

Piano Organizzativo del Lavoro Agile  
2022/2024

Comune di Prato

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

**1.1 Contesto normativo .....pag. 3**  
**1.2 Stato dell'arte..... pag. 4**  
**1.2.1 Il personale in smrt working.....**  
**1.2.2 Risorse e strumentazione informatica.....**

**Parte 2- MODALITA' ATTUATIVE**

**2.1 L'individuazione delle attività smartabili.....pag. 7**  
**2.2 Le modalità attuative e il regolamento per lo smart working..... pag. 11**  
**2.3 Il sistema di misurazione a valutazione della performance ..... pag. 12**  
**2.4 Esigenze formative..... pag. 13**  
**2.5 Requisiti tecnologici.....pag. 13**

**PARTE 3 – SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DI LAVORO AGILE.....pag. 15**

**PARTE 4- PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE..... pag. 17**

## PARTE 1 – LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

### 1.1 Contesto normativo

La L. 124/2015 – *Promozione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro nelle amministrazioni pubbliche* - nella sua ultima versione prevede all'art 14 che: “ *le amministrazioni pubbliche 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). 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. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano*”. In sostanza il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa all'interno dell'Amministrazione, ma diventa una misura di conciliazione dei tempi di vita lavoro.

Con il DPCM del 23/09/2021 si supera il modello del lavoro agile come strumento per fronteggiare l'emergenza epidemiologica, stabilendo che a partire dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di lavoro è quella in presenza.

Con successivo decreto del Ministro della Pubblica amministrazione del 08/10/2021 si disciplinano le modalità per il rientro del lavoro in presenza dal 15 ottobre 2021. In attesa della definizione della disciplina contrattuale dello smart working e dell'adozione del PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione) è comunque consentito l'accesso al lavoro agile rispettando i seguenti presupposti:

- la modalità agile non deve pregiudicare o ridurre i servizi a favore degli utenti;
- deve essere prevista una rotazione del personale in lavoro agile, dovendo essere prevalente l'esecuzione della prestazione in presenza;
- devono essere adottati strumenti tecnologici per la riservatezza dei dati, ovvero piattaforme digitali o cloud;
- devono essere previsti piani di smaltimento dell'eventuale lavoro arretrato;
- dovranno essere forniti ai lavoratori adeguati strumenti tecnologici;
- deve essere previsto un accordo individuale fra dirigente e dipendente con obiettivi specifici, modalità, tempi e criteri di misurazione della prestazione;
- titolari di funzioni di coordinamento e controllo dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi dovranno svolgere l'attività prevalentemente in presenza;
- ove misure di carattere sanitario lo richiedano, deve essere prevista la rotazione del personale in presenza

Dal 15 ottobre 2021 il rientro del lavoro in presenza ha riguardato principalmente il personale preposto alle attività di sportello, front office ed erogazione servizi all'utenza, mentre dal 31 ottobre è stato esteso a tutti gli altri dipendenti.

Il DL 24/2022 pone fine allo stato di emergenza dal 01/04/2022, pertanto attraverso il Pola 2022-2024 verrà programmato il lavoro agile in modalità ordinaria.

## 1.2 Stato dell'arte: la fine del periodo emergenziale

Nel corso del 2021 la situazione epidemiologica da Covid è stata piuttosto variabile, con periodi caratterizzati da casi elevati ed altri invece con minore incidenza. A livello nazionale sono state introdotte zone bianche, gialle, arancioni e rosse in seguito all'incidenza dei casi e alla necessità di introdurre restrizioni ai cittadini. Di conseguenza anche l'amministrazione ha dovuto adeguarsi ai vari cambiamenti di zona, con conseguente ripercussioni sull'ampliamento o meno dello smart working ai dipendenti per ridurre il rischio di contagio.

Il Direttore Generale, con le seguenti disposizioni, ha individuato i criteri per l'organizzazione del lavoro e dello smart working con riferimento all'aumento o meno dei contagi: n.2 del 18/01/2021, n.3 del 04/03/2021, n. 4 del 02/04/2021, n.5 del 06/05/2021, n. 10 del 27/07/2021. Si stabilisce che per le attività che possono essere svolte in modalità agile, si dovrà comunque garantire un'alternanza fra presenza e smart working, prevedendo le seguenti ipotesi in seguito al cambiamento di scenario:

- in caso di zona rossa lavoro in presenza per almeno 2 giorni alla settimana (per un massimo di 15 ore complessive), con esclusione dei lavoratori fragili,
- in caso di zona arancione lavoro in presenza per almeno 2 o 3 giorni la settimana (per almeno 18 ore settimanali) con esclusione dei lavoratori fragili,
- in caso di zona gialla e bianca lavoro in presenza per almeno 3 giorni la settimana con almeno 1 rientro pomeridiano (per almeno 21 ore settimanali) con esclusione dei lavoratori fragili

Inoltre si stabilisce che le riunioni si svolgano in modalità a distanza, salvo la sussistenza di motivate ragioni. Con disposizione n. 11 del 24/09/2021 e n. 14 del 14/10/2021, vengono individuate le modalità organizzative per il rientro in presenza dei dipendenti dal 15/10/2021, sulla base di quanto stabilito dal Decreto del Ministro della Pubblica amministrazione del 08/10/2021. Si stabilisce che dal 15 ottobre i Dirigenti provvedano con proprio atto a organizzare lo svolgimento di attività di ricevimento dell'utenza in presenza, al fine di garantire, la massima fruizione dei servizi a favore degli utenti. E' stabilito inoltre che i dipendenti possono effettuare lo smart working fino a un massimo di due giorni la settimana, garantendo la presenza in sede per almeno 3 giorni la settimana con almeno un rientro pomeridiano (per almeno 21 ore settimanali).

