsabili di settore, nel definire l'organizzazione del lavoro agile nell'ambito delle prescrizioni regolamentari contenute nel Piano, utilizzano la mappatura inserendo nei progetti di lavoro agile esclusivamente le attività/processi/procedimenti, o parte di essi, che si collocano a livello di **“requisito soddisfatto”** o di **“requisito parzialmente soddisfatto”**.

Per i medesimi responsabili, l'attivazione del lavoro agile attiene agli ambiti di competenza manageriale, mappati secondo i medesimi criteri.

Nell'ottica di implementazione del lavoro agile, e in coerenza con gli obiettivi complessivi di digitalizzazione dei servizi delle pubbliche amministrazioni, l'azione amministrativa deve tendere ad un crescente incremento delle attività e dei processi verso la piena soddisfazione dei requisiti di “smartabilità” definiti nella mappatura, in coerenza con la matrice “MoSCoW”.

La mappatura dovrà essere altresì integrata con nuove attività/processi/procedimenti.

## 3. LE MODALITA' ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE

### 3.1 LA DISCIPLINA REGOLAMENTARE DEL LAVORO AGILE

#### 3.1.1 Attivazione

Il lavoro agile è applicabile a **tutto il personale dipendente in servizio presso l'Amministrazione:**

- **a tempo indeterminato**
- **a tempo determinato (con contratti di durata minima residua di 6 mesi),**

**con orario a tempo pieno o parziale** e nel rispetto dei principi di parità di genere.

Come previsto dall'art. 19 della legge n. 81 del 22 maggio 2017, l'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione di un **accordo individuale** tra il dipendente e il responsabile di settore/datore di lavoro cui quest'ultimo è assegnato.

La richiesta di attivazione del lavoro agile è volontaria, reversibile e deve contenere l'indicazione delle attività da svolgere a distanza; essa dovrà essere indirizzata al proprio responsabile e all'ufficio personale e presentata al protocollo o mediante modalità telematica (es: intranet).

**I lavoratori sono tenuti a inoltrare la richiesta di attivazione del lavoro agile con almeno 4 giorni di anticipo rispetto alla data di decorrenza della fruizione**, al fine di consentire la preventiva valutazione e la successiva sottoscrizione dell'accordo. Il termine entro il quale inviare la richiesta può essere ridotto, previo accordo con il responsabile di riferimento, per esigenze di servizio.

Per i responsabili, l'accordo individuale è sottoscritto dal Segretario generale.

#### 3.1.2 Accordo individuale

L'accordo individuale deve definire:

- la durata;
- il progetto di lavoro agile;
- la/e fascia/e oraria/e di contattabilità e la fascia di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- i luoghi di svolgimento della prestazione;
- le dotazioni strumentali;
- le indicazioni sulle condizioni di salute e sicurezza del lavoratore, sulla sicurezza informatica e sul rispetto delle norme sulla privacy;
- la modalità di monitoraggio, misurazione e verifica delle attività e del conseguimento degli obiettivi.

Con la sottoscrizione dell'accordo individuale si intende accettato anche il presente Piano, che viene pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente e nell'intranet comunale.

L'accordo è **a tempo determinato** e può avere una **durata massima di 1 anno solare decorrente dalla data di sottoscrizione dello stesso**, eventualmente rinnovabile su richiesta del lavoratore e previa valutazione di fattibilità da parte del responsabile di riferimento, in considerazione anche della necessità di rotazione, delle scelte organizzative, delle risorse tecnologiche e delle condizioni gestionali dei servizi. La possibilità del rinnovo non garantisce pertanto la continuazione del lavoro agile.

Le richieste pervenute saranno accolte secondo il seguente ordine di priorità:

- a) lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'art. 16 del d. lgs. n. 151/2001;
- b) personale con figli in condizioni di disabilità, ai sensi dell'art. 3, comma 3, della L. n. 104/1992;
- c) personale con gravi patologie;
- d) personale con familiari in difficoltà (con patologie/disabilità);
- e) personale con figli di età inferiore ai 12 anni;
- f) personale con patologie croniche.

Quale ulteriore criterio, sarà valutata l'incidenza del tragitto casa-lavoro del dipendente, in termini di tempi di percorrenza e distanza chilometrica, tenendo conto anche delle diverse alternative fruibili come mezzi di trasporto e il relativo impatto ambientale ed economico.

