

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE DELL' AZIENDA CONSORTILE "AGRO SOLIDALE".

(Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)

APPROVATO CON DELIBERA CDA N. 5 del 01/06/2021

INDICE

Quadro generale

1. I principi del lavoro agile
2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)
 - 2.1 I contenuti minimi
 - 2.2 I soggetti coinvolti
3. Le condizioni abilitanti del lavoro agile
4. Lavoro agile e *performance* organizzativa e *performance* individuale
- 5 Il programma di sviluppo del lavoro agile.
6. Il lavoro agile, lavoro a distanza, da casa e in ufficio: tecnologie e non solo.
7. Valutazione del dipendente in applicazione del POLA
8. Aggiornamento con il decreto **proroghe n.56 del 30 aprile 2021**

Quadro generale

A causa dell'emergenza sanitaria in corso, si è reso necessario, nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotte al lavoro agile, come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa. Il presente documento intende fornire alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l'attenzione sul **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di performance**, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile. L'approccio proposto è, infatti, quello di un'applicazione progressiva e graduale in quanto le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all'amministrazione, che **deve elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio (2021-2023)**. **Ma cos'è il lavoro agile?** La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, lo definisce in modo molto chiaro come un nuovo approccio **all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione**. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale *"modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti"*.

1. I principi del lavoro agile

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul **principio guida "FAR BUT CLOSE"**, ovvero *"lontano ma vicino"*.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- **Flessibilità** dei modelli organizzativi
- **Autonomia** nell'organizzazione del lavoro
- **Responsabilizzazione** sui risultati
- **Benessere** del lavoratore
- **Utilità** per l'amministrazione
- **Tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile
- **Cultura** organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- **Organizzazione** in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- **Equilibrio** in una logica *win-win*: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio *"Work-life balance"*.

Tra questi fattori, rivestono un **ruolo strategico** la **cultura organizzativa** e le **tecnologie digitali** in una logica di *"change management"*, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Le **tecnologie digitali** sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare; sono da considerarsi, quindi, un fattore indispensabile del lavoro agile. Il livello di digitalizzazione permette di creare spazi di lavoro **digitali** virtuali nei quali la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro; ma, affinché questo avvenga in modo efficace, occorre far leva sullo sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.

Ma ancor prima della digitalizzazione, le esperienze di successo mostrano come la vera chiave di volta sia l'affermazione di una **cultura organizzativa** basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

- È evidente, quindi, come il tema della **misurazione e valutazione della performance** assuma un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge anche dalla disposizione normativa che per prima lo ha introdotto nel nostro ordinamento.

2. Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il **Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, quale specifica **sezione del Piano della performance** dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della

programmazione e della gestione del lavoro agile. Quindi, **il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo**, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della *performance 2021-2023*.

2.1 I contenuti minimi

In sede di prima applicazione, il POLA dovrà, quindi, essere inserito come **sezione del Piano della performance 2021-2023 da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021**.

Si tratta, quindi, di un documento di programmazione organizzativa adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, all'interno del quale l'amministrazione riporta i seguenti contenuti minimi:

I) Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?)

II) Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?)

III) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?)

IV) Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?)

I) In riferimento al primo punto, l'amministrazione restituisce **una sintetica fotografia** del raggiunto **livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile**, che costituisce la base di partenza (baseline) per la programmazione del suo miglioramento nell'arco temporale di riferimento del Piano.

II) Nel descrivere **le modalità attuative**, l'amministrazione sintetizza le scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile. Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/20174. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi, nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati. Devono essere, inoltre, definiti i contenuti minimi dell'accordo individuale ex articolo 19, legge 22 maggio 2017, n. 81, cui aderiranno i dipendenti interessati. È quindi prioritario per ogni amministrazione rivedere gli atti organizzativi che disciplinano il lavoro agile al suo interno.

III) **L'amministrazione rappresenta in forma sintetica**, anche in formato tabellare, **i soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti** funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile.