Con disposizione n.15 del 26/10/2021 si individuano le modalità organizzative per il superamento del lavoro agile emergenziale dal 31/10/2021: per le attività che possono essere svolte in modalità agile e in attuazione della L. 81/2017, che già disciplinava lo smart working prima dell'emergenza sanitaria, si applicano le regole previste dal Regolamento Uffici e Servizi- Disciplina smart working approvato con delibera GC n. 329 del 22.12.2020 e dal POLA (Piano organizzativo del lavoro agile) del Comune di Prato approvato con delibera GC n. 69 del 4.5.2021. I dirigenti devono perciò ridefinire l'organizzazione degli uffici e l'articolazione del lavoro agile sulla base di quanto previsto nel regolamento e in conformità alle attività censite nel POLA. Si stabilisce che l'attivazione dello smart working avvenga su base volontaria e previa stipula di accordo individuale fra dirigente e dipendenti, ribadendo che può essere effettuato per un massimo di due giorni la settimana, garantendo la presenza in sede per almeno 3 giorni la settimana con almeno un rientro pomeridiano (per almeno 21 ore settimanali).

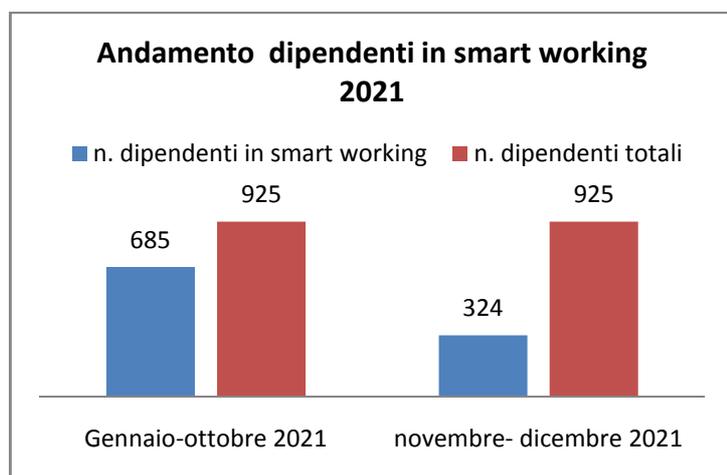
Con disposizione del Direttore Generale n. 1 del 07/01/2022, in relazione all'aggravarsi della situazione epidemiologica, per il periodo gennaio-marzo 2022, si stabilisce che il lavoro in modalità agile può essere articolato su base settimanale, su base mensile e su base trimestrale. Si può rimodulare l'articolazione dei giorni fermo restando il totale complessivo nel periodo di riferimento (es. 2 gg a settimana, 8 gg su base mensile, 24 gg su base trimestrale).

Con disposizione n. 5 del 28/03/2022, in seguito alla fine dello stato di emergenza al 31/03/2022 e nelle more dell'approvazione del Piao e del CCNL, vengono integrati e/o modificati gli accordi individuali esistenti e ne viene estesa la validità fino al 30/06/2022.

### 1.2.1 Andamento del personale in smart working

Per analizzare l'andamento del personale in smart working nel 2021 si devono tenere presenti due periodi: 01/01/2021-31/10/2021, in cui si ha ancora uno smart working emergenziale, e il periodo 01/11/2021-31/12/2021 di superamento dello smart working emergenziale con il progressivo rientro dei dipendenti in presenza.

Il grafico seguente riporta l'andamento del personale in smart working nei due periodi del 2021.



Come si può vedere, nella fase di superamento del periodo emergenziale, molti dipendenti sono rientrati in presenza. Si passa da un 74% dei dipendenti in lavoro agile sul totale dei dipendenti nel periodo gennaio-ottobre 2021, ad un 35% nel periodo novembre- dicembre 2021.

Entrando ulteriormente nel dettaglio, nel periodo emergenziale hanno lavorato in modalità agile tutti i dipendenti che svolgevano attività smartabili, mentre nel periodo novembre- dicembre 2021 la percentuale è scesa al 55%.

### 1.2.2 Risorse e strumentazione informatica

Nel corso del 2021 si è però provveduto ad una completa revisione della infrastruttura per la connettività al fine di innalzare il livello di sicurezza della stessa. Sono state introdotte due nuove tipologie di collegamento:

- una nuova VPN protetta non solo da semplice certificato digitale con password, ma che richiede anche l'utilizzo di una One Time Password (OTP) aggiuntiva;

- un sistema di remotizzazione del desktop protetto da password e OTP che non richiede più di avere anche una VPN

Questo consente di evitare la connessione alla rete LAN via VPN da quelle postazioni il cui hardware non è completamente controllato dai tecnici del Comune (PC personali o di altri soggetti) e di avere una VPN più sicura per i dipendenti dotati di portatile di proprietà del Comune e sotto il pieno controllo dei tecnici dell'Ente.

La sostituzione della vecchia VPN con le nuove tipologie di connessioni più sicure avviene con progressività mano a mano che scadono le quantità di sicurezza delle vecchie VPN o via via che vengono sostituiti i computer personali con quelli di proprietà del Comune. Entro metà del 2022 dovrebbe essere completata la sostituzione.

Per quanto riguarda le dotazioni informatiche, nel 2021 risulta ormai superata la criticità del 2020 relativa alla difficoltà di approvvigionamento di computer portatili e di altre dotazioni informatiche. Nel corso dell'anno 2021 è stato quindi possibile acquistare 150 PC portatili. Circa 300 PC risultano in uso ai lavoratori agili, coprendo il 92 % degli utenti.

Anche per quanto riguarda i dispositivi periferici (webcam, cuffie, etc.), sono state soddisfatte le esigenze e si è raggiunto una situazione di stabilità.

Per quanto riguarda le connessioni ad internet sono state quasi esclusivamente quelle già presenti nelle abitazioni dei dipendenti. Ove ciò non era possibile, sono state fornite, in via d'urgenza, attrezzature router mobili oppure sono stati utilizzati i telefoni di servizio in modalità hot-spot wi-fi.

E' continuato l'utilizzo di strumenti di conference call per condurre riunioni a distanza. Gli utenti sono stati lasciati liberi di utilizzare gli strumenti più conosciuti (skype, meet, zoom, etc), mentre per le riunioni ufficiali, specie quelle degli organi di rappresentanza, è stato utilizzato il sistema Cisco Webex, fornendo adeguata formazione al personale utilizzatore.

Forti dell'esperienza del 2020, si è proseguito con l'erogazione dei servizi on-line, ampliando il numero dei servizi offerti con questa modalità. Nel 2021 ad esempio sono stati sviluppati nuovi servizi on-line relativi alle iscrizioni scolastiche e alle agevolazioni sempre in ambito scolastico.

Sono state inoltre portate avanti delle attività per superare alcune criticità tecnologiche evidenziate in piena pandemia:

- *carenze formative* dovute all'utilizzo della VPN e degli strumenti di lavoro da remoto: sono state superate attraverso attività formative;
- *sicurezza informatica*: la migrazione quasi totale verso l'utilizzo di nuovi sistemi di connessione sicura e di PC del Comune configurati secondo le migliori pratiche in tema di sicurezza hanno sicuramente migliorato la situazione. Per innalzare il livello di sicurezza sono stati acquistati nuovi sistemi di filtraggio della posta, sostituiti i sistemi antivirus, è stato attivato il sistema antintrusione e attivato un servizio che consente di individuare malware nella rete;
- *vetustà dei computer*: la riduzione dei PC di proprietà per i lavoratori agili, a favore di PC dell'amministrazione ha permesso di migliorare la situazione;
- *deficit di strumenti software*: attraverso una VPN con accesso completo alla rete intranet o da un sistema più sicuro di accesso al desktop remoto è stato possibile accedere ai pacchetti software del Comune;

- *utilizzo di nuovi strumenti e mancanza dei componenti ad essi necessari*: le periferiche necessarie per partecipare a conference call, come cuffie e webcam sono state fornite per soddisfare le esigenze, non essendoci più stati nel 2021 problemi di approvvigionamento;
- *sistema telefonico*: è stato sensibilmente potenziato sia in termini di affidabilità che di funzionalità, installando telefoni software voip agli uffici che hanno rapporti diretti con l'utenza, evitando così l'utilizzo dei telefoni personali e garantendo le prestazioni e le funzionalità di un call center.

Permangono tuttavia le seguenti criticità:

*a) Indisponibilità di connessioni internet a larga banda*

Nonostante l'area Pratese non sia segnata da un deficit infrastrutturale (la rete in fibra è oramai pervasiva e le connessioni FTTC/FTTH sono disponibili ovunque) in diverse abitazioni di dipendenti si è registrata l'assenza di connessione ADSL per una scelta degli utenti in favore della sola connessione mobile.

*b) Sicurezza informatica*

L'utilizzo della logica BYOD (Bring Your Own Device -utilizzo del computer del dipendente nella rete del datore di lavoro) rende molto difficile garantire i livelli di sicurezza necessari per un sistema informatico di un Comune. Solo raramente i computer privati possiedono un sistema di protezione dal malware adeguato, molto del software a bordo può quindi costituire una minaccia quando la postazione è connessa in VPN alla intranet del Comune (bypassando i sistemi firewall installati nella rete informatica comunale). Ovviamente un intervento per mitigare la situazione era impossibile data la varietà e vetustà dei mezzi informatici messi a disposizione oltre ai tempi a disposizione.

Complessivamente, l'esperienza sul lavoro agile nel 2021, ha dimostrato un buon livello qualitativo delle prestazioni lavorative, pur con la necessità di una presenza settimanale negli uffici per un utile e più efficace coordinamento delle attività.

## **Parte 2- MODALITA' ATTUATIVE**

### **2.1 L'individuazione delle attività smartabili**

Gli obiettivi principali che l'amministrazione intende perseguire con l'attuazione del lavoro agile riguardano:

- la valorizzazione delle competenze delle persone e il miglioramento del benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- la diffusione di una modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone;
- lo sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- la diffusione delle tecnologie digitali anche nell'ottica della re-ingegnerizzazione dei processi e del miglioramento dei servizi ai cittadini;
- la promozione dell'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea.

Per sviluppare un piano organizzativo del lavoro agile, è necessario conoscere tutte le attività effettuate all'interno dell'amministrazione e capire le modalità con cui possono essere svolte.

L'elenco delle attività eseguibile in modalità agile è riportato nell'allegato 1. Una prima ricognizione delle attività è avvenuta in occasione dell'approvazione del Pola 2021/2023, ed è stata aggiornata ad aprile 2022, tenendo conto anche delle modifiche della struttura organizzativa di novembre 2021. La mappatura delle attività ha come obiettivo quello di individuare le attività che possono essere prestate in modalità "agile" e rappresenta, oltre all'elemento propedeutico per l'attivazione del lavoro agile, anche uno step indispensabile a garantire il passaggio da un lavoro agile "emergenziale", che ha come scopo il distanziamento sociale e la riduzione dei contatti, al lavoro agile "ordinario", volto a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La mappatura delle attività ha tenuto conto della dimensione organizzativa e funzionale di ciascuna struttura, del grado di digitalizzazione e di dematerializzazione dei procedimenti/processi.

Nell'effettuare la mappatura i dirigenti hanno tenuto conto delle caratteristiche del lavoro agile:

- possibilità di svolgere la prestazione lavorativa all'esterno della sede abituale di lavoro, senza vincoli di orario entro i limiti di durata massima dell'orario giornaliero e settimanale;
- utilizzo di strumentazione informatica messa a disposizione dall'amministrazione;
- contatti con i colleghi e con l'utenza realizzabili tramite strumentazione telematica;
- flessibilità, capacità organizzativa e autonomia operativa da parte del dipendente;
- programmabilità;
- orientamento al risultato;
- possibilità di monitorare e valutare i risultati conseguiti.

Le attività sono state ordinate, con il coinvolgimento di tutti i Dirigenti, secondo la seguente classificazione:

- Attività da svolgere in presenza
- Attività smartabile;
- Attività esternalizzata

Per ogni singolo servizio sono state identificate le macroattività e all'interno di ogni macroattività sono state definite le attività e la modalità di svolgimento delle stesse.

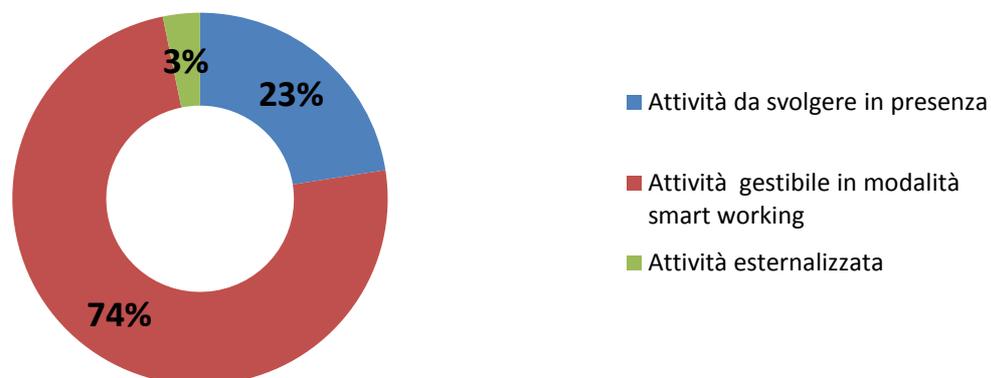
Attualmente l'elenco si articola in n. 154 macroattività, che a sua volta si declinano in n. 689 attività di dettaglio.

Le attività che, attualmente possono essere svolte in modalità agile sono 512, che corrispondono al 74% del totale. Nel tempo, con interventi di digitalizzazione degli archivi o di riorganizzazioni delle modalità di svolgimento, potranno aggiungersi altre attività che attualmente sono state classificate nella categoria "da svolgere in presenza".

A queste vanno aggiunte n. 11 attività trasversali che si possono ritrovare in tutti i servizi dell'Ente, e che manifestano gradi di smartibilità diversi, dovuti alle diverse caratteristiche dei servizi e al grado di digitalizzazione degli stessi.

Il dettaglio della mappatura delle attività aggiornato a maggio 2022 è riportato **nell'Allegato 1**.

