

**CITTÀ DI PESCHIERA BORRAMEO
(CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO)**



**Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)
Triennio 2022/2024**

PREMESSA

1. PARTE I - STATO DI ATTUAZIONE

1.1 Modalità attuative

1.2 Stato e sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile

1.2.1 Strutture e soggetti coinvolti: ruoli e funzioni

1.2.2 Elementi gestionali ed organizzativi: strumento e processo

1.2.3 Procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile

2. PARTE II - PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO

2.1 Obiettivi di monitoraggio e set di indicatori

2.2 Misure strategiche

3. PARTE III - QUADRO SINOTTICO

4. DIRETTIVA OPERATIVA PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

PREMESSA

L'emergenza sanitaria insorta nel mese di gennaio 2020 ha imposto alle Pubbliche Amministrazioni il ricorso al lavoro agile, quale strumento per garantire la prosecuzione del lavoro in sicurezza ed al contempo la continuità dei servizi erogati ai cittadini.

Lo smart working, già disciplinato nell'ordinamento ed al centro di un dinamico iter legislativo, è divenuto, con l'emanazione dei primi provvedimenti antiCovid19, la misura straordinaria da applicare nelle aree considerate a rischio (DPCM del 23/02/2020, G.U. n. 45 del 23/02/2020).

Sin dalla pubblicazione del D.L. 18/2020 convertito in Legge 27/2020 tale istituto è stato espressamente individuato come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa per tutte le Pubbliche Amministrazioni "*fino alla cessazione dello stato di emergenza da Covid-19*".

Su tali basi, ampiamente recepite dall'Ente nel corso del biennio 2020/2021, si sviluppa il presente Piano, che costituisce un documento di programmazione organizzativa, avente ad oggetto quei processi di innovazione da promuovere al fine di addivenire ad una efficace ed efficiente gestione del lavoro agile.

Il presente POLA si integra nel ciclo di programmazione dell'Ente attraverso il *Piano delle Performance* 2022 - 2024 ed è redatto in conformità a quanto previsto all'art. 263 comma 4 bis del D.L. 34/2020 di modifica dell'art. 14, Legge 7 agosto 2015, n. 124.

In particolare, anche seguendo le indicazioni fornite alle amministrazioni per la predisposizione del documento (c.d. Linee Guida POLA del Dipartimento della Funzione Pubblica), il documento viene suddiviso in 3 parti:

- nella parte I si descrive lo stato di attuazione del lavoro agile con riferimento a modalità, soggetti, processi e strumenti;
- nella parte II si declina il programma di sviluppo del lavoro in modalità agile su un orizzonte temporale triennale (2022-2024);
- nella parte III si riporta il quadro sinottico del programma in termini di obiettivi, indicatori e target da conseguire annualmente.

1. PARTE I – STATO DI ATTUAZIONE

L'Amministrazione si è adattata con sollecitudine al contesto lavorativo pandemico, dando applicazione all'istituto dello smart working mediante la Deliberazione G.C. n. 52, avente ad oggetto "ATTIVITÀ FINALIZZATE ALL'ATTIVAZIONE, NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE, DI FORME DI LAVORO AGILE (C.D. SMART WORKING). INDIRIZZI".

Il provvedimento è stato inoltre condiviso con RSU e CUG al fine di avviare un confronto propositivo sul tema.

L'obiettivo primario dell'Ente era, originariamente, quello di contenere la diffusione del virus e tutelare la salute dei dipendenti, conservando al contempo dei livelli di produttività adeguati e rispondenti alle esigenze della collettività.

Sul corrente stato di attuazione del lavoro agile hanno pertanto influito, in primis, le previsioni normative del contesto emergenziale dovuto alla diffusione del Covid- 19.

Ai fini della definizione di un programma di sviluppo è tuttavia opportuno, allo stato attuale, tenere conto della distinzione tra lo *smart working* "straordinario" introdotto dal DPCM dell'8 marzo 2020 (art. 2, comma 1, lett. r), e lo *smart working* di cui ai DM 19 ottobre 2020 e 8 ottobre 2021, la cui visione è improntata al superamento della gestione emergenziale ed alla devoluzione - in favore della contrattazione nazionale e del PIAO - del compito di delineare un percorso strutturale del lavoro agile, mutuando presupposti applicativi già previsti dalla direttiva n. 3 del 2017, quali l'alternanza dell'attività lavorativa in presenza e da remoto.

1.1 Modalità attuative

L'evento pandemico verificatosi non ha impedito una pianificazione, seppur celere, delle attività lavorative da svolgere in *smart working* straordinario; quanto alla valutazione circa l'idoneità delle attività realizzabili da remoto, la stessa è stata condotta inizialmente per macro-aree, individuate con Disposizione Sindacale n. 1 del 16.3.2020, secondo la quale andavano considerate attività indifferibili da rendere in presenza:

- Protocollo, per la spedizione di atti giudiziari
- Messaggi notificatori
- Attività di Polizia Locale relativamente ai servizi operativi
- Servizio di Polizia Mortuaria
- Servizio di Stato Civile
- Guardia
- Assistenza informatica
- Segretariato sociale di supporto al COC
- Manutenzione strade, infrastrutture ed edifici pubblici
- Ambiente ed ecologia

Di seguito si riportano informazioni di dettaglio inerenti all'approccio organizzativo adottato, al ruolo ed ai processi che hanno coinvolto diversi soggetti appartenenti all'organizzazione, e che sono stati funzionali all'introduzione ed all'implementazione del lavoro agile:

- la modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in modalità smart-working era riservata a tutto il personale con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, non comportava rischi di discriminazione in termini di sviluppo della professionalità del personale coinvolto e non variava la natura giuridica ed economica del rapporto di lavoro.
- Il periodo di lavoro svolto in modalità agile veniva riconosciuto ai fini della progressione di carriera e non modificava la sede di lavoro già assegnata.
- il lavoro in modalità agile era attivato su specifica richiesta avanzata dal lavoratore, previa:
 1. individuazione dei contingenti minimi da garantire a presidio dei servizi di cui alla Disposizione Sindacale n. 1 del 16.3.2020;
 2. ricognizione delle mansioni idonee ad essere svolte a distanza, con particolare attenzione a quelle svolte da soggetti affetti da disabilità ed assunti ai sensi della Legge 68/1999;

che avveniva parte dei Responsabili di Settore.

Questi ultimi esercitavano il potere direttivo e di controllo sulla prestazione lavorativa resa dal/dalla dipendente in modalità agile.

L'applicazione di tale forma di lavoro era finalizzata a limitare al massimo le presenze in ufficio dei lavoratori, salvo casi eccezionali che sono stati oggetto di apposita valutazione.

- il rapporto di lavoro in smart-working era compatibile con gli incarichi di Responsabile di Settore o altro incarico di responsabilità, ferma restando l'esigenza di contemperare detta modalità operativa con il più efficace coordinamento della struttura di appartenenza (v. circolare 6.11.2020 relativa alle presenze in sede dei Titolari di PO).

Sotto il profilo tecnico, con l'ausilio del Servizio IT:

- è stata effettuata un'analisi preliminare delle risorse hardware e software disponibili per lo smart working;
- sono state individuate le modalità operative di attivazione, stabilendo altresì le modalità attuative tecniche opportune;
- è stata sviluppata l'infrastruttura informatica per garantire la coesistenza di molteplici istanze di lavoro agile;

- sono stati verificati i collegamenti internet, offrendo costante assistenza da remoto a tutti i dipendenti;
- è stata rinnovata la dotazione di materiale hardware configurando ed implementando software di tutela e sicurezza della rete;
- è stata progettata la virtualizzazione desktop degli utenti.

A seguito dell'analisi organizzativa interna e dell'individuazione dei soggetti interessati, il Servizio RU ha provveduto a raccogliere e archiviare le istanze, a formalizzare lo schema di accordo individuale e l'informativa sulla sicurezza (nonostante le deroghe vigenti fino al mese di ottobre 2021), e a verificare la corretta applicazione della normativa ordinaria e di quella emergenziale in materia di lavoro agile.

Tabella 1 - Modalità di attuazione dello smart working durante l'emergenza	
Elementi caratterizzanti articolo 18 della Legge n. 81/2017	Smart working "straordinario" durante il lockdown (marzo-giugno 2020)
Accordo tra le parti	Si, in forma scritta
Organizzazione della prestazione <ul style="list-style-type: none"> • per fasi, cicli e obiettivi • disposizione di adeguati strumenti tecnico informatici 	Si contemporaneamente all'esecuzione della prestazione (attività a carico dei Titolari di Posizione Organizzativa e del Servizio IT)
Orario della prestazione	Rispetto teorico dell'orario ordinario di lavoro ed applicazione delle disposizioni in materia di riposi giornalieri, settimanali ed annuali
Luogo della prestazione	In parte all'interno degli Uffici comunali (attività da rendere in presenza) e in parte all'esterno (senza una postazione fissa)

Successivamente, e per il prosieguo della fase emergenziale, veniva demandata ai titolari di Posizione Organizzativa l'individuazione delle **attività indifferibili** da rendere in presenza e la costante pianificazione dell'**alternanza presenza/lavoro agile** per le risorse umane loro assegnate (Disposizione Sindacale n. 3 del 6.11.2020).

Quanto intrapreso apre la strada all'adozione a regime delle misure già introdotte dall'Ente per lo svolgimento del lavoro agile (c.d. *baseline*) - mutuabili anche in fase ordinaria - ma nel complesso richiede una sostanziale rivisitazione e revisione del modello organizzativo ed un contestuale adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'obiettivo è quello di rendere sistematica l'impronta operativa adottata nella fase emergenziale, al fine di conservare livelli efficienti di produttività, riducendo il costo del lavoro, e conciliare, per il dipendente, interessi di natura diversa da quelli meramente lavorativi.

In prospettiva il risultato cui pervenire sarà quello di una maggiore responsabilizzazione del personale, della ridefinizione degli spazi fisici e virtuali di lavoro, della promozione e sempre più ampia diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali.

1.2 Stato e sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile

1.2.1 Strutture e soggetti coinvolti: ruoli e funzioni

Il Settore Risorse Umane, Provveditorato e Fundraising ed il Settore Relazioni Esterne (cui afferisce il Servizio Innovazione Tecnologica) ricoprono un ruolo centrale per il coordinamento generale del processo di cambiamento organizzativo inerente il lavoro agile, ed agiscono in sinergia con il Settore Istituzionale al fine di assicurare il coordinamento con il ciclo della performance.

L'Ente si avvale poi del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), del Medico competente, del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) e del Responsabile della formazione per i relativi aspetti di pertinenza, nonché del Comitato unico di garanzia (CUG) e del Nucleo di Valutazione (NdV).

Come previsto dalle Linee guida POLA, l'adozione del presente Piano avviene inoltre sentite le organizzazioni sindacali.

In questo complesso, quanto definito, quadro di competenze, tutti i Responsabili di Settore sono chiamati a svolgere un ruolo fondamentale, ossia quello di promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

Nella Tabella 2 sono riportati in sintesi i ruoli e le funzioni dei soggetti e delle strutture coinvolte nel processo:

Tabella 2	
Strutture e soggetti	Ruolo e funzione
Settore Risorse Umane, Provveditorato e Fundraising/Settore Relazioni Esterne	Coordinamento gestionale del processo di cambiamento organizzativo inerente il lavoro agile, digitalizzazione delle procedure e gestione delle infrastrutture informatiche
Settore Istituzionale	Coordinamento con il ciclo della performance

Titolari di Posizione Organizzativa	Promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi
RSPP, Medico competente	Tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
RTD, CUG, NdV	Supporto e collaborazione nel processo per quanto di competenza

Nell'ambito del processo di attuazione del lavoro agile le figure apicali hanno un ruolo chiave in quanto è sulla base del rapporto fiduciario tra dirigenza e lavoratori che si gioca l'efficacia e l'efficienza di nuove modalità di lavoro, e ciò anche nella prospettiva di promuovere un radicale cambiamento della cultura organizzativa aziendale, e di orientare sempre più la prestazione lavorativa individuale e collettiva da una logica di mero adempimento ad una logica del risultato, passando dalla gestione per atti e procedimenti alla gestione per obiettivi.

Ai fini dello sviluppo del lavoro agile nell'Ente, e come sottolineato anche dalle Linee guida POLA del DFP, il presupposto è quindi un cambiamento di stile manageriale e di leadership. I Responsabili di Settore, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

I Responsabili di Settore sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex post*, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa e a valutare eventuali interventi migliorativi.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare - ed ampliare, ove possibile, rispetto al quadro emergenziale e previo confronto con l'Amministrazione - il novero delle attività che possono essere svolte in forma agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

Le modalità di coinvolgimento delle figure apicali sono meglio descritte nel paragrafo seguente.

1.2.2 Elementi gestionali ed organizzativi: strumento e processo

Ai fini di un'ottimale implementazione e di un costante monitoraggio del lavoro agile nell'Ente, vi è la necessità di aggiornare e adeguare lo schema di accordo individuale sulla base del contesto socio-ambientale in cui si versa.

Di seguito si riportano gli elementi gestionali e organizzativi distinti tra:

- a) Accordo tra le parti ed organizzazione della prestazione (inclusi i requisiti tecnologici)
- b) Orario e luogo della prestazione
- c) Formazione

a) L'organizzazione e il monitoraggio del lavoro agile è stabilito, per ogni lavoratore che presta le proprie attività in parte da remoto, attraverso la sottoscrizione di un apposito accordo che deve espressamente indicare gli specifici obiettivi individuali assegnati, corredati degli opportuni indicatori di risultato e dei rispettivi target ovvero il rimando agli obiettivi organizzativi già inclusi nel piano della performance dell'anno corrente.