IV) L'amministrazione descrive il **"programma di sviluppo del lavoro agile"**, il vero e proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile, articolato in tre fasi: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato, distribuite entro un intervallo massimo di tipo triennale. Nel programma di sviluppo ciascuna amministrazione inserisce i seguenti contenuti:

- **le condizioni abilitanti del lavoro agile** (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale);
- **le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile**, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene;
- **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, secondo un approccio di tipo partecipativo quale quello descritto nelle Linee guida 4/2019 del Dipartimento della funzione pubblica (contributo del lavoro agile alla performance organizzativa dell'ente);
- **gli impatti interni ed esterni del lavoro agile**.

Il POLA, in quanto atto programmatico che definisce obiettivi organizzativi legati alla revisione dei modelli di organizzazione del lavoro, richiede l'individuazione di specifici obiettivi, con correlati indicatori e target, di breve, medio e lungo periodo.

In caso di mancata adozione del POLA, il Legislatore ha stabilito che il lavoro agile si applica comunque ad almeno il 30 per cento dei dipendenti, come previsto dall'articolo 14, comma 1, della legge n. 124/2015. Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica

Comuni di Pagani, San Marzano Sul
Sarno, San Valentino Torio e Sarno

Il quadro esposto implica che, nella revisione delle modalità organizzative di lavoro, anche in assenza della formale adozione del POLA, l'amministrazione non potrebbe prescindere dalle analisi e dalle iniziative minime indicate nel presente documento.

2.2 I soggetti coinvolti

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto **dai dirigenti quali 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 gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile.

I dirigenti concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti.

Le amministrazioni si possono avvalere anche della collaborazione dei **Comitati unici di garanzia (CUG), degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e dei Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)**.

Seguendo le indicazioni della [Direttiva n. 2/2019](#) che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il **ruolo dei CUG** anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

In riferimento **al ruolo degli OIV**, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più determinante quando si parla di lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

3. Le condizioni abilitanti del lavoro agile

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa.

Nel caso del lavoro agile occorre innanzitutto menzionare un presupposto generale e imprescindibile, ossia l'orientamento dell'amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane. Altri fattori fanno riferimento ai livelli di stato delle risorse o livelli di salute dell'ente, funzionali all'implementazione del lavoro agile. Si tratta di fattori abilitanti del processo di cambiamento che l'amministrazione dovrebbe misurare prima dell'implementazione della policy e sui quali dovrebbe incidere in itinere o a posteriori, tramite opportune leve di miglioramento, al fine di garantire il raggiungimento di livelli standard ritenuti soddisfacenti.

Di seguito, si forniscono alcune indicazioni metodologiche per l'attivazione del lavoro agile, richiamando e integrando quelle già previste nella direttiva n. 3 del 2017.

L'amministrazione deve procedere a un'analisi preliminare del suo stato di salute, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile in tutta o in parte della struttura oggetto di analisi, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo. In particolare, devono essere valutate:

Comuni di Pagani, San Marzano Sul
Sarno, San Valentino Torio e Sarno

- 1. Salute organizzativa:** è necessario, ove manchi, fare una mappatura dei processi e delle attività, anche finalizzata all'eventuale individuazione di quelle che non possono essere svolte secondo le modalità di lavoro agile.
- 2. Salute professionale:** deve essere indagata sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi.
È utile che l'amministrazione conosca e riconosca i lavoratori in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile, in primo luogo competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi) e competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie). Ove le competenze abilitanti non siano sufficientemente diffuse, l'amministrazione deve progettare adeguati percorsi di formazione.
- 3. Salute digitale:** l'amministrazione deve valutare di possedere (o essere in grado di sviluppare) i seguenti elementi: disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, e disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.
- 4. Salute economico-finanziaria:** l'amministrazione deve effettuare una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti (es. per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi) e delle relative risorse iscritte in bilancio.

4. Lavoro agile e performance organizzativa e performance individuale

Gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile costituiscono il punto di partenza per le organizzazioni che vogliano rivedere i propri modelli organizzativi nella direzione suindicata. Saranno quindi presumibilmente i primi ad essere utilizzati nel POLA, ma ad essi si devono aggiungere **indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia**, già suggeriti dalle Linee guida 1/2017 (Appendice) e 2/2017 del DFP, che consentano di misurare l'impatto **del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione**.

Dal punto di vista individuale la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia, se ben accompagnata, favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata, consentendo di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e, contestualmente, la produttività a favore dell'amministrazione, anche in ragione di una maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro. Un altro beneficio potenziale è riconducibile ad una riduzione dei livelli di stress, favorita dalla possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio e dall'abitazione e di gestire al meglio il tempo libero. A fronte di questi potenziali benefici è però necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle performance dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.).

In tal senso, **le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono le medesime e devono fare riferimento a risultati e comportamenti, così come indicato dalle Linee Guida 2/2017 e 5/2019 del DFP**. Infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto solo una quota del proprio tempo continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.

Rispetto ai risultati, sarà necessario fare riferimento a obiettivi individuali o di gruppo/team e relativi indicatori che riguardano (i) la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati

(assumendo come riferimento i servizi resi e la mappatura dei processi e delle attività dell'unità di afferenza, e la job description del lavoratore); Tali obiettivi devono essere inseriti in un contesto di programmazione fluida che tenga conto della necessità di prevedere orizzonti temporali differenziati (obiettivi mensili, bimestrali, semestrali, ecc.); di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze strategico-organizzative dell'amministrazione.

Questi obiettivi, infine, devono essere il più possibile frutto di un confronto ex ante tra dirigente/funzionario responsabile e dipendente, o quantomeno devono essere comunicati con adeguato anticipo in modo da favorire la

responsabilizzazione di tutto il team in ordine al raggiungimento degli obiettivi, con particolare riferimento a quelli connessi all'erogazione di servizi agli utenti.

Gli indicatori di efficacia ed efficienza devono essere misurati dai sistemi di controllo di gestione. Laddove i sistemi non siano ancora a un livello di maturità da consentire tali rilevazioni, il dirigente/funziionario responsabile può avvalersi di dati e informazioni resi disponibili dai diversi sistemi informativi in uso per la gestione delle attività lavorative, al fine di monitorare e verificare le attività svolte dal dipendente, comprese quelle in lavoro agile.

Per la valutazione dei **comportamenti**, invece, è necessario definire all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'ente, in maniera chiara e trasparente, le aspettative in coerenza con la posizione ricoperta. Soprattutto è utile che l'amministrazione rifletta **sull'opportunità di rivedere il proprio dizionario aggiornando le declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e chiarendo al dipendente**, a inizio anno nel colloquio di valutazione iniziale, **quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto**. Alcune competenze/comportamenti divengono più che mai rilevanti. A tale proposito si pone l'attenzione su una riflessione organizzativa interna sulle **competenze soft** che entrano maggiormente in gioco in questa diversa modalità di lavoro quali **responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza**, per citarne alcune.

5 Il programma di sviluppo del lavoro agile

Al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, la sua introduzione all'interno di ogni organizzazione deve avvenire in modo progressivo e graduale.

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'amministrazione, che deve programmarne lo sviluppo tramite il POLA, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla *performance* organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre *step* del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello da essa programmato nel POLA. I risultati misurati, da rendicontare **in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance**, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi.

6. lavoro agile, lavoro a distanza, da casa e in ufficio: tecnologie e non solo.

L'esperienza dello smart working, come per gli altri aspetti di questo stato di emergenza, si è svolta in modi molto diversi; per molti si è trattato di lavorare da casa utilizzando il telefono, videochiamate, gruppi WhatsApp: queste modalità di lavoro hanno creato certamente dei setting meno formali con le persone e, per alcuni aspetti, vanno preservati. L'obiettivo è stato ed è quello di far sapere alle persone che non erano sole e che i servizi erano loro accanto, sia come supporto, anche se a distanza, sia come fonte di informazione. Siamo stati più vicini così alle persone? Ci hanno percepito in una nuova veste? Cosa mantenere di questa modalità e per quanto tempo?

Il contesto emergenziale, il bisogno impellente, l'urgenza, attivano in modo, se possibile, più stringente **l'assistente sociale verso le persone per avviare una relazione d'aiuto**, per quanto ciò avvenga in un protocollo di lavoro a distanza sinora non sperimentato.

Lo smart working comporta un importante investimento da parte delle organizzazioni anche se, per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, la normativa di riferimento è già presente da alcuni anni. Al fine di tutelare la riservatezza delle persone è necessario rivolgere particolare attenzione alla tenuta del materiale sottoposto a segreto professionale e d'ufficio (la condivisione degli spazi e del supporto informatico con il quale si lavora a casa, richiede accorgimenti affinché, ad esempio, le telefonate siano svolte senza la presenza di terzi e i dati utilizzati, se non adeguatamente protetti, siano cancellati al termine della sessione di lavoro). La particolare circostanza comporta una maggiore cura nella registrazione del lavoro svolto (diario del percorso di aiuto, aggiornamento della documentazione, ecc.) e nel passaggio di informazioni e comunicazioni coi colleghi; richiede la dematerializzazione delle cartelle per avere il materiale necessario a disposizione da remoto, per gestire in modo efficace le richieste di intervento e la trasmissione di documenti digitali.

In questo momento, merita una riflessione anche la verifica dei progetti, non solo servizio – persona, ma anche fra più servizi e/o con più persone. Si pensi alle situazioni co-gestite con Servizi Sociali di altre regioni, alle differenze

Comuni di Pagani, San Marzano Sul
Sarno, San Valentino Torio e Sarno

organizzative, di metodo, di dotazione di device adeguati (il cellulare di servizio, la possibilità di video chiamata, o l'accesso a un server remoto). Complessivamente la riflessione intorno alla condizione di distanziamento fisico si sviluppa su due vertici: o come mantenere una buona vicinanza con le persone e con gli altri professionisti, per garantire un adeguato livello qualitativo del lavoro (accessibilità alle risorse e alle opportunità, confronto interprofessionale e interistituzionale, mantenimento della relazione, garanzia della condivisione delle decisioni e partecipazione delle persone al progetto); o come assicurare a sé stessi e alla popolazione i mezzi adeguati perché il lavoro da remoto e le relazioni virtuali non divengano ulteriore fattore di disuguaglianza. Si ritiene che il video colloquio non possa sostituire, se non nell'urgenza, o in forma residuale, il colloquio vis à vis, ma che possa essere d'aiuto anche in futuro, qualora vi fossero difficoltà oggettive nel raggiungere le persone: si pensi, ad esempio alle persone non auto sufficienti, o a quelle sole o anziane o alle persone fisicamente molto distanti dai servizi.

Per le attività di back office, invece, e ferma restando l'adeguatezza dell'infrastruttura tecnologica, la modalità smart working appare più praticabile.

In questo momento occorre certo rimodulare nei servizi sociali i carichi di lavoro – per i quali, fra l'altro, ancora mancano strumenti validati di misurazione – che, anche in regime di lavoro agile, vanno programmati e concordati nei termini di obiettivi e progetti da portare a termine e lasciano comunque poco spazio a format specifici. Vanno per questo incrementati i livelli e gli strumenti di informatizzazione, digitalizzazione e archiviazione dei processi da cui non si può prescindere e per i quali occorre prevedere una formazione ad hoc per una piena autonomia operativa del lavoratore in smart working. Anche rispetto alla produttività e alla valutazione della performance, il Covid-19 rappresenta un'opportunità da non perdere se si vuole davvero innovare l'assetto dei servizi sociali. Il servizio sociale nel tempo del Covid-19 si sta misurando su nuovi bisogni e su nuove modalità operative, per essere capace di dare e costruire risposte adeguate e sostenibili.

Il lavoro agile, già presente nella normativa e oggi imposto dalle misure anti Covid-19, necessita di un approfondimento in termini generativi per le nuove opportunità di svolgere in modo rapido alcune delle funzioni e degli interventi propri dell'Assistente sociale.

Proposte operative

Nel contesto di lavoro alcuni aspetti necessitano di ulteriori approfondimenti:

1. **Sul piano organizzativo:** la dotazione tecnologica del lavoratore, i risvolti contrattuali del rapporto datore di lavoro/dipendente, e la definizione prima e la misurazione poi degli obiettivi/progetti da portare a termine;
2. **Sul piano professionale e relazionale:** con riferimento agli aspetti di metodologia e alla qualità della relazione con la persona, o sulla tutela personale e professionale, rispetto al rispetto della privacy e alla validazione di strumenti idonei a stabilire una relazione/comunicazione a distanza con la persona, con l'individuazione di possibili e reciproci limiti di gestione;
3. **Il necessario rispetto delle misure di protezione stabilite dalle recenti normative anti-covid** (FASI 1 e 2, nazionali e regionali) che spettano all'organizzazione datoriale - laddove mancanti o non rispettate vanno attivate le rappresentanze sindacali – il professionista interviene online in ogni situazione in cui sia ritenuto possibile e, qualora non fosse possibile e indifferibile, in presenza, o in caso di videochiamate è opportuno acquisire il consenso della persona al video colloquio e accordarsi circa la rinuncia delle parti a trattenere, videoregistrare e conservare le immagini e/o i contenuti vocali (salvo diversa, specifica e preventiva autorizzazione); o utilizzare video conferenze, quando non sia possibile incontrarsi in piccolo gruppo (3/4 persone) in spazi ampi; o utilizzare questionari on line per sondare bisogni o possibili opportunità, organizzare videoconferenze e gruppi di lavoro sui diversi interventi del servizio sociale professionale (ad esempio supporto alle famiglie, ai minori, di fronteggiamento della povertà, mappatura e diffusione delle informazioni sui supporti istituzionali e non).

In ufficio, se possibile: o non utilizzare le postazioni PC dei colleghi e non prendere materiale dalle scrivanie altrui; o distanziare le scrivanie; o utilizzare lo smart working per ridurre la presenza del personale in ufficio; o rispetto alla possibilità o meno di ottenere, con modalità a distanza, la firma sulle richieste di intervento da parte dei fruitori della prestazione, è possibile ispirarsi all'art. 4 DPR 445/2000 (Impedimento alla sottoscrizione e alla dichiarazione) garantendo il massimo accesso, accettando eventualmente le richieste in modo condizionato e subordinato alla verifica di quanto dichiarato a distanza e senza firma. Rispetto **all'uso dei software** appare utile, per chi esercita nell'amministrazione pubblica, tenere come riferimento le indicazioni contenute nel **Codice dell'Amministrazione Digitale (Decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82) che al comma 1 di art.68** indica : “Le pubbliche amministrazioni acquisiscono programmi informatici o parti di essi nel rispetto dei principi di economicità e di efficienza, tutela degli investimenti, riuso e neutralità tecnologica, a seguito di una valutazione comparativa di tipo tecnico ed economico tra le seguenti soluzioni disponibili sul mercato:

a) software sviluppato per conto della pubblica amministrazione

- b) riutilizzo di software o parti di esso sviluppati per conto della pubblica amministrazione
- c) software libero o a codice sorgente aperto
- d) software fruibile in modalità cloud computing
- e) software di tipo proprietario mediante ricorso a licenza d'uso
- f) software combinazione delle precedenti soluzioni.

CONCLUSIONI

Il sistema di misurazione del lavoro agile deve essere disegnato in funzione degli specifici obiettivi che l'amministrazione intende perseguire con la sua introduzione.

Infatti, sebbene gli obiettivi del lavoro agile desumibili dalle norme siano molteplici (conciliazione vita-lavoro; benessere organizzativo; innovazione organizzativa; facilitatore di percorsi di innovazione tecnologica e di digitalizzazione; orientamento delle politiche di gestione delle risorse umane agli obiettivi di attraction e retention; riduzione dei costi gestione), ciascuna amministrazione li ordina e li declina in maniera diversa, in funzione delle sue caratteristiche strutturali e funzionali, degli obiettivi strategici, della cultura organizzativa e della domanda potenziale ed espressa dai lavoratori, etc

La valutazione del dipendente parte dagli indicatori relativi alla **salute digitale** (disponibilità di VPN, sistemi di conservazione intermedia – semilavorati nel cloud pubblico, strumenti di project e task management, profilazione utenti, tracciatura degli accessi, protocollo digitale, ecc.) .

Poi si passa alla **salute organizzativa** che *consiste nello stretto collegamento tra condizioni abilitanti, performance organizzativa, performance individuale e **impatti interni ed esterni**. Infatti, essendo il lavoro agile non un obiettivo in sé, ma una **politica di change management**, lo stesso interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) **per ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività**⁽¹⁾.*

Questa filosofia si ripercuote anche sulle modalità di rilevazione della performance e, ancor prima sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali: *'il più possibile frutto di un confronto ex ante tra **dirigente/funzionario responsabile e dipendente***⁽¹⁾, perché ribadisce il valore più alto da attribuire agli obiettivi di efficientamento dell'Amministrazione e orientati a una miglior qualità dei servizi da offrire agli utenti, rispetto a quelli delle abilità dimostrabili dal lavoratore agile nell'operare in continuità, anche da remoto.