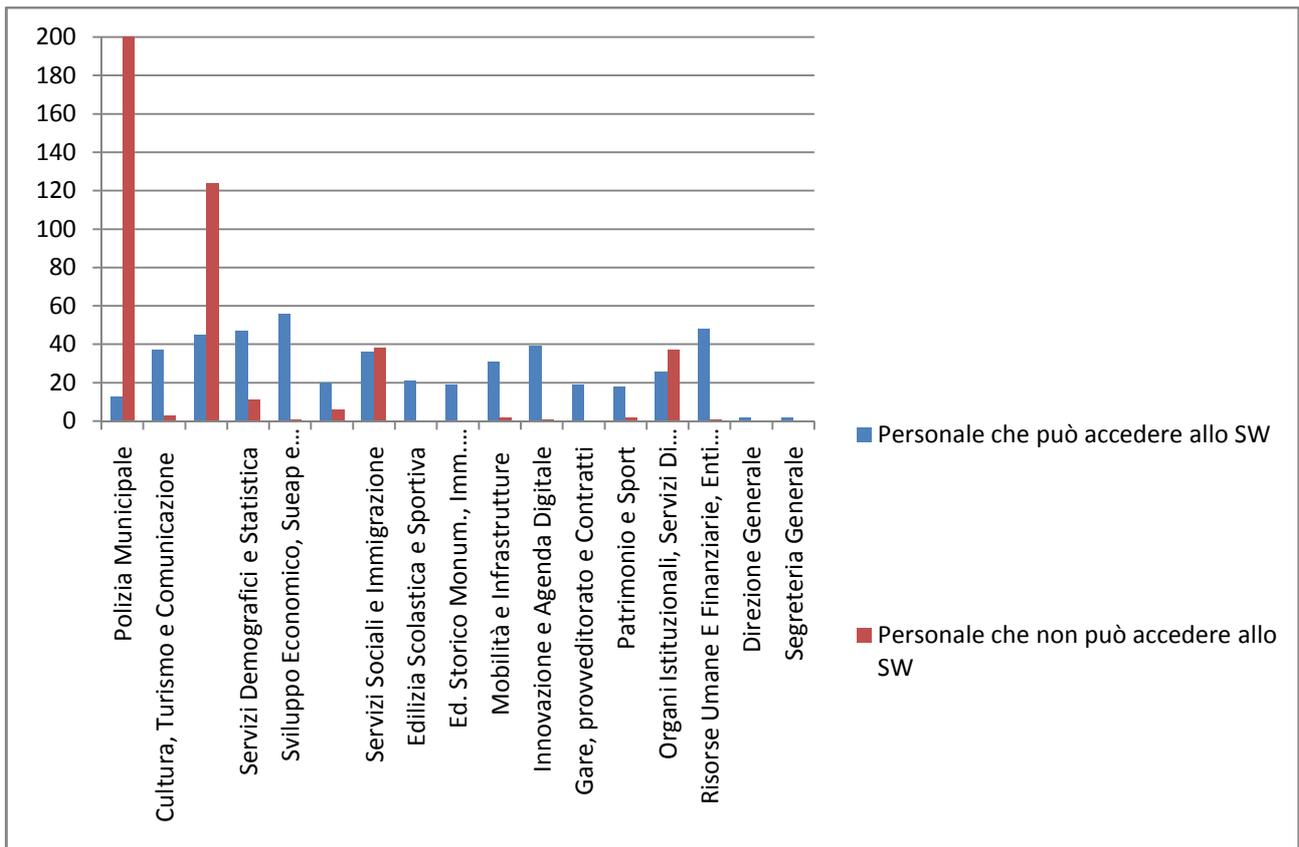
## Mappatura Attività 2022



Ogni dirigente ha poi provveduto a collegare i dipendenti alle attività svolte. Ciò ha permesso di capire l'entità dei dipendenti che possono accedere allo smartworking e quelli che invece rimangono esclusi.

Di seguito si riporta il dettaglio dei dipendenti per servizio. Nella rilevazione non sono stati considerati i dipendenti comandati presso altri enti, i dipendenti in aspettativa o sospesi.

	Totale dipendenti assegnati al servizio	Personale che può accedere allo SW	Personale che non può accedere allo SW
Polizia Municipale	216	13	203
Cultura, Turismo e Comunicazione	40	37	3
Pubblica Istruzione e Sistema Bibliotecario	169	45	124
Servizi Demografici e Statistica	58	47	11
Sviluppo Economico, Sueap e Tutela dell'Ambiente	57	56	1
Urbanistica, Transizione Ecologica e Protezione Civile	26	20	6
Servizi Sociali e Immigrazione	74	36	38
Edilizia Scolastica e Sportiva	21	21	0
Ed. Storico Monum., Imm. comunali, Riqualificazione Energetica e Datore di lavoro	19	19	0
Mobilità e Infrastrutture	33	31	2
Innovazione e Agenda Digitale	40	39	1
Gare, provveditorato e Contratti	19	19	0
Patrimonio e Sport	20	18	2
Organi Istituzionali, Servizi Di Supporto e Avvocatura	63	26	37
Risorse Umane E Finanziarie, Enti E Società Partecipate	49	48	1
Direzione Generale	2	2	0
Segreteria Generale	2	2	0
<b>Totale dipendenti</b>	<b>908</b>	<b>479</b>	<b>429</b>



Dall'analisi effettuata, è emerso che 479 dipendenti potranno accedere allo Smart Working, mentre 429 no. Alcuni servizi hanno infatti un alto numero di dipendenti che non potranno presentare la richiesta di lavoro agile, a causa della non smartabilità delle proprie attività. Pertanto il 52,8% del totale dei dipendenti possono accedere al lavoro agile.

La mappatura delle attività potrà essere oggetto di aggiornamento annuale.

## 2.2 Le modalità attuative e il regolamento per lo smart working

Per regolamentare il lavoro agile a regime, è stato approvato il Regolamento per la disciplina dello smart working con DGC n.329 del 22/12/2020 (attualmente in fase di revisione), al fine di definire nello specifico diritti ed obblighi del lavoratore, con particolare riguardo all'organizzazione del lavoro (orari, pause, reperibilità, monitoraggio dell'attività).

Sulla base di quanto disciplinato nel regolamento, i dipendenti assegnati alle attività smartabili possono fare richiesta al proprio dirigente per l'attivazione del lavoro agile.

L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale fra Dirigente e il dipendente del servizio di assegnazione, nel quale vengono definiti:

- le attività da svolgere,
- le strumentazioni tecnologiche da utilizzare,

- il numero di giornate da svolgere in modalità agile,
- i luoghi in cui svolgere l'attività lavorativa,
- le fasce di contattabilità e il diritto alla disconnessione,
- le modalità di monitoraggio dell'attività svolta,
- la durata dell'accordo e il recesso.

Il dettaglio sui contenuti dell'accordo individuale è riportato nel Regolamento per lo smart working. Per richiedere l'attivazione del lavoro agile, deve essere compilata l'apposita modulistica predisposta dall'ente (domanda e accordo).

### **2.3 Il sistema di misurazione a valutazione della performance**

Il lavoro agile, essendo caratterizzato dall'orientamento al risultato, ha notevoli ripercussioni sul raggiungimento dei livelli di performance dell'amministrazione, sia a livello individuale che organizzativo. E' stata quindi valutata l'adeguatezza del Sistema di misurazione e valutazione della performance, approvato con DGC n.76 del 21/12/2021, attraverso il parere rilasciato dal Nucleo di valutazione il 07/06/2022.

Relativamente alla performance individuale sono stati analizzati gli elementi che vengono presi in considerazione per la valutazione dei comportamenti, sia per quanto riguarda i dirigenti che per quanto riguarda i dipendenti.

Relativamente ai dirigenti, fra i parametri utilizzati, figurano i seguenti, che risultano perfettamente in linea con il lavoro agile:

- capacità di pianificare e programmare l'attività dell'articolazione organizzativa affidata, compresa la capacità di controllare i risultati dei collaboratori sotto il profilo quali-quantitativo;
- capacità di trasmettere gli obiettivi e di coinvolgere i dipendenti attorno ad essi, promuovendo il miglioramento della produttività.

Relativamente alle posizioni organizzative, qui di seguito si riportano gli elementi di valutazione già presenti nel sistema e che risultano adeguati con la valutazione del lavoro agile:

- orientamento al risultato;
- consapevolezza organizzativa;
- iniziativa e autonomia decisionale;
- capacità relazioni e team work;
- flessibilità e capacità innovativa.