Ove necessario, per particolari esigenze organizzative e/o gestionali o per particolari e documentate condizioni del lavoratore, il responsabile di riferimento ha facoltà d'individuare, d'intesa con il Segretario generale, specifiche regole per l'utilizzo del lavoro agile, che saranno recepite dagli accordi individuali. Tali intese potranno:

- costituire delle estensioni di accordi già in essere, al fine di rendere maggiormente fruibile la modalità del lavoro agile (ad esempio nella quantificazione del limite massimo di giornate mensili lavorabili a distanza);
- essere stipulate *ad hoc*, per un periodo di tempo che consenta all'Ente di rispondere a specifiche esigenze organizzative, o al lavoratore di far fronte alle particolari condizioni personali.

### 3.1.3 Modalità di recesso e revoca

Il dipendente e/o l'Amministrazione possono recedere dall'accordo individuale in forma scritta con un preavviso di almeno 30 giorni lavorativi. Le parti possono concordare una diversa durata del preavviso.

Nel caso di dipendente assunto ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine del preavviso di recesso da parte dell'Amministrazione non può essere inferiore a 90 giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del dipendente.

Il lavoro agile può essere oggetto di recesso per ragioni organizzative, in particolare, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo:

- assegnazione del dipendente ad altre mansioni diverse da quelle per cui è stata concordata la modalità di lavoro agile;
- mancato rispetto dei tempi o delle modalità di effettuazione della prestazione lavorativa;
- mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati in modalità di lavoro agile e definiti nell'accordo individuale.

Ciascuno dei contraenti può recedere senza preavviso in presenza di un giustificato motivo.

Per l'Amministrazione può costituire giustificato motivo a titolo esemplificativo, ma non esaustivo:

- l'irrogazione di una sanzione disciplinare superiore al rimprovero scritto;
- il reiterato mancato rispetto delle fasce di contattabilità;

- la mancata osservanza delle disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza e tutela dei dati, fedeltà e riservatezza.

In caso di recesso per giustificato motivo, il dipendente è tenuto a riprendere il servizio in presenza, secondo il proprio abituale modulo orario lavorativo, il giorno successivo alla comunicazione del recesso.

I responsabili di settore, a fronte di necessità tecnico-organizzative, urgenze o condizioni impreviste nella gestione delle attività/servizi, potranno revocare l'autorizzazione alla fruizione della prestazione lavorativa in lavoro agile entro il giorno precedente rispetto alla giornata individuata; in questo caso il lavoratore potrà, in alternativa:

- effettuare un cambio di giornata all'interno della stessa settimana,
- recuperare la giornata di lavoro agile entro lo stesso mese
- cumulare la giornata nel mese successivo, nel caso in cui tale evenienza si presenti nell'ultima settimana del mese.

In caso di situazioni di carattere eccezionale e di emergenza, il rientro in servizio potrà essere disposto senza alcun preavviso.

In caso di eventuali modifiche riguardanti il profilo professionale del dipendente o dell'attività svolta dal medesimo anche a seguito di ricollocazione in diverso settore, la prosecuzione della prestazione in lavoro agile è condizionata alla sottoscrizione di un nuovo accordo individuale e a fronte di una nuova richiesta del lavoratore.

### 3.1.4 Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile è da intendersi come la possibilità di svolgere il lavoro fuori dai locali comunali per **un massimo di 8 giornate al mese**, non frazionabili. **È comunque previsto, in ogni caso, un limite settimanale di massimo 3 giornate settimanali di lavoro agile.**

Il numero delle giornate al mese è suscettibile di estensione, anche temporanea, fino ad un massimo di 12 giornate al mese sulla base dei seguenti criteri di priorità:

- a) disabilità: situazioni di limitazioni funzionali di carattere temporaneo e permanente;
- b) conciliazione vita-lavoro: emergenza di cura del dipendente e/o nei confronti di familiari o conviventi con patologie/disabilità;
- c) supporto alla genitorialità: esigenza di cura dei figli dal rientro dal congedo obbligatorio fino a 12 anni di età.

Il lavoratore potrà annullare la richiesta di prestazione in lavoro agile, anche se precedentemente autorizzata, in qualsiasi momento prima dell'inizio della giornata autorizzata.

**Le giornate di lavoro agile non fruite nel mese**, salva l'ipotesi di recupero a seguito di rientro in servizio disposto dal datore di lavoro, **sono considerate perse e non possono essere recuperate.**

### 3.1.5 Articolazione giornaliera del lavoro agile

L'attuazione del lavoro agile non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al dipendente, il quale farà riferimento al normale orario di lavoro con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie del lavoro agile, nel rispetto, comunque, dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione.

In particolare, nelle giornate di lavoro agile, per il personale valgono le seguenti disposizioni:

- 1. fascia di svolgimento attività: 8.00 – 21.00;**

## 2. fasce minime di contattabilità per tutti i dipendenti:

- **9.00 – 12.00 nei giorni con orario continuato**
- **9.00 – 11.00 e 14.00 – 16.00 nei giorni con orario spezzato.**

Le fasce di contattabilità sono funzionali all'interazione del lavoratore agile con il proprio ufficio e con il proprio responsabile, mediante collegamenti telefonici, videoconferenze e altri strumenti simili. Esse sono da intendersi anche come fasce di **operatività** in cui viene resa la prestazione lavorativa in maniera agile, da svolgersi nel luogo indicato nell'accordo individuale.

Nel caso il dipendente abbia necessità di assentarsi all'interno delle fasce di contattabilità, è tenuto a usufruire degli ordinari permessi orari, compresi i permessi L. 104/1992, che comportino riduzione di orario lavorativo. Tali permessi, nella fattispecie in esame, si concretizzano nella possibilità per il dipendente, in relazione ad un intervallo temporale determinato, di essere sollevato dal predetto obbligo di contattabilità laddove la sua esigenza, per natura e caratteristiche, non risulti compatibile con tale obbligo e non possa essere soddisfatta al di fuori del periodo di durata del medesimo, ferme restando le ordinarie disposizioni contrattuali sulle causali, sulla motivazione e sulla documentazione dei permessi stessi.

Le fasce di contattabilità possono essere ampliate per esigenze organizzative del settore di appartenenza, al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le necessarie occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi.

E' garantito il **diritto alla disconnessione**, come ribadito anche dalla recente Risoluzione del Parlamento Europeo del 21 gennaio 2021, n.2019/2181 (INL) "Diritto alla disconnessione", dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche utilizzate per scopi lavorativi, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati.



### **Fascia di disconnessione: dalle 21.01 alle 7.59.**

Durante tale fascia non è richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa, la lettura delle e-mail, la risposta alle telefonate e ai messaggi, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Amministrazione. Il diritto alla disconnessione si applica in senso verticale e bidirezionale (verso i propri responsabili e viceversa), oltre che in senso orizzontale, cioè anche tra colleghi.

La disconnessione deve avvenire osservando la procedura di cui alla policy IT, assicurandosi che i dati utilizzati siano stati correttamente salvati e non vengano dispersi, diffusi o lasciati incustoditi ed accessibili a persone non autorizzate alla loro consultazione.

In caso di malfunzionamento delle dotazioni tecnologiche tale da rendere impossibile la prestazione lavorativa in modalità agile, il dipendente dovrà segnalare tempestivamente la situazione al proprio responsabile, sia al fine di tentare una soluzione al problema sia per concordare con il responsabile stesso le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro nella

sede di lavoro, senza obbligo di recupero del tempo utilizzato per la risoluzione del problema tecnico e per il viaggio. In caso di impossibilità oggettiva al rientro, la giornata deve essere giustificata con idonea causale di assenza e non può essere recuperata come lavoro agile.

Il dipendente è tenuto a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste per legge e dalla contrattazione regionale e integrativa in materia di salute e sicurezza. In particolare, è obbligatoria una pausa dopo 6 ore di lavoro.

### **3.1.6 Trattamento giuridico ed economico del personale**

Ai lavoratori agili è garantita parità di trattamento giuridico ed economico come agli altri lavoratori.

Fatte salve specifiche norme di legge e di contratto, si precisa che:

- è garantita parità di trattamento normativo e giuridico dei lavoratori che aderiscono al lavoro agile anche in riferimento alle indennità e al trattamento accessorio rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno della sede dell'Amministrazione. Il lavoro agile non pregiudica in alcun modo le prospettive di sviluppo professionale e formativo previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro in modalità lavoro agile non sono configurabili prestazioni straordinarie (incluse quelle elettorali), aggiuntive, notturne e festive, prestazioni in turno e reperibilità; sono conseguentemente escluse le voci di salario accessorio connesse ai suddetti istituti e quelle connesse all'effettiva presenza fisica in servizio (es: indennità condizioni lavoro);
- deve essere in ogni caso assicurato il riposo giornaliero di almeno 11 (undici) ore consecutive ogni 24 (ventiquattro) ore, come previsto dalla normativa sull'orario di lavoro (d.lgs. n. 66/2003) e comunque nel rispetto dell'abituale orario di servizio nei giorni precedenti o successivi alla giornata di lavoro agile;
- per i giorni in cui la prestazione lavorativa è svolta in lavoro agile non spettano rimborsi di qualsiasi altra natura né il trattamento di trasferta;
- per i giorni in cui la prestazione lavorativa è svolta in lavoro agile non spetta il buono pasto. Si precisa che l'effettuazione di prestazioni lavorative in corrispondenza delle fasce di contattabilità nei giorni con orario spezzato non determina in alcun modo il maturare delle condizioni, contrattuali e regolamentari, necessarie per l'erogazione del buono pasto.