I contenuti minimi dell'accordo individuale, ex articolo 19, L. 81/2017, già previsti nelle Linee Guida del mese di ottobre 2021, potranno essere rivisitati anche a fronte dell'impellente rinnovo del CCNL Funzioni Locali.

Il Responsabile del Settore di appartenenza è tenuto a predisporre una relazione relativa alle risultanze del lavoro svolto dal/dalla dipendente in modalità agile, unitamente all'attività semestrale di monitoraggio e consuntivazione degli obiettivi di performance, fatte salve diverse tempistiche dettate da disposizioni normative o regolamentari.

Al/alla dipendente che fruirà del contratto individuale in oggetto sarà consentito l'espletamento ordinario dell'attività lavorativa al di fuori della sede di lavoro con modalità di volta in volta concordate con il/la proprio/a responsabile e con l'Amministrazione, avvalendosi degli strumenti di dotazione informatica già in suo possesso ovvero, a regime, forniti dell'Amministrazione, sostenendo a proprio carico tutte le spese riguardanti i consumi elettrici, la manutenzione dei dispositivi personali e la connettività di tali strumenti.

Il/la dipendente si impegna a mantenere perfettamente efficiente e sicura detta strumentazione, al fine di garantire l'esatto assolvimento delle proprie incombenze lavorative. I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno mostrare autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici. Il/la dipendente dovrà garantire la riservatezza dei dati di cui verrà a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

Percentuale di dipendenti in smart max. 15%, del numero di dipendenti le cui attività possono essere effettivamente smartabili (netto PL, Manutenzioni, Anagrafe, Biblioteca ...)

b) La prestazione lavorativa, stabilita mediante accordo tra le parti, si svolge senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. Potranno, tuttavia, essere individuate nel singolo contratto fasce di reperibilità, conformemente a quelle applicate per la prestazione di lavoro in sede.

In relazione alle giornate lavorative svolte in modalità smart-working al/alla dipendente non saranno riconosciute le prestazioni straordinarie, i buoni pasto, ed ogni altro Istituto non compatibile con la modalità di svolgimento per obiettivi.

Tutti gli Istituti che comportano una riduzione totale o parziale dell'orario di lavoro (ferie, permessi brevi ed altri istituti ove applicabili) potranno essere utilizzati solo se previamente comunicati al/alla proprio/a responsabile. Analogamente in caso di malattia la stessa dovrà essere segnalata secondo quanto previsto dalle disposizioni interne dell'Ente.

Il lavoratore avrà diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, sempre che si sia provveduto preventivamente all'inserimento del relativo "giustificativo" nel portale di gestione presenze.

Per i periodi di presenza in sede restano ferme tutte le disposizioni che regolamentano diritti e doveri del lavoratore.

Il luogo di lavoro dovrà essere sempre idoneo ai fini dell'osservanza della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

c) Al pari di quanto già avvenuto in fase emergenziale, prima dell'attivazione del contratto individuale i lavoratori saranno previamente informati, da parte del Servizio Risorse Umane, di concerto con il datore di lavoro e il Servizio di Prevenzione e Protezione, rispetto a quanto previsto dal D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, circa i corretti comportamenti da adottare per lo svolgimento della prestazione in *smart-working* mediante rilascio di apposita Informativa sulla sicurezza o diverse modalità stabilite dalla normativa vigente.

I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno essere autonomi nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici, oppure richiedere di essere espressamente formati prima dell'attivazione dell'accordo.

Dall'attivazione dello svolgimento di prestazioni lavorative in modalità smart working non derivano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

1.2.3. Procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile

La procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile è organizzata in 5 fasi:

1. Presentazione della domanda
2. Predisposizione del contratto
3. Assolvimento obblighi di informativa in materia di sicurezza sul lavoro (ed eventuale "formazione informatica")

4. Sottoscrizione del contratto e dell'informativa

5. Avvio del lavoro agile

Si riporta la procedura nella Tabella 3.

Tabella 3		
Fasi	Descrizione	Soggetti coinvolti
1. Presentazione della domanda	La domanda di svolgimento dell'attività lavorativa deve essere presentata direttamente al/alla proprio/a Responsabile di Settore di riferimento, ovvero in caso di presenza di altro/a responsabile, la presentazione avverrà al dirigente per il tramite di quest'ultimo, e inoltrata per conoscenza al Servizio Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none">• Dipendente interessato/a allo sw• PO di riferimento• Servizio RU
2. Predisposizione del contratto	Individuazione d'intesa con il/la proprio/a Responsabile di Settore e con l'eventuale Responsabile di Servizio, delle attività da svolgere nonché delle modalità di misurazione delle stesse, e conseguente sottoscrizione degli accordi individuali	
3. Assolvimento obblighi sicurezza sul lavoro (eventuale formazione informatica)	Prima della sottoscrizione del contratto (in duplice copia) il/la dipendente dovrà adempiere gli obblighi informativi e formativi connessi alla sicurezza sul lavoro. I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno essere autonomi nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici, ovvero richiedere di essere espressamente formati prima dell'attivazione	<ul style="list-style-type: none">• Dipendente interessato/a allo sw• PO di riferimento• Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP)• Servizio RU
4. Sottoscrizione del contratto	La sottoscrizione del contratto da parte del Responsabile del Settore di competenza avverrà previa verifica del rispetto nell'accordo di tutte le regole previste nel presente Piano (modalità di misurazione, tempistica delle attività SW, sicurezza sul lavoro ecc.)	<ul style="list-style-type: none">• PO di riferimento• Servizio RU
5. Avvio del	Una volta sottoscritto l'accordo ne viene restituita	<ul style="list-style-type: none">• PO di riferimento

