



Provincia di Cremona

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

- 1. Premessa**
- 2. Riferimenti normativi**
- 3. Stato di sviluppo e attuazione del lavoro agile**
- 4. Il modello di lavoro agile della Provincia di Cremona**
- 5. Gli obiettivi del lavoro agile**
- 6. Le attività che possono essere svolte in lavoro agile (condizioni minime)**
- 7. Le modalità attuative delle attività che possono essere svolte in lavoro agile**
- 8. Il sistema di misurazione e valutazione della performance**
- 9. I presupposti materiali necessari per l'affermarsi del lavoro agile**
- 10. I presupposti immateriali necessari per l'affermarsi del lavoro agile**
- 11. Le infrastrutture informatiche e gli sviluppi tecnologici**
- 12. I percorsi formativi**
- 13. Lo sviluppo del lavoro agile nel triennio 2022/2024**
- 14. Allegato 1 – L'esperienza in corso dello smart working emergenziale analisi dati questionario**

Organizzazione del lavoro agile

1. Premessa

In questa sottosezione sono indicati in coerenza con le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e in attesa delle disposizioni del Contratto Nazionale, la strategia, le modalità organizzative e gli strumenti tecnologici che permettono l'attuazione del lavoro agile all'interno dell'Ente.

Il lavoro agile introdotto dall'art 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, è una modalità di lavoro che, attraverso lo sfruttamento della flessibilità spaziale e temporale e favorendo l'orientamento ai risultati, si pone l'obiettivo di conciliare le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle pubbliche amministrazioni, consentendo ad un tempo il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

La strutturazione della sottosezione è coerente con quanto previsto delle linee guida del DFP, rimandando al regolamento specifico per quanto di competenza.

2. Riferimenti normativi

La **legge 22 maggio 2017 n. 81** "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato" ha promosso il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La **direttiva n. 3 del D.P.C.M. del 1° giugno 2017** in materia di lavoro agile nella Pubblica Amministrazione ha previsto l'adozione da parte delle PA di misure organizzative per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (smartwork) che avrebbero dovuto permettere entro tre anni ad almeno il 10% dei dipendenti di avvalersi di tale modalità senza penalizzazioni nella loro professionalità e nell'avanzamento di carriera. L'obiettivo era diffondere nelle PA un nuovo modello culturale di organizzazione del lavoro più funzionale, flessibile e capace di rispondere agli indirizzi di policy e alle esigenze di innalzamento della qualità dei servizi nonché di maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti il lavoro "agile" avrebbe dovuto agire, inoltre, sul benessere organizzativo e migliorare la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

Il quadro normativo è stato stravolto totalmente dall'emergenza sanitaria a cui hanno fatto seguito disposizioni normative che hanno trasformato il lavoro agile nella modalità ordinaria di prestazione lavorativa, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione (**art. 87 DL 18/2020**).

Da ultimo l'art. 263 della legge 77/2020, di conversione del DL 34/2020, è intervenuta modificando la Legge 7 agosto 2015 n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" modificando l'art. 14, da ultimo, nel seguente modo:

"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 **((e del lavoro agile))**. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), 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 **((15 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 **((15 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”.

Lo stesso art. 263 al comma 1 ha disposto, inoltre, che:

*“1. Al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. **((A tal fine, le amministrazioni di cui al primo periodo del presente comma, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui alla lettera b) del comma 1 del medesimo articolo 87, e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente))**. In considerazione dell'evolversi della situazione epidemiologica, con uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione possono essere stabilite modalità organizzative e fissati criteri e principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi. Alla data del 15 settembre 2020, l'articolo 87, comma 1, lettera a), del citato decreto-legge n. 18 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 27 del 2020 cessa di avere effetto. **((Le disposizioni del presente comma si applicano al personale del comparto sicurezza, difesa e soccorso pubblico fino al termine dello stato di emergenza connesso al COVID-19))**”.*

Con successivo decreto ministeriale in data 8.10.2021 sono state fornite apposite Linee Guida per il rientro in presenza dei dipendenti, precisando le condizioni necessarie per l'autorizzazione del lavoro agile al proprio personale, mediante la sottoscrizione di appositi accordi individuali.

Inoltre, è opportuno precisare che l'art. 7 del D.L. 30/04/2022, n. 36 ha stabilito la proroga al 30/06/2022 (dal 30/04/2022) per l'adozione, in sede di prima applicazione, del Piano integrato di organizzazione e di attività (PIAO).

Questa sottosezione è finalizzata ad individuare “le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15% dei dipendenti possa avvalersene”. Tale percentuale è stata introdotta all’attuale 15%, in sostituzione della precedente percentuale del 60%, con la L. 87/2021, di conversione del DL.52/2021, che, al contempo, ha abrogato il DL 56/2021, intervenuto sulla disciplina del lavoro agile, assorbendone il contenuto.

Successivamente, con il DL 80/2021, convertito nella L. 113/2021, è stato introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), finalizzato appunto ad illustrare, tra gli altri temi, le strategie di gestione del capitale umano anche attraverso il ricorso al lavoro agile.

A completamento del quadro normativo in essere si aggiunge che, con proprio decreto del 23 settembre 2021, il Presidente del Consiglio dei ministri ha stabilito che, a decorrere dal 15 ottobre, le modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa dei dipendenti pubblici è quella svolta in presenza

3. Stato di sviluppo e attuazione del lavoro agile nella Provincia di Cremona

a) Fase sperimentale marzo 2019/marzo 2020

L’Ente, anche a seguito di specifiche giornate di studio e formazione in tema di lavoro agile effettuate alla fine del 2018 con l’Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, nel corso del 2019, ha attivato, in via sperimentale, alcune postazioni di lavoro agile, sulla base di proposte progettuali presentate dai dirigenti, in accordo con i dipendenti, dando priorità a particolari situazioni personali-familiari e/o di considerevole distanza tra il domicilio e la sede di lavoro, al fine di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L’avvio della sperimentazione è stato preceduto dall’approvazione, da parte del Presidente, con atto n. 22 del 25.2.2019, di apposite misure organizzative con le quali, come suggerito dalla Direttiva n. 3/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, sono stati esplicitati e declinati i concetti di "flessibilità lavorativa" e di "valutazione per obiettivi" e sono state fornite puntuali indicazioni per lo svolgimento dell’attività in lavoro agile.

La fase sperimentale, la cui conclusione, originariamente prevista al 31 dicembre 2019, poi prorogata – con atto del Presidente n. 177/2019 - fino al 30 giugno 2020, ha visto l’attivazione di 12 progetti, che hanno coinvolto altrettanti dipendenti, sia con profilo tecnico che amministrativo, appartenenti a diversi settori dell’Ente. La prosecuzione della fase sperimentale è stata opportuna per consentire la possibilità, da un lato, di incrementare la platea dei settori coinvolti fino ad interessare tutti gli ambiti lavorativi e di ampliare le fattispecie progettuali e, dall'altro, di consentire al settore Risorse umane e al settore Sistemi informativi di acquisire più dati e informazioni sui risultati ottenuti, per meglio definire e disciplinare le diverse tipologie di lavoro agile.

b) Fase emergenziale marzo 2020/dicembre 2020

La fase sperimentale in corso nella prima parte del 2020 è stata bruscamente interrotta dall'epidemia da Covid-19, a seguito della quale si sono succeduti, a livello di governo centrale, numerosi DPCM e, a livello regionale, numerose Ordinanze di Regione Lombardia, che hanno introdotto regole e limitazioni allo scopo di contenere la diffusione del contagio.

Si ricordano, in questa sede, in particolare, il DPCM 8 marzo 2020, per effetto del quale *“la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020”*, e il DPCM 11 marzo 2020, che - per far fronte all'emergenza - ha definito il lavoro agile come la *“modalità ordinaria di svolgimento delle prestazioni lavorative”*.

A livello regionale, si richiama, in particolare, la ordinanza n.514 del 21 marzo 2020, che ha disposto la *“Sospensione presso le rispettive sedi e uffici decentrati dell'attività delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2 del d.lgs 165/2001 nonché dei soggetti privati preposti all'esercizio di attività amministrative di cui all'art. 1 della legge 241/1990, fatta salva l'erogazione dei servizi essenziali e di pubblica utilità, nell'ambito di quelli previsti dalla legge 146/1990, secondo le modalità ed i limiti indicati con specifico provvedimento del Presidente della Giunta regionale, sentito il Prefetto territorialmente competente”*.

Sulla base delle disposizioni richiamate, a seguito dell'aggravarsi delle condizioni epidemiologiche, l'Ente si è necessariamente e conseguentemente organizzato nel rispetto della nuova disciplina d'urgenza, effettuando una generalizzata applicazione del lavoro agile e prevedendo, invece, la presenza sul posto di lavoro limitatamente ai lavoratori addetti ai servizi indifferibili che non possono essere svolti a distanza (in via principale polizia locale e addetti alla manutenzione e sorveglianza delle strade).

Il numero di dipendenti che ha svolto la propria attività in forma agile e con modalità semplificate durante il periodo emergenziale è, pertanto, progressivamente cresciuto.

La tabella che segue rappresenta l'andamento delle postazioni di lavoro agile attivate nel corso del 2020 ed evidenzia che nel periodo estivo-autunnale, in ragione del significativo allentamento della morsa pandemica, il numero di postazioni di lavoro agile si è leggermente ridotto.

Dipendenti in lavoro agile	2020																									
	Gennaio		Febbraio		1 - 16 Marzo		17 - 31 Marzo		Aprile		Maggio		Giugno		Luglio		Agosto		Settembre		Ottobre		Novembre		Dicembre	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
	4	8	5	8	31	66	81	110	81	114	83	114	81	112	72	110	63	100	60	100	65	104	65	101	61	98

La progressiva diminuzione dei contagi nel 2021 ha portato una progressiva riduzione anche delle postazioni di lavoro agile.

Dipendenti in lavoro agile	2021																							
	Gennaio		Febbraio		Marzo		Aprile		Maggio		Giugno		Luglio		Agosto		Settembre		Ottobre		Novembre		Dicembre	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
	55	87	56	89	59	93	54	87	48	83	43	74	42	64	41	62	39	67	34	64	9	21	9	22

Nella tabella che segue si dà evidenza, in termini percentuali, al rapporto fra il numero di dipendenti, suddivisi per settore/servizio di appartenenza, che nel corso del 2020 ha effettuato almeno una giornata di lavoro in modalità agile e il numero di dipendenti appartenenti a ciascun settore che potevano svolgere attività in lavoro agile.

Settore /Servizio	n. dipendenti che ha svolto almeno una giornata in lavoro agile nel 2020	n. complessivo dipendenti del settore	percentuale
Risorse economiche e finanziarie	9	9	100%
Risorse umane e provveditorato	19	22	86,36%
Lavoro e formazione	43	46	93,48%
Patrimonio ed edilizia scolastica	15	16	93,75%
Sistemi informativi e politiche europee	15	22	68,18%
Ambiente e territorio	47	47	100%
Infrastrutture stradali	33	71	46,48%
Coordinamento	5	6	83,33%
Segreteria generale	6	7	85,71%
Polizia provinciale	5	19	26,32%
totale	197	265	74,34%

Anche nell'ultimo trimestre del 2020 il contesto organizzativo è stato caratterizzato da una disciplina derogatoria rispetto alle regole generali; infatti, ai sensi dell'art. 263 del D.L. n. 34/2020,

convertito con modificazioni in L. n. 77/2020, fino al 31 dicembre 2020, le pubbliche amministrazioni, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 1, lettera a), e comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, sono state tenute ad *“organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità”*.

Nella tabella che segue si dà evidenza, in termini percentuali, al rapporto fra il numero di dipendenti, suddivisi per settore/servizio di appartenenza, che nel corso del 2021 ha effettuato almeno una giornata di lavoro in modalità agile e il numero di dipendenti appartenenti a ciascun settore.

Settore /Servizio	n. dipendenti che ha svolto almeno una giornata in lavoro agile nel 2021	n. complessivo dipendenti del settore	percentuale
Risorse economiche e finanziarie	8	9	88,89%
Risorse umane, serv. Trasv. e progetti eu.	20	21	95,24%
Lavoro e formazione	34	82	41,46%
Patrimonio ed edilizia scolastica	10	14	71,43%
Sistemi informativi e politiche europee	6	7	85,71%
Ambiente e territorio	35	45	77,78%
Infrastrutture stradali	37	37	100,00%
Coordinamento	4	6	66,67%
Segreteria generale	9	10	90,00%
Polizia provinciale	4	5	80,00%
totale	167	236	70,76%

d) Fase post emergenziale accordi in essere al maggio 2022

La tabella che segue rileva gli accordi in essere maggio 2022 con la percentuale di dipendenti in lavoro agile per ciascun settore dell'Ente.

Settore	Numero dipendenti del settore	Nessun rientro	1 rientro/ settimana	2 rientri/ settimana	3 rientri/ settimana	4 rientri/ settimana	TOT dipendenti in lavoro agile	% dipendenti in lavoro agile
AMBIENTE E TERRITORIO	35	0	0	1	10	12	23	66%
SEGRETERIA GENERALE	22	0	0	0	3	4	7	32%
PATRIMONIO EDILIZIA SCOLASTICA	16	0	0	0	2	1	3	19%
RISORSE ECONOMICHE	9	0	0	0	0	5	5	56%
RISORSE UMANE, SERVIZI TRASVERSALI, PROGETTI EU	29	0	0	0	0	2	2	7%
COORDINAMENTO	5	0	0	0	2	0	2	40%
POLIZIA	17	0	0	0	0	0	0	0%
INFRASTRUTTURE STRADALI	78	0	0	0	5	0	5	6%
LAVORO E FORMAZIONE	82	0	0	0	3	7	10	12%
TOTALE	293	0	0	1	25	31	57	19%

4. Il modello di lavoro agile della Provincia di Cremona

Come emerge dal tenore letterale delle norme richiamate, l'intento del legislatore fino ad oggi, sia in fase emergenziale, come è comprensibile, ma anche in fase ordinaria, è stato quello di disegnare la cornice entro la quale ciascuna organizzazione dovesse e potesse individuare autonomamente, nel rispetto dei principi fissati in via generale, il proprio modello organizzativo adatto ed utile al proprio contesto.

Occorre, perciò, riprendere i concetti fondanti della L. 81/2017 e da essi ripartire, dopo lo smart working generalizzato, per progettare, attraverso una disciplina mirata, il consolidamento del lavoro agile.

Pertanto, la finalità del presente piano è quella di individuare un modello di lavoro agile adatto alla Provincia di Cremona, per arrivare al quale bisogna definire numerosi aspetti, quali assenza di un vincolo preciso spazio-temporale, alternanza con la sede di lavoro, orario di lavoro, monitoraggio e valutazione dei risultati.

Per creare un modello coerente in tutti i suoi aspetti, occorre in primo luogo individuare e definire, quali sono gli obiettivi principali che l'Ente intende raggiungere, tenuto conto del contesto organizzativo dell'Ente.

Gli obiettivi per cui si può implementare lo smart working, infatti, sono numerosi e tra loro differenti: maggiore produttività ovvero innalzamento della qualità del lavoro, riduzione degli spazi in affitto/in proprietà, bilanciamento tra vita personale e lavoro, minor impatto ambientale connesso alla riduzione del traffico cittadino e dell'inquinamento.

Nell'ottica di definire uno strumento "a misura", adatto alle peculiarità organizzative dell'Ente, è stato costituito, ad inizio 2021, un gruppo di lavoro interno composto da varie professionalità,

rappresentative di competenze differenti, per una opportuna condivisione delle direttrici utili ad impostare lo schema del POLA e partecipazione alla stesura del presente documento.

5. Gli obiettivi del lavoro agile

Il lavoro agile è inteso come *“un approccio all’organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione”* (risoluzione del 13 settembre 2016, punto 48, del Parlamento Europeo) e nel presente paragrafo sono individuati gli obiettivi che la Provincia intende perseguire attraverso tale tipologia lavorativa.

Si possono individuare come obiettivi prioritari, quelli di seguito indicati:

a) valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso un miglior bilanciamento tra vita personale e lavoro.

In ordine a questo obiettivo, è utile richiamare il contesto provinciale, dove, già a partire dal 2012, è stato posto al centro dell’organizzazione il dipendente, che inserito in un clima di benessere, è in grado di dare il meglio in vista del raggiungimento degli obiettivi di ente.

Sotto il profilo del bilanciamento tra vita personale e lavoro, lo smart working, agendo come facilitatore di una serie di aspetti collegati alla dimensione personale e familiare, rileva soprattutto in vista dell’ottimizzazione dei tempi (possibilità di risparmiare il tempo in precedenza dedicato allo spostamento casa-lavoro) e della possibilità di meglio gestire la vita familiare, in particolare relativamente alla cura dei figli minori, grazie e per effetto di una maggiore flessibilità dei tempi di lavoro non più rigidamente coincidenti con orari predefiniti.

In ogni caso, rimane prioritaria l’esigenza dell’utenza interna ed esterna di poter fruire di idonee ed efficaci modalità di contatto con i lavoratori “agili”, al fine di non ridurre la qualità e quantità dei servizi erogati.

Inoltre, potranno essere introdotte apposite customer relative alla qualità dei servizi resi in smart working.

b) diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati.

In ordine a questo obiettivo, va sottolineato come il lavoro agile costituisca, di fatto, una forma di lavoro che richiede autonomia e flessibilità.

Sotto il profilo dell’autonomia, il dipendente deve poter essere adeguatamente autonomo, pur nel rispetto della declaratoria delle responsabilità, e procedere nello svolgimento delle sue attività senza dover chiedere con frequenza indicazioni/istruzioni, lavorando principalmente per obiettivi.

Sotto il profilo della flessibilità, il lavoratore potrà operare con i ritmi che maggiormente rispondono alle proprie esigenze con due limiti: quello della contattabilità in alcune fasce orarie allo scopo di assicurare il rapporto di comunicazione con l’ente e quello disconnessione nella fascia notturna, fine settimana e festivi, come di seguito meglio indicato.

Autonomia e flessibilità possono essere ricondotte ad un unico denominatore, ossia il senso di responsabilità del lavoratore.

Del resto, il rapporto che lega, attraverso l'accordo individuale, datore di lavoro e lavoratore deve essere prioritariamente improntato alla fiducia, senza la quale la prestazione lavorativa non potrà essere svolta con efficacia.

Il rapporto di fiducia che lega responsabile e collaboratore non può prescindere dalle seguenti capacità manageriali:

- Gestione del tempo - lavoro
- Collaborazione
- Valorizzazione delle professionalità.

A tale proposito, risulterà fondamentale che il "responsabile" possa sviluppare e consolidare una efficace capacità di delegare ai propri collaboratori, una buona capacità di ascolto e di condivisione di informazioni e strumenti di lavoro, una significativa capacità di favorire la cultura della sperimentazione, passando anche attraverso una riorganizzazione o reingegnerizzazione di procedure e processi di lavoro, stimolando i collaboratori a migliorare le loro performance.

c) rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance

In merito a questo obiettivo, occorre ricordare che presupposto indispensabile per l'implementazione del lavoro agile è l'orientamento dell'amministrazione al raggiungimento dei risultati. A tale riguardo la Provincia di Cremona è dotata di un Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale, a carattere multidimensionale, rivolto ad orientare i lavoratori verso obiettivi di ente, ad aumentare il senso di appartenenza e di condivisione dei valori dell'amministrazione, il coinvolgimento del personale nei risultati e la valorizzazione del merito individuale. Il meccanismo premiante è connesso alla performance organizzativa, oltre che a quella individuale, e mira ad evidenziare il contributo assicurato dai dipendenti rispetto ai risultati della struttura di appartenenza, settore e, più in generale, ente.

Dal punto di vista della performance, il suddetto obiettivo risulta già dichiarato nei documenti programmatici dell'Ente. In considerazione della più ampia diffusione della modalità di lavoro in smart working, si ravvisano spazi di potenziamento e di miglior definizione di alcuni elementi del sistema in essere.

A tal proposito si evidenzia che con delibera del Presidente della Provincia di Cremona n. 219 del 13.12.2021 è stato aggiornato il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale con l'introduzione di nuovi indicatori, ritenendo idoneo ed adeguato:

- ampliare il dizionario dei comportamenti organizzativi al fine di potenziare quelli utilizzabili per le valutazioni dei lavoratori agili e, al contempo, inserire le "competenze trasversali" codificate con il progetto di mappatura delle competenze condotto in questi ultimi anni;

- potenziare gli indicatori dello SSA includendo elementi di valutazione della performance organizzativa, come indicato dalle “Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”.

Si precisa che i lavoratori in smart working non potranno subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della eventuale progressione di carriera.

d) promuovere e diffondere le tecnologie digitali.

In ordine a questo obiettivo, occorre partire dal presupposto che le tecnologie digitali non sono intese solo come efficientamento interno per la rivisitazione e semplificazione dei processi dell’Amministrazione ma, anche, come soluzione prioritaria per l’interazione con gli utenti e per l’erogazione dei servizi. Sarà, pertanto, importante procedere al censimento dei processi interni e dei servizi affidati all’esterno, al fine di valutarne la loro digitalizzazione anche per rendere più agevole e veloce il dialogo con i cittadini e le aziende.

6. Le attività che possono essere svolte in lavoro agile (condizioni minime)

Come evidenziato dalla distribuzione per settore dei dipendenti autorizzati al lavoro agile, sopra riportata, la maggior parte delle attività, almeno in parte e per taluni aspetti, possono essere svolte in lavoro agile, sia in caso di rapporti di lavoro a tempo pieno che a tempo parziale, purché ricorrano alcune condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno una parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche, messe a disposizione dall’amministrazione, idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti.

Quanto sopra consente di individuare quelle attività, di seguito elencate, intrinsecamente ed oggettivamente incompatibili con detta modalità, in quanto devono necessariamente essere svolte in presenza:

- agente, ufficiale e comandante della polizia locale
- esecutore tecnico, conduttore macchine operatrici, collaboratore tecnico in riferimento agli ambiti sia delle infrastrutture stradali sia del patrimonio ed edilizia scolastica
- autista
- collaboratore amministrativo ed istruttore amministrativo addetti ai servizi interni di uscierato
- addetti alla protezione civile

In ogni caso restano esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l’utilizzo costante di strumentazioni non utilizzabili da remoto.

Si indicano, in via esemplificativa e non esaustiva, ulteriori attività in linea di massima non efficacemente conciliabili con il lavoro agile e che pertanto richiedono una valutazione di fatto e di contesto:

- attività di segreteria del Presidente e del dirigente per gli aspetti di supporto ed ausilio che non possono essere svolti da remoto;
- attività che richiedono un contatto diretto con l'utenza interna e/o esterna che non risulti efficace se effettuato in via esclusiva con strumenti informatici;
- attività per le quali è necessario l'utilizzo di strumenti e supporti non digitali;
- attività di vigilanza, direzioni lavori e coordinamento della sicurezza sui cantieri per la manutenzione degli edifici scolastici, della rete stradale e degli altri lavori di competenza della Provincia;
- gestione cassa e magazzino economale.

7. Le modalità attuative delle attività che possono essere svolte in lavoro agile

Gli aspetti inerenti alle modalità attuative del lavoro agile, nella loro disciplina generale, sono previsti nel documento "Regolamento per la disciplina del lavoro agile".

Per la disciplina del singolo caso di lavoro agile, si farà riferimento all'accordo individuale, nel quale sarà espressa la volontà delle parti, da un lato dell'amministrazione e, dall'altro, del lavoratore.

In questo paragrafo ci si limita a individuare alcuni principi generali:

- la durata è di norma individuata in un anno. In merito alla frequenza del lavoro agile si prevedono sino ad un massimo di 2 giornate a settimana;
- è ammesso il lavoro agile misto a lavoro in presenza e frazionato nelle giornate per le quali è previsto il rientro pomeridiano;
- le fasce di contattabilità dovranno essere definite nell'accordo individuale e potranno avere durata diversa a seconda della tipologia delle attività svolte;
- diritto/dovere alla disconnessione: il prestatore di lavoro deve, in sostanza, disattivare le strumentazioni tecnologiche e le piattaforme informatiche di lavoro nella fascia oraria notturna a tutela della distanza tra spazi di vita privata e attività lavorativa;
- con riