

# **PIANO OPERATIVO DEL LAVORO AGILE 2023**

COMUNE DI LEGNARO (PD)

## Sommario

Sommario.....	2
SEZIONE III – Piano Operativo del Lavoro Agile.....	3
1. Introduzione.....	3
2. Livello di attuazione e sviluppo.....	5
2.1 Stato di applicazione del lavoro da remoto nel periodo emergenziale.....	5
3. Modalità attuative .....	5
3.1 Salute organizzativa .....	5
3.2 Salute digitale.....	7
3.3 Salute professionale .....	8
3.4 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> .....	8
4. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	9
5. Programma di sviluppo del lavoro agile .....	11

# Piano Operativo del Lavoro Agile

## 1. Introduzione

Il lavoro agile trova la prima regolamentazione nell'ordinamento con la Legge 22 maggio 2017, n.81, *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”*, all'interno del quale viene definito come *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”* (art. 18).

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

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

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

Il legislatore, tuttavia, non intende limitare lo sviluppo del lavoro agile a mero strumento di gestione dell'emergenza. Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 *“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19”*, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha infatti disposto con l'art.263 comma 4-bis che *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”*.

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

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

Il presente Piano è redatto secondo quanto previsto dal citato art. 263 comma 4-bis, seguendo le Linee

Guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica ed il template nella versione semplificata.

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

## 2. Livello di attuazione e sviluppo

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

L'adozione di forme di lavoro agile nel 2020 di natura emergenziale a fronte della pandemia da Covid-19 hanno preso inizio dal 31 marzo 2020 in applicazione delle direttive n.1 del 25 febbraio 2020 e circolare n.1 del 4 marzo 2020 del Ministro per la P.A., mediante Circolare del Segretario comunale che ha previsto il lavoro agile fino a un massimo di tre (3) giorni la settimana, su richiesta del lavoratore e con priorità per categorie fragili o particolari esigenze familiari.

Con la citata circolare, del 16 marzo 2020 sono state individuate le attività che possono essere svolte in lavoro agile e quali, invece, devono essere svolte in via indifferibile in presenza.

Alla data del 31 dicembre 2022 la ripartizione del personale tra gli addetti ai servizi indifferibili e urgenti e quelli autorizzati al lavoro agile, era la seguente:

Totale dipendenti	Lavoratori in presenza	Autorizzati al lavoro da remoto
25	19	6

Nello specifico, la suddivisione dei dipendenti che fruivano o meno del lavoro agile con strumenti di lavoro propri o messi a disposizione dell'Ente, suddivisi nelle diverse aree organizzative, era la seguente:

Area	N° dipendenti	N° dipendenti che lavorano da remoto
Affari Generali	8	3
Economico Finanziario	2	0
Edilizia Privata e Urbanistica	4	2
Polizia Locale	3	0
Tributi-Risorse Umane	1	0
Servizi Sociali – Pubblica Istruzione	3	0
Lavori Pubblici - Manutenzioni	4	1

Le misure tecnologiche adottate per consentire il lavoro agile nella fase emergenziale si sono risolte nell'implementazione del *software*, per consentire la connessione da remoto, mediante VPN.

## 3. Modalità attuative

### 3.1 Salute organizzativa

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

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

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la

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

Sulla base di tali ultime condizioni, e al fine di valutare il grado di adattamento dei servizi al nuovo assetto organizzativo legato al lavoro agile e, quindi, la possibilità di svolgere efficacemente la prestazione lavorativa in *smart working*, senza pregiudizio per l'efficacia dell'azione amministrativa e l'erogazione dei servizi, è stata elaborata una scheda di rilevazione volta a determinare in che misura il singolo servizio si presta ad una "riconversione" più o meno ampia al nuovo paradigma lavorativo.

