

# Piano Organizzativo del Lavoro Agile

## POLA

1-Premessa

2-Quadro normativo

3-Livello di attuazione

4- Modalità attuative

5-Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

6-Condizioni abilitanti per lo sviluppo del lavoro agile

7-Programma di sviluppo del lavoro agile

### 1-Premessa

Nel corso dell'emergenza sanitaria, iniziata nel marzo 2020 e terminata il 31 marzo 2022, specifiche disposizioni di legge hanno imposto di fare ricorso al lavoro agile con modalità semplificate e per una percentuale molto elevata del personale addetto ad attività espletabili da remoto.

Il passaggio da modalità in presenza a lavoro agile in modalità semplificata è avvenuto quindi in condizioni del tutto particolari e, ci si augura, da non replicare, in un contesto del tutto sperimentale.

La più recente normativa nazionale ha ridimensionato le percentuali di personale da adibire obbligatoriamente al lavoro agile nel periodo di emergenza ed ha confermato la modalità semplificata sino al 31.12.2021 poi prorogato fino al 31.03.2022, anticipando che la disciplina a regime sarà con ogni probabilità definita nella contrattazione collettiva.

L'attivazione graduale e limitata del lavoro agile appare più adeguata alla realtà organizzativa di questo Comune, dove peraltro le misure per la conciliazione vita-lavoro sono in essere da diversi anni. La nuova modalità di lavoro presenta comunque aspetti di grande interesse in particolare per introdurre e diffondere l'orientamento al lavoro per progetti, la flessibilità e l'autonomia nello svolgimento delle prestazioni e allo stesso tempo stimolare l'adeguamento e la razionalizzazione dei processi di lavoro: per questi motivi il programma di sviluppo del lavoro agile si inserisce pienamente nella definizione strategica delle azioni dell'Ente.

## 2-Quadro normativo

Il lavoro agile rappresenta, secondo quanto espresso dalla Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basata su flessibilità, autonomia e collaborazione.

Le prime disposizioni in materia al lavoro agile sono contenute nella **legge n.124/2015** e in particolare nell'art.14 che, come modificato dall'art. 263 comma 4-bis del d.l. n.34/2020 e dall'art. 1 del dl. n.56/2021, prevede *"Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile. 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 15 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 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano...."*

La **Legge n. 81 del 22 maggio 2017** *"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"*, in particolare agli articoli da 18 a 24, contiene le disposizioni per promuovere il lavoro agile, quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

**Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020** "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance".

## 3-Livello di attuazione

La normativa emergenziale in vigore per gran parte del 2020 ha progressivamente ampliato la platea dei dipendenti operanti da remoto, collocando in smart work straordinario anche figure professionali che ordinariamente dovrebbero operare in

presenza, a seguito della chiusura forzata di numerosi servizi al pubblico.

**Nel 2020 n. 95 dipendenti (su un totale di 104) hanno svolto un totale di 5326 giornate di lavoro in modalità agile pari al 22% del totale dei giorni lavorati.**

**Nel 2021, con il parziale rientro in presenza, n. 86 dipendenti hanno svolto un totale di 3259 giornate di lavoro in modalità agile pari al 17,8 % del totale dei giorni lavorati (18273).**

### **Il progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia**

Il Comune ha aderito ad un percorso di analisi, formazione e progettazione denominato "Progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia", coordinato dall'Unione.

Il progetto, avviato nel mese di settembre 2020, ha permesso l'analisi del contesto organizzativo interno e il livello di attuazione del lavoro agile nel periodo di smart working straordinario del 2020. Di seguito le indicazioni principali che si sono ricavate:

#### **Strumentazione IT**

- Un significativo numero di dipendenti ha lavorato da remoto con apparecchiature personali (circa il 50%)
- È aumentato esponenzialmente l'utilizzo di Meet come modalità di svolgimento delle riunioni e degli incontri
- È aumentato notevolmente l'utilizzo di Drive, anche se appare ancora sottoutilizzato/utilizzato in maniera eterogenea
- Sono invece poco o per niente utilizzate le altre applicazioni della piattaforma Gsuite (ad es.: Calendar, Chat, ecc.) Gestione dei servizi
- Si è riscontrata eterogeneità di comportamenti negli enti, dipendente da diversi fattori quali il livello di informatizzazione dei processi, le competenze informatiche ed anche eventuali resistenze individuali
- Si è riscontrato un generale efficientamento delle riunioni a seguito del passaggio alla modalità digitale
- C'è stata forte richiesta di alcuni servizi digitali precedentemente poco fruiti dagli utenti (es.: sistema di prestito online dei libri dalle biblioteche) e dei nuovi servizi messi a disposizione per l'emergenza (prenotazione appuntamenti on.line).

