



COMUNE DI VEZZANO SUL CROSTOLO
Provincia di Reggio Emilia

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

2022-2024

Programmazione del Lavoro Agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo
per il triennio 2022-2024

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 2
PREMESSA	pag. 2
PARTE 1 – LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	pag. 3
PARTE 2 – MODALITA' ATTUATIVE	pag. 5
Allegato 1 – Mappatura delle Attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile	pag. 7
PARTE 3 – SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	pag. 8
PARTE 4 – PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	pag. 9

INTRODUZIONE

Il presente Piano triennale costituisce sezione del Piano della Performance ai sensi dell'art.14 della L.124/2015.

Il documento segue, nella struttura, l'approccio già seguito con il Pola 2021-2023, tenendo conto dell'evoluzione dell'istituto del lavoro agile anche in relazione alle diverse fasi della prolungata Pandemia Covid 19 e degli interventi adottati dal legislatore e dagli organi ministeriali.

Il lavoro agile, che sarà oggetto di disciplina da parte della prossima Contrattazione collettiva di Comparto, mantiene la duplice valenza:

- di strumento di evoluzione organizzativa delle prestazioni lavorative, con lo scopo di garantire la qualità dei servizi alla collettività;
- di conciliazione dei tempi.

La valutazione in merito al riconoscimento del lavoro agile al singolo dipendente viene effettuata dai dirigenti responsabili, tenendo conto dell'organizzazione del lavoro all'interno dell'Area e considerando l'utilità di tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa rispetto alle funzioni degli uffici ed all'erogazione dei servizi.

L'anno 2022 porterà al consolidamento e miglioramento dell'applicazione del lavoro in modalità agile, sulla scorta dell'esperienza già maturata.

PREMESSA

Il lavoro agile trova primaria disciplina e definizione negli artt. da 18 a 24 della L.81/2017, quale "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".

Detti articoli sono estesi nell'applicazione anche alle Amministrazioni pubbliche.

L'evoluzione normativa del lavoro agile ha vissuto una sua caratterizzazione a causa della pandemia nel biennio 2020-2021, a seguito di una decretazione d'urgenza che ha configurato l'istituto quale strumento fondamentale per garantire l'erogazione dei servizi pubblici, anche in periodi di lockdown quando gli uffici pubblici non erano accessibili ed il personale "in presenza" poteva essere ammesso solo ove strettamente necessario.

La permanenza forzata "in agile" dei dipendenti ha consentito il funzionamento degli uffici, sviluppando modalità lavorative e di erogazione dei servizi più avanzate (sviluppo servizi on line, riunioni e contatti mediante call, abilitazione dei dipendenti all'accesso da casa alla rete aziendale in condizioni di sicurezza).

Le modifiche introdotte all'art.14 della L.124/2015 (con DL 18/2020, DL 34/2020, DL 52/2021 e DL 56/2021) hanno previsto in via definitiva un'ottica programmatica del lavoro agile, prevedendo il Pola (Piano organizzativo del lavoro agile) quale sezione del Piano della Performance.

Nella fase pandemica si sono susseguiti diversi interventi di decretazione d'urgenza, che hanno imposto l'applicazione del lavoro agile prescindendo da accordi individuali ed altre regole sottostanti l'istituto in una sua applicazione ordinaria. Si menzionano in particolare il DL 9/2020, il DL 18/2020, il DL 34/2020.

In tale situazione emergenziale il Comune di Vezzano sul Crostolo, che fino ad allora era privo di qualsiasi regolamentazione sia dell'istituto del telelavoro che dell'istituto del Lavoro Agile, con Deliberazione di Giunta Comunale n. 16 del 31/03/2020 approvava le Linee Guida Temporanee del lavoro agile che vennero successivamente prorogate con Deliberazione di Giunta Comunale n. 68 del 03/11/2020 e Deliberazione di Giunta Comunale n. 1 del 04/02/2021.

Con Decreto 08.10.2021 del Ministro per la Pubblica Amministrazione veniva disposto il rientro in presenza dei dipendenti, da realizzarsi entro il 30.10.2021, segnando altresì la conclusione del lavoro agile quale modalità ordinaria e riportando l'istituto a modalità da formalizzare mediante accordo individuale scritto.

Ad oggi, si è in attesa della nuova Contrattazione nazionale di Comparto che disciplinerà anche il lavoro agile.