Al lavoratore agile sono garantiti gli stessi diritti sindacali spettanti ai dipendenti che prestano la loro attività nella sede di lavoro. La partecipazione del lavoratore alle assemblee sindacali, allo sciopero e alle altre iniziative promosse dalle organizzazioni sindacali sono disciplinate dalle vigenti disposizioni della contrattazione collettiva.

Tutti gli altri termini e condizioni contrattuali di lavoro non subiscono alcuna modifica. Pertanto, i lavoratori sono obbligati al rispetto delle regole, policy, procedure e regolamenti applicati dall'Ente, anche se non inclusi nel presente Piano.

Il lavoratore autorizzato a effettuare attività lavorativa in forma di lavoro agile continua a partecipare a tutte le dinamiche dell'Ente, a quelle del suo ufficio e servizio di appartenenza e mantiene tutti i diritti e i doveri connessi al suo rapporto di lavoro subordinato.

### **3.1.7 Luoghi di lavoro**

Nelle giornate in lavoro agile il dipendente avrà cura di svolgere la propria attività lavorativa in luoghi che, tenuto conto delle attività svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e, quindi, siano idonei all'uso abituale di supporti informatici,



non mettano a rischio la sua l'incolumità né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento del proprio lavoro.

In particolare, dovrà attenersi a quanto indicato nell'apposita informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile, ai sensi dell'art.22, comma 1, L.81/2017 che, all'atto della sottoscrizione dell'accordo individuale, verrà fornita al lavoratore.

Nelle giornate di lavoro agile il dipendente utilizzerà prioritariamente spazi chiusi privati (in primo luogo il proprio domicilio abituale, ma non esclusivamente), spazi in strutture pubbliche attrezzate per l'accoglienza e il collegamento e spazi in altre Amministrazioni con le quali siano previste attività di collaborazione già strutturate. Dell'indicazione del luogo prevalente dell'attività dovrà essere data preventiva informazione al datore di lavoro, anche ai fini della tutela contro gli infortuni sul lavoro.

L'individuazione di uno o più luoghi prevalenti può essere dettata da esigenze connesse alla prestazione lavorativa o dalla necessità di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative.

Il lavoratore agile può chiedere di modificare, anche temporaneamente, il luogo di lavoro al proprio responsabile di riferimento il quale, valutatane la compatibilità, autorizza la modifica: lo scambio di comunicazioni scritte, in tal caso, è sufficiente a integrare l'accordo individuale, senza necessità di una nuova sottoscrizione.

### **3.1.8 Strumenti di lavoro agile**

L'Amministrazione prevede una progressiva messa a disposizione di dispositivi portatili per i dipendenti in lavoro agile, da completarsi su base pluriennale.

Il dipendente può, tuttavia, espletare la propria prestazione lavorativa in modalità agile anche avvalendosi di supporti informatici quali personal computer, tablet, smartphone o quant'altro ritenuto idoneo dall'Amministrazione, per l'esercizio dell'attività lavorativa, anche di sua proprietà o nella sua disponibilità.

Nell'accordo individuale è precisato se il dipendente utilizza strumentazione propria o dell'Amministrazione.

Se successivamente alla sottoscrizione dell'accordo il dipendente venisse dotato di strumentazione di proprietà dell'Amministrazione, verrà apposta un'apposita nota in calce all'accordo individuale, sottoscritta dalle parti.

#### **Dotazione di strumentazione di proprietà dell'Amministrazione**

L'Amministrazione garantisce la conformità della strumentazione alle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza.

Il dipendente si impegna a custodire con la massima cura e a mantenere integra la strumentazione che gli sarà fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento, il furto e/o lo smarrimento e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute.

Gli strumenti di lavoro affidati al personale dovranno essere utilizzati esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile, impedendo a terzi, anche se familiari, l'accesso e l'utilizzo.

La manutenzione della strumentazione e dei relativi software è a carico dell'Amministrazione.

Il dispositivo di telefonia mobile (telefono cellulare, *smartphone*, ecc.), dovrà essere utilizzato solo per attività lavorative, in modo appropriato, efficiente, corretto e razionale. I costi relativi a tale utenza telefonica sono a carico dell'Amministrazione.

Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate in lavoro agile il dipendente è tenuto, laddove possibile, ad attivare apposito sistema via internet oppure la deviazione di chiamata sul

cellulare di servizio.

#### Utilizzo di strumentazione del dipendente

Il dipendente potrà sottoscrivere l'accordo individuale anche nel caso in cui l'Amministrazione non sia in grado di provvedere alla fornitura dell'attrezzatura tecnologica, utilizzando strumenti nella propria disponibilità, se ritenuti idonei dall'Amministrazione.