#### **Propensione e preparazione al lavoro agile**

In generale è stata manifestata una richiesta di sviluppare ulteriormente alcune competenze informatiche e trasversali particolarmente utili a supporto del lavoro a distanza.

Dopo le fasi iniziali di resistenza, ora il lavoro agile è in generale accolto positivamente, con rare eccezioni.

#### **Pianificazione e monitoraggio delle attività**

- È emersa l'esigenza di migliorare l'organizzazione e la pianificazione delle attività. Alcuni dipendenti durante il lockdown hanno cominciato a condividere con i propri responsabili una pianificazione a giorni alterni delle attività e degli obiettivi.
- Si è ravvisata comunque una certa eterogeneità nella rendicontazione delle attività.

#### **Elementi critici dell'esperienza di lavoro da remoto**

- Perdita dell'aspetto relazionale nel gruppo di lavoro e tra i gruppi di lavoro
- Iniziali differenze nel monitoraggio della performance, successivamente ricondotte ad omogeneità tramite la Conferenza di Direzione
- Difficoltà comunicative e sovraccarico di chiamate/riunioni
- Resistenze da parte dell'utenza al digitale
- Difficoltà di disconnessione e overworking

#### **Buone pratiche adottate per fronteggiare l'emergenza**

- Gestione di incontri tecnici tramite Meet e relazione con interlocutori esterni o professionisti tramite videoconferenze
- Attivazione di un sistema di prenotazione appuntamenti on-line per i servizi di sportello
- Attivazione di un sistema di prenotazione libri da remoto per evitare file al ritiro

#### **4-Modalità attuative**

Con il supporto della società di consulenza esterna, nel quadro del progetto sopra richiamato, sono state analizzate le caratteristiche dell'organizzazione e dei processi riguardo a :

- Modalità di monitoraggio a distanza della prestazione e dei risultati
- Attività di relazione con utenti interni ed esterni
- Digitalizzazione delle informazioni e delle procedure
- Strumenti digitali a supporto
- Livello di autonomia e/o resistenze del personale
- Possibilità di programmare in anticipo il servizio

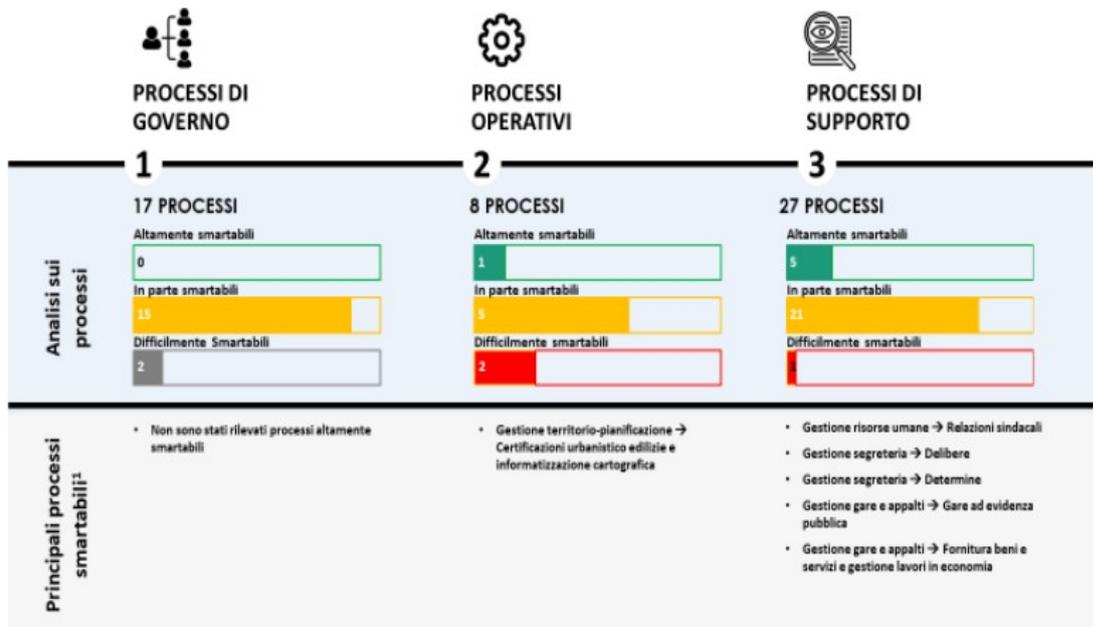
Ciò ha permesso di individuare le attività che possono essere svolte proficuamente in smart working, ovvero quelle per le quali è possibile:

- 1) svolgere da remoto almeno parte dell'attività assegnata, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- 2) utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee e disponibili allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- 3) monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti (a titolo esemplificativo: attività amministrative, di back office, elaborazione dati, realizzazione progetti, ecc.).
- 4) non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve

avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Il risultato dell'analisi è riportato nella tabella seguente; si evidenzia che già ora gran parte dei processi oggetto di indagine può essere almeno in parte svolta con il lavoro agile.

### Sinottico - Analisi sui processi smartabili



<sup>1</sup> Con processo «Smartabile» si intende un processo per cui **almeno una parte delle attività** può essere svolto in smart working

La Conferenza di Direzione, composta dalle Posizioni apicali, ha identificato le seguenti attività non eseguibili tramite lavoro agile:

- Attività educative ed ausiliarie presso gli asili nido
- Servizi di trasporto scolastico
- Presidio del territorio, servizi di manutenzione del patrimonio e delle infrastrutture; attività a supporto della Protezione Civile
- Attività di front-office dell'URCA e servizio di portierato
- Stato Civile per la registrazione di morti e nascite,
- Notificazione atti
- Rilascio attestazioni e certificazioni indifferibili e urgenti e soddisfacimento delle richieste di accesso agli atti quando sia necessaria la consultazione di documenti cartacei
- Presidio dei servizi di Segreteria del sindaco
- Effettuazione di sopralluoghi di natura tecnica
- Ritiro e consegna materiale di Economato

- Consegna volumi per prestito bibliotecario

Tutte le altre attività vengono considerate passibili di esecuzione tramite lavoro agile. Le diverse percentuali di resa in modalità agile sono determinate dalla valutazione di diversi fattori quali:

- disponibilità tecnologiche
- abilità e competenze
- digitalizzazione del processo
- incidenza del rapporto con l'utenza sia diretto che indiretto

## 5 -Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

I soggetti che contribuiscono a creare le condizioni di cambiamento verso la realizzazione dei servizi (rivolti a utenza interna ed esterna) resi con modalità agile sono:

- gli organi di governo che, attraverso la loro funzione di indirizzo sostengono e stimolano il cambiamento organizzativo e nell'esercizio delle funzioni di controllo assicurano che l'applicazione del lavoro agile porti ad un miglioramento della qualità dei servizi resi
- le **posizioni apicali** che, attraverso l'organizzazione e la gestione delle risorse umane e delle attività operative sia individualmente che attraverso organismi collegiali (**Conferenza di direzione**), promuovono l'innovazione organizzativa e orientano l'attività lavorativa propria e dei propri collaboratori al raggiungimento degli obiettivi, creando relazioni basate sulla fiducia reciproca per il raggiungimento dei risultati attesi. Promuovono percorsi informativi e formativi che favoriscono la crescita professionale dei dipendenti, rendendoli parte attiva nei processi di innovazione. Esercitano la propria autonomia nell'individuazione delle attività e del personale da destinare al lavoro agile, definiscono gli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo e verificano il loro conseguimento
- i **dipendenti** in generale e i lavoratori agili, attraverso la necessaria crescita professionale per migliorare la capacità di autorganizzazione dei compiti assegnati, la flessibilità nella gestione dell'attività e la responsabilità nel raggiungimento dei risultati. Partecipano attivamente alle opportunità formative dell'Ente per utilizzare al meglio gli strumenti che facilitano il lavoro, dalle abilità digitali alle modalità di comunicazione più efficaci nei confronti di colleghi e cittadini. Mantengono anche a distanza costanti relazioni con i responsabili e i colleghi
- l'**Organismo di Valutazione** che, nella sua azione di controllo della performance

organizzativa e nella declinazione dei comportamenti attesi dai titolari di PO e dai singoli dipendenti, orienta verso modalità di lavoro e di direzione orientati ad una maggiore autonomia e responsabilizzazione delle persone e stimola a sviluppare una cultura orientata ai risultati

- **il Responsabile della transizione digitale-RTD** che veicola l'aggiornamento e lo sviluppo tecnologico verso il digitale creando i presupposti culturali e pratici per una lineare transizione verso modalità sempre più digitalizzate
- **il Comitato Unico di Garanzia (CUG)** con l'obiettivo di sviluppare politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

## 6 - Le condizioni abilitanti per lo sviluppo del Lavoro agile

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa. In particolare devono essere valutate:

### Salute organizzativa

I titolari di P.O., con il coordinamento del Segretario Generale, hanno il compito di redigere e attuare il POLA. Lo strumento di monitoraggio e controllo del lavoro agile è stato oggetto di studio nell'ambito del progetto di smart working. Gli enti sono dotati già di un help desk informatico che fornisce supporto ai lavoratori da remoto.

### Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che la valutazione della performance individuale sia collegata alla misurazione degli obiettivi, indicati nel Piano della performance e nel Documento unico di programmazione, unita alla valutazione dei comportamenti assegnati annualmente al personale dipendente ed alle competenze professionali assegnate ai Titolari di Posizione Organizzativa. Alla luce di quanto sopra, l'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel Piano della performance, a cui il presente Piano è collegato ed integrato.

### Salute professionale

La struttura organizzativa ha avviato da tempo la digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro, sia quelli rivolti all'utenza che quelli interni.

Il Comune è dotato di una intranet e ogni dipendente accede tramite software al cartellino di presenza al lavoro, la cui gestione è completamente digitale. Tutti i servizi disponibili sono integrati con le applicazioni aziendali attraverso una consolle che permette di utilizzare: il motore di ricerca, la posta elettronica, i servizi di assistenza

informatica, l'accesso ai software dell'Ente.

Con deliberazione di Giunta dell'Unione n.ro 10 del 28/01/2019 è stata definita l'Agenda digitale che ha definito 4 ambiti di sviluppo delle attività per i singoli Comuni:

- Competenze digitali (di cittadini e lavoratori della Pubblica Amministrazione);
- Cittadinanza digitale (servizi online per cittadini e imprese);
- Infrastrutture;
- Smart city.

A breve il Comune disporrà di un sistema per la gestione degli atti e del protocollo, integrato con gli adempimenti relativi alla trasparenza e alla contabilità e comune a tutti gli enti dell'Unione.

### **Salute digitale**

All'interno del Documento Unico di Programmazione 2019 - 2024 l'indirizzo strategico 14/04 "Innovazione Tecnologica" definisce tre obiettivi strategici:

- investire sulla formazione e sulle competenze digitali, sia per accrescere le competenze del comparto pubblico, sia per educare i Cittadini e le Imprese al dialogo digitale con la PA;
- investire per ampliare l'offerta dei servizi on line in un'ottica di semplificazione e qualificazione dell'attività amministrativa
- supportare e monitorare il Piano nazionale Banda Ultra Larga, che consentirà a tutti i Comuni di essere raggiunti dalla rete: sarà essenziale una forte azione di presidio e monitoraggio delle modalità di attuazione e in generale dell'evoluzione digitale.

Per raggiungere questi risultati strategici occorre partire dall'Agenda Digitale dell'Unione dei Comuni.

L'Unione dei Comuni con deliberazione n. 10 del 28/01/2019 ha aderito all'"Agenda digitale locale" 2019/2021 (ADLER), documento programmatico che favorisce e promuove lo sviluppo territoriale della società dell'informazione. L'Agenda prevede lo sviluppo di progetti che contribuiranno al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Agenda Digitale Europea, conformemente a quanto stabilito nel Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione: alfabetizzazione informatica, Internet of Things, connessione di tutti gli edifici pubblici, scuole in primo luogo, rete comunale in fibra ottica.

### **2) Sportello digitale per il cittadino, il professionista e l'impresa**

Il sistema degli sportelli evita ai cittadini di spostarsi da un ufficio all'altro per sbrigare le proprie pratiche, rendendo possibile eseguire più procedimenti anche on-line: dalla certificazione anagrafica, all'iscrizione ai servizi educativi e scolastici, alla compilazione e invio delle pratiche, alla prenotazione degli appuntamenti.

Anche in conseguenza della situazione creata dall'emergenza Covid, l'obiettivo è di ampliare l'accessibilità on line a cittadini, professionisti e imprese, promuovendo azioni per supportare gli utenti nell'uso delle nuove tecnologie digitali.

### 3) Comunicazione digitale:

Nel corso degli ultimi anni sono stati utilizzati nuovi strumenti di comunicazione: la pagina Facebook ufficiale del Comune, il canale Telegram e la newsletter settimanale, che contano migliaia di iscritti. Lo sforzo è quello di gestire e coordinare una molteplicità di strumenti online e offline, individuando per ognuno tempi e linguaggi adeguati. In questo mandato si implementeranno nuove forme di comunicazione biunivoca per avvicinare il cittadino all'Amministrazione e stimolare ulteriormente il dialogo. Gli obiettivi sono stati declinati nel Piano della performance, con diversi indicatori e target da raggiungere nel triennio, che verranno puntualmente rendicontati in sede di consuntivo annuale nella Relazione sulla performance.

### Aspetti economici

Il Piano triennale 2021-2023 per l'individuazione delle misure di razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse strumentali e di contenimento delle spese di funzionamento, redatto ai sensi dell'art. 2, commi 594 e 595 della L. 244/2007 dettaglia le varie componenti di approvvigionamento delle strumentazioni tecnologiche in coerenza con il bilancio a cui si riferisce.

### Sviluppi tecnologici

Nel 2020, al fine di ottimizzare l'erogazione dei servizi durante il periodo dell'emergenza epidemiologica COVID-19, l'Amministrazione ha potenziato l'applicazione Citrix con un upgrade "Citrix netscaler", che consente a tutti i dipendenti in smart working di connettersi agli applicativi e lavorare più agevolmente. E' inoltre disponibile un servizio di help desk che fornisce assistenza informatica anche al personale in smart working, mentre è allo studio l'introduzione di un software che permetta ai servizi informatici di intervenire sulle postazioni anche da remoto. Il Comune ha avviato un piano di sostituzione su base pluriennale delle postazioni fisse con strumentazione portatile. Per il personale è possibile, fermo restando il rispetto delle disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, attivare la modalità agile anche usando strumentazioni che sono nella propria disponibilità.

Sono state poste le basi per una formazione permanente dei dipendenti attraverso corsi on line già attivi sulla piattaforma INTERACTA volti a fornire un supporto dinamico e interattivo per la risoluzione delle criticità operative di utilizzo di sistemi e piattaforme. Le posizioni apicali hanno seguito attività formative sia tecniche che di accrescimento della capacità manageriale e strategica. La partecipazione al gruppo di lavoro dell'Unione è stato un momento privilegiato di approfondimento e studio del potenziale

e dell'attuabilità dello strumento, contribuendo a consolidare le capacità innovative dei responsabili.

La struttura comunale, in particolare per alcuni servizi, ha una spiccata vocazione all'innovazione e alla crescita individuale e di gruppo. Il lavoro svolto in modalità agile consente di valorizzare le attitudini e la capacità relazionale all'interno dell'ambito lavorativo e rispetto all'utenza esterna.

In occasione dell'introduzione dello smart working emergenziale sono stati potenziati gli apparati e le strumentazioni, incrementando il numero di accessi VPN affinché ogni operatore da remoto possa in sicurezza espletare la propria attività lavorativa anche utilizzando strumentazione personale. Una guida all'uso e alle precauzioni ad esso collegate è stata distribuita ai lavoratori.

### 7 -Programma di sviluppo del lavoro agile

Con il lavoro agile, il Comune intende perseguire i seguenti obiettivi principali:

- Diffondere modalità di lavoro e di direzione orientati ad una maggiore autonomia e responsabilizzazione delle persone
- Sviluppare una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone
- Migliorare il 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;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile della comunità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dovrà essere integrato implementando le competenze professionali dei Titolari di Posizione Organizzativa ed il novero dei comportamenti organizzativi richiesti agli smart workers, così come disposto nelle Linee guida della Funzione Pubblica.