Il presente documento - in applicazione dell'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 - costituisce il **POLA** del Comune di Vezzano sul Crostolo quale sezione del documento di cui all'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

In questa sezione del Piano è descritto in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, base di partenza (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo.

Nel Comune di Vezzano sul Crostolo, lo strumento del Lavoro agile è stato avviato in modo significativo in coincidenza con l'avvio dello stato di emergenza con l'adozione dei seguenti atti:

- Delibera di Giunta Unione Colline Matildiche n. 11 del 13 marzo 2020 avente ad oggetto "Esecuzione del Rapporto di lavoro subordinato in Smart Working (Lavoro Agile) quale misura di contrasto e contenimento del diffondersi del coronavirus. Adozione Linee Guida Temporanee."
- Decreto del Sindaco n. 2 in data 13/03/2020 avente ad oggetto "Attivazione lavoro agile e individuazione delle attività indifferibili da rendere con la presenza in servizio, ai sensi dell'art. 1, comma 6, del d.p.c.m. 11/03/2020";
- Delibera di Giunta Comunale n. 16 del 31/03/2020 avente ad oggetto "Esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in smart working (lavoro agile) quale misura di contrasto e contenimento del diffondersi del coronavirus. Adozione linee guida temporanee."
- Delibera di Giunta Comunale n. 68 del 03/11/2020 avente ad oggetto "Esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in smart working - lavoro agile - quale misura di contrasto e contenimento del diffondersi del coronavirus. Ricognizione e proroga al 31/12/2020."
- Delibera di Giunta Comunale n.1 del 04/02/2021 "Esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in smart working - lavoro agile - quale misura di contrasto e contenimento del diffondersi del coronavirus. Ricognizione e proroga al 30.04.2021."

In occasione dell'emergenza Coronavirus si è attivata la modalità di telelavoro, che era già stata attivata per i Responsabili di Area, trasformandola in Lavoro agile per circa 9 dei 17 dipendenti, essendo comunque 2 dipendenti impegnati in attività che non permettono tale modalità di espletamento del lavoro.

Per tutti è stata comunque implementata la modalità di accesso Remote Desktop tramite VPN con profilo personalizzato al proprio PC dell'ufficio.

L'attivazione dello smart working ha comportato innanzitutto un provvedimento di deroga temporanea al disciplinare relativo all'uso degli strumenti informatici che vietava l'uso di strumenti personali; non era ovviamente possibile provvedere a rifornire di portatili tutti i dipendenti attivati.

La modalità di attivazione adottata è stata quella di inviare all'utente precedentemente autorizzato dal proprio responsabile, una comunicazione di quanto necessario per la predisposizione sia del pc dell'ufficio che di quello di casa, completa di indicazioni puntuali per lo scarico da uno user portale del proprio certificato-vpn e per l'installazione dello stesso sul proprio pc, e poi infine le operazioni quotidiane di collegamento.

Tutta l'operazione è stata completamente svolta internamente dal Servizio Informatico, in gestione presso l'Unione Colline Matildiche.

Per quanto riguarda gli organi politici, le sedute dei Consigli e della Giunta si sono svolte in fase emergenziale attraverso la piattaforma di videoconferenza Lifesize fornita da Lepida.

Antecedentemente al periodo emergenziale COVID-19, all'interno del Comune di Vezzano sul Crostolo non era mai stato avviato alcun percorso di attivazione di lavoro da remoto sia come telelavoro sia come lavoro agile. Per contro, con la sopravvenienza della normativa emergenziale del 2020, l'amministrazione è stata piuttosto pronta ad organizzare e a strutturare il lavoro agile.

L'esperienza del Lavoro Agile nel Comune di Vezzano sul Crostolo durante il periodo 31 marzo 2020 - 31 dicembre 2020, ha fatto registrare i seguenti dati riportati:

ATTUAZIONE DELLO SW	N. Dipendenti
Dipendenti totali	17
Dipendenti Aree con SW non possibile	2
Dipendenti in SW o telelavoro al 01.01.2020 per Area	0
Dipendenti in SW durante Covid-19 per Area	9
Dipendenti in SW con PC di proprietà dell'ente	1
Dipendenti in SW con PC proprio	8

Successivamente il Dipartimento della funzione pubblica ha poi avviato una iniziativa di monitoraggio rivolta a tutte le amministrazioni pubbliche alla quale il Comune di Vezzano sul Crostolo ha aderito: di seguito se ne riportano i significativi e indicativi risultati.

Personale in servizio al 1° gennaio 2020 specificando il numero di dipendenti per genere:

al 1° gennaio 2020	
UOMINI	DONNE
7	13

Personale in servizio al 31 dicembre 2020 specificando il numero di dipendenti per genere:

al 31 dicembre 2020	
UOMINI	DONNE
6	11

Numero del personale che ha prestato attività lavorativa in modalità agile nei primi 4 mesi del 2020 specificando il numero di lavoratori coinvolti per genere:

Personale in lavoro agile	Anno 2020			
	Gennaio		Febbraio	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
	0	0	0	0
	Marzo		Aprile	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
0	0	2	5	

I successivi quadrimestri del 2020, ovvero Maggio/Agosto 2020 e Settembre/Dicembre 2020 i dipendenti che effettuavano lavoro agile, specificati per genere:

Maggio/Dicembre 2020	
UOMINI	DONNE
2	5

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

In questa sezione del Piano sono descritte le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che si intendono attuare e i cui contenuti sono coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".

Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile il Comune persegue i seguenti obiettivi principali:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;

Attività che possono essere svolte in modalità agile

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).

A ciascun Responsabile è stato, infatti richiesto di individuare, all'interno del proprio settore di riferimento, sulla base anche dell'esperienza e dei risultati afferenti all'annualità 2020, le attività che, per modalità di espletamento, tempistiche e competenze, risultassero essere, allo stato, **realmente "smartabili"** considerata l'attuale organizzazione del lavoro, le competenze del personale assegnato e le dotazioni tecnologiche disponibili.

Come evidenziato dalla attuale distribuzione per settore dei dipendenti autorizzati al lavoro agile, è stato verificato che potenzialmente tutte le persone che lavorano al Comune di Vezzano sul Crostolo svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti 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.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative al personale assegnato a servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;

Tale ricognizione, come già detto, si inserisce in un contesto del Comune di Vezzano sul Crostolo caratterizzato dall'assoluta assenza di pregresse esperienze sia di telelavoro che di smart working /lavoro agile.

I risultati di tale ricognizione hanno posto in evidenza i seguenti dati:

- n. Funzioni: 146;
- n. Funzioni Smartabili: 130;
- numero dipendenti: 17;
- n. personale assegnato alle funzioni smartabili: 13 (pari al 76,50% del totale dei dipendenti)

L'analisi sviluppata in occasione della stesura della mappatura dei processi per rilevare la adeguatezza o meno di questi ultimi alla modalità di lavoro agile ha portato a focalizzare quali sono le principali misure organizzative trasversali necessarie per il consolidamento nel tempo e lo sviluppo futuro del Lavoro agile all'interno dell'ente. Tali misure sono di seguito riportate, rinviando invece al Piano delle Performance per la identificazione degli obiettivi specifici assegnati alle strutture. Si riportano le **principali misure organizzative** la cui attuazione si ritiene funzionale al consolidamento:

- Aggiornamento del sistema di misurazione delle performance delle attività ordinarie (i processi caratteristici delle Area dell'Ente) in modo da poter **verificare nel tempo l'impatto dell'attivazione di modalità di lavoro agile sull'efficacia** -e più in generale sulle prestazioni dell'ente-.
- **Aggiornare il sistema di protezione dei dati personali** in funzione dell'impatto del Lavoro agile sulle procedure e sul sistema dei rischi dell'Ente e **adottare policy e linee guida** su tali temi per i dipendenti che opereranno in modalità agile.
- **Digitalizzazione degli archivi cartacei** dell'ente, trasversalmente ai Servizi.

Requisiti tecnologici

La strategia per l'adeguamento informatico necessario a garantire l'efficacia consolidamento del Lavoro agile, prevede le seguenti **misure tecnologiche**:

- Rispetto alla **tecnologia**, la conferma della **modalità VPN** attualmente utilizzata dal Comune, che oggi prevede il collegamento del PC del lavoratore da remoto al proprio computer fisso (accesso) in ufficio.
- Rispetto alla **strumentazione**, si prevede di **dotare di un PC portatile di proprietà dell'ente** le singole Aree, in quanto si può ipotizzare l'utilizzo del PC portatile dell'ufficio, con organizzazione dell'utilizzo della risorsa condivisa; l'utilizzo multi utente di un PC condiviso è possibile, se gestito con accortezza, alla luce delle percentuali di ore di lavoro agile effettuata dai dipendenti dell'ente, applicando il criterio della rotazione.