Il dipendente dovrà dichiarare di utilizzare una strumentazione nella sua disponibilità, adeguata al lavoro agile, con particolare riferimento alle caratteristiche hardware e software di tali risorse. Inoltre, il dipendente dovrà dichiarare la propria disponibilità all'installazione di software necessari a lavorare in modalità agile.

Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate di lavoro agile il dipendente è tenuto, laddove possibile, ad attivare apposito sistema via internet, sul proprio dispositivo o, in alternativa, attivare la deviazione di chiamata sul cellulare personale.

I costi relativi alle utenze per linea dati e telefonica sono a carico del dipendente.

#### Disposizioni comuni

Ulteriori costi sostenuti dal dipendente, direttamente e/o indirettamente collegati allo svolgimento della prestazione lavorativa (elettricità, linea di connessione, spostamenti, ecc...) o le eventuali spese per il mantenimento in efficienza dell'ambiente di lavoro agile, sono a carico del dipendente stesso.

### **3.1.9 Formazione, comunicazione e supporto**

Per i dipendenti in lavoro agile è prevista specifica formazione, da definirsi in sede di programmazione complessiva dei percorsi formativi.

La partecipazione agli interventi di formazione predisposti dall'Amministrazione per i lavoratori agili è obbligatoria.

Il personale addetto ai servizi informatici assicura supporto operativo ai lavoratori agili.

### **3.1.10 Potere direttivo, di controllo e disciplinare**

La modalità di lavoro agile non modifica il potere direttivo e di controllo del Datore di lavoro, che sarà esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa presso i locali aziendali, nel rispetto dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, come modificato dal d. lgs. n. 151/2015.

Il potere di controllo sulla prestazione resa al di fuori dei locali comunali si espliciterà, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti.

Tra il dipendente in lavoro agile e il proprio diretto responsabile saranno condivisi obiettivi e attività, che possano consentire di misurare i risultati della prestazione lavorativa in lavoro agile.

Per assicurare il buon andamento delle attività e degli obiettivi, dipendente e responsabile si confronteranno con adeguata periodicità, anche in relazione alla durata del progetto di lavoro agile, sullo stato di avanzamento.

Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo la metodologia vigente per tutti i dipendenti.

Nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile il dipendente dovrà comportarsi con correttezza e buona fede e rispettare quanto previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro e dai codici etici, comportamentali e disciplinari nel tempo vigenti.

Il mancato rispetto della disciplina del lavoro agile, con particolare riguardo agli aspetti dell'orario di lavoro e del diritto alla disconnessione, determina responsabilità disciplinare e può essere valutata come causa di esclusione dal successivo rinnovo dell'accordo individuale.

### 3.1.11 Tutela di dati personali

Il trattamento dei dati ai quali il dipendente abbia accesso in esecuzione delle prestazioni lavorative in modalità agile deve avvenire nel rispetto della riservatezza e degli altri diritti fondamentali previsti dal Regolamento UE 679/2016 – GDPR, dal D. lgs. 196/03 e successive modifiche e dalle eventuali apposite prescrizioni impartite dall'Amministrazione in qualità di Titolare del trattamento.

Il lavoratore in regime di lavoro agile conserva, ove già lo sia, la qualità di persona autorizzata a trattare dati personali, anche al di fuori della sede di lavoro abituale; pertanto, è tenuto a prestare la sua attività con diligenza e ad assicurare l'assoluta riservatezza sul lavoro affidatogli attenendosi alle istruzioni ricevute.

In particolare, il dipendente per lo svolgimento della propria attività in forma agile, si impegna a:

- accertarsi che nella zona di lavoro non siano presenti nelle immediate vicinanze altre persone (figli, parenti, ecc.) ed evitare di fissare telefonate e/o videochiamate con necessità di discutere informazioni professionali confidenziali laddove tale presenza non sia eliminabile;
- prima di allontanarsi dalla postazione di lavoro, anche per pochi minuti, a disconnettere il profilo (la sessione di lavoro) e riporre i documenti cartacei al sicuro;
- porre ogni cura per evitare che ai dati possano accedere persone non autorizzate presenti nel luogo scelto per la prestazione di lavoro, e quindi:
  - assicurarsi che il PC/dispositivo utilizzato abbia attiva la password del BIOS (per l'avvio del Sistema Operativo);
  - assicurarsi che il profilo sul PC/dispositivo utilizzato abbia attivo lo screen sever con ripristino protetto da password;
  - accertarsi che non ci siano profili di accesso sul PC/dispositivo in uso non protetti da password (esempio profili Guest/Ospite);
  - per la connessione a Internet mediante un dispositivo Wi-Fi, accertarsi che la connessione di rete richieda una password di protezione WPA/2; altrimenti impostare il dispositivo in questo modo, senza utilizzare reti di connessione pubbliche o libere;
  - bloccare il PC/dispositivo in caso di allontanamento dal luogo scelto quale postazione di lavoro, anche per un intervallo molto limitato di tempo, specie se in un luogo pubblico.