Relativamente ai dipendenti il sistema prevede i seguenti parametri per il personale di categoria C e D, anch'essi compatibili con la valutazione del lavoro in smart working:

- orientamento al risultato;
- iniziativa e autonomia decisionale;
- flessibilità e capacità innovativa;
- adattamento al cambiamento;
- capacità relazioni e team work;
- orientamento al cliente;
- analisi/ problem solving

Per quanto riguarda il personale di categoria B, fra i parametri compatibili con la valutazione dello smartworking figura la “consapevolezza organizzativa e l’autonomia operativa”.

Per il personale di categoria A, i parametri utilizzati per la valutazione dei comportamenti non risultano adeguati alla valutazione del lavoro agile, ma si tratta di dipendenti che svolgono attività non smartabili.

Alla luce dell’analisi effettuata, i parametri utilizzati per la valutazione dei comportamenti, con riferimento alla performance individuale, risultano perfettamente adeguati alla valutazione del lavoro agile e non sono pertanto necessarie modifiche al sistema di valutazione.

Relativamente agli obiettivi di performance individuale, questi sono indicati nel Piano delle Performance. Nell’Accordo individuale verranno riportati quelli riferiti alle attività smartabili per cui viene fatta domanda. Per quanto riguarda la performance organizzativa, secondo quanto previsto dal SMVP, essa viene misurata sulla base di tre elementi: grado di attuazione delle strategie, indicatori sullo stato di salute della città e indicatori sullo stato di salute dell’amministrazione. Con riferimento agli indicatori dello stato di salute dell’amministrazione, che riguardano aspetti organizzativi, economici finanziari, tecnologici e di personale, vengono già rilevati alcuni indicatori che sono in grado di dimostrare gli effetti che si hanno sull’amministrazione dall’applicazione del lavoro agile. Si tratta del tasso di assenza e la formazione del personale. Per quanto riguarda gli ulteriori indicatori di performance organizzativa suggeriti dalle linee guida su Pola, al momento si ritiene non opportuno inserirli nel nostro sistema di misurazione e valutazione della performance per le difficoltà di rilevazione.

## **2.4 Esigenze formative**

Le esigenze formative da soddisfare per consentire un adeguato sviluppo del lavoro agile riguardano essenzialmente due aspetti: quello organizzativo e quello tecnologico.

Relativamente al primo, si tratta di diffondere una nuova modalità di organizzazione del lavoro e di coordinamento con i colleghi e i collaboratori, di sviluppare le soft skills e di migliorare le competenze digitali. L’acquisizione di queste competenze sarà rivolta sia ai dipendenti che ai dirigenti.

Per quanto riguarda gli aspetti tecnologici si tratta di fornire adeguata formazione sulla sicurezza informatica. E’ stata attivata una piattaforma on-line per la formazione a distanza in tema di sicurezza informatica che prevede erogazione di mini corsi personalizzati a cadenza mensile con punteggi sia personali che di ufficio.

Il dettaglio dei percorsi formativi che si intende portare avanti è riportato nell’allegato 2 e nell’allegato 3.

## **2.5 Requisiti tecnologici**

Tenuto presente lo stato dell’arte sulle infrastrutture e strumenti tecnologici a supporto del lavoro agile così come descritto nella sezione 1, e le criticità rilevate, si ritiene che le azioni che debbano essere intraprese per gestire a regime l’organizzazione del lavoro in modalità agile siano le seguenti:

*a) Realizzazione di una piattaforma più stabile, gestibile e sicura per le VPN*

Nel corso del 2022 saranno sostituite tutte le vecchie connessioni VPN non sicure con le nuove modalità di connessione basate su utilizzo di password e OTP.

*b) Prediligere l’utilizzo di strumentazione di proprietà dell’amministrazione*

Si tratta di dotare tutti i dipendenti in smart working di PC portatili di proprietà dell'amministrazione, in modo da garantire un adeguato aggiornamento degli applicativi e una maggiore sicurezza informatica.

*c) Introduzione di ulteriori strumenti per la collaborazione ed il coordinamento delle attività*

La comunicazione tra dipendenti e soggetti terzi e l'esigenza di lavorare per "obiettivi" durante le attività in modalità "agile" comportano la dotazione di alcuni strumenti che facilitano tutto ciò. Nel periodo 2022-2024 continuerà la promozione dei seguenti strumenti:

1. Un sistema di ticketing per l'intera struttura comunale;
2. Un sistema di KanBoard (KanBan) con cui indicare e monitorare in tempo reale le attività da svolgere/in svolgimento da parte dei propri collaboratori/colleghi;
3. Un sistema di web conferencing privato (per ottimizzare il traffico di rete e ridurre i costi di licenza).

*d) Estendere l'utilizzo di telefoni software voip*

Proseguire con l'installazione di telefoni software VoIP nei portatili che assegnati in dotazione ai dipendenti. Questa nuova funzionalità consente di poter fruire di tutte le funzioni di un normale telefono da scrivania connesso al centralino del Comune indipendentemente dal luogo da cui si svolge l'attività lavorativa. Questo fatto è fondamentale per evitare che i dipendenti utilizzino proprie utenze o telefoni di servizio del Comune aggiuntivi. Con tali telefoni software le telefonate effettuate sono a tutti gli effetti telefonate da interni del Comune anche quando si lavora in remoto. Ciò semplifica il sistema ed abbatta i costi della telefonia. Tale funzionalità è anche indispensabile per garantire le prestazioni e funzionalità tipiche di un call center (distribuzione delle chiamate in logica "round robin", gestione di code di attesa, IVR, etc..) anche quando l'operatore che risponde alle chiamate di trova in remoto. L'installazione dei telefoni software Voip per i dipendenti in smart working partirà da coloro che hanno rapporti con l'utenza, per poi estendersi anche agli altri.

## **PARTE 3 – SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DI LAVORO AGILE**

### **Dirigenti**

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti e nell'attuazione del POLA è svolto dai dirigenti, che oltre ad essere potenziali fruitori delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, sono i principali attori e promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare i propri collaboratori per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati. Sono inoltre tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza questa modalità di lavoro in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi di innovazione e dalle opportunità professionali e di carriera.

I dirigenti sono coinvolti in prima linea nelle seguenti fasi del percorso metodologico di attuazione del POLA:

1. mappatura dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile;
2. negoziazione degli obiettivi correlati allo sviluppo del lavoro agile;
3. individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile;
4. monitoraggio mirato e costante di tali modalità di lavoro, in itinere e a posteriori, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Inoltre il ruolo della dirigenza è fondamentale nel diffondere nei propri collaboratori una nuova modalità di lavoro, rafforzando la capacità organizzativa e l'autonomia del singolo, sviluppando competenze innovative, promuovendo modalità comunicative nuove, che riescano a unire il gruppo di lavoro nonostante la distanza fisica e rendendo i collaboratori soggetti attivi nel raggiungimento di obiettivi e progetti.

### **Comitato Unico di garanzia (CUG)**

Le Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile del Ministro per la Pubblica Amministrazione (POLA) hanno sottolineato il ruolo determinante del Comitato Unico di Garanzia (CUG) nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. L'amministrazione ha approvato il Piano delle azioni positive con DGC n. 18 del 01/02/2022, nel quale sono presenti alcuni obiettivi in tema di lavoro agile:

- garantire, una volta cessata l'emergenza sanitaria, la possibilità di avvalersi del lavoro agile alla percentuale più ampia possibile del personale che svolge attività smartabili e che ne faccia richiesta, e assicurare, al tempo stesso, la massima semplicità di accesso allo stesso;
- fornire al personale in smart working la strumentazione tecnologica utile allo svolgimento delle attività (in particolar modo i pc portatili).

Il presente POLA nel definire gli obiettivi per il periodo 2022-2024 recepisce quanto indicato nel Piano delle azioni positive.

Il presente documento è stato inviato al Cug per presa visione.

### **Nucleo di Valutazione (NDV)**

Il ruolo del Nucleo di valutazione è fondamentale nel valutare l'adeguatezza del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa in relazione allo svolgimento del lavoro in modalità agile. Il Nucleo di valutazione del Comune di Prato ha valutato sia il Pola che il sistema di misurazione in data 07/06/2022, ritenendo che i criteri di valutazione presenti nel SMVP sia per la performance individuale, che per quella organizzativa sono adeguati anche per la valutazione dei dipendenti in lavoro agile.

### **Responsabile della transizione digitale (RTD)**

Con disposizione del Sindaco n. 20 del 17/09/2020, è stato nominato il responsabile per la transizione digitale (RTD), che nel caso di Comune di Prato coincide con il dirigente responsabile del servizio Sistema Informativo. Egli ha svolto un ruolo fondamentale nella redazione del POLA, perché nei fatti già governa il cambiamento digitale dell'Amministrazione e la sua trasformazione, tracciandone le tappe evolutive. Allo

stesso tempo è in grado di intervenire sulla mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità “agile”, sui processi formativi di upskilling digitale e sull’ammodernamento dei servizi digitali offerti all’utenza in totale aderenza al ruolo strategico già previsto dal Piano Triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione, che gli assegna il compito di “..definire un modello di maturità (*maturity model*) delle amministrazioni che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari...”. E’ palese che le attività, volte a favorire i processi di informatizzazione e digitalizzazione dell’ente, costituiscano strumento e presupposto essenziale per il lavoro agile.

### **Le organizzazioni sindacali**

Come previsto dalla normativa è stato fatto il confronto con le organizzazioni sindacali sul POLA in data 08/06/2022, dal quale non sono emerse osservazioni.

#### PARTE 4- PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Il programma di sviluppo del lavoro agile viene redatto sulla base di quanto indicato dalla linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, tenendo conto dei quattro fattori abilitanti del lavoro agile:

- salute organizzativa;
- salute professionale;
- salute economico- finanziaria;
- salute digitale.

Per ognuno dei quattro fattori sono previsti vari indicatori che hanno lo scopo di misurare la presenza dei presupposti di base per lo sviluppo dello smart working. I dati di partenza che si sono utilizzati per la stesura del piano riguardano l'anno 2021, ossia il primo anno di avvio del Piano. I dati si riferiscono sia agli indicatori minimi previsti dalle linee guida, che ad altri indicatori di cui l'amministrazione ha già dei dati disponibili.

Relativamente alla salute organizzativa sono già presenti tutte le precondizioni necessarie al lavoro agile, rimane solo da attivare il sistema di monitoraggio, che era previsto per l'anno 2021, ma che non è stato ancora attivato.

Per quanto riguarda la salute professionale, così come previsto nel piano della formazione in allegato, sono stati riproposti per il 2022 i corsi per la formazione dei dipendenti e dei dirigenti sia sugli aspetti digitali, che su quelli organizzativi dello smart working, visto che nel 2021 non sono stati organizzati. In fase di sviluppo avanzato (2023) si prevede non più necessaria l'attivazione di tale tipologia di corsi.