Le risultanze di tali valutazioni sono sintetizzate nella seguente tabella. Conseguentemente si ritengono effettuabili con la modalità del lavoro agile le seguenti attività

Attività	Incidenza <sup>1</sup>	Adattamento <sup>2</sup>	Indice "smartabilità" <sup>3</sup>
Segreteria	30%	5	1,5
Servizi Scolastici	10%	3	0,3
Associazioni	10%	5	0,5
Protocollo	20%	4	0,8
Servizi Sociali	30%	2	0,6
Servizi anagrafici	50%	4	2,0
Risorse Umane	35%	2,5	1,225
Ragioneria	45%	3,5	1,575
Economato	5%	1	0,05
Tributi	15%	2	0,3
Edilizia Privata	30%	4	1,2
Urbanistica	30%	3,5	1,05
Lavori Pubblici	40%	2,5	1
Ambiente	70%	2	1,4

In base al risultato dato dall'indice di "smartabilità", ogni Responsabile di settore individuerà il numero di giorni in cui la prestazione lavorativa del singolo dipendente assegnato all'area potrà essere svolta con la modalità del lavoro agile, che in ogni caso non potrà essere maggiore di due giorni lavorativi la settimana, salve comprovate necessità personali e/o familiari. Inoltre, l'attività da svolgere in modalità "smart-working" può essere individuata solamente su istanza del dipendente.

Si intendono attività indifferibili da rendere in presenza e, conseguentemente, non compatibili con il lavoro agile le seguenti attività

- Stato civile
- Polizia locale
- Protezione civile
- Manutenzioni del patrimonio
- Messo comunale
- Biblioteca

<sup>1</sup> indicare in valore percentuale quanto la linea di attività incide sul totale del lavoro per il servizio.

<sup>2</sup> Indicare, in un valore crescente da 1 a 5, il grado di adattabilità dell'attività al lavoro agile, dove 1 indica per nulla espletabile in smart; e perfettamente espletabile in smart).

<sup>3</sup> Il risultato è dato dal prodotto tra "Incidenza" e "Adattamento".

### 3.2 Salute digitale

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

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

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

Il Comune di Legnaro ha avviato un processo per l'attuazione del lavoro agile che si sviluppa attraverso i seguenti passaggi:

- adozione sistemi di accesso sicuro dall'esterno con VPN di virtualizzazione desktop e utilizzo in rete degli applicativi
- percorsi di sostituzione progressiva dei PC fissi con apparecchi portatili;
- acquisti software e licenze per potenziare la flessibilità e l'efficacia del lavoro da remoto;
- utilizzo di strumenti avanzati per la gestione della collaborazione digitale e teleconferenze;
- acquisizione hardware dedicato (portatili, server, diffusione webcam, ecc)
- disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro.

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

<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>
N. PC a disposizione per lavoro agile	24
% lavoratori dotati di dispositivi (messi a disposizione dell'ente, personali)	96,00%
Assenza/Presenza di un sistema VPN	Presente
Assenza/Presenza di una intranet	Presente
Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Assenza
% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%
% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	30%
% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	100%
% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	75%
% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	20%

### 3.3 Salute professionale

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

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

Esaminando la rilevazione sul grado di soddisfazione del personale e del bilancio fin qui maturato nella prima esperienza di lavoro agile, si ritiene di mettere in atto per i dipendenti i seguenti interventi l'acquisizione di competenze coerenti con le caratteristiche del nuovo profilo:

- a) **competenze direzionali:** azioni e interventi formativi diretti a sviluppare capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali  
I responsabili di Settore, coordinati dal Segretario comunale, individueranno una serie di adempimenti da eseguire e concludere nelle giornate di lavoro agile.
- b) **competenze organizzative:** capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi.  
I responsabili di Settore monitoreranno l'effettivo svolgimento delle attività eseguite da remoto e gli esiti del monitoraggio dovranno essere rendicontati al Segretario comunale e al nucleo di valutazione.
- c) **competenze digitali:** implementazione delle capacità di usare le tecnologie, mediante corsi di formazione mirati e tramite l'implementazione di servizi digitali nelle procedure amministrative.

### 3.4 La misurazione e valutazione della *performance*

La misurazione e valutazione della performance assume un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile.

Pur partendo dalla considerazione che il modello è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista, e di conseguenza continuano il vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMiVaP) deve essere analizzato e rivisitato.