In qualità di persona autorizzata al trattamento dei dati personali il lavoratore deve mettere in atto tutte le misure per garantire che, durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, i dati personali o i documenti contenenti dati personali, o comunque riservati, non siano accessibili a terzi non autorizzati a conoscere le informazioni.

In tale contesto, nell'ambito delle attività di lavoro agile, è esclusa l'ipotesi di trattare dati personali in luoghi non idonei a garantire la tutela, come ad esempio luoghi pubblici o luoghi aperti al pubblico, salvo che la sede o il luogo prescelto sia tale da garantire uno spazio isolato e circoscritto in cui il lavoratore possa lavorare in riservatezza.

Per quanto riguarda le attività svolte in lavoro agile non è ammesso prelevare dalla sede di lavoro documenti che contengano dati personali o comunque riservati per l'Amministrazione.

Per le modalità di trattamento, conservazione e protezione dei dati e delle informazioni raccolte, in

merito al lavoro agile, si rinvia alla normativa vigente in materia.

### **3.1.12 Sicurezza sul lavoro**

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, in particolare quelle di cui al D.lgs. n. 81/08 e s.m.i. e della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Il datore di lavoro deve fornire al lavoratore agile, avvalendosi della struttura competente in materia di sicurezza aziendale, tutte le informazioni circa le eventuali situazioni di rischio e curare un'adeguata e specifica formazione in materia di sicurezza e salute sul lavoro affinché lo stesso possa operare una scelta ragionevole e consapevole del luogo in cui espletare l'attività lavorativa.

A tal fine consegna al dipendente all'atto della sottoscrizione dell'accordo individuale, apposita informativa scritta sulla salute e sicurezza nel lavoro agile.

Il lavoratore agile deve cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali comunali.

### **3.1.13 Copertura assicurativa**

Il lavoratore agile, come previsto dall'art. 23 della Legge n. 81/2017 e dalla Circolare INAIL n. 48/2017, ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali dell'Amministrazione.

Inoltre, il lavoratore agile ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione individuato per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali comunali, purché la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

Qualora il lavoratore subisca un infortunio di qualsiasi genere al di fuori dei locali dell'Amministrazione durante l'esecuzione della prestazione lavorativa in lavoro agile, deve seguire la stessa procedura per la dichiarazione dell'infortunio attualmente in essere e darne tempestiva informazione all'ufficio personale.

L'Amministrazione non risponde per infortuni derivanti da comportamenti del dipendente non attinenti all'attività lavorativa o incompatibili con un corretto svolgimento della prestazione.

L'Amministrazione Comunale risponde in relazione ai rischi di danno legati all'attività lavorativa in modalità agile in analogia a quanto previsto per l'attività in presenza.

### **3.1.14 Comunicazioni**

Tutte le comunicazioni relative alle vicende istitutive, modificative ed estintive del rapporto di lavoro agile avvengono in forma scritta, mediante Intranet comunale (se e quando istituita) o mediante posta elettronica.

### **3.1.15 Clausola di riserva**

Le disposizioni contenute in questa sezione e riferite ad aspetti della disciplina del lavoro agile che saranno oggetto di regolazione da parte della contrattazione collettiva, saranno disapplicate se in

contrasto o recessive rispetto a quest'ultima, oppure opportunamente integrate e specificate.

## 3.2 RUOLI E FUNZIONI

### 3.2.1 I responsabili di settore

I responsabili dell'Ente svolgono un ruolo centrale sia nella fase di definizione dei contenuti della sottosezione del PIAO in argomento sia durante la sua attuazione, in quanto soggetti responsabili della programmazione e del monitoraggio degli obiettivi.

Ai funzionari apicali, quali **promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi**, viene richiesto:

- un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di far lavorare gli altri per obiettivi, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati;
- di salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita, promuovendo percorsi formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi di innovazione e dalle opportunità professionali e di carriera.

L'organizzazione del lavoro agile deve porre, come obiettivo per i responsabili, la modifica del proprio stile di leadership in un nuovo modello che tenda a:

- supportare i propri collaboratori attraverso il feedback continuo utile per rafforzare l'autonomia del singolo nel contesto lavorativo organizzato su obiettivi;
- sviluppare e condividere le competenze innovative;
- organizzare modalità comunicative nuove, che riescano a unire il gruppo di lavoro nonostante la "distanza fisica";
- sviluppare una leadership collaborativa e una logica di gestione agile dei processi;
- assegnare chiaramente gli obiettivi, condividendo tempi e modalità di attuazione con i collaboratori, e rendere questi ultimi sempre più soggetti attivi nel raggiungimento dei risultati.