lavoro agile	una copia al servizio RU e una copia al/alla Responsabile di Settore che a mezzo comunicazione interna la invierà al/alla dipendente formalizzando l'avvio del lavoro agile.	<ul style="list-style-type: none"> • Dipendente interessato/a allo sw • Servizio RU
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Avviata la prestazione lavorativa in modalità agile, tutti i dipendenti hanno l'obbligo di inserire preventivamente l'apposito giustificativo nel sistema di gestione presenze, a prescindere dal ruolo e dalla mansione. L'inserimento preventivo si considera soddisfatto se l'accordo del lavoratore prevede lo svolgimento in modalità SW a giorni fissi.

2. PARTE II – PROGRAMMA TRIENNALE DI SVILUPPO

Il Programma triennale di sviluppo del lavoro agile si inserisce in un processo più ampio di riorganizzazione per rispondere ad esigenze di adeguamento della struttura organizzativa derivanti da disposizioni normative e contrattuali che mirano a rendere il lavoro agile strutturale.

Un **processo di riorganizzazione** che, a valle di analisi e valutazioni sullo stato del modello organizzativo in essere, ha identificato una **specificata finalità**: dotare l'organizzazione di una *struttura flessibile*, capace di adattarsi tempestivamente ai cambiamenti in atto in ambito nazionale, e di rispondere con rapidità alle richieste provenienti dall'esterno, mantenendo allo stesso tempo il *focus* sulla propria *mission* e valorizzando le competenze professionali dei dipendenti.

Adottando un approccio integrato per gli interventi di riorganizzazione, tale processo costituisce quindi la cornice entro cui definire anche gli interventi del Programma triennale di sviluppo del lavoro agile. Il presente POLA rappresenta infatti per l'Ente anche l'occasione per razionalizzare le diverse misure intraprese, nonché eventualmente per individuarne ulteriori attraverso apposite indagini e valutazioni.

Come è evidente dalle informazioni riportate nella Parte I, sin dallo sviluppo dell'emergenza sanitaria l'Ente ha seguito un orientamento volto alla promozione e alla diffusione di nuove modalità delle prestazioni lavorative, anche in assenza della tanto evocata revisione normativa e in misura estensiva rispetto alle disposizioni vigenti, con il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati a vario titolo.

L'approccio adottato si è rivelato *concreto, pratico e progressivo* (la percentuale di unità di personale che hanno svolto la prestazione in modalità di lavoro agile è aumentata tra il mese di marzo ed il mese di giugno del 2020).

Con l'adozione del presente Piano si intende prioritariamente rafforzare l'elemento della *programmazione* attraverso **un monitoraggio strutturato e organizzato** utile allo sviluppo del lavoro agile che vada oltre il mero adempimento amministrativo di trasmissione delle informazioni alle autorità competenti, e sia funzionale invece al processo decisionale di miglioramento delle condizioni abilitanti, di implementazione, delle performance organizzative e degli impatti del lavoro agile.

Nella attuale fase di definizione del Programma, costituiscono elemento di base l'esperienza maturata durante la fase emergenziale, nonché le risultanze di indagini interne promosse, tra le quali quelle sviluppate dal CUG, alle quali si fa rinvio.

Si identifica inoltre quale linea guida della programmazione triennale la **messa a punto delle ricognizioni informative** necessarie alla definizione di Piani operativi da attuare nel triennio **per supportare l'adeguamento graduale ma progressivo dell'organizzazione del lavoro e della**

transizione verso modalità agili delle prestazioni lavorative con un approccio strutturato e di programmazione.

Nel quadro e per gli scopi descritti, con il presente Piano si adottano gli obiettivi di monitoraggio e il set minimo di indicatori per il monitoraggio utile al progressivo e graduale sviluppo del lavoro agile (paragrafo 2.1).

