

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE triennio 2023 - 2025

3^ Sezione di programmazione

sottosezione 3.02

LAVORO IN MODALITÀ AGILE

“Smartworking significa ripensare una modalità lavorativa in un’ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio.”

(Osservatorio Nazionale del Lavoro Agile).

CONTENUTO

Normativa di riferimento

Nel settore pubblico il primo esempio di lavoro a distanza, il telelavoro, venne introdotto dalla legge Bassanini-ter (L.191/1998) e disciplinato con il regolamento attuativo – D.P.R. 70/1999 – nel quale il telelavoro è definito come una delle forme flessibili di impiego per la Pubblica Amministrazione. Successivamente sono stati emanati l’Accordo quadro del 2000, i successivi contratti di comparto e le indicazioni dell’AIPA sulla gestione documentale. Ai sensi dell’art. 2, comma 1 del D.P.R. n. 70/1999, è definito telelavoro “la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle Amministrazioni Pubbliche di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 , in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell’informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l’amministrazione cui la prestazione stessa inerisce”.

La più recente Legge 7 agosto 2015, n. 124, detta anche “Legge Madia”, all’art. 14 Conciliazione vita-lavoro, indica l’obiettivo di rafforzare i meccanismi di flessibilità organizzativa per consentire una conciliazione tra vita e lavoro, non penalizzante sui percorsi di carriera. La Legge individua i cambiamenti da avviare, ossia le nuove misure organizzative nella Pubblica Amministrazione per favorire, attraverso il telelavoro e le altre modalità di lavoro a distanza, le cure parentali in modo da assicurare che almeno il 10% dei dipendenti pubblici che lo richiedono possano avvalersi di tale modalità senza alcuna penalizzazione ai fini del riconoscimento professionale e della progressione di carriera.

La regolazione del Lavoro Agile, dopo un periodo sperimentale caratterizzato da vuoti legislativi e parecchia confusione terminologica, avviene con l’emanazione della Legge n. 81 del 22 maggio 2017, c.d. Jobs Act del lavoro autonomo.

La normativa definisce lo smart working in tutti suoi aspetti giuridici: diritti dello smartworker e controllo da parte del datore di lavoro, strumenti tecnologici e modalità con cui viene eseguita l’attività da remoto. La norma rimanda ad un accordo scritto fra datore di lavoro e lavoratore l’esplicitazione delle modalità operative con le quali eseguire la prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, la durata dell’accordo, il rispetto dei tempi di riposo e del diritto alla disconnessione e le modalità di recesso. Altri elementi rilevanti sono: la parità di trattamento economico e normativo; il diritto all’apprendimento permanente; gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza.

L’evoluzione concettuale del lavoro a distanza in modalità agile si coglie nella specifica esecuzione della prestazione lavorativa che si basa su una maggiore autonomia del lavoratore nel definire le modalità esecutive della propria attività (tempo-spazio - risultati) e su una maggiore responsabilità dello stesso per il raggiungimento dei risultati pianificati. L’accordo tra lavoratore e datore di lavoro, nel quale si stabiliscono le

modalità esecutive del rapporto di lavoro subordinato, rappresenta il cuore della disciplina del Lavoro Agile e deve conciliare le legittime aspettative del dipendente con la necessaria funzionalità ed efficienza delle attività, in un'ottica win-win.

Ad integrare la regolazione della materia per le Pubbliche Amministrazioni è intervenuta la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017 che fornisce indicazioni di carattere metodologico, organizzativo e gestionale per l'introduzione del Lavoro Agile. Infine, con la Circolare INAIL n. 48/2017 sono state fornite le prime indicazioni circa l'obbligo assicurativo e la classificazione tariffaria, la retribuzione imponibile, la tutela assicurativa, la garanzia della salute e sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione e le istruzioni operative per la denuncia assicurativa.

Nel periodo di emergenza epidemiologica da Covid-19, il quadro di riferimento normativo si è via via delineato attraverso interventi legislativi a partire dal DL. 6 del 23.2.2020, dal DL. 9 del 2.3.2020 e dalla Direttiva n.1 del 2020. Nell'ambito del diritto del lavoro, lo smart working è diventato la modalità ordinaria di prestazione dell'attività lavorativa sia nella sfera delle aziende private che in quella della Pubblica Amministrazione, superando definitivamente la fase del regime sperimentale. L'estensione e il dispiegamento all'interno delle aziende sono diventati realtà anche grazie anche alla procedura semplificata che ha previsto la sospensione degli accordi individuali fra datore di lavoro e dipendenti (DPCM 26.4.2020).

In ambito pubblico, l'obiettivo di garantire in ogni caso l'erogazione dei servizi in condizioni di sicurezza a tutela della collettività ha visto l'emanazione di circolari, direttive e DM che hanno altresì individuato strumenti a favore dei dipendenti con particolari esigenze di conciliazione vita-lavoro, quali ad esempio la presenza di disabilità all'interno del nucleo familiare e figli in didattica a distanza (D. L. n. 18/2020 convertito in legge n. 27/2020 e seguenti), fino ad arrivare al decreto Rilancio (D. L. 34/2020 convertito, con modificazioni dalla legge n. 77/2020 e successiva Circolare n. 3 del 24 luglio 2020). Tale decreto, infatti, ha stabilito che i lavoratori della Pubblica Amministrazione con mansioni compatibili con il lavoro da casa, avrebbero potuto restare in Lavoro Agile e ha introdotto il POLA quale strumento di pianificazione organizzativa indicandone i tempi di adozione e i contingenti di persone da coinvolgere. In seguito, a partire dal 19 ottobre, si sono susseguiti una serie di DM necessari per offrire alle aziende e alla pubblica amministrazione strumenti per continuare a garantire la sicurezza dei lavoratori e fronteggiare l'emergenza sanitaria.

L'insorgere dell'emergenza sanitaria da Covid19 nell'anno 2020 ha trasformato – forzatamente - lo smart working in modalità ordinaria di prestazione lavorativa a distanza per tutto il personale del Consorzio, utilizzando le modalità semplificate consentite dai decreti ministeriali di gestione dell'emergenza sanitaria.

L'esperienza del lavoro agile durante la pandemia è stato gradito dal personale e anche uscendo dall'emergenza hanno ingenerato una serie di considerazioni anche di natura extra-organizzativa riguardo l'impatto economico, ambientale, sociale e urbanistico di un ricorso significativo allo smart working .

Il CCNL sottoscritto in data 16/11/2022 regola al titolo VI, Capo I, artt.63 – 67 il Lavoro Agile.

Benessere organizzativo

Il benessere organizzativo si inserisce tra le strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo; un'organizzazione "in salute" è un'organizzazione che cresce e si sviluppa, genera sicurezza e benessere nei suoi membri e, di conseguenza, è in grado di rispondere alla sempre maggior richiesta di benessere da parte di una società che richiede alla pubblica Amministrazione servizi connotati da elevata qualità. Il benessere del singolo si salda a quello del gruppo, così da garantire soddisfazione ed efficienza in tutti gli ambiti lavorativi, condizione che aiuta a migliorare la produttività e a raggiungere gli obiettivi economici dell'azienda.

La Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004 invita le amministrazioni a valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione e ad adottare misure finalizzate a:

- valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione;
- rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori;
- migliorare l'immagine interna ed esterna e la qualità complessiva dei servizi forniti dall'amministrazione;
- diffondere la cultura della partecipazione, quale presupposto dell'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento;
- realizzare sistemi di comunicazione interna;
- prevenire i rischi psico-sociali di cui al decreto legislativo N.626/94.

Il lavoro agile agisce in modo significativo sul benessere organizzativo se il modello organizzativo è in grado di innescare un profondo cambiamento culturale e di promuovere un processo di innovazione nell'organizzazione del lavoro e nel funzionamento delle pubbliche amministrazioni e dei servizi ai cittadini. Si è affermato sia come una misura di conciliazione vita-lavoro sia come una nuova visione del lavoro volta a favorire una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività e di orientamento ai risultati. Ai vantaggi goduti dal lavoratore agile sul piano della conciliazione tra vita privata e professionale si affiancano quelli del datore di lavoro che può vantare alle sue dipendenze lavoratori più efficienti, responsabilizzati e motivati.

Il lavoro agile, inoltre, pone l'attenzione su temi di interesse collettivo e sviluppo economico del territorio favorendo la riduzione degli spostamenti a favore di una maggiore viabilità, il contenimento dei livelli di inquinamento e un abbattimento dei costi sia per il datore di lavoro che per il lavoratore.