L'Amministrazione, valuterà nel corso degli anni 2022/2024, la possibilità concreta di una sostituzione dei PC fissi con PC portatili, anche sulla base dei possibili investimenti, prevedendo in parallelo di eliminare la postazione fissa di tali

lavoratori, rendendo in questo modo minore l'esigenza di acquisto di nuovi PC fissi e potendo ricorrere ai PC presenti per la sostituzione degli altri PC fissi eventualmente non funzionanti.

Si riportano le **principali iniziative** la cui attuazione si ritiene funzionale al consolidamento:

- Sviluppo di un più efficace sistema per la ricezione delle domande on-line;
- Sviluppo di un sistema di presa di appuntamenti on-line;
- Adozione di un sistema di trasferimento di chiamata dal numero fisso al Pc del dipendente, per favorire l'utilizzo anche dalle postazioni remote dei dipendenti "agili" dei servizi di telefonia offerti dagli enti, senza incidere sul telefono di proprietà del lavoratore/trice.

Percorsi formativi per il personale

Nel 2020, considerata la situazione emergenziale su scala globale, non è stato possibile realizzare un'attività formativa su tutto il personale.

Nel 2021 sono stati effettuati una serie di corsi a supporto del consolidamento del Lavoro agile, per sviluppare le competenze abilitanti il lavoro agile, più precisamente:

- per il team direzionale (ViceSegretario e Responsabili di Servizio), interventi di approfondimento inerenti temi quali lo sviluppo del POLA, il monitoraggio e la valutazione delle performance, la gestione del tempo e la protezione dei dati personali
- per il restante personale, limitatamente a chi opererà effettivamente in modalità agile (smart workers), interventi di approfondimento rispetto alla gestione del tempo e la protezione dei dati personali.

ALLEGATO 1

MAPPATURA DELLE ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITA' DI LAVORO AGILE

L'Amministrazione definisce l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche tenendo conto del grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi e evidenziando le eventuali criticità incontrate e le possibili soluzioni.

Si riporta di seguito la mappatura delle attività stesa dal Comune di Vezzano sul Crostolo, suddivisa a livello di Settori e - all'interno dei Settori - in Servizi/Uffici. L'adeguatezza dei processi e delle attività svolte alla modalità del Lavoro agile è stata determinata utilizzando una metodologia di attribuzione di punteggi che prevede di valutare **sei criteri** per ogni processo (con riferimento alla situazione attuale):

- **Standardizzazione** –cioè presenza di iter definito e che quindi lascia poco margine all'improvvisazione;
- **Digitalizzazione** –cioè assenza di vincoli spaziali (documenti cartacei, necessità di rapporto con il pubblico, necessità di sopralluoghi in presenza, ecc.)
- **Omogeneità informatica** –cioè possibilità di gestione del processo con sistemi informatici/informativi compatibili o dialoganti
- **Condivisione in termini di conoscenza** –cioè presenza di fasi di lavoro conosciute tra gli operatori
- **Sequenzialità** –cioè assenza di fasi che devono essere realizzate contestualmente, vincolando la flessibilità temporale di chi vi opera
- **Snellezza** –cioè assenza di inefficienze o ridondanze nel processo

Convenzionalmente, in sede di Gruppo di Lavoro, sono stati stimati come adeguati i processi con:

- **punteggio totale >=12 su 18** –ognuno dei sei criteri prevede un punteggio max di 3
- punteggio di **almeno 2 su 3 per i criteri «standardizzazione» e «digitalizzazione»**, aventi un peso preponderante.

La mappatura in formato editabile è allegata al presente Piano. (ALLEGATO 1)

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI LAVORO AGILE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico i soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare le interazioni tra i soggetti.

Team direzionale

Il progetto di consolidamento del Lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro sviluppato a partire dal 2020 ha visto il diretto coinvolgimento del **ViceSegretario del Comune** (la funzione del Personale è trasferita all'Unione Colline Matildiche, che la svolge in maniera associata per tutti i Comuni che ne fanno parte). Sono altresì stati coinvolti in fase di analisi e di mappatura delle attività, oltre che in sede formativa, tutti gli altri **Responsabili di Servizio del Comune** al fine di rendere il percorso di consolidamento il più contestualizzato possibile.

Comitato unico di garanzia (CUG)

Il consolidamento del lavoro agile ha indubbe ripercussioni e - a tendere - benefici anche rispetto al tema della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e al tema del benessere organizzativo in generale; è pertanto previsto, sia per il Regolamento che per il POLA, un successivo momento di condivisione con il CUG degli indicatori di impatto in tema di conciliazione dei tempi e miglioramento del benessere organizzativo.

Nucleo di Valutazione

Per il consolidamento del lavoro agile e in modo specifico per la fase di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, è previsto il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, per un confronto e una validazione metodologica dei criteri proposti per la mappatura delle attività (relativamente alla adeguatezza del sistema di misurazione delle prestazioni delle attività considerate come adeguate alla modalità agile di lavoro) e degli indicatori proposti.

Già in questa fase, all'interno del percorso di consolidamento, a livello Direzionale:

- è stato inserito all'interno del Piano delle performance del 2021 dell'Ente il consolidamento del lavoro agile come obiettivo trasversale a tutte le aree dell'ente, stante la rilevanza strategica dell'attività, con i relativi indicatori di performance
- è stato affrontato, a livello di gruppo di lavoro tematico, in sinergia con i Comuni dell'Unione, il tema del monitoraggio e della valutazione, arrivando alla conclusione che il lavoro agile rappresenta una modalità di esecuzione dell'attività e quindi non incide necessariamente sugli indicatori di performance dei processi a cui viene applicata – è comunque previsto un ampliamento del set di indicatori dei processi dell'ente, anche ai fini di una verifica delle prestazioni degli stessi in un contesto di lavoro agile consolidato -tema sul quale sarà coinvolto il Nucleo di Valutazione per la validazione metodologica.

Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)

Rispetto al ruolo della digitalizzazione all'interno del percorso di consolidamento del lavoro agile, il RTD sarà coinvolto:

- Per la condivisione della strategia complessiva dell'approntamento del lavoro agile e della dematerializzazione dei processi e degli archivi;
- Per la rilevazione delle esigenze e la programmazione delle acquisizioni della strumentazione necessaria per chi dovrà operare in modalità agile, avendo identificato diverse tipologie di postazione a seconda dei profili amm.vi o tecnici del personale;
- Per la programmazione della formazione specifica sia per gli appartenenti all'Ufficio Informatica che per i dipendenti di tutti i comuni facente parte dell'Unione Colline Matildiche.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

In questa sezione del Piano l'Amministrazione definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.

L'ente intende articolare il proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile in tre fasi: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato, distribuite entro un intervallo massimo di tipo triennale.

In estrema sintesi la fase di avvio dovrà consentire di verificare il livello di applicabilità del lavoro a distanza nell'attuale organizzazione del Comune di Vezzano sul Crostolo per passare poi ad una fase di "intermedia" di sperimentazione del lavoro agile e in esito alla stessa, con eventuali conseguenti correttivi, per concludere con la messa a regime in via definitiva di questa modalità di prestazione di lavoro.

Fase di avvio

Azione imprescindibile nella fase di avvio del piano è la valutazione/verifica delle condizioni abilitanti del lavoro agile, vale a dire i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa. L'ente procederà pertanto ad un'analisi preliminare del suo "stato di salute", al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile in tutta o in parte della struttura oggetto di analisi, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo.

In particolare, devono essere valutate:

- **la salute organizzativa**: oltre ad una teorica mappatura dei processi e delle attività, anche finalizzata all'eventuale individuazione di quelle che non possono essere svolte secondo le modalità di lavoro agile, risulta necessario osservare anche l'organizzazione reale del lavoro, le modalità che si stabiliscono all'interno dei gruppi e le subculture (ad esempio le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.) nonché distinguere le attività in ragione del tipo di prestazione e di interazione richieste nonché in ragione dello spazio fisico più idoneo a svolgerle. Particolare attenzione andrà rivolta all'analisi del benessere organizzativo per comprendere l'impatto che l'introduzione del lavoro agile può avere sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali, tra i membri dell'amministrazione;
- **la salute professionale** sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi;

- **la salute digitale** in quanto è necessario valutare il possesso dei seguenti elementi: 1) disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN; 2) funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno; 3) 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, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori;

- **la salute economico-finanziaria** intesa quale valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai punti precedenti e delle relative risorse iscritte in bilancio.

A supporto quindi di questa analisi sarà necessario individuare criteri di identificazione delle attività effettuabili in modalità agile per avere ben chiare le modalità organizzative e di verifica del lavoro adottate, i modelli di comunicazione in uso nell'organizzazione, i supporti tecnologici utilizzati, il sistema di relazioni interpersonali e tra unità organizzative e lo stile di direzione dei responsabili. Per individuare le attività ed i processi che maggiormente si prestano a questa tipologia di organizzazione sarà quindi necessario individuare, per ciascun processo, alcuni indicatori oggettivi, quali per esempio:

- il grado di digitalizzazione dei documenti, dei processi comunicativi e decisionali;
- la modalità di svolgimento delle attività (front-office vs back-office) e il grado di interscambio con l'utenza esterna;
- il grado di interscambio con i colleghi più prossimi e la dirigenza;
- il grado di ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza nella gestione del processo;
- il grado di necessità di effettiva compresenza fisica tra gli addetti al processo;
- il grado di standardizzazione del processo;
- modalità e criteri di valutazione del rispetto dei carichi di lavoro assegnati;

e alcuni indicatori soggettivi, cioè specificamente riferiti alle competenze e caratteristiche che deve possedere il personale interessato al lavoro a distanza, quali per esempio:

- capacità di lavorare in autonomia per raggiungere gli obiettivi assegnati
- capacità di gestione del tempo
- competenze informatiche
- capacità di far fronte in autonomia agli imprevisti.

Fase di sviluppo intermedio

La sperimentazione permetterà di individuare vantaggi concreti (e non potenziali) ed eventuali criticità del lavoro agile e dovrebbe in ogni caso favorire una riprogettazione organizzativa dei processi considerati in un'ottica di maggiore digitalizzazione e semplificazione.

Propedeutici all'avvio della sperimentazione vi sono una serie di passaggi volti ad avvicinare progressivamente alla stabilità delle condizioni che abilitano a regime il lavoro a distanza.

Si tratta, più precisamente:

- della definizione del regolamento che stabilisca gli elementi dell'accordo individuale da sottoscrivere con coloro che verranno ammessi a tale modalità lavorativa, i relativi aspetti gestionali: diritti e doveri del/della dipendente, destinatari, modalità accesso al lavoro agile e criteri di priorità, trattamento giuridico ed economico, luoghi di lavoro, orario di lavoro e disconnessione, dotazione tecnologica, formazione, comunicazione e supporto, potere direttivo, di controllo e disciplinare, privacy e sicurezza dei dati, sicurezza e salute sul lavoro, criteri di verifica e valutazione della prestazione, diritti sindacali e pervenga ad un modello di accordo individuale per la prestazione in lavoro agile;

- della individuazione della dotazione informatica necessaria, dei requisiti della connettività, delle modalità per controlli di sicurezza, degli aspetti di riservatezza dei dati, nel rapporto con il proprio DPO;
- del rapporto con le rappresentanze sindacali oltre che nella fase di predisposizione del piano anche in fase di stesura del regolamento.

Fase di sviluppo avanzato

Al termine della sperimentazione i risultati del progetto verranno esaminati alla luce di una serie di parametri predeterminati, per valutare l'opportunità e la sostenibilità di un passaggio dalla fase sperimentale all'istituzionalizzazione del lavoro nell'organizzazione dell'ente, ai sensi della normativa vigente.

Gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti

Ai sensi delle Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si possono individuare indicatori sul lavoro agile riferiti a diverse dimensioni di *performance*:

- indicatori riferiti allo stato di implementazione, i quali sono utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione; trattandosi di una politica intraorganizzativa, infatti, può essere misurata in sé in termini di stati di implementazione;
- indicatori riferiti alla performance organizzativa che, completando il set di indicatori associati a un obiettivo specifico del Piano, sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso;
- indicatori riferiti alla performance individuale che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Agli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile si dovranno aggiungere indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia diversi dei quali suggeriti dalle stesse Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica.

Dal punto di vista della prestazione individuale la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata ma a fronte di questi potenziali benefici sarà però necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle *performance* dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.).

In tal senso quindi le componenti della misurazione e della valutazione della *performance* individuale rimangono in linea di massima le medesime anche perché il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto solo una quota del proprio tempo continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività tuttavia in prospettiva di messa a regime della modalità di lavoro agile sarà comunque necessario sviluppare riflessioni in ordine ad un'eventuale revisione/integrazione dei comportamenti non solo in termini di peso relativo (cosa che il sistema di misurazione e valutazione della performance vigente già prevede) ma anche in termini di "nuove" competenze che il dipendente dovrà essere in grado di esprimere.