Le dimensioni da prendere in esame saranno le seguenti:

- Indicatori riferiti allo stato di implementazione del lavoro agile nell'Amministrazione:
- Quantità: ad es. % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali; % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali;
- Qualità percepita: ad es. % disposizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori, % dipendenti in lavoro agile soddisfatti
- performance organizzativa, con l'introduzione di indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia, che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance complessiva dell'amministrazione;
- Efficienza produttiva, economica e temporale: ad es: aumento quantità di pratiche, riduzione di costi e tempi;
- Efficacia quantitativa e qualitativa: ad es. numero utenti serviti, standard di qualità e *customer satisfaction*;
- Economicità: ad es. riduzione di costi, minori consumi di utenze, ecc.
- performance individuale, cioè risultati (contributo al raggiungimento di obiettivi individuali e di gruppo) comportamenti, tesi in particolar modo a valorizzare le “soft skill” (responsabilità, autorganizzazione/autonomia, orientamento al risultato, *problem solving*, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza)

La rendicontazione di tali dimensioni verrà effettuata mensilmente dai responsabili di settore, che predisporranno, per il personale in lavoro agile una tabella con gli obiettivi e le relative scadenze.

Le risultanze sulle tempistiche di evasione delle pratiche andranno a incidere sulla valutazione di

performance complessiva.

#### 4. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

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

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

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

Nell'applicazione concreta del lavoro agile, non può prescindere dalla definizione di un disciplinare che mantenga un presidio di regole condivise, rispetto allo svolgimento di un modello di gestione del lavoro pubblico completamente innovativo.

A tal fine l'Amministrazione con l'approvazione del presente piano della *performance* e del presente Piano Operativo del lavoro Agile, approva l'allegato "disciplinare per l'applicazione del lavoro agile" (ALL. C) di cui si riportano di seguito i contenuti.

La prestazione lavorativa agile deve essere espletata nella fascia giornaliera dalle ore 7.30 e non oltre le ore 15.00 e non può essere effettuata nelle giornate di sabato, domenica o festive infrasettimanali. Laddove la prestazione lavorativa giornaliera ecceda le 6 ore il lavoratore ha diritto a beneficiare di una pausa di almeno 30 minuti.

Al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le necessarie occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi, il dipendente, nell'arco della giornata di lavoro agile, deve garantire la sua contattabilità da parte dell'Ufficio (a mezzo e-mail, telefono, messaggi ecc.) in una fascia di contattabilità della durata di almeno 4 ore continuative nel periodo dalle ore 9:30 alle ore 13:30. La fascia di contattabilità deve essere specificata nell'accordo individuale, anche in base a quanto previsto dal successivo art. 10 sugli strumenti di telefonia mobile.

Ai dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile, sia per gli aspetti normativi sia per quelli economici, si applica la disciplina vigente prevista dalla contrattazione collettiva ivi comprese le disposizioni in tema di malattia e ferie.

Nelle giornate in cui l'attività lavorativa è prestata in modalità agile non è configurabile il lavoro straordinario.

Non sono configurabili permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario, parimenti non è applicabile l'istituto della turnazione e l'erogazione della relativa indennità nonché delle indennità, se previste, legate alle condizioni di lavoro.

Il lavoratore agile conserva il diritto a fruire dei medesimi istituti di assenza giornaliera previsti per la generalità dei dipendenti dell'Amministrazione.

L'eventuale malfunzionamento delle dotazioni tecnologiche che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità agile dovrà essere tempestivamente segnalato dal dipendente sia al fine di dare soluzione al problema che di concordare con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro nella sede di lavoro.

L'amministrazione, per esigenze di servizio rappresentate dal Responsabile di riferimento, si riserva di richiedere la presenza in sede del dipendente in qualsiasi momento, in particolare per situazioni di emergenza.

Dal punto di vista economico il dipendente che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in

attuazione dei contratti collettivi di cui all'art. 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Amministrazione.

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 i giorni in cui la prestazione lavorativa è svolta in lavoro agile non spetta il buono pasto.

L'adozione del disciplinare comporta l'adozione dei modelli A1 e A2 relativi all'istanza del dipendente e all'accordo individuale.

## 5. Programma di sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il presente piano.

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

Si prevede il seguente set di obiettivi da conseguire nel corso del triennio 2021-2023, con i relativi indicatori di raggiungimento

<b>FASI</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>
Avanzata 2023	Attivazione servizi remotizzabili	Incremento dei servizi per ogni Settore
	Monitoraggio e valutazione obiettivi specifici performance 2022	% raggiungimento degli obiettivi
Avanzata 2024	Miglioramento <i>performance</i> da remoto	Obiettivi con indice di ponderazione maggiore
	Attivazione servizi prima svolti in presenza	Questionari Customer satisfaction
Avanzata 2025	Mantenimento dello standard raggiunto	Questionari Customer satisfaction