Finalità del lavoro agile

Il lavoro agile persegue le seguenti finalità

Agevolare la conciliazione vita-lavoro (work-life balance) di tutti i dipendenti che lo svolgono;

- Promuovere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia, la responsabilità e la motivazione dei lavoratori, in un'ottica di incremento della produttività e del benessere organizzativo, nonché la fiducia, la delega e la capacità di gestione del tempo in rapporto agli obiettivi specifici dell'attività lavorativa;
- Consolidare, inoltre, le competenze manageriali nell'organizzazione del lavoro per obiettivi svolto dai collaboratori e nella concomitante valutazione step-by-step di tali obiettivi;
- Favorire altresì, attraverso lo sviluppo della cultura gestionale orientata al risultato l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, in primo luogo quella rivolta direttamente al cittadino;
- Favorire la mobilità sostenibile tramite riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi, percorrenza e inquinamento.

Livello di attuazione del Lavoro Agile all'interno del Consorzio

La sperimentazione del lavoro agile in Consorzio è stata avviata al momento dell'emergenza epidemiologica,

pertanto la regolamentazione dello stesso ha seguito è stata di tipo emergenziale, in una prima fase coinvolgendo tutti gli operatori dei servizi per cinque giorni alla settimana, successivamente con la progressiva riattivazione dei servizi l'utilizzo dello smart working è stato gestito con turnazione tra operatori prevedendo due giorni di rientro in servizio alla settimana. Con il venir meno della situazione emergenziale l'utilizzo dello smart working è stato sospeso, in attesa di regolamentare in maniera puntuale in coerenza con quanto contenuto nel CCNL e dotare l'Ente di strumentazioni informatiche che permettano di svolgere le proprie attività da remoto.

Allo stato attuale l'Ente dispone di strumentazioni informatiche che consentono di svolgere la propria attività lavorativa da remoto (cartella informatizzata ICARO – protocollo informatizzato – programma di contabilità SIPAL- programma per la gestione degli atti amministrativi SIPAL) in modalità agile.

Attività da svolgere in lavoro agile nel Consorzio

La mission del consorzio è caratterizzata da un alto interscambio relazionale sia fra gli operatori che fra operatori e utenza pertanto la presenza fisica, in particolare degli operatori tecnici (Assistenti sociale ed educatori professionali) è centrale, ma nell'ambito delle attività che vengono svolte in modalità backoffice è stato possibile individuare le attività da svolgere in lavoro agile.

Viste le peculiarità del lavoro sociale è possibile ipotizzare che tutto il personale in forza all'Ente possa svolgere in modalità di lavoro agile, al massimo, una giornata lavorativa la settimana, previo elaborazione di progetto di lavoro agile concordato preventivamente con il responsabile d'area e sottoscritto dal Direttore .

Modalità attuative:

Il Consorzio ha perfezionato il sistema del lavoro agile con la stesura di specifico regolamento, approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.22 del 23/03/2023, accompagnato da un modello di accordo individuale. Tale Regolamento è stato aggiornato in virtù dell'emergere di nuove esigenze da parte del personale con caratteristiche di fragilità (deliberazione di CDA n. 62 del 05/12/2023).

Il Regolamento interno sul lavoro agile, integrato con le ultime modifiche, allegato alla presente, ne disciplina l'utilizzo.

Contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia

L'obiettivo del lavoro agile è garantire la conciliazione del benessere organizzativo dei singoli dipendenti con il miglioramento delle performances in termini di efficienza e efficacia.

Al fine di rendere misurabile tale obiettivo ogni responsabile di area declina, in accordo col dipendente, gli obiettivi assegnati in lavoro agile, tenendo conto dei seguenti indicatori nella verifica del raggiungimento dei risultati, come da Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica:

- Efficacia quantitativa: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance);
- n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, n. task portati a termine in lavoro agile/ n. task totali;
- Efficacia qualitativa: qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction sia esterne che interne) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile;
- Efficienza produttiva: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato;
- Efficienza temporale: tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile.

Naturalmente, gli indicatori di processo quali, ad esempio, l'efficacia quantitativa, produttiva o temporale si adattano meglio alla misurazione di attività continuative, routinarie, e standardizzabili dove è individuabile un output concreto e oggettivo (n. fatture pagamenti liquidati, tempo di risposta a un bando di gara etc).

Per le prestazioni discontinue e non routinarie, tipiche delle attività progettuali soprattutto di carattere sociale e sociosanitario, si potrà prendere in considerazione la qualità complessiva dell'attività, i report intermedi di avanzamento etc.

In riferimento ai comportamenti attesi dal dipendente in lavoro agile si utilizzeranno indicatori di relazione per misurare la qualità delle interazioni tra il lavoratore, il dirigente e i colleghi o anche con persone esterne.

Gli obiettivi devono, inoltre, essere inseriti in un contesto di programmazione fluida che tenga conto della necessità di prevedere orizzonti temporali differenziati (obiettivi settimanali mensili, bimestrali, semestrali, ecc.). Le modalità di verifica e rendicontazione del conseguimento degli obiettivi assegnati sono indicate dal Responsabile di area secondo strumenti di verifica e rendicontazione periodica.

Il carattere innovativo del lavoro agile impone, inoltre, di porre particolare attenzione alla dimensione comportamentale dell'attività lavorativa in remoto. Nell'ottica di avviare una riflessione organizzativa sulle competenze e i comportamenti da valutare rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile assumono particolare rilevanza le cosiddette competenze trasversali o "soft skills". Nella valutazione dei risultati, saranno oggetto di particolare considerazione comportamenti e competenze quali:

- flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati;
- puntualità;
- capacità di interagire con i colleghi;
- orientamento all'utenza;
- rispetto di regole procedure e scadenza;
- disponibilità a condividere lo stato di avanzamento dei lavori relativi agli obiettivi assegnati e disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri dell'area di riferimento.

Sviluppo del Lavoro Agile

Obiettivi	Azioni di sviluppo	Tempistica
Aumento dei processi di digitalizzazione e informatizzazione dell'Ente	Mantenimento del parco pc portatili	Entro 2024
	Implementazione di sistemi di sicurezza informatica per potenziare la sicurezza del lavoro da remoto.	Mantenimento per il 2024
Miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia	Elaborazione di indicatori per misurare produttività, efficacia ed efficienza del Lavoro Agile	Entro 2023 – la restituzione dei risultati avverrà a seguito del monitoraggio a lungo termine.
Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità dei dipendenti e a sviluppare una cultura orientata agli obiettivi	Formazione rivolta a tutti i dipendenti su competenze digitali/informatiche di base e avanzate (cloud computing, data banking, networking, apps, machine learning, sistemi distribuiti, ecc.)	Entro il 2024
Rafforzare la cultura della valutazione e misurazione della performance	Individuare un set di indicatori quali- quantitativi per la pianificazione e monitoraggio degli obiettivi individuali in lavoro agile	Entro 2023 – la restituzione dei risultati avverrà a seguito del monitoraggio a lungo termine.

Tempistica di avvio del lavoro agile

L'Ente intende avviare la procedura del lavoro agile secondo il seguente timing, non vincolante:

- marzo 2023 – accreditamento dell'Ente sul portale click lavoro del ministero del lavoro;
- marzo 2023 – approvazione Regolamento del Lavoro Agile;
- aprile 2023 – avviso per la raccolta delle richieste di adesione da parte dei dipendenti all'istituto del lavoro agile;
- maggio 2023 – avvio stesura accordi individuali e caricamento sul portale click lavoro delle posizioni di lavoro agile;
- giugno 2023 – avvio del lavoro agile per i dipendenti che hanno richiesto di usufruire dell'istituto compatibilmente con le esigenze organizzative dell'Ente.

La tempistica è stata rispettata.

Monitoraggio

E' previsto un monitoraggio strutturato su tre livelli:

- Monitoraggio a Breve Termine trimestrale svolto dal Responsabile di Area ed il dipendente finalizzato a verificare l'andamento del lavoro svolto in modalità agile;

- Monitoraggio a Lungo Termine svolto prima dello scadere dell'Accordo individuale dal Direttore con il Responsabile di Area e i singoli dipendenti aderenti all'istituto e finalizzato a verificarne i risultati e valutare l'eventuale riformulazione per il periodo successivo.

La restituzione del monitoraggio avverrà dopo aver eseguito gli incontri di verifica dell'andamento con i singoli dipendenti.