



**CITTÀ DI ANAGNI**  
**PROVINCIA DI FROSINONE**

# **Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023**

**Allegato al Piano della Performance 2021-2023  
(art.10, comma 1, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009)**

## Introduzione

Il lavoro agile trova la prima regolamentazione nell'ordinamento con la Legge 22 maggio 2017, n. 81, recante *“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 della 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 una nuova concezione del lavoro pubblico e, con essa, un diverso approccio da parte 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 concentrarsi, invece, sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Per conseguire questo risultato 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 eventuali 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 D.L. n. 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 di 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, recante *“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 gettano, quindi, le basi per un'implementazione dello *“smart working”*, passando dalla fase emergenziale all'introduzione di un modello organizzativo strutturale del lavoro pubblico in grado di introdurre maggiore flessibilità, autonomia, responsabilizzazione dei risultati e 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 una 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.

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

**PARTE 1**  
**LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO**

**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 in questo Comune dal 13/03/2020, in applicazione della Direttiva n.1 del 25/2/2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri e della Circolare n.1 del 4/3/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Le misure iniziali ed i provvedimenti adottati per limitare la presenza in sede dei dipendenti sono di seguito descritti:

- con deliberazione della Giunta Comunale n. 57 del 12/03/2020, avente ad oggetto "*Disposizioni recanti misure in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19. Organizzazione degli uffici comunali*", si è tra l'altro stabilito di assicurare e, ove possibile, potenziare le attività degli sportelli telematici, nonché di applicare, in via sperimentale e previa approvazione di apposito Regolamento, la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22.05.2017, n. 81;
- con ordinanza sindacale n. 64 del 12/03/2020 sono state individuate le seguenti attività indifferibili da rendere in presenza:
  - protezione civile
  - polizia locale
  - stato civile, servizi cimiteriali e polizia mortuaria
  - attività urgenti dei servizi sociali
  - protocollo comunale
  - attività urgenti dei servizi finanziari
  - attività della segreteria comunale collegate all'emergenza sanitaria in corso
  - gestione di base dell'igiene pubblica e dei luoghi pubblici e della raccolta rifiuti
  - ripristino e alla manutenzione straordinaria di luoghi pubblici e della raccolta rifiuti
- con deliberazione della Giunta Comunale n. 58 del 12/03/2020 è stato approvato il "Regolamento disciplinante lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità flessibili (telelavoro e lavoro agile)".

Alla data del 31 dicembre 2020 la ripartizione del personale tra gli addetti ai servizi indifferibili e urgenti e quelli autorizzati al lavoro agile, era la seguente:

<b>Totale dipendenti</b>	<b>Lavoratori in presenza</b>	<b>Autorizzati al lavoro da remoto</b>
69 <small>(al netto dell'Ufficio di supporto degli Organi di direzione politica)</small>	40	29

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:

<b>Servizio</b>	<b>N° dipendenti</b>	<b>N° dipendenti che lavorano da remoto</b>
<b>Affari Generali</b>	12	6
<b>Finanziario</b>	8	4
<b>Sicurezza Urbana</b>	15	0
<b>Lavori Pubblici e Patrimonio</b>	10	2
<b>Urbanistica, Ambiente e Igiene Urbana</b>	6	2

<b>Sviluppo Economico e Innovazione Tecnologica</b>	6	4
<b>Attività Sociali, Culturali, Scolastiche e Promozionali</b>	11	10
<b>Contenzioso</b>	1	1

Se si esclude, dal numero complessivo dei dipendenti (69), il numero di lavoratori (20) adibiti ad attività che non possono assolutamente essere svolte in modalità agile, quali quelle della Polizia Locale, dello stato civile e dei servizi cimiteriali, la percentuale di lavoratori autorizzati a lavorare da remoto, al 31 dicembre 2020, sfiorava il 60% (29 lavoratori in modalità agile su un totale di 49).

Le misure tecnologiche adottate per consentire il lavoro agile nella fase emergenziale sono state: la virtualizzazione degli applicativi, la fornitura di attrezzature ad un numero ristretto di dipendenti, la deviazione di chiamata agli uffici su telefoni di servizio o privati.

