



# Piano organizzativo lavoro agile

**Direzione Risorse umane**  
PO Sviluppo organizzativo

Marzo 2021



*Dietro ogni problema c'è un'opportunità*  
*Galileo Galilei*

*L'ottimista vede opportunità in ogni pericolo,*  
*il pessimista vede pericoli in ogni opportunità*  
*Winston Churchill*

*Esiste un'isola di opportunità all'interno di ogni difficoltà*  
*Demostene*



# Indice

Premessa		Pagina 7
Capitolo 1	La mappatura delle attività	Pagina 13
Capitolo 2	Misure organizzative e soggetti coinvolti	Pagina 17
Capitolo 3	I requisiti tecnologici	Pagina 23
Capitolo 4	I percorsi formativi del personale anche dirigente	Pagina 27
Capitolo 5	Sintesi dei fattori abilitanti e gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti	Pagina 31



## Premessa

Con la legge di conversione del c.d. “*decreto rilancio*”, n. 77 del 17 luglio 2020, il legislatore ha introdotto nell’ordinamento giuridico il **Piano Organizzativo del Lavoro Agile** (da ora in avanti per semplicità di lettura “POLA”), apportando una modifica all’art. 14 della legge n. 124/2015.<sup>1</sup>

Il POLA è inquadrato come sezione del Piano della performance, documento programmatico triennale che le amministrazioni pubbliche devono redigere entro il 31 gennaio di ogni anno.

Obiettivo del Piano è l'**individuazione delle modalità attuative del lavoro agile**, istituto che è stato introdotto per la prima volta nelle Pubbliche Amministrazioni dalla legge 124 del 7 agosto 2015, e poi disciplinato dalla legge 81 del 22 maggio 2017, cui sono seguite le Linee Guida della direttiva n. 3/2017.

Con la modifica del luglio 2020, in pieno contesto pandemico, è stato previsto che - per le attività che possono essere svolte in modalità agile - *almeno il 60% dei dipendenti* possa avvalersene. Tale percentuale non costituisce un tetto massimo, bensì minimo, e ha apportato un significativo ampliamento del target iniziale (10%).

In caso di mancata adozione del POLA, la legge non prevede alcun tipo di sanzione, ma solo che il lavoro agile dovrà applicarsi almeno al 30% dei dipendenti che lo richiedano.

L’amministrazione, pertanto, in presenza di adeguate risorse e presupposti, potrà consentire l’accesso a una percentuale di dipendenti superiore, ferma restando la possibilità di variarla annualmente, in sede di approvazione del POLA, a seguito del monitoraggio sull’andamento del lavoro agile.

---

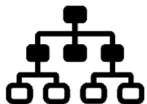
<sup>1</sup> Il comma 1 dell’art. 14 rubricato *Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche* prescrive quanto segue:

1. Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell’ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall’applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.

I contenuti minimi del POLA, in linea con previsioni di legge e con le specifiche Linee Guida approvate dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con decreto del 9 dicembre 2020, sono i seguenti:



Le attività che si possono svolgere in modalità agile



Le misure organizzative



I requisiti tecnologici



I percorsi formativi del personale, anche dirigenziale



Gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento efficacia ed efficienza di azione amministrativa, digitalizzazione processi, qualità servizi erogati

Il fine ultimo non è solo venire incontro alle esigenze dei lavoratori, ma anche riuscire a migliorare il rendimento dell'attività dell'amministrazione in termini di efficienza, efficacia e buon andamento, in linea quindi con i principi di cui all'art. 97 della Costituzione Italiana.

Anche l'articolo 263 del D.L. 34/2020, convertito con la legge 77/2020, e il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, relativi alla disciplina del lavoro agile nell'emergenza, ricordano che questa modalità di organizzazione della prestazione lavorativa *non deve ridurre, ma semmai aumentare, l'efficienza della PA a beneficio di cittadini ed imprese.*

**Il POLA si concretizza dunque in un nuovo documento di programmazione organizzativa** che ha l'obiettivo di attuare e sviluppare il lavoro agile come nuovo modello di organizzazione del lavoro<sup>2</sup> nell'orizzonte temporale di riferimento del ciclo di programmazione dell'ente e coerente con tutti gli altri strumenti di programmazione (DUP, BILANCIO, PEG).

<sup>2</sup> La Risoluzione del Parlamento Europeo del 13 settembre 2016 definisce il lavoro agile come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato sulla combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.



Il Comune di Firenze ha ad oggi utilizzato la facoltà di non adottare uno specifico Piano della Performance, ma di unificarlo organicamente nel PEG.<sup>3</sup>

Ne consegue che, anche già nella fase di avvio (anno 2021) il **POLA costituisce una sezione del PEG, di cui seguirà pertanto la tempistica.**

E' evidente, inoltre, come il tema della misurazione e valutazione della performance assuma un ruolo strategico per lo sviluppo del lavoro agile. Lo stretto rapporto tra performance e lavoro agile impone dunque di procedere anche a una ricalibrazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP), con l'individuazione degli **indicatori di performance organizzativa** (dell'ente e delle strutture) **e individuale**. Il Pola rappresenta dunque un *documento ponte* verso una prospettiva unitaria e integrata della strategia complessiva dell'Ente in tema di lavoro agile.



DA DOVE PARTIAMO (baseline del Comune di Firenze)

E' opportuno restituire una sintetica fotografia del livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel Comune di Firenze.

In adesione al Progetto "*Lavoro agile per il futuro delle P.A.*", promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità, è stato elaborato e approvato nel 2019 il Regolamento Comunale sul Lavoro Agile (qui di seguito Regolamento) condizione propedeutica per la **fase di sperimentazione del lavoro agile**, avviata a giugno 2019 in alcune Direzioni pilota e con un numero esiguo di dipendenti (n. 17, portati successivamente nel febbraio 2020, con la proroga della sperimentazione, a n. 36).

Il percorso realizzato si è articolato in alcuni step fondamentali:

1. **Costituzione di un gruppo di lavoro interdirezionale:** Il Gdl aveva lo scopo di realizzare uno studio di sostenibilità tecnico economica e di contesto per la definizione degli obiettivi relativi alla sperimentazione ed attuazione del lavoro agile nell'ambito del Comune di Firenze, in linea con le previsioni normative di cui all'art. 14 L. n.124/15 e L. n. 81/17 e della Direttiva n. 3/17 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione. Nel corso del 2020 è stata ampliata la platea dei componenti al fine di garantire un diretto collegamento

<sup>3</sup> il comma 3 bis dell'art. 169 rubricato Piano esecutivo di gestione prevede quanto segue: Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione. Al PEG è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni. Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel PEG.

con i decisori politici, tramite gli uffici di supporto ex art. 90 del T.U.E.L., che hanno incluso il Lavoro agile quale tema strategico del piano *"Firenze Rinasce"*.

2. **Definizione della disciplina:** il Regolamento, approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 300 del 23.05.2019, e poi sottoposto a tre successivi aggiornamenti<sup>4</sup>, ha definito la cornice regolatoria del lavoro agile nella fase di sperimentazione, compreso il modello di accordo individuale tra dipendenti e Direttori coinvolti per le modalità attuative dello svolgimento della prestazione di lavoro agile, con conseguente approvazione di un addendum al contratto di lavoro individuale.
3. **Percorso di change management** volto ad avvicinare le persone al tema, diffonderne gli elementi caratterizzanti e creare coinvolgimento nel progetto:
  - svolgimento di incontri informativi per diffondere la conoscenza sul lavoro agile e specifici interventi formativi per i dipendenti/dirigenti nelle Direzioni Pilota;
  - creazione della sezione "lavoro agile" nel Portale Risorse Umane della rete intranet dell'amministrazione, allo scopo di rendere maggiormente accessibili tutti i dati e le informazioni in ordine alle modalità di espletamento del lavoro agile nell'Ente;
  - realizzazione di una survey sullo stato della sperimentazione.
4. **Definizione delle dotazioni tecnologiche:** nella fase di sperimentazione, il lavoro agile ha previsto solo ed esclusivamente l'utilizzo di strumenti forniti dall'Amministrazione: un PC portatile (con uso esclusivo o uso condiviso) e uno smartphone con duplice funzione (fonia e connessione dati). La soluzione del *"Bring your own device"* (BYOD), ossia l'utilizzo del proprio pc, era stata esclusa in quanto doveva essere accompagnata da un progetto di sviluppo del Virtual Desktop Infrastructure (VDI).<sup>5</sup>

A seguito dell'emergenza sanitaria iniziata nel mese di marzo, il lavoro agile ordinario limitato ad alcuni dipendenti delle Direzioni pilota è stato sostituito da un **lavoro agile "straordinario"** (di seguito LAS) diffuso in modo massivo in tutto l'ente con i criteri e le modalità definite dal Direttore Generale ai sensi dell'art. 7 bis del Regolamento (rubricato *"Accesso al lavoro agile per esigenze di carattere straordinario"*), che ha anticipato l'introduzione nell'ordinamento nazionale del Lavoro Agile Emergenziale. La disciplina del LAS è stata via via adattata alle varie fasi dell'epidemia, nel rispetto della cornice normativa dettata dai vari DPCM e DL che si sono succeduti in materia<sup>6</sup>.

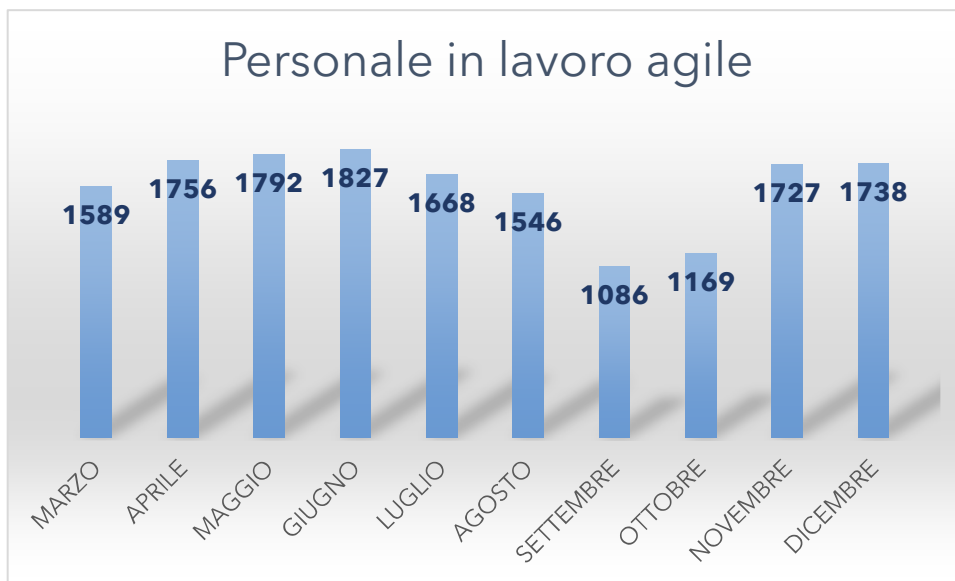
---

<sup>4</sup> D.G.C. n. 662 del 31/12/2019; DGC n. 68 del 26/2/2020; DGC n. 272 del 15/9/2020

<sup>5</sup> L'art. 16 del Regolamento rubricato "Obblighi di custodia e sicurezza delle dotazioni informatiche" prevede:

1. Il lavoratore agile deve utilizzare gli strumenti tecnologici ed informatici (telefoni, computer, tablet, usb, accesso ad Internet, etc.) ed i software che vengano messi a sua disposizione dall'Amministrazione per l'esercizio esclusivo dell'attività lavorativa, nel rispetto delle istruzioni impartite dalla medesima in merito all'utilizzo degli strumenti e dei sistemi
2. Il lavoratore agile è personalmente responsabile della sicurezza, custodia e conservazione in buono stato delle dotazioni informatiche, salvo l'ordinaria usura

<sup>6</sup> Principalmente, l'art. 87 del DL 18/2020 e l'art. 263 del DL 34/2020



\*totale personale in servizio al 31.12.2020 pari a 3918

Il grafico sopra riportato evidenzia l'evoluzione determinata nel corso del 2020<sup>7</sup> dall'emergenza epidemiologica sull'applicazione del lavoro agile, rispetto agli iniziali 36 dipendenti attivati nella fase di sperimentazione.

Nella tabella sottostante si può apprezzare la percentuale di giornate di lavoro agile rispetto alle giornate complessive lavorate.

	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
<b>Giornate lavorate dal totale dei dipendenti *</b>	73449	81366	89539	84180	67363	51601	82887	85875	85661	76351
<b>Giornate di lavoro agile fruite dal complesso dei dipendenti</b>	13468	31117	31096	25649	20637	11399	13546	13368	20220	17526
<b>% Giornate lavoro agile su giornate complessive</b>	<b>18,34</b>	<b>38,24</b>	<b>34,73</b>	<b>30,47</b>	<b>30,64</b>	<b>22,09</b>	<b>16,34</b>	<b>15,57</b>	<b>23,60</b>	<b>22,95</b>

\*Il numero di giornate complessive lavorate è dato dalle giornate lavorative escluse le giornate di ferie, congedo e/o permesso di cui hanno fruito i dipendenti.

Nell'ottica della cessazione dello stato di emergenza, nell'arco di tutto l'anno 2020 la Direzione Risorse Umane ha continuato a lavorare, insieme al Gruppo di lavoro interdirezionale, per creare i presupposti per l'entrata a regime del lavoro agile ordinario nell'ente.

Per capitalizzare l'esperienza acquisita con il LAS e *tradurre un rischio in un'opportunità di cambiamento*, sono stati lanciati nell'estate due questionari rivolti ai dipendenti e ai dirigenti in LAS, in modo da acquisire elementi utili per lo sviluppo del lavoro agile e, in particolare, per rilevare la domanda di flessibilità espressa dai lavoratori.

Nell'autunno è stato infine costituito il gruppo relativo all'Osservatorio per l'attuazione del lavoro agile, con l'obiettivo di consentire anche il coinvolgimento dei sindacati in particolare per l'attuazione e predisposizione del P.O.L.A.

<sup>7</sup> Fonte de dati: IRIS, applicativo della gestione presenze assenze dei dipendenti.



# Capitolo 1

## Come attuare il lavoro agile: Mappatura delle attività

L'adozione del Piano richiede la definizione di un percorso metodologico. Qui di seguito la sua scansione in fasi:



L'amministrazione, come primo step, definisce quali siano le attività che si possono svolgere in modalità agile: la mappatura delle attività di lavoro compatibili è elemento fondamentale e propedeutico alla sua adozione.

La mappatura dei processi/attività ha come obiettivo quello di individuare le attività che possono essere prestate, tenuto conto della dimensione organizzativa e funzionale di ciascuna struttura, in modalità "agile" e rappresenta, altresì, uno step fondamentale e propedeutico per garantire il passaggio da un lavoro agile "emergenziale", con l'obiettivo principale del "distanziamento sociale", al lavoro agile "ordinario", che è orientato al duplice scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi senza precisi vincoli di orario e luogo di lavoro.

Il percorso metodologico attuato in collaborazione con i dirigenti dell'Ente è stato realizzato dalle singole strutture con il tutoraggio della Direzione Risorse Umane, a partire dalle indicazioni fornite dal Direttore Generale con nota prot. 12893 del 15 gennaio 2021 al fine di garantire omogeneità di analisi.

Oggetto dell'analisi è stato il **funzionigramma** dell'ente, approvato D.G.C n. 433 /2020 e DD. n. 4080/2020, che si articola in n. **274 Macrofunzioni** e n. 1371 declinazioni.

La Direzione Risorse Umane ha fornito a ciascuna Direzione un kit in cui sono individuati anche il numero delle unità di personale per i profili presenti distinti in profili compatibili, incompatibili o parzialmente compatibili con il lavoro agile così come individuati dall'attuale Regolamento.

Tenuto conto dell'esperienza del LAS e dei criteri di selezione previsti dall'art. 6 del Regolamento vigente alla data di avvio della mappatura<sup>8</sup>, le attività che possono essere svolte in modalità agile sono quelle che presentano un nucleo minimo di fattori.

Per ciascuna macrofunzione, comprese quelle trasversali, è stato così identificato:

- n. 9 fattori per la definizione del grado di smartabilità delle macrofunzioni.

FATTORE	DESCRIZIONE
Il processo/attività/servizio richiede la presenza in modo continuativo	Le attività richiedono la presenza continuativa del personale riconducibile ai profili già individuati come incompatibili?
Il processo/attività/servizio è gestibile a distanza	Le attività possono essere svolte da remoto con gli strumenti/tecnologie messe a disposizione? Le attività richiedono lo svolgimento di attività esterne in modo non occasionale (ispezioni, controlli o attività presso soggetti esterni)?
Grado di digitalizzazione (oggettiva)	Il processo/attività/servizio è digitalizzato? L' hardware e software è già disponibile per la gestione? Le elaborazioni sono realizzabili con lo stesso grado di efficienza in sede e da remoto? L'accesso al servizio è garantito con uno sportello virtuale? Gli archivi cartacei sono presenti e utilizzati in via residuale? L'acquisizione delle informazioni per lo svolgimento delle attività può avvenire anche a distanza?
Grado di digitalizzazione (Soggettiva)	Qual è livello atteso delle competenze digitali richieste per la gestione dei processi/attività/servizi e possedute dai dipendenti?
Rapporti con utenti non previsti o gestibili a distanza	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di utenti da remoto?

<sup>8</sup> L'art. 6 rubricato "Criteri di selezione delle attività" prevede:

1. Nell'ambito dei profili ammessi, le attività lavorative oggetto di lavoro agile sono valutate dal Direttore della Direzione Pilota competente tenendo conto dei seguenti parametri:

- a) Delocalizzazione di una o più delle attività assegnate
- b) Contatto con l'utenza non previsto o comunque efficace con strumenti telematici
- c) Contatto con i colleghi e i responsabili con strumenti telematici
- d) Obiettivi da realizzare definiti e misurabili in relazione a quelli assegnati con il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (S.M.V.P)
- e) Presenza di autonomia decisionale e operativa
- f) Elevata programmabilità dell'attività lavorativa
- g) Mancato uso di materiale cartaceo (atti e documenti) che per motivi di sicurezza/privacy non possono essere dislocati all'esterno dell'ufficio
- h) Monitoraggio della prestazione e valutazione dei risultati conseguiti

Relazioni con altre strutture interne od esterne sono gestibili a distanza. Il grado di integrazione tra le strutture nei processi di lavoro non è ostacolato dal lavoro a distanza	Il rapporto/relazione può essere gestito per tutte le tipologie di strutture da remoto, tenuto conto anche delle fasce di contattabilità?
Il processo /attività/servizio non richiede un controllo continuativo e costante da parte dei Responsabili?	Il controllo deve essere inteso anche come coordinamento/supervisione. Deve essere valutata l'ampiezza del controllo necessario e il grado di programmabilità delle attività
Grado di misurabilità in termini di risultato	Valutazione del processo/attività/servizio in termini oggettivi e quantificabili rispetto agli indicatori/attività attesi
Grado di autonomia sia organizzativa sia gestionale richiesta al personale	L'autonomia è elemento essenziale ai fini della gestione del lavoro agile

- Il grado di "smartabilità" rispetto a fattori/caratteristiche "concrete" delle procedure e delle attività riconducibili alla stessa.

I gradi di smartabilità individuati sono i seguenti:

Grado	Descrizione
0	Non smartabile
1	Smartabile
0,70	Smartabile parzialmente
0,50	Smartabile limitatamente

- N. dipendenti assegnati alla data di rilevazione (31.12.2020), sia come dato aggregato sia come dato disaggregato in profili compatibili, incompatibili o parzialmente compatibili, esclusi i dirigenti

Non sono state infatti oggetto di mappatura le attività della **dirigenza**. I dirigenti, se da un lato svolgono prioritariamente funzioni di coordinamento e Direzione che appaiono in astratto sempre compatibili con lo svolgimento della modalità agile, dall'altro sono chiamati, anche per le strette interrelazioni delle funzioni stesse con gli organi politici e i vertici amministrativi, a garantire la presenza in sede. Per la dirigenza, pertanto, la possibilità di prestazione agile sarà definita con modalità peculiari.

L'analisi restituisce come *output finale* una mappatura dell'intera attività svolta dall'amministrazione in termini di macrofunzioni "da rendere in presenza" e di macrofunzioni "smartabili" con il grado di "smartabilità", e il numero dei dipendenti ad esse assegnate al 31.12.2020 (Allegato 1)

Il numero complessivo dei dipendenti assegnati alle macrofunzioni "smartabili" costituisce la platea di coloro che potranno "potenzialmente" accedere al lavoro agile nell'annualità 2021.

Tenuto conto della cornice normativa vigente e della necessaria coerenza ed interdipendenza con gli strumenti di programmazione strategica e operativa dell'Ente, la mappatura dovrà essere aggiornata annualmente.



## Capitolo 2

### Misure organizzative e soggetti coinvolti

#### 2.1 La disciplina

Nel percorso metodologico sopra rappresentato, l'output della fase "Mappatura delle attività" rappresenta l'input per la **definizione della percentuale** annuale e massima dei lavoratori agile a livello di Ente.

La percentuale massima a livello di Ente rappresenta il *commitment politico* in materia di lavoro agile.

A fronte di n. 2092 lavoratori "potenzialmente agili" associati a macrofunzioni/processi trasversali "smartabili", la percentuale di lavoratori agili individuata per l'anno 2021 è pari al 60%, livello base stabilito dalla attuale normativa, ossia n. 1255 dipendenti.

Per i fattori abilitanti e necessari per la definizione incrementale della percentuale di Ente si rinvia al paragrafo "*Sintesi dei fattori abilitanti. Gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti*".

In buona sostanza, partendo dal livello minimo stabilito dalla normativa nel caso in cui l'amministrazione abbia scelto di adottare il POLA (il 60% dei lavoratori assegnati ad attività "agili"), sulla base dei risultati degli indicatori selezionati ogni anno potrà essere stabilito se e quanto incrementare la modalità agile nella propria organizzazione.

Per quanto riguarda invece le **regole di gestione del rapporto di lavoro in modalità agile** e la **procedura di individuazione** dei dipendenti che lo presteranno, l'Ente dispone dal 2019 di un proprio regolamento.

Alla luce della esperienza maturata in fase di sperimentazione del lavoro agile e di LAS, si propone la rivisitazione di "alcune regole", funzionale ad una disseminazione del lavoro agile ordinario (**Allegato 2 - proposta di modifica del regolamento**).

Le modifiche alla disciplina del rapporto di lavoro si sostanziano nell'ampliamento degli istituti normativi e contrattuali ritenuti compatibili con il lavoro a distanza (alcuni permessi

orari che riducono il debito orario); nella definizione della durata minima e massima dell'accordo, compatibile con l'orizzonte annuale della programmazione degli obiettivi; nell'individuazione di fasce di contattabilità omogenee.

Per quanto riguarda la **procedura per l'avvio del "lavoro agile ordinario"**, la stessa può essere così sintetizzata:

- **Definizione contingente massimo di lavoratori agile per singola Direzione:**  
La Direzione Risorse Umane individua, per ciascuna Direzione, il contingente massimo di dipendenti in lavoro agile tenuto conto del dato complessivo dei dipendenti associati alle macrofunzioni "*smartabili*" nel rispetto della percentuale definita a livello di Ente (tendenzialmente questa fase si svolgerà, a regime, entro giugno per i contratti che partiranno dall'anno successivo).
- **Interpello dei dipendenti potenzialmente agili:**  
Ciascun direttore partecipa ai dipendenti con profilo compatibile e parzialmente compatibile associati alle macrofunzioni "*smartabili*" l'avviso per manifestare il proprio interesse ad accedere al lavoro agile ordinario per l'anno successivo (di norma entro settembre).

Condizione propedeutica per l'accesso al lavoro agile è lo svolgimento di un questionario sulle competenze "*distintive*" per il lavoro a distanza. I dipendenti che hanno manifestato interesse al lavoro agile dovranno dunque svolgere un test per la verifica delle competenze digitali minime. Sono esentati dal questionario i dipendenti che hanno frequentato utilmente i corsi sulle competenze digitali promossi dall'Amministrazione, secondo le indicazioni fornite dalle Direzioni Risorse Umane e Sistemi Informativi.

- **Codificazione di criteri oggettivi e soggettivi di accesso:**  
Ogni Direzione elabora una **graduatoria** di tutti i dipendenti che hanno richiesto di accedere al lavoro agile e superato il test sulle competenze digitali minime. La graduatoria viene compilata sulla base dei criteri, già previsti dall'art. 7 del vigente Regolamento e in parte rimodulati, per cui, a parità di effettiva compatibilità dell'attività lavorativa con le modalità di espletamento del lavoro agile, sono applicati i seguenti criteri di priorità:
  - a) dipendenti a cui la normativa vigente al momento conferisce un diritto al lavoro agile o una priorità (art. 18 comma 3 bis L n. 81/2017: donne lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151; lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.);

- b) lavoratori in condizioni di disabilità derivante da infortunio o malattia professionale;
- c) altri lavoratori in condizione di disabilità;
- d) lavoratori che fruiscono della legge 104/1992;
- e) genitori di figli di età inferiore a 14 anni, con priorità per il genitore unico o vedovo;
- f) genitori con figli minorenni, con priorità il genitore unico o vedovo;
- g) lavoratori che risiedono in località distanti dalla sede di lavoro per un tempo di percorrenza con mezzi pubblici o privati superiori a un'ora;
- h) lavoratori con maggiore età anagrafica.

L'effettiva compatibilità dell'attività lavorativa con la modalità agile viene misurata combinando il grado di smartabilità della macrofunzione cui il dipendente è associato, la conciliabilità delle specifiche attività svolte dallo stesso e la valutazione delle competenze "agili" possedute (competenze digitali e competenze trasversali).

Per questa valutazione la Direzione risorse umane ha messo a disposizione una matrice che incrocia le condizioni oggettive correlate all'attività svolta e le condizioni soggettive del dipendente.

- **Formazione della graduatoria**

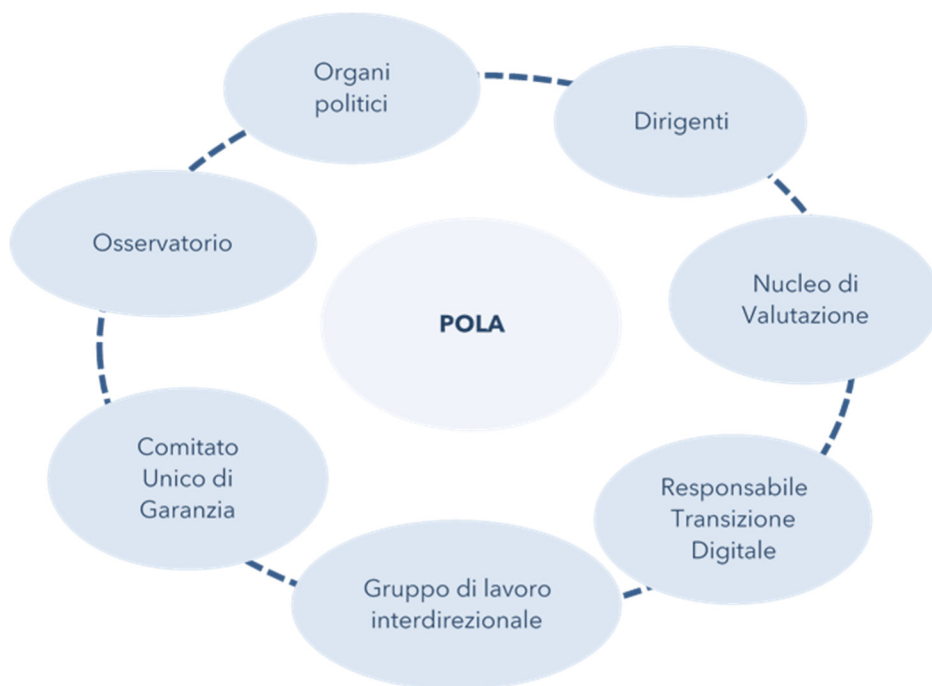
Partendo dalle manifestazioni di interesse ricevute e tenuto del contingente massimo "*direzionale*", il Direttore predispone dunque la graduatoria direzionale in base ai criteri esposti al punto precedente.

Ogni Direzione comunica alla Direzione Risorse Umane la graduatoria. La Direzione Risorse Umane verifica se l'accesso al lavoro agile è consentito ad un numero dipendenti pari al contingente massimo "*direzionale*". In caso mancato raggiungimento del contingente massimo, la Direzione Risorse Umane ridistribuisce il numero di unità restanti tra le Direzioni che hanno un numero di richieste superiori al proprio contingente.

- **Definizione Accordo individuale:** al fine di semplificare e ottimizzare modi e tempi dell'accesso al lavoro agile, ciascuna Direzione stipula gli accordi individuali *annuali* con i propri lavoratori, nel rispetto della disciplina regolamentare, che contiene il modello di accordo con gli elementi minimi essenziali.
- **Acquisizione degli accordi individuali da parte della Direzione Risorse Umane**  
Gli accordi individuali inviati dalle Direzioni sono inseriti nel fascicolo digitale del dipendente.

Per quanto riguarda i **dirigenti**, l'accesso al lavoro agile sarà gestito direttamente dal Direttore Generale in *coerenza degli obiettivi di PEG nel rispetto della percentuale definita a livello di Ente*.

## 2.2. I Soggetti coinvolti



Dalla rappresentazione sopra riportata, e come indicato in premessa, si evince chiaramente che presupposto generale e imprescindibile per il lavoro agile è un chiaro orientamento dell'amministrazione sulle politiche di gestione delle risorse umane, che si esprime nel DUP, nel PEG (documento che traduce la scala di sviluppo di lavoro agile in indicatori di servizio) e nel POLA (sezione del PEG che illustra le modalità e gli strumenti per accompagnare il percorso di cambiamento da un modello organizzato in presenza ad un nuovo paradigma lavorativo).

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA è svolto dai **dirigenti**, che oltre ad essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge 124/2015, sono protagonisti 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 gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati.

I dirigenti sono in prima linea nelle varie fasi del percorso metodologico sopraillustrato:

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

È loro compito organizzare per tutti i dipendenti assegnati e per ogni obiettivo cui sono collegati una programmazione più dettagliata delle attività e, conseguentemente, delle priorità lavorative di breve-medio periodo; esercitare un'attività di controllo diretto e costante, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, nonché verificare il conseguimento degli obiettivi stessi.

A livello di cabina di regia e di coordinamento, assumono un ruolo centrale:

- Il **Direttore Generale**, che funge da cabina di regia del cambiamento;
- il **Gruppo di lavoro interdirezionale**, che ha svolto un ruolo di analisi, indagine e di iniziativa per lo sviluppo del lavoro agile, e che nella proposta di modifica al Regolamento sul lavoro agile viene stabilizzato nella costituenda **Commissione per il Lavoro Agile**;
- la **Direzioni Risorse Umane**, che assume un ruolo di coordinamento e di governance del lavoro agile.

Assumono un ruolo collaborativo e di impulso anche i Comitati unici di garanzia (CUG), il Nucleo di Valutazione (NDV), il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) e le parti sociali.

In particolare, in linea con la Direttiva n. 2/2019, 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. Per questo motivo il CUG è stato coinvolto nell'Osservatorio istituito, nell'ambito del quale ha espresso il suo parere e le sue osservazioni sulla proposta di POLA.

In riferimento al ruolo del **NDV**, 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.

Il ruolo del NDV 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.

In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018, che contiene indicazioni relative al ruolo dei **RTD** che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022, che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni*. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza Covid-19.

Si rammenta infine che il POLA è adottato dalle amministrazioni" *sentite le organizzazioni sindacali*".

A tal fine il Direttore Generale, con propria nota<sup>9</sup>, ha costituito l'**Osservatorio**<sup>10</sup> **per l'attuazione del lavoro agile**. L'Osservatorio si propone di essere uno strumento snello di riflessione sulle potenzialità e, insieme criticità, della nuova modalità di prestazione lavorativa, in concreto riferimento al contesto organizzativo e metropolitano in cui opera il Comune di Firenze. Obiettivo dell'Osservatorio è dunque anche di formulare e presentare all'Amministrazione proposte progettuali funzionali all'elaborazione e aggiornamento del POLA stesso.

---

<sup>9</sup> Nota prot. n. del 266691 del 13 ottobre 2020

<sup>10</sup> Il CCNL del comparto 21 maggio 2018 e il CCNL della Dirigenza all'art 6 co. 2 rubricato "Organismo paritetico per l'innovazione" prevede quanto segue: L'organismo di cui al presente articolo è la sede in cui si attivano stabilmente relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione, innovazione e miglioramento dei servizi - **anche con riferimento al lavoro agile**, alle politiche formative, allo stress lavoro correlato - al fine di formulare proposte all'amministrazione o alle parti negoziali della contrattazione integrativa.

## Capitolo 3

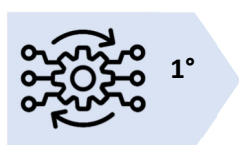
### Requisiti tecnologici

I "requisiti tecnologici", intesi come dotazioni infrastrutturali, software etc., rappresentano un fattore abilitante e cruciale per il corretto sviluppo del lavoro agile anzi costituiscono un driver indispensabile.

La fase emergenziale e i risultati della survey rivolta ai dipendenti e ai dirigenti hanno evidenziato la necessità da parte dell'Amministrazione di uno sforzo organizzativo rilevante in termini di risorse da destinare sia alla digitalizzazione dei processi/servizi sia alle infrastrutture di supporto.

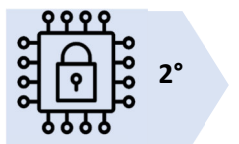
Il modus operandi dell'agire amministrativo è oramai "digitale": in tal senso anche le recenti modifiche e integrazioni del Decreto Semplificazioni alla Legge sul procedimento amministrativo n. 241/1990 e al Codice dell'Amministrazione digitale D. Lgs. n. 82/2005<sup>11</sup>.

Il lavoro agile è, altresì, valorizzato dal quadro normativo vigente, e in particolare dal decreto suddetto che, nell'articolo 31 "Semplificazione dei sistemi informativi delle pubbliche amministrazioni e dell'attività di coordinamento nell'attuazione della strategia digitale e in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica" prevede, "al fine di agevolare e sviluppare la diffusione del lavoro agile", l'obbligo per la PA di sviluppare i propri sistemi, e indica la necessità di:



1°

Acquistare beni e progettare nuovi sistemi informatici nonché servizi informatici con modalità idonee a consentire ai lavoratori di accedere da remote ad applicative, dati e informazioni necessarie allo svolgimento della prestazione lavorativa, nel rispetto della legge 20 maggio 1970, n. 300, del D. Lgs. 9 aprile 2008, n.81 e della legge 22 maggio 2017, n.81



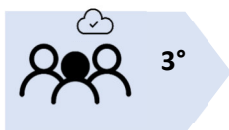
2°

Assicurare un adeguato livello di sicurezza informatica, in linea con le migliori pratiche e gli standard nazionali e internazionali per la protezione delle proprie reti

<sup>11</sup> L'art. 3 bis della Legge n. 241/1990 rubricato "Uso della telematica" prevede Per conseguire maggiore efficienza nella loro attività, le amministrazioni pubbliche agiscono mediante strumenti informatici e telematici, nei rapporti interni, tra le diverse amministrazioni e tra queste e i privati. (prima del DL Semplificazioni « le amministrazioni pubbliche incentivano l'uso della telematica »).

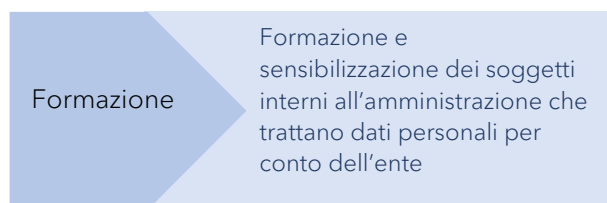
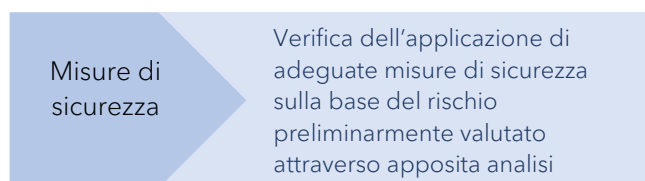
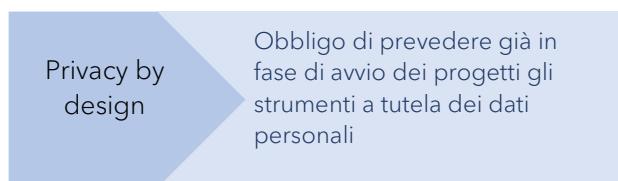
L' art 12 del CAD rubricato "Norme generali per l'uso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni nell'azione amministrativa

1. Le pubbliche amministrazioni nell'organizzare autonomamente la propria attività utilizzano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per la realizzazione degli obiettivi di efficienza, efficacia, economicità, imparzialità, trasparenza, semplificazione e partecipazione nel rispetto dei principi di uguaglianza e di non discriminazione nonché per l'effettivo riconoscimento dei diritti dei cittadini e delle imprese di cui al presente Codice in conformità agli obiettivi indicati nel Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione di cui all'articolo 14 bis, comma 2 lettera b).



Promuovere la consapevolezza dei lavoratori sull'uso sicuro degli strumenti impiegati, con particolare riguardo a quelli erogati tramite fornitori di servizi in cloud, anche attraverso la diffusione di apposite linee guida, e disciplinando anche la tipologia di attività che possono essere svolte

Da non trascurare anche l'impatto che il modello organizzativo del lavoro agile ha sul trattamento dei dati personali.



Con l'esperienza del LAS e al fine di garantire lo sviluppo del lavoro agile, le decisioni assunte sono state le seguenti:

1. Progressivo aggiornamento delle attuali centrali telefoniche alla tecnologia VOIP. L'azione suddetta permette al personale in lavoro agile, della sede migrata in VOIP, di potere gestire la propria postazione telefonica direttamente da pc portatile collegato in VPN in modo da connettersi direttamente alla centrale telefonica attraverso APP.
2. Fornitura di un pc portatile come postazione "unica" (in sostituzione del pc fisso) con programmazione delle sostituzioni per obsolescenza/usura e un cellulare di servizio con la duplice funzione (fonia e connessione dati).
3. Incremento della connettività per aumentare le connessioni in ingresso, per permettere l'accesso da remoto tramite VPN/Guacamole, ed in uscita, per gli eventi multimediali/streaming e collaboration.
4. Incremento e diffusione di soluzioni di office automation (Office365), di piattaforme di comunicazione e collaborazione unificata che combinano chat di lavoro persistente, teleconferenza, condivisione di contenuti (in primo luogo Teams, ma anche WebEx, Zoom, ecc.) e storage in cloud (OneDrive).
5. Diffusione delle competenze per la realizzazione e la gestione di streaming on line.
6. Per il futuro, dovranno essere perseguiti anche i seguenti obiettivi strategici:
  - a. Passaggio da postazione fissa a VDI (Virtual Desktop Infrastructure) in cloud



- b. Completamento del rinnovo delle postazioni di lavoro con portatili o Thin client (in caso di VDI)
- c. Rafforzamento della sicurezza informatica, tramite aumento della conoscenza diffusa (con interventi formativi mirati), attivazione di servizi SOC (Security Operations Center) e attivazione di copertura assicurativa dell'Ente tramite apposita polizza per cyber risk
- d. Formazione diffusa sulle competenze digitali, compresa quella relativa alla gestione di eventi di collaboration e multimediali/streaming.

Il raggiungimento di questi ulteriori obiettivi, tutti fortemente orientati verso *awareness* e *security*, è indispensabile per garantire la diffusione ed il consolidamento del lavoro agile nell'Ente nel rispetto delle previsioni normative vigenti, con particolare riferimento all'art. 31 del D.L. 16/07/2020, n. 76 ("Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale"), che, nel promuovere il lavoro agile, richiede di assicurare, al contempo, *"...un adeguato livello di sicurezza informatica, in linea con le migliori pratiche e gli standard nazionali ed internazionali per la protezione delle proprie reti, nonché a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione sull'uso sicuro degli strumenti impiegati"*.



## Capitolo 4

### I percorsi formativi del personale anche dirigenziale

Il POLA, tra gli altri elementi minimi, deve definire anche i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale.

La **formazione rappresenta infatti un ulteriore fattore abilitante** per la diffusione del lavoro agile, su cui il Comune di Firenze ha investito anche nella fase di sperimentazione del lavoro agile; anzi, si può dire che essa rappresenti la vera chiave di volta per l'affermazione di una cultura organizzativa capace di generare una nuova forma mentis che si concretizza in autonomia, responsabilità e flessibilità/plasticità.

Per questo motivo, a partire dal 2019 sono stati organizzati percorsi formativi specifici sul lavoro agile rivolti ai dipendenti e agli apicali delle Direzioni pilota, sia tramite interventi informativi sia tramite webinar, finalizzati a diffondere la conoscenza sul lavoro agile e sulla tematica della salute e sicurezza nel lavoro agile.

Nell'ambito dei percorsi formativi soprarichiamati rivolti alle Direzioni pilota è stata prevista una formazione tecnica ad hoc, rivolta ai lavoratori agili, sui temi della sicurezza sul lavoro, della privacy, delle dotazioni informatiche e della connettività, tenuta da formatori interni.

Nel **Piano della formazione del Comune di Firenze 2020-2022** la formazione in tema di lavoro agile è individuata tra gli interventi connotati da un ruolo propulsivo e di innovazione per l'Ente, e quindi di particolare rilievo organizzativo, e la formazione sulle competenze digitali è valorizzata quale elemento necessario per garantire il passaggio dal lavoro in presenza al lavoro a distanza.

È necessario puntare su una formazione continua (c.d. life long learning) e diffusa, sia per stabilizzare gli effetti positivi del lavoro emergenziale, come soluzione/modalità per adeguare le professionalità ai cambiamenti organizzativi anche "imprevisti", aumentando la resilienza dei dipendenti, sia per sviluppare una cultura organizzativa di tipo result-based, capace di generare flessibilità autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e meriti di ciascuno.

In sintesi, da un lato sarà pertanto fondamentale realizzare un percorso apposito, quale strumento di accompagnamento del personale nel processo di trasformazione digitale

dell'amministrazione e di diffusione della capacità di lavorare per il raggiungimento degli obiettivi assegnati in modalità agile, limitando al massimo il rischio di stress correlato alle nuove modalità di lavoro e garantendo il diritto alla disconnessione.

Dall'altro lato, risulterà necessario strutturare una formazione rivolta al personale apicale sul nuovo ruolo del capo nell'adozione dello smart working, sul passaggio dalla logica del controllo sulla presenza a un approccio di misura della performance lavorativa, sulle modalità di coordinamento e collaborazione, con l'obiettivo di migliorare le performance lavorative e maturare maggiore disciplina e gestione del tempo nel gruppo di lavoro.

Nel dettaglio, si possono, quindi, individuare almeno tre diversi percorsi formativi in materia di lavoro agile volti a sviluppare le competenze abilitanti:

1. Il primo relativo alla **formazione obbligatoria**, in particolare quella sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, rivolta genericamente a tutto il personale dipendente dell'Ente

La possibilità di lavorare al di fuori del normale spazio di lavoro, a orari differenti e con strumenti, talvolta propri, pone infatti diversi problemi rispetto alla disciplina della sicurezza sul lavoro. La formazione, quindi, deve essere riparametrata con le nuove modalità di esercizio delle prestazioni lavorative che necessitano ancor più di un bilanciamento tra l'obbligo formativo del datore di lavoro e quello del lavoratore di collaborare. Quest'ultimo però dovrà essere messo nelle condizioni di gestire gli strumenti di tutela della propria salute e di conoscere i rischi collegati al lavoro svolto.

Il percorso formativo de qua dovrà quindi soffermarsi in particolare su:

- i requisiti degli ambienti indoor (sicurezza, antincendio, requisiti igienici minimi, eventuali DPI da utilizzare) e i rischi da esposizione a videoterminali, agenti fisici e biologici;
- il diritto alla disconnessione;
- utilizzo di strumenti informatici e telematici in sicurezza.

2. Il secondo percorso formativo rivolto ai dipendenti si soffermerà, da un lato, sullo sviluppo delle **competenze digitali** necessarie per affrontare la nuova modalità di esercizio del lavoro e per garantire un'efficiente ed efficace erogazione dei servizi anche da remoto.

Dall'altro lato, i dipendenti saranno coinvolti in una formazione volta alla costruzione di una **disciplina quotidiana dello smart working** necessaria per l'affermazione della cultura organizzativa soprarichiamata: dall'organizzazione del lavoro e della giornata "agile", alla comprensione dei vantaggi che il lavoro agile comporta (evitare spostamenti, trovar spazio per le esigenze della famiglia, etc.) e delle eventuali criticità che possono insorgere,

dalla gestione del tempo al rapporto con il capo, dalla consapevolezza degli obiettivi all'autoverifica dei risultati ottenuti.

In quest'ambito saranno realizzate delle pillole informative/ formazione a distanza o, se possibile, anche in presenza, volte a disseminare i principali aspetti sopra indicati e a sviluppare le conoscenze e le competenze abilitanti necessarie per il lavoro agile mediante contenuti formativi semplici e di facile fruibilità.

3. Infine, il terzo percorso formativo sarà indirizzato al **personale apicale** dell'Ente, necessario promotore e protagonista di questa innovazione organizzativa. Sarà infatti indispensabile un ripensamento del ruolo e delle responsabilità della dirigenza nel condurre efficacemente l'attività quotidiana degli uffici. Il primo passo è abilitare il cambiamento manageriale condividendo con il management visione, obiettivi e nuovi comportamenti e approcci di people management (dirigenti e responsabili) coerenti con lo smart working e creare consapevolezza ed engagement sulla popolazione coinvolta.

La formazione sarà quindi orientata a promuovere il nuovo ruolo del capo nell'adozione dello smart working, nel passaggio dalla logica del controllo sulla presenza a un approccio di misura delle performance lavorative e dall'altra parte a fornire delle indicazioni utili per ripensare alcune modalità di coordinamento e collaborazione affinché i team migliorino le performance lavorative, maturino maggiore disciplina e gestione del tempo e delle attività lavorative.

I percorsi formativi individuati, in corso di programmazione e soggetti a eventuali modifiche e aggiornamenti, saranno svolti prevalentemente in modalità FAD mediante piattaforme telematiche, in forma sincrona o asincrona, per garantire una partecipazione diffusa della platea e far fronte ai possibili scenari dell'evolversi dell'emergenza epidemiologica dovuta la Covid 19.



## Capitolo 5

### Sintesi dei fattori abilitanti e degli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti

Analizzata la “baseline” del Comune di Firenze e la proposta delle regole del POLA, il Comune individua il proprio modello di gestione del lavoro agile anche tramite la **definizione della percentuale di lavoratori agili a livello di Ente per ciascuna annualità del triennio di riferimento** del ciclo di programmazione (2021-2023), nel rispetto del livello minimo fissato dalla legge.

Al fine di rendere il lavoro agile un’opportunità strutturata per l’amministrazione e per i lavoratori è infatti opportuno che la sua introduzione all’interno di ogni organizzazione avvenga in modo progressivo e graduale, tenendo conto dei risultati conseguiti.

Indagare lo **“stato delle risorse”**, già in parte analizzate nel presente documento, rappresenta la preconditione indispensabile in primo luogo per decidere di aderire a questo strumento organizzativo, verificando la possibilità di applicare almeno la percentuale minima di lavoratori agili fissata dalla normativa; in secondo luogo, per determinare la scala di sviluppo del lavoro agile.

Sotto questo aspetto, e seguendo le indicazioni delle Linee Guida, l’analisi è condotta in relazione ai **quattro fattori** sottoelencati, e ai connessi indicatori, che costituiscono le **condizioni abilitanti del lavoro agile**, da sottoporre a monitoraggio periodico:

- salute organizzativa
- salute professionale
- salute digitale
- salute economico finanziaria

Il lavoro agile, come già accennato, è però uno strumento che mira all’incremento della produttività (intesa anche come maggiore qualità dei servizi).

Ne discende una stretta correlazione alla **“performance organizzativa”** e alla **“performance individuale”**, così come definite dal SMVP.

E’ quindi necessario selezionare anche appositi set di indicatori atti a misurare la performance nelle sue diverse dimensioni: performance organizzativa e performance individuale.

Le scelte sul grado di progressività dello sviluppo del lavoro agile sono date dai livelli attesi degli indicatori selezionati nei tre step della scala di sviluppo: fase di avvio (2021), fase di sviluppo intermedio (2022), fase di sviluppo avanzato (2023).

Le valutazioni finali dello stato di salute e dell'impatto del lavoro agile sulla performance nell'annualità 2021 rappresentano l'input per la definizione del modello di lavoro agile per l'annualità successiva, secondo una logica incrementale.

I risultati misurati costituiranno cioè il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024, compresa la percentuale massima di lavoratori agili.

Rispetto alle **condizioni abilitanti il lavoro agile**, si riportano di seguito (tabella A) le rilevazioni degli indicatori relativi alla salute organizzativa e alla salute professionale.

Gli altri indicatori (salute digitale e salute economico finanziaria) sono invece confluiti nella nuova dimensione della **performance organizzativa**, che sarà introdotta in sede di aggiornamento annuale del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**.

Il Sistema infatti, inizialmente basato sulla misurazione di tre dimensioni della Performance Organizzativa (stato di salute finanziaria, stato di salute dei servizi al cittadino, capacità di raggiungimento dei risultati programmati), come definite dalla Giunta Comunale su proposta del Direttore Generale, validata dal Nucleo di Valutazione (da ultimo, DGC n. 377 del 2 agosto 2019), sarà integrato da due nuove dimensioni, di cui una relativa allo stato di **"salute organizzativa"**.

In tale dimensione saranno inclusi alcuni indicatori relativi al lavoro agile, insieme a indicatori più generali sull'organizzazione dell'Ente. In particolare (vedi Tabella B), verranno ricompresi nella nuova dimensione della performance organizzativa gli indicatori abilitanti il lavoro agile relativi alla salute economico finanziaria e a quella digitale, gli indicatori di performance riferiti allo stato di implementazione del lavoro agile, e un indicatore di performance riferito all'efficienza (andamento delle assenze).

Negli anni successivi (dal 2022) potranno essere inseriti ulteriori indicatori di performance organizzativa relativi all'efficacia, economicità ed efficienza, che consentano di misurare in modo sempre più significativo l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa della struttura deputata.



Tabella A

DIMENSIONI	INDICATORI	Baseline	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILI	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>				
	1) presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	Si	Si	Si	Si
	2) presenza di un sistema di monitoraggio del lavoro agile	Si	Si	Si	Si
	3) presenza di un Help desk informatico dedicato al lavoro agile	Si	Si	Si	Si
	4) presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Si	Si	Si	Si
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>				
	<b>Competenze direzionali:</b>				
	5) % Dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0 %	50%	80%	100%
	<b>Competenze organizzative:</b>				
	6) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	100%
	<b>Competenze digitali:</b>				
	7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	56%	100%	100%	100%
8) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%	

Tabella B

Performance Organizzativa Dimensione della salute organizzativa indicatori relativi al lavoro agile			
TIPOLOGIA	INDICATORE	FORMULA	UNITA' DI MISURA
INDICATORI DI SALUTE ABILITANTI IL LAVORO AGILE - SALUTE DIGITALE	% PC PER LAVORO AGILE	$N. PC PER LAVORATORI AGILE / N. PC TOTALI$	% PC
	% LAVORATORI AGILI DOTATI DI SMARTPHONE CON TRAFFICO DATI	$N. LAVORATORI AGILI CON SMARTPHONE TRAFFICO DATI / N. LAVORATORI AGILI TOTALI$	n. dipendenti
	LAVORATORI AGILI CHE POSSONO ACCEDERE A VPN	$N. LAVORATORI AGILI CON ACCESSO VPN / N. LAVORATORI AGILI TOTALI$	n. dipendenti
	LAVORATORI AGILI CHE UTILIZZANO SISTEMI DI COLLABORATION (ES. DOCUMENTI IN CLOUD)	$N. LAVORATORI AGILI CHE UTILIZZANO SISTEMI COLLABORATION / N. LAVORATORI AGILI TOTALI$	n. dipendenti
INDICATORI DI SALUTE ABILITANTI IL LAVORO AGILE - SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	LAVORO AGILE: COSTI PER FORMAZIONE COMPETENZE FUNZIONALI AL LAVORO AGILE	SPESA ANNUA	€
	SPESA IN SUPPORTI HARDWARE E INFRASTRUTTURE DIGITALI FUNZIONALI AL LAVORO AGILE	SPESA ANNUA	€
	SPESA IN DIGITALIZZAZIONE DI SERVIZI PROGETTI, PROCESSI	SPESA ANNUA	€
INDICATORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - STATO DI IMPLEMENTAZIONE	LAVORO AGILE: % LAVORATORI AGILI EFFETTIVI SULLE ATTIVITA' SMARTIZZABILI	$LAVORATORI AGILI EFFETTIVI / LAVORATORI AGILI POTENZIALI * 100$	%
	LAVORO AGILE: N. GIORNATE LAVORO AGILE PER LAVORATORE AGILE	GIORNATE RESE IN MODALITA' DI LAVORO AGILE/LAVORATORI AGILI TOTALI	n. giornate
	LAVORO AGILE: LIVELLO DI SODDISFAZIONE DEI LAVORATORI AGILI	VALORE MEDIO RISPOSTE INDAGINE GRADIMENTO (SCALA DA 1-5)	scala valori
INDICATORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - EFFICIENZA	TASSO DI ASSENZA DEL PERSONALE DIPENDENTE IN LAVORO AGILE	$GIORNI ASSENZA TOTALI DEI LAVORATORI AGILI / GIORNI LAVORATIVI$	%

Per quanto riguarda la **performance individuale**, le componenti restano quelle già identificate dal SMVP:

- **Obiettivi**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Firenze prevede che a tutti i dipendenti siano assegnati obiettivi contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione, i quali, a loro volta, sono associati agli operativi del DUP, e, risalendo i gradi dello schema a cascata, agli obiettivi e agli indirizzi strategici.

Pertanto, l'attuazione del lavoro agile non si configura come un'attività a sé stante, ma una modalità per raggiungere obiettivi illustrati ed assegnati nel PEG, secondo un modello gerarchico che parte dal livello strategico ed è declinato fino agli obiettivi esecutivi.

In questo contesto già sufficientemente maturo, è opportuno che la pianificazione degli obiettivi sia correlata, là dove possibile, alla misurazione degli indicatori di sviluppo del lavoro agile.

E' importante sottolineare che gli obiettivi devono essere inseriti in un contesto di programmazione fluida che tenga conto della necessità:

1. di prevedere orizzonti temporali differenziati (obiettivi settimanali mensili, bimestrali, semestrali, ecc.)
2. di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze strategico-organizzative dell'amministrazione

Negli obiettivi che prevedono la modalità di lavoro agile occorrerà specificare il grado di "*engagement*" inteso come contributo e responsabilizzazione del lavoratore: sarà necessario cioè declinare obiettivi specifici, da ricondurre agli obiettivi a cui il dipendente è associato all'interno del PEG.

Inoltre, la programmazione fluida e gli esiti del monitoraggio dovranno essere oggetto di momenti di feedback formali e informali tra il dirigente/ funzionario responsabile e il dipendente, soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile (*logica del continuous feedback*).

Per supportare dal punto di vista operativo il contesto sopra illustrato, appare opportuno in primo luogo sostenere l'utilizzo di tutte le funzionalità offerte dagli strumenti già in uso, quali ad esempio **J-ENTE**, sistema di pianificazione e rendicontazione degli obiettivi di PEG a cui sono già collegati tutti i dipendenti.

In secondo luogo, con particolare riferimento alla fase di rendicontazione delle attività, sarà messo a disposizione il **sistema gestionale open source "KIMAI"**, già sperimentato da alcune Direzioni pilota dell'Ente. Il sistema permette ai dipendenti di rendicontare le attività giornaliere e ai responsabili di monitorare il loro andamento. Le attività rendicontate possono essere associate agli obiettivi di PEG a cui è collegato il dipendente. Attualmente gli obiettivi di Peg sono caricati

periodicamente sul sistema KIMAI. Il sistema permette, altresì, di visualizzare se i dipendenti sono in presenza o in lavoro agile e la relativa fascia di contattabilità.

- **Competenze**

Il S.M.V.P. vigente definisce già, in coerenza con il nuovo modello di lavoro agile, le competenze e i comportamenti osservabili per il lavoratore che svolga parte della propria prestazione lavorativa in modalità agile.

Il Dizionario delle competenze trasversali del personale incaricato di P.O. e del personale dirigenziale comprende, a partire dall'annualità 2020, una nuova competenza nell'ambito dell'Area Realizzativa denominata "**Distance manager**"

<i>Distance manager</i>
Capacità di gestire un gruppo a distanza sfruttando le tecnologie informatiche e la comunicazione.
<b>Comportamenti osservati</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiorna le proprie competenze digitali. promuove lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nei suoi collaboratori</li> <li>• Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza</li> <li>• Coordinare le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro</li> </ul>

Anche il Dizionario delle competenze trasversali del personale non dirigenziale è stato integrato, sempre dal 2020, con la nuova competenza denominata "**Lavorare agilmente**".

<i>Lavorare agilmente</i>
È la capacità di assumersi la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro, avendo consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare.
<b>Comportamenti osservati</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizza il proprio lavoro con le modalità necessarie per perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati</li> <li>• Conosce le potenzialità della collaborazione a distanza e approfondisce continuamente la conoscenza degli strumenti digitali.</li> <li>• Mette a disposizione del proprio gruppo di lavoro casi d'uso e buone pratiche per migliorare l'utilizzo.</li> </ul>

A parte le competenze specifiche del lavoratore agile, si osserva però che anche altre competenze/comportamenti, comuni a tutta la platea dei dipendenti, divengono più che mai rilevanti.

A tale proposito, si richiama quanto già detto in premessa circa la necessità di ricalibrare i dizionari delle competenze trasversali dell'attuale SMVP. Occorre porre

attenzione alle competenze che entrano maggiormente in gioco in questa nuova modalità di lavoro, anche in considerazione del fatto che spesso i team di lavoro sono ibridi (parte dei componenti lavorano in presenza, parte a distanza).

Per questo motivo e in questa ottica, sono state riviste alcune competenze e declinazioni dei comportamenti del personale dirigenziale e del comparto, da approvare in sede di aggiornamento del Sistema, a cui si rinvia.