### 3.2.2 Il Segretario generale

Al Segretario generale è affidato il coordinamento e il monitoraggio dell'attuazione della sezione del PIAO. Allo stesso è conferita la possibilità di adottare atti organizzativi a valenza generale, finalizzati a fornire indicazioni operative e di dettaglio o chiarimenti interpretativi.

### 3.2.3 Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD), nominato con Delibera di Giunta Comunale n.164 del 07/11/2018, coordina a livello tecnico e operativo gli obiettivi del PEG e di performance riconducibili agli obiettivi generali dell'Agenda Digitale nazionale dedotti nel Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022, così sintetizzabili:

1. **semplificazione:** secondo quanto indicato nel Decreto Semplificazione e Innovazione digitale (DL n. 76/2020) il rapporto fra cittadini e PA deve essere più semplice e sicuro anche in ottica di diffusione della cultura dell'innovazione e superamento del divario digitale, con un'attenzione anche all'accesso agli strumenti informatici delle persone con disabilità;
2. **reingegnerizzazione, digitalizzazione e attivazione di nuovi servizi on line:** digitalizzare i processi a valenza interna per migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa anche nell'ottica del lavoro in modalità agile;
3. **integrazione con piattaforme abilitanti e implementazione di servizi integrati con SPID, PagoPA, App IO:** le piattaforme offrono funzionalità fondamentali, trasversali e riusabili nella digitalizzazione dei procedimenti amministrativi delle PA, uniformandone le modalità di erogazione e sollevano le amministrazioni dalla necessità di dover realizzare ex novo funzionalità, riducendo i tempi e i costi di realizzazione dei servizi e garantendo maggiore sicurezza informatica.

Al fine di favorire la diffusione dell'identità digitale SPID, il Comune ha ottenuto da AGID (Agenzia per l'Italia Digitale) di diventare RAO SPID (acronimo di Registration Authority Officer). L'accreditamento presso l'agenzia della Presidenza del Consiglio dei ministri permette di effettuare l'identificazione delle persone fisiche, attività propedeutica al rilascio dell'identità digitale SPID da parte degli Identity Provider accreditati;

4. **accompagnamento di cittadini e imprese nell'utilizzo dei servizi on-line:** la misura punta a ridurre il "divario digitale culturale", inteso non solo come divario tra chi ha o meno accesso alla rete di internet, ma soprattutto tra chi è in grado di utilizzare i servizi offerti e chi no.

### 3.2.4 L'Organismo Indipendente di Valutazione

L'Organismo Indipendente di Valutazione sarà coinvolto attivamente nel processo di definizione degli indicatori utilizzati per programmare, misurare, valutare e rendicontare le dimensioni di performance (implementazione, organizzativa e individuale) riferite all'attuazione del lavoro agile.

### 3.2.5 Altri soggetti

Il PIAO è trasmesso al Comitato Unico di Garanzia istituito nell'Ente, oltre che alle organizzazioni sindacali/RSU a titolo di informativa.

## 3.3 IL LAVORO AGILE E IL CICLO DELLA PERFORMANCE

### 3.3.1 La definizione degli obiettivi

L'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività lavorativa a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nella sezione del PIAO dedicata alla Performance.

Esso prevede l'assegnazione di obiettivi puntuali e misurabili che consentano di monitorare i risultati della prestazione lavorativa da remoto, all'interno degli obiettivi generali assegnati alla struttura di appartenenza, secondo la metodologia di valutazione, così come previsto dal vigente sistema di misurazione e valutazione della performance.

Al responsabile del settore presso cui il dipendente presta servizio compete l'assegnazione dei progetti/attività che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi indicati nel PEG, nonché coerenti con le competenze assegnate al settore di appartenenza desumibili anche dalla mappatura delle attività/processi/procedimenti cui si è fatto riferimento nel presente Piano.

Considerato che durante le giornate svolte in lavoro agile il collaboratore non ha obblighi di orario, se non quelli della "fascia di contattabilità", la valutazione sarà strettamente collegata agli obiettivi assegnati dal responsabile di riferimento.

### 3.3.2 Gli impatti sul sistema di misurazione e valutazione

Il tema della misurazione e valutazione della performance assume un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge anche dalla disposizione normativa che per prima lo ha introdotto nel nostro ordinamento.

Ancor prima di entrare nel merito del rapporto tra performance e lavoro agile, appare utile chiarire che la revisione organizzativa sottesa alla sua introduzione impone una riflessione circa l'adeguatezza complessiva del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). È, infatti, presumibile che il sistema debba essere aggiornato in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'Amministrazione ha adottato.

Una riflessione particolare è richiesta in relazione alla performance individuale; non solo perché lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti, ma anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista.

E' opportuno che la misurazione della performance connessa al lavoro agile intercetti, mediante il ricorso a strumenti di *customer satisfaction*, il livello di qualità dei servizi erogati, sia con riferimento all'utenza interna che esterna.

Per la valutazione dei comportamenti, invece, è necessario definire all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ente, in maniera chiara e trasparente, le aspettative in coerenza con la posizione ricoperta. Soprattutto è utile che l'Amministrazione rifletta sull'opportunità di rivedere il proprio dizionario aggiornando le declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e chiarendo al dipendente, in occasione dell'assegnazione annuale degli obiettivi, quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto.

Si pone, quindi, particolare attenzione su una riflessione organizzativa interna in merito alle competenze “soft” che entrano maggiormente in gioco in questa diversa modalità di lavoro quali, solo per citarne alcune: responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, *problem solving*, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all’utenza.

Il cambiamento organizzativo in atto, connesso all’introduzione strutturata del lavoro agile, si inserisce a pieno titolo come elemento aggiuntivo nel processo di adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

### 3.3.3 Monitoraggio delle attività

Così come indicato dalla Direttiva n.3/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica “*Linee Guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro*” l’Amministrazione intende implementare un sistema di monitoraggio delle attività che consenta di ottenere una valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato.

Il monitoraggio dovrà essere garantito da uno strumento in grado di rilevare almeno le macro-attività svolte da ciascun lavoratore agile.

**Con il presente documento si prevede di portare a regime, nei limiti delle risorse disponibili, l’uso di un applicativo gestionale come modalità standard di monitoraggio e rendicontazione delle attività svolte in modalità agile.**

Il programma, o eventuali altri strumenti informatici utilizzati, deve in ogni caso consentire di estrarre dei report periodici, che permettano di visualizzare le attività svolte, sia in termini di periodo temporale che di obiettivi.

Sono, altresì, da utilizzare, quali strumenti utili al monitoraggio e alla successiva rendicontazione del lavoro agile:

- *timesheet*, schede attività, questionari;
- comunicazioni via mail al responsabile/Segretario;
- confronti verbali (telefono, video chiamate) tra dipendente e responsabile;
- sistemi di monitoraggio degli orari di lavoro;
- utilizzo di “Lavagne Digitali”.

Ciò partendo dal presupposto che il coordinamento diretto e lo scambio di informazioni sono elementi fondamentali e nelle relazioni professionali e sono considerati parti integranti dell’attività lavorativa.

Le modalità e la periodicità di rendicontazione da parte del lavoratore agile sono definite nell’accordo individuale, ferma restando la frequenza almeno mensile del coordinamento col proprio responsabile in relazione agli obiettivi assegnati.



## 4. IL PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2024-2026

Ogni anno sono individuati gli indicatori minimi da introdurre e da monitorare, così da creare la base di partenza per gli anni successivi.

La Funzione Pubblica ritiene opportuno, in particolare, che almeno alcune condizioni di salute abilitanti vengano da subito avviate e monitorate, compreso lo stato di implementazione.

Nell'arco di un triennio, l'Amministrazione dovrà giungere a una fase di sviluppo avanzato in cui andranno monitorate tutte le dimensioni indicate.

A consuntivo l'Amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello programmato.

I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi.

Le tabelle riepilogative del programma di sviluppo del lavoro agile sono riportate nel relativo allegato al presente documento.

## 5. CONSIDERAZIONI FINALI



Come emerge dal Progetto “Lavoro agile per il futuro della PA” – finanziato dal PON Governance 2014-2020 e promosso dal Dipartimento per le pari opportunità, un processo di introduzione del lavoro agile adeguatamente governato genera ricadute positive a più livelli. Per i lavoratori coinvolti gli impatti riguardano un aumento del benessere, della qualità della vita e della soddisfazione.

Nell'organizzazione i benefici sono generati da un modello di leadership rinnovato che impatta positivamente e a vari livelli sulla produttività e sulla qualità dei servizi erogati. Una gestione flessibile del lavoro, che riduce gli spostamenti e porta ad una ottimizzazione degli spazi nelle sedi di lavoro, ha delle ricadute positive anche sul territorio: questi (ad oggi minimi) impatti ambientali hanno certamente un valore sul fronte della responsabilità sociale che ciascuna organizzazione può esercitare a favore del contesto in cui opera.



## 6. ALLEGATI

1. Tabelle programma di sviluppo
2. Mappatura delle attività, dei processi e dei procedimenti.