È stato sottoposto ai Responsabili dei Servizi un questionario per rilevare le loro percezioni nel corso dell'esperienza di lavoro agile fin qui svolta dagli stessi e/o dai dipendenti loro assegnati, e per raccogliere eventuali fabbisogni di potenziale sviluppo, da cui è emerso nella maggioranza dei casi un giudizio positivo sulle competenze informatiche dei propri collaboratori in smart working e sulla loro produttività, nonché sul ruolo di coordinamento dei Responsabili stessi, sui tempi di svolgimento delle loro attività e sulla loro capacità di valutare l'operato dei collaboratori in modalità agile.

## PARTE 2 MODALITÀ ATTUATIVE

### 2.1 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, del D.L. n. 34/2020), non può che partire da un'analisi delle attività che possono essere svolte da remoto.

A tal fine, l'art. 12 del citato "Regolamento disciplinante lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità flessibili (telelavoro e lavoro agile)" stabilisce che il dipendente può eseguire in modalità di lavoro agile qualora sussistano i seguenti requisiti:

- a) è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività allo stesso assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- b) è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- c) il dipendente gode di autonomia operativa ed ha, pertanto, la possibilità di organizzare autonomamente l'esecuzione della prestazione lavorativa;
- d) è possibile monitorare e valutare i risultati conseguiti.

### INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA (da Linee Guida sul POLA)

<i>Indicatore</i>	<i>Descrizione</i>
Assenza/Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Presente
Assenza/Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	Presente
Assenza/Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	Presente

Per 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. Si allegano le schede di rilevazione della adattabilità dei vari servizi allo smart working.

### 2.2 Salute digitale

Per poter essere realizzato in modo efficace, lo smart working ha bisogno di tecnologie che rendano 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. La tecnologia oggi disponibile consente di superare alcuni vincoli: nello smart working le soluzioni informatiche permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e di mettere in comunicazione tra loro 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 dispositivi personali dei dipendenti fuori dal 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 dell'Ente, ma anche pc, smartphone e tablet dei dipendenti. Gli artt. 4 e 14 del citato

“Regolamento disciplinante lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità flessibili (telelavoro e lavoro agile)” stabiliscono, rispettivamente, che al progetto di telelavoro ed all'accordo individuale di smart working è allegato il documento contenente le prescrizioni in materia di sicurezza della rete e dei dati dell'Amministrazione.

Qui di seguito si riportano le misure tecnologiche adottate al fine di proteggere documenti e informazioni trattati dal dipendente in smart working da attacchi informatici esterni e di consentire al lavoratore agile la comunicazione sicura da remoto:

- adozione sistemi di accesso sicuro dall'esterno di virtualizzazione desktop e utilizzo in rete degli applicativi;
- utilizzo di software e licenze per potenziare la flessibilità e l'efficacia del lavoro da remoto;
- acquisizione hardware dedicato (diffusione webcam);
- 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 sul POLA)

<i>Indicatore</i>	<i>Descrizione</i>
N. PC a disposizione per lavoro agile	5
% di lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	58%
Assenza/Presenza di un sistema di accesso tramite desktop remoto basato su VPN proprietaria e con dati criptati	Presente
Assenza/Presenza di una intranet	Assente
Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presente
% di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti	100%
% di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche dati presenti	100%
% di utilizzo firma digitale tra i lavoratori con poteri di firma	100%
% di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili	60%
% di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili	40%

### 2.3 Salute professionale

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

A questo fine, l'art. 263, comma 3, del D.L. n. 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 del grado di soddisfazione dei Responsabili dei Servizi e del bilancio fin qui maturato nella prima esperienza di lavoro agile, si ritiene di mettere in atto per i Responsabili ed i dipendenti

i seguenti interventi di acquisizione di competenze coerenti con le caratteristiche del nuovo profilo:

- **COMPETENZE DIREZIONALI:** i Responsabili dei Servizi hanno dimostrato di possedere capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali. Con la supervisione del Responsabile della Transizione al Digitale, verranno progettate nel triennio iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa.
- **COMPETENZE ORGANIZZATIVE:** i dipendenti in lavoro agile hanno dimostrato di possedere capacità di lavorare per obiettivi e per progetti e capacità di autorganizzarsi. Le competenze abilitanti sono, pertanto, sufficientemente diffuse. Preliminarmente all'attuazione di ulteriori iniziative dell'amministrazione legate al digitale, verranno realizzati adeguati percorsi di formazione.
- **COMPETENZE DIGITALI:** per garantire la sicurezza del suo patrimonio informativo, l'amministrazione ha sviluppato i seguenti elementi:
  - disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi ed ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati;
  - funzioni applicative di conservazione dei dati e prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorano dall'esterno;
  - disponibilità di applicativi software che permettono al lavoratore di lavorare su una fase del processo, lasciando all'applicativo la gestione dell'avanzamento del lavoro da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali che prevedono il coinvolgimento di più attori;
  - procedura automatizzate per la profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
  - tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
  - disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo informatico;
  - Presenza di un DPO (Data Protection Officer), previsto dal Regolamento UE 2016/679 per la protezione del patrimonio informativo aziendale.

Nel corso del triennio, inoltre, l'amministrazione verificherà la compatibilità dei sistemi informatici e telematici attualmente in uso con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale; in caso di rilevazione di fabbisogni formativi in ambito informativo verranno, altresì, promossi interventi formativi mirati.

#### **INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE (da Linee Guida sul POLA)**

<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>
% di Responsabile dei Servizi che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%
% di lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	93%

#### **2.4 Salute economico-finanziaria**

Si valutano complessivamente € 26.000,00 per costi ed investimenti derivanti dagli interventi necessari per l'attuazione dei punti descritti in precedenza, e nello specifico:

- costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile: € 2.000,00
- investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile: € 10.000,00
- investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi: € 14.000,00.

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

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

agile.

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, continuerà ad essere applicato il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al quale verranno apportate soltanto le modifiche necessarie per misurare, nell'ambito della performance organizzativa ed individuale, anche l'approccio agile all'organizzazione.

L'art. 22 del citato "Regolamento disciplinante lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità flessibili (telelavoro e lavoro agile)" stabilisce che *"L'assegnazione a progetti di telelavoro o lavoro agile deve consentire ai dipendenti interessati pari opportunità quanto a possibilità di carriera, di partecipazione ad iniziative formative e di socializzazione rispetto agli altri dipendenti."*



### **PARTE 3**

## **SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

L'implementazione del lavoro agile avrà come principale protagonista il gruppo direttivo dell'Ente (Segretario Generale e Responsabili dei Servizi) 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 di 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 dei Servizi 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.

Il Nucleo di Valutazione sarà coinvolto principalmente nella fase di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della 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 ha approvato, con deliberazione della Giunta Comunale n. 58 del 12/03/2020, il "Regolamento disciplinante lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità flessibili (telelavoro e lavoro agile)", al quale integralmente si rinvia.

**PARTE 4**  
**PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmarne 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>
Avvio 2021	Miglioramento della salute organizzativa	Revisione dei modelli di lavoro in funzione di un approccio agile all'organizzazione. Miglioramento del clima organizzativo.
	Miglioramento della salute digitale	Semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi
	Miglioramento della salute professionale	Percorsi di sensibilizzazione e informazione. Percorsi di aggiornamento dei dipendenti
	Miglioramento della salute economico-finanziaria	Inserimento di finanziamenti e di risorse per il lavoro agile nel bilancio di previsione
Intermedia 2022	Miglioramento della salute organizzativa	Ampliamento del novero delle attività svolgibili, anche parzialmente, in modalità agile
	Miglioramento della salute digitale	Definizione, a cura del Responsabile della Transizione al Digitale, di un maturity model per il lavoro agile, che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.
	Miglioramento della salute professionale	Introduzione di nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per l'interazione a distanza con gli utenti
	Miglioramento della salute economico-finanziaria	Inserimento di finanziamenti e di risorse per il lavoro agile nel bilancio di previsione
Avanzata 2023	Miglioramento della salute organizzativa	Ridefinizione degli spazi di lavoro (spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) per promuovere il ricorso al lavoro agile
	Miglioramento della salute digitale	Completamento della digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi
	Miglioramento della salute professionale	Aggiornamento delle competenze digitali per giungere ad una fase di sviluppo avanzato del lavoro agile
	Miglioramento della salute economico-finanziaria	Inserimento di finanziamenti e di risorse per il lavoro agile nel bilancio di previsione