Ciò che si deduce, infatti, è che finalmente si esce dal vicolo cieco della **volontarietà** del rapporto che ha indotto recentemente al controllo dell'operato del lavoratore agile attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali ostinatamente diversificati fra lavoratori che operano in presenza e lavoratori che operano da remoto. Non sarà più l'accordo individuale (e dunque la volontarietà del singolo negoziata con il manager) a determinare la programmazione, **ma è il POLA** con la sua strategia che riguarda tutta l'organizzazione: *'In tal senso, **le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono le medesime e devono fare riferimento a risultati e comportamenti, così come indicato dalle Linee Guida 2/2017 e 5/2019 del DFP. Infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto solo una quota del proprio tempo continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività***⁽¹⁾.

Addivenendo a un concetto ormai affermato dai fatti e dalla storia recente di **lavoro ibrido** combinato da team che operano in condizioni, tempi e luoghi diversi, bisognerà concentrarsi maggiormente sugli obiettivi organizzativi e dunque di struttura (team management), senza inerpinarsi in distinzioni inutili su quelli individuali che, rispetto alla valutazione sui **risultati attesi**, non cambiano in base alla tipologia dell'operare (locale VS remoto).

Ricordando che la misurazione prende in esame sempre sia i **risultati** che i **comportamenti** degli individui, grande attenzione, invece, bisognerà porre proprio alla componente valutativa sui **comportamenti** dei lavoratori agili e, considerando questa specifica fattispecie, risultano davvero molto utili le indicazioni offerte delle Linee Guida:

- A. **METODI:** *'è necessario definire all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, in maniera chiara e trasparente, le aspettative in coerenza con la posizione ricoperta. Soprattutto è utile che l'amministrazione rifletta sull'**opportunità di rivedere il proprio dizionario aggiornando le declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e chiarendo al dipendente, a inizio anno nel colloquio di valutazione iniziale, quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto***⁽¹⁾.
- **RUOLI:** *'è opportuno rammentare il ruolo svolto all'interno delle amministrazioni dai dipendenti cui sono affidati compiti di responsabilità e coordinamento di servizi/team (es: **titolari di posizioni organizzative**). Sarebbe opportuno prevedere per questi profili comportamenti coerenti con il ruolo ricoperto in analogia con i comportamenti attesi per il personale con qualifica dirigenziale*⁽¹⁾.

Comuni di Pagani, San Marzano Sul
Sarno, San Valentino Torio e Sarno

Il grido di dolore di molti manager sull'incapacità oggettiva, e strumentale, di **valutare i comportamenti dei propri collaboratori da remoto** (grido che si è levato altissimo durante il lockdown) non ha più, se mai l'ha avuta, ragione d'essere laddove la mediazione del quadro intermedio (funzionario responsabile) assolva alle principali funzioni di coordinamento e gestione del team.

Da tutto ciò si evince che non possiamo gestire una modalità di lavoro basata sulla **fiducia**, sulla **responsabilizzazione** e soprattutto sulla **condivisione**, configurandola come diversamente controllabile e diversamente monitorabile nei risultati attesi. Il **micromanagement** mal si concilia con il lavoro agile, anzi è un comportamento assai pregiudizievole e dannoso da perseguire.

Tutti i comportamenti 'possono essere applicati anche a chi lavora in presenza o a lavoratori che operano solo in presenza, ma che interagiscono con colleghi a distanza: l'osservazione dei livelli di performance va rivolta a tutti per garantire che il team, a maggior ragione se ibrido (che svolge attività in parte in presenza e in parte a distanza), garantisca buoni risultati in un clima organizzativo favorevole'⁽¹⁾.

Direi che a questo punto, finalmente allineati alla moderna **cultura organizzativa basata sui risultati**, possiamo gridare al mondo ciò che si auspicava da tempo: liberiamoci dal giogo del controllo per abbracciare, finalmente, la logica della prestazione, senza distinzione alcuna fra chi lavora a distanza e chi lavora nella tradizionale modalità, in presenza!

Lo smart working come abilitatore di innovazione

Sfugge ancora l'inseguimento di uno degli obiettivi primari della riforma della PA, ovvero lo svecchiamento che può essere incentivato anche dall'adozione sistemica del lavoro agile, strumento ormai imprescindibile per attirare talenti e nuove forze giovani e fresche nel settore pubblico.

'Effetti positivi potrebbero svilupparsi anche sull'innovazione e sui servizi offerti dalla PA sui territori, perché anche solo una massa critica di persone che ha fatto esperienza all'estero e rientra in territori con un livello di servizi e infrastrutture diverso rispetto a quello a cui si era abituati, aumenterà le aspettative nei confronti delle pubbliche amministrazioni. Speriamo che anche questo sia uno stimolo al cambiamento'. E manca ancora quella visione alta, presupposto per attrarre **professionisti** nella Pubblica Amministrazione.

AGGIORNAMENTO CON IL DECRETO PROROGHE N.56 DEL 30 APRILE 2021

Il lavoro agile è un virus positivo che emerge da una terribile pandemia come abilitatore di innovazione. Cavalchiamolo ora, prima che il desiderio di tornare alla nuova normalità prevalga.

Con il decreto **Proroghe n.56 del 30 aprile 2021** si stabilisce la proroga al 31 dicembre 2021 dello smart working dei dipendenti pubblici, ma con delle modifiche alle regole come previsto dal decreto Proroghe.

Infatti esso non limita, ma anzi esalta - nel perdurare dell'emergenza - la flessibilità organizzativa di ogni Pubblica amministrazione per quanto concerne l'utilizzo del lavoro agile, ancorandola non più a una percentuale ma al rispetto di principi di efficienza, efficacia e customer satisfaction e liberandola dalla rigidità imposta dalla soglia del 50 per cento prima prevista;

mantiene inalterato il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti;

rinvia alla contrattazione collettiva (che ha preso avvio proprio in data 29 aprile presso l'Aran) la definizione degli istituti del lavoro agile, ma ne consente fino al 31 dicembre 2021 l'accesso attraverso le modalità semplificate di cui all'articolo 87 del decreto legge n. 18 del 2020 (quindi senza la necessità del previo accordo individuale e senza gli oneri informativi a carico della parte datoriale);

mantiene - a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale - il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile) riducendone dal 60 per cento al 15 per cento la misura minima di attività da svolgere in lavoro agile, aumentando la capacità organizzativa delle singole amministrazioni e prevedendo che, in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile sia svolto da almeno il 15 per cento del personale che ne faccia richiesta;

consente implicitamente alle amministrazioni che hanno adottato il POLA con le percentuali previste a legislazione allora vigente di modificare il piano alla luce della disciplina sopravvenuta.

Per quanto riguarda lo smart working dei dipendenti pubblici in regime ordinario le nuove regole riducono la percentuale di lavoro agile con ricorso ai POLA dal 60 al 15 per cento e l'adozione dello stesso senza POLA dal 30 al 15 per cento.

A regime, dall'inizio del 2022, la norma conferma l'obbligo per le amministrazioni di adottare i POLA (Piani organizzativi del lavoro agile) entro il 31 gennaio di ogni anno, riducendo però dal 60 per cento al 15 per cento, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, la quota minima dei dipendenti che potrà avvalersi dello smart working, attraverso l'applicazione delle nuove regole della contrattazione collettiva.

Si questo ultimo punto alcune ipotesi sono state avanzate nelle scorse settimane durante le trattative per il rinnovo contrattuale.

Comuni di Pagani, San Marzano Sul
Sarno, San Valentino Torio e Sarno

Il ministro per la PA Brunetta aveva dichiarato qualche settimana fa che lo smart working: “è stata una risposta emergenziale che ha ci ha fatto imparare una modalità innovativa ma deve essere legata ai contratti, deve essere legata alle esperienze.”

E aveva aggiunto:

“Deve rientrare nei contratti, sulla base delle esigenze delle aziende. Se un’azienda ha bisogno di lavoro a distanza se lo organizza, se un’altra azienda non ha bisogno di lavoro a distanza non lo fa.”

Lo smart working per dipendenti pubblici e statali entrerà quindi nel rinnovo del contratto che porterà anche a un «bonus» in busta paga.