Si riportano inoltre le misure valutate come strategiche per la revisione delle modalità organizzative di lavoro (paragrafo 2.2) e la definizione del quadro sinottico del Programma di sviluppo del lavoro agile riportato nella Parte III del presente Piano.

2.1. Obiettivi di monitoraggio e set di indicatori

Per rendere il lavoro agile un'opportunità per il Comune e per i lavoratori, si rende necessario proseguire con un approccio concreto e graduale, attraverso la programmazione dello sviluppo basato su un monitoraggio organizzato e strutturato.

A tale scopo, con il presente Piano, si definiscono gli obiettivi annuali del monitoraggio e si adottano gli indicatori da monitorare.

In particolare, nelle Tabelle 4, 5, 6 e 7 sono riportati il set di indicatori per le seguenti dimensioni di performance relativamente al lavoro agile:

- Dimensione 1 – condizioni abilitanti del lavoro agile (i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa);
- Dimensione 2 – implementazione del lavoro agile (percentuale di dipendenti che svolgono la prestazione in modalità di lavoro agile);
- Dimensione 3 – performance organizzativa (indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia);
- Dimensione 4 – impatti (sia interni sia esterni all'organizzazione comunale).

Tabella 4	
Dimensione 1 - CONDIZIONI ABILITANTI del LAVORO AGILE	
Indicatori	
Salute organizzativa	
1)	Coordinamento organizzativo del lavoro agile
2)	Monitoraggio del lavoro agile
3)	Help desk informatico dedicato al lavoro agile
4)	Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi
Salute professionale	
Competenze direzionali:	
5)	<i>-%posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</i>
6)	<i>-%posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</i>
Competenze organizzative:	
7)	<i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</i>
8)	<i>-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i>
Competenze digitali:	
9)	<i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</i>
10)	<i>-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</i>
Salute economico-finanziaria	
11)	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile
12)	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile
13)	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi
Salute digitale	
14)	N. PC per lavoro agile
15)	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati
16)	Sistema VPN
17)	Intranet
18)	Sistemi di collaborazione (es. documenti in <i>cloud</i>)
19)	% Applicativi consultabili in lavoro agile
20)	% Banche dati consultabili in lavoro agile
21)	% Firma digitale tra i lavoratori agili
22)	% Processi digitalizzati
23)	% Servizi digitalizzati

Tabella 5	
Dimensione 2: IMPLEMENTAZIONE del LAVORO AGILE	
Indicatori	
Indicatori quantitativi	
24)	% lavoratori agili effettivi
25)	% Giornate lavoro agile
Indicatori qualitativi	
26)	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.

Tabella 6	
Dimensione 3: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Indicatori	
Economicità	
27)	Riflesso economico: Riduzione costi
28)	Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi
Efficienza	
29)	Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività
30)	Economica: Riduzione di costi per output di servizio
31)	Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
Efficacia	
32)	Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita
33)	Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita

Tabella 7	
Dimensione 4: IMPATTI	
Indicatori	
Impatti esterni	
34)	Sociale: per gli utenti, per i lavoratori
35)	Ambientale: per la collettività
36)	Economico: per i lavoratori
Impatti interni	
37)	Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa
38)	Miglioramento/Peggioramento salute professionale
39)	Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria
40)	Miglioramento/Peggioramento salute digitale

Per il presente triennio, anche tenuto conto delle linee guida POLA, si distinguono tre fasi del programma di sviluppo:

1. fase di avvio – 2022;
2. fase di sviluppo intermedio – 2023;
3. fase di sviluppo avanzato – 2024.

Nella Tabella 8 si riportano specificatamente gli obiettivi di monitoraggio.

Tabella 8 - Obiettivi di monitoraggio			
	Fase		
	Avvio (2022)	Sviluppo (2023)	Sviluppo avanzato (2024)
Dimensione 1 – condizioni abilitanti	X	X	X
Dimensione 2 – implementazione	X	X	X
Dimensione 3 – performance		X	X
Dimensione 4 – impatti		X	X

In particolare, ferma restando la possibilità di integrare il set di indicatori, con il presente Piano si stabilisce che, nel corrente anno di programmazione, come riportato nella Tabella 8, sarà avviato il monitoraggio delle condizioni di salute abilitanti e dello stato di implementazione (Tabella 4 e Tabella 5), ovvero si valuterà il livello di *baseline* degli indicatori della dimensione 1 e 2 della *performance* relativamente al lavoro agile.

Nell’arco del triennio, il monitoraggio sarà esteso nel 2023 a tutte le dimensioni indicate, ovvero alla dimensione 3 (performance) e alla dimensione 4 (impatti). Si precisa che le dimensioni di performance presidiate dagli indicatori di efficienza temporale e di efficacia saranno misurate sulla base delle risultanze degli obiettivi inseriti nel piano della performance.

A consuntivo, dopo ogni fase, l’Ente verificherà il livello raggiunto rispetto al livello programmato nel POLA (valori attesi). I risultati misurati, saranno rendicontati in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, e costituiranno il punto di partenza per l’individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2023-2025, procedendo ove necessario agli opportuni aggiornamenti.

2.2 Misure strategiche

Come anticipato, con l'adozione del presente Piano, per il primo anno di programmazione, l'obiettivo triennale prioritario è rappresentato dal **rafforzamento della capacità di programmazione del lavoro agile attraverso un monitoraggio strutturato e organizzato.**

A tale scopo, insieme all'adozione del set di indicatori e della procedura di valutazione riportati nel paragrafo precedente, si individua nell'istituzione di una *Task force tematica* la misura adeguata per l'avvio, la strutturazione e lo sviluppo del monitoraggio e per il miglioramento della salute organizzativa (si veda Tabella 4).

La *Task force* funzionerebbe infatti come **punto di coordinamento tecnico-operativo del lavoro agile** in coerenza con il processo di riorganizzazione in atto, un punto per il raccordo informativo e per la valutazione delle diverse dimensioni di performance che caratterizzano la programmazione del lavoro agile, nonché di sviluppo di studi e analisi, di metodologie, strategie e di strumenti, inclusi quelli per il monitoraggio delle prestazioni e quale riferimento per i fruitori delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa. Per le finalità descritte la composizione della *task force* prevederà la compresenza di soggetti con diverse competenze multidisciplinari e includerà i diversi soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione e nello sviluppo del lavoro agile. Dettagli sulla composizione e sulle regole di funzionamento della *task force* saranno definiti con separato provvedimento del Segretario Generale.

Si promuove inoltre il significato organizzativo dell'adozione del presente Piano, anche con appositi momenti di informazione e divulgazione, per rafforzare il messaggio che il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione. A tale proposito nel richiamare l'attenzione sul concetto di programmazione come "processo unitario" all'interno dell'Ente, si individua il ruolo strategico del **processo di convergenza coordinata e coerente con i diversi strumenti di pianificazione previsti dal legislatore**. Se infatti, l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti quali, ad esempio, il Piano triennale per la formazione del personale.

Le strategie di informazione e divulgazione istituzionale, nonché gli elementi informativi per l'integrazione degli strumenti di pianificazione appena elencati, saranno definiti in raccordo con le rispettive unità organizzative di competenza e tenuto conto dei risultati delle attività sviluppate dalla *Task force*, in una logica di coordinamento.

Inoltre, al fine di rendere coerenti le revisioni del modello organizzativo con la disponibilità di luoghi per le prestazioni lavorative che si svolgeranno nelle diverse sedi, appare opportuno l'avvio di una

pianificazione degli interventi di rimodulazione degli spazi, per i quali, partendo da una riduzione delle esigenze di postazioni “stabili”, si giungerebbe ad una organizzazione di zone condivise di lavoro che consentirebbero l’individuazione di un maggior numero di zone di lavoro comune (sale riunioni) nonché la possibilità di destinare appositi spazi al benessere organizzativo. Il reperimento dei predetti spazi andrebbe in primo luogo ad interessare quelle postazioni i cui titolari abbiano optato per le forme più estese di smart working.

In sintesi, quindi le misure che, dalle valutazioni messe in atto per l’elaborazione del presente Piano, risultano strategiche con il corrente status di attuazione del lavoro agile nell’Ente sono:

1. l’adozione del set di indicatori di performance e avvio del monitoraggio;
2. l’istituzione della *Task force* per il coordinamento tecnico-operativo dello sviluppo del lavoro agile;
3. la promozione e lo sviluppo della convergenza dei Piani Triennali adottati dall’Ente;
4. avvio della programmazione degli interventi di revisione degli spazi nelle sedi di lavoro comunali.

3. PARTE III – QUADRO SINOTTICO

Sulla base di quanto riportato nelle sezioni precedenti e delle misure strategiche individuate, attesa la finalità di rafforzamento della capacità di sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile, nonché seguendo quale guida della presente prima programmazione la messa a punto delle ricognizioni informative necessarie alla definizione di Piani operativi da attuare nel triennio, si riporta il **Quadro sinottico del Programma Triennale di sviluppo del lavoro agile** in termini di *Obiettivi, Indicatori e Target* da raggiungere annualmente.

QUADRO SINOTTICO del PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO del LAVORO AGILE – 2022-2024

Obiettivo	Indicatori	Target		
		2022 <i>(fase di avvio)</i>	2023 <i>(fase di sviluppo intermedio)</i>	2024 <i>(fase di sviluppo avanzato)</i>
Rafforzamento delle condizioni abilitanti per il lavoro agile	Miglioramento coordinamento organizzativo del lavoro agile	Istituzione della <i>Task force</i> per l'implementazione del POLA, l'adozione e l'attuazione del programma delle attività annuali	Aggiornamento e attuazione del programma delle attività annuali	Aggiornamento e attuazione del programma delle attività annuali
	Implementazione del monitoraggio del lavoro agile	Adozione del set di indicatori per il monitoraggio del lavoro agile	Sviluppo del monitoraggio del lavoro agile ed eventuale adeguamento del POLA	Monitoraggio completo sulla base di tutti i set di indicatori
	Sviluppo di strumenti per l' organizzazione della prestazione lavorativa	Progettazione dei percorsi di formazione	Adeguamento del Piano triennale della formazione del lavoro agile	Attuazione del Piano triennale della formazione e aggiornamento
	Pianificazione degli interventi logistici presso le diverse sedi	Pianificazione di misure di revisioni degli spazi	Programma operativo degli interventi pianificati	Attuazione degli interventi programmati

4. DIRETTIVA OPERATIVA PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. I singoli Responsabili di Settore dovranno effettuare una ricognizione preliminare, per processi e attività di lavoro, del personale le cui mansioni possano essere svolte a distanza, tenuto conto delle attività indifferibili da rendere in presenza (c.d. analisi organizzativa interna).

La percentuale del personale adibito al lavoro agile nell'Ente non potrà superare il valore del 15% del totale complessivo dei dipendenti le cui attività siano effettivamente *smartabili*.

I titolari di Posizione Organizzativa, ad ogni modo, sono tenuti a rivedere in qualsiasi momento il programma delle proprie presenze e di quelle del personale loro assegnato, per adeguarlo alle esigenze di funzionalità dell'azione amministrativa.

Per quanto concerne la procedura di accesso al lavoro agile, le modalità di fruizione dell'istituto, e i criteri di misurazione della prestazione, si rimanda a quanto disciplinato dalla legge, dal CCNL, dagli accordi individuali, e dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile, ciascuno per i relativi aspetti di competenza.

2. Qualora pervengano istanze di lavoro agile in numero ritenuto organizzativamente non sostenibile da ogni singola struttura organizzativa, lo smart working verrà concesso prioritariamente, e comunque non oltre la concorrenza della percentuale del 15% delle attività effettivamente *smartabili*, ai seguenti soggetti:

- a. lavoratori che versino in situazioni personali – adeguatamente certificate - di disabilità psico-fisica tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro;
- b. lavoratori con figli (senza limite di età) in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 (schema D.lgs. recepimento Direttiva UE 2019/1158);
- c. lavoratori con figli fino a 12 anni di età (schema D.lgs. recepimento Direttiva UE 2019/1158);
- d. lavoratori caregivers ai sensi dell'articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (schema D.lgs. recepimento Direttiva UE 2019/1158);
- e. lavoratrici che si trovino in stato di gravidanza comprovato da idonea documentazione medica.

3. I dipendenti ammessi al lavoro agile potranno svolgere la prestazione lavorativa in tale modalità per massimo n. 2 giorni alla settimana, e solo nelle giornate ad orario ridotto in modalità che potranno essere dettagliate con successivi atti regolatori del Segretario Generale.

4. Le giornate di lavoro agile fruibili dal lavoratore dovranno essere concordate col Responsabile di Settore sulla base di una programmazione dell'attività lavorativa della singola struttura organizzativa, prendendo in considerazione i seguenti criteri:

- garantire lo svolgimento delle attività indifferibili da rendere in presenza;
- garantire la continuità e il mantenimento dello stesso livello quanti-qualitativo delle prestazioni e dei servizi erogati dalla singola struttura;
- tenere conto dei periodi di ferie, permessi e altri istituti di assenza del personale della singola struttura organizzativa e della ricorrenza di "picchi" lavorativi previsti o prevedibili;
- tenere conto dell'eseguità da remoto dell'attività lavorativa assegnata ai dipendenti della singola struttura organizzativa.

5. Le giornate di lavoro agile non potranno essere fruite il giorno precedente e/o il giorno successivo la fruizione di ferie, congedi per Legge 104 e permessi a giornata intera (art. 32, art. 35 CCNL 21.5.2018).

6. I limiti e i criteri di cui al punto 2., potranno essere derogati, previa adeguata motivazione, esclusivamente dal Segretario Generale, previa verifica della sussistenza di situazioni straordinarie o imprevedibili, la cui mancata gestione con attivazione dello *smartworking* può avere conseguenze oggettivamente negative sul funzionamento regolare degli Uffici e dei Servizi (es. contestuale assenza della PO e del vicario).