Relativamente alla salute economico finanziaria, sulla base delle esigenze di digitalizzazione e di supporti informatici, sono stati previsti gli investimenti in hardware, infrastrutture tecnologiche, software e servizi necessari per garantire un efficace svolgimento del lavoro agile. Considerando che la maggior parte delle criticità relative alle dotazioni informatiche sono state risolte nel 2021, gli investimenti previsti per il 2022 risultano bassi, così come anche per gli anni successivi, garantendo però il livello minimo necessario per mantenere i livelli tecnologici raggiunti. Per quanto riguarda gli investimenti in digitalizzazione dei servizi, continueranno sia nel 2022 che negli anni successivi al fine di ampliare ulteriormente i servizi ed ottimizzare quelli esistenti.

Riguardo alla salute digitale, già nel 2020 si aveva un'ottima base di partenza e anche nel 2021 si è continuato in tale direzione, essendo la maggior parte dei processi digitalizzati (nel 2023 si prevede di raggiungere il 98%); gli applicativi e le banche dati sono tutti consultabili da remoto; è presente la vpn, così come la intranet, che viene utilizzata già da molti anni. Rimane da attivare un sistema di collaborazione, già previsto nel 2021, ma non ancora attivato.

Per quanto riguarda l'attuazione del lavoro agile nel 2022-2024, la L. 124/2015 definisce che almeno il 15% dei dipendenti che svolgono attività smartabile possa avvalersi del lavoro agile. Tenendo conto che nel periodo novembre-dicembre 2021, in cui progressivamente i dipendenti sono tornati in presenza, la percentuale di coloro che hanno svolto smartworking è stata del 55%, si ritiene opportuno confermare, per il triennio 2022/2024, la percentuale minima del 15% dei dipendenti che possono svolgere attività smartabili. Per garantire l'accesso al lavoro in modalità agile ad un numero più ampio di dipendenti, è

necessario porsi degli obiettivi in termini di giornate lavorative. Attraverso una riduzione delle giornate medie in smartworking a livello settimanale o mensile, è possibile ottenere una rotazione fra i vari dipendenti e di conseguenza un'estensione degli strumenti di conciliazione vita lavoro.

Inoltre, poiché nell'anno 2021 non è stata effettuata la rilevazione su dirigenti e posizioni organizzative in merito alla soddisfazione del lavoro agile dei propri dipendenti, si prevede di attivarla nel 2022.

Per quanto riguarda gli indicatori di performance organizzativa, abbiamo ritenuto utile riportare l'indicatore sulle assenze del personale, poiché già utilizzato all'interno dell'amministrazione per la misurazione della performance organizzativa. La % dei giorni di assenza risulta più elevata nel 2021 rispetto agli anni precedenti, questo perché nel 2021 le assenze per Covid sono state numerose, ben più alte del 2020. Inoltre, è proseguita la possibilità di usufruire di congedi parentali straordinari per i figli ammalati e considerando l'elevata incidenza della malattia nel 2021, l'utilizzo di questi congedi è stato piuttosto diffuso, contribuendo ad alzare il tasso di assenza. Si auspica che in una situazione di lavoro agile a regime, la percentuale di assenza si attesti a valori inferiori al 2020 (18%).

Dimensione	Indicatori sulle condizioni abilitanti	Consuntivo 2021	Fase di sviluppo Intermedio target 2022	Fase di sviluppo intermedio target 2023	Fase di sviluppo avanzato target 2024
Condizioni abilitanti del lavoro agile	<b>Salute organizzativa</b>				
	Presenza Coordinamento organizzativo del lavoro agile	si	si	si	si
	Presenza Monitoraggio lavoro agile	si	si	si	si
	Presenza Help desk informatico	presente	presente	presente	presente
	Presenza Programmazione per obiettivi	presente	presente	presente	presente
	<b>Salute professionale</b>				
	% dirigenti/PO che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	8%	100%		
	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	0%	100%		
	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	50%	50%	50%	
	<b>Salute economico-finanziaria</b>				
	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	0	30.000€	0€	0€
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	85.000 €	50.000 €	0 €	0 €
	Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti e processi	145.658€	150.000 €	100.000 €	100.000 €
	<b>Salute digitale</b>				
	N. Pc lavoro agile	304	350	350	
	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	100%	100%	100%	100%
	Presenza VPN	presente	presente	presente	presente

Dimensione	Indicatori sulle condizioni abilitanti	Consuntivo 2021	Fase di sviluppo Intermedio target 2022	Fase di sviluppo intermedio target 2023	Fase di sviluppo avanzato target 2024
	Presenza Intranet	presente	presente	presente	presente
	Presenza di sistemi di collaboration	no	si	si	si
	% applicativi consultabili da remoto (n. applicativi consultabili da remoto su totale applicativi presenti)	100%	100%	100%	100%
	% banche dati consultabili da remoto (n. banche dati consultabili da remoto su totale banche dati)	100%	100%	100%	100%
	% processi digitalizzati (n. processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	95%	96%	98%	100%

Dimensione	Indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile	Consuntivo 2021	Fase di sviluppo intermedio target 2022	Fase di sviluppo intermedio target 2023	Fase di sviluppo avanzato target 2024
attuazione lavoro agile	% giornate lavoro agile (n. giornate in lavoro agile sul totale delle giornate lavorative)	19%	15%		
	% lavoratori agili effettivi (n. lavoratori agili effettivi sul totale lavoratori potenziali)	55%	55%		
	% lavoratori agili (n. lavoratori agili effettivi sul totale lavoratori)	74%	52%		
	% dirigenti e PO soddisfatte del lavoro agile dei propri dipendenti	non rilevata	Attivare rilevazione		

#### Indicatori di performance organizzativa

Dimensione	Indicatori	Consuntivo 2021	Fase di sviluppo intermedio target 2022	Fase di sviluppo intermedio target 2023	Fase di sviluppo avanzato target 2024
Performance organizzativa	% Giorni di assenza	21%	<18%	<18%	<18%

Annualmente, nella Relazione sulla Performance, verranno riportati i risultati raggiunti in merito all'attuazione del lavoro agile.