COMPORTAMENTI DA OSSERVARE		
Responsabilità	<b><u>Dirigente / Titolare PO</u></b>	<b><u>Dipendente/ smart worker</u></b>
	• revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità	• capacità di auto organizzare i tempi di lavoro

	organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali ai dipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientamento all'utenza</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puntualità nel rispetto degli impegni presi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feed-back al gruppo sull'andamento delle performance di gruppo e di UO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rispetto delle regole/procedure previste</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestione equilibrata del gruppo ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e non</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di delega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo</li> </ul>
Comunicazione	<b><u>Dirigente / Titolare PO</u></b>	<b><u>Dipendente/ smart worker</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attivazione e mantenimento dei contatti con i membri del gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuazione del canale comunicativo più efficace in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta</li> </ul>

	funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.)	
	• comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.)	• comunicazione orale chiara e comprensibile
	• attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc. )	• ascolto attento dei colleghi
	• ascolto attento dei colleghi	• assenza di interruzioni

Gli ambiti in cui si intende indirizzare la programmazione in ottica di sviluppo, incremento e implementazione per il triennio 2022-2024 sono:

- potenziamento delle attitudini individuali e formazione
- miglioramento del clima aziendale
- revisione dell'utilizzo degli spazi
- incremento hardware e software finalizzato alla gestione da remoto anche con l'utilizzo di economie di spesa rese disponibili dal lavoro agile stesso
- inserimento dell'impostazione metodologica del *digital by default* come elemento di trasformazione e di efficienza dei processi amministrativi e del servizio all'utenza.

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE/ IMPATTI INTERNI		Fase di avvio 2021	2022	2023
SALUTE ORGANIZZATIVA	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	si	si	si
	Monitoraggio del lavoro agile	Si (modalità non omogenee)	Si (mod. omogenee)	si (mod. omogenee)
	Help desk informatico dedicato al	si	si	si

	lavoro agile			
	Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	si	si	si
	Dipendenti autorizzati al lavoro da remoto nel periodo emergenziale	96%	71%	71%
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b> <b>Competenze direzionali</b>	posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	64%	100%	100%
	posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%	100%	100%
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b> <b>Competenze organizzative</b>	lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	100%	100%	100%
	lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b> <b>Competenze digitali</b>	lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	76%	100%	100%
	lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%
<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	zero *	1000	1000
	Investimenti in supporti hardware	10.430	5000	5000

	e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile			
	Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	4.937	5000	5000
<b>SALUTE DIGITALE</b>	PC per lavoro agile forniti dal Comune	14	18	20
	Sistema VPN	si	si	si
	Intranet	si	si	si
	Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	si	si	si
	Applicativi consultabili in lavoro agile	95%	100%	100%
	Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	Firma digitale tra i lavoratori agili	23	23	23
	Servizi digitalizzati (servizi rivolti agli utenti esterni, considerando gli ambiti ove è possibile la digitalizzazione)	60%	90%	100%

\*La formazione è avvenuta nel quadro del Progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia, finanziato in larga parte con fondi regionali e senza costi per il Comune

### Smart teams

Si intende basare l'approccio al lavoro agile principalmente su gruppi di lavoro omogenei o "Smart teams", che coincidono di regola con le unità organizzative di minori dimensioni (uffici o servizi).

Processi, attività e compiti verranno ripensati prevedendo gruppi di lavoro in grado di alternare presenza in ufficio a lavoro agile, al fine di garantire a tutti i collaboratori di quel Servizio o Ufficio l'opportunità di rendere una parte della prestazione di lavoro a distanza.

I Titolari di P.O. hanno valutato le competenze organizzative del personale ai fini del

lavoro agile (in particolare l'autonomia, la flessibilità, le competenze digitali, la capacità di lavorare per obiettivi, la capacità di organizzare il proprio lavoro) per formare il gruppo e condividere un programma di sviluppo delle abilità necessarie.

Prima di autorizzare il lavoro agile, il Titolare di P.O. valuta la specificità del Servizio e in particolare delle attività prevalenti da rendere in presenza e definisce di conseguenza la percentuale massima autorizzabili in lavoro agile secondo fasce di parziale smartabilità, prevedendo ad esempio una cadenza bi-settimanale. Sono fatte salve situazioni specifiche per le quali il dirigenti potrà assumere decisione motivate anche eventualmente discostandosi dai parametri sottoindicati

ATTIVITÀ	PARAMETRO	
Parzialmente smartabili ⇓ Smartabili	0,5	1 giorno di SW ogni 2 settimane
	1	1 giorno alla settimana
	1,5	3 giorni ogni due settimane
	2	2 giorni alla settimana

Macro organizzazione		Smart Team	Parametro
Area	Servizio		
1^ Area Affari generali e istituzionali	Segreteria generale	Bompani, Tebani, Veronesi, Segretario	1,5 - 2
	Servizio programmazione e controlli	Bisello (50%), Segretario	1,5 - 2
	Segreteria del sindaco	De Feo, Palma	0,5 - 1
	Servizio partecipazione e innovazione istituzionale	Bisello (50%),	1,5 - 2
	Servizio URCA Sportello del cittadino	Venturi, Ruggeri, Ognibene, Querzola, Tarozzi	0,5 - 1

	Protocollo, messi, portierato e centralino	Rabbi, Buldini, Smeraldi, Elmi, Bettini	1,5 - 2
	Servizi demografici	Tarozzi, Masi, Ciacci, Monti	1 – 1,5
	Servizio comunicazione e promozione del territorio	Baiesi, Brizzi (50%), Zen	1,5 - 2
2^ Area Servizi alla persona e alle imprese	Servizio politiche giovanili e pedagogiche	De Pasquale, Rais	1
	Servizio cultura, sport e tempo libero	Alberghini, La Porta	1
	Biblioteca comunale	Di Tommaso, De Maria, Passerini G.M., Capanei, Martinelli, Scardovi, Orsini	0,5
	Servizio scuola	Fasci, Piccinini, Fusai	0,5 - 1
	Servizio attività produttive e turismo	Passerini, Pisciotta Minuzzo	1 – 1,5
	Servizio cura, diritti e benessere delle persone	Veronesi, Priore, Domenichini	1 – 1,5
3^ Area Assetto del territorio	Segreteria d'area	Frontini, Fontana	1
	Pianificazione e urbanistica	Bernardi, Garuti	0,5 - 1
	SIT- Informazione territoriale	Magelli	1 – 1,5
	Servizio edilizia, SUE e SUAP edilizio	Pulga, Reatti	0,5
4^ Area Gestione del territorio	Segreteria d'area	Tomasi, Folesani, Messina	1
	Servizio ambiente	Costa (20%), Fini, Benassi	1
	Servizio lavori pubblici e mobilità sostenibile	Costa (80%), Pischetola, Cavazza, Vignudelli, Rizzi	1
5^ Area	Ragioneria	Dinelli, Berterame, Furlan, Huskova	0,5 - 1

Risorse	Economato	Balsarin, lang	0,5 - 1
	Tributi e riscossione	Volta, Santi, Alfonsetti, Croce	1

### **DISCIPLINA INTERNA PER LO SMART WORKING**

Nel quadro del Progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia e previa informazione alle organizzazioni sindacali, è stata predisposta la disciplina interna per il lavoro agile, comprendente: 1. Regolamento 2. Policy sui comportamenti del lavoratore agile 3. Policy sulla concessione degli strumenti informatici 4. Accordo individuale 5. Istruzioni per gli Utenti in merito all'Utilizzo delle Dotazioni Informatiche utilizzate in casi di Smart Working 6. Opuscolo informativo sulla salute e sicurezza dei lavoratori in smart working 7. Infografica: Buone abitudini dello Smart Worker.

Sulla base di tale disciplina, l'attivazione della modalità di lavoro agile avviene per i gruppi di lavoro individuati, su base volontaria, in virtù delle richieste di adesione inoltrate dal singolo dipendente al Responsabile cui è assegnato.

Ciascun Responsabile valuta la compatibilità dell'istanza presentata dal dipendente rispetto:

- all'attività svolta
- ai requisiti previsti dal disciplinare;
- alla regolarità, continuità ed efficienza dell'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese, nonché al rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale tra il dipendente e il Responsabile, che stabilisce le attività da svolgere da remoto, i risultati attesi, gli indicatori di misurazione dei risultati, le modalità di rendicontazione e di monitoraggio dei risultati, la previsione di momenti di confronto tra il Responsabile e il dipendente.

I documenti sopra elencati vengono allegati al POLA e potranno essere rivisti o adeguati nell'eventualità di un intervento normativo nella contrattazione collettiva nazionale sulla materia;

Con deliberazione della giunta comunale n.16 del 24 febbraio 2021 è stato approvato il Documento per l'Utilizzo delle Dotazioni Informatiche, che comprende una specifica sezione dedicata al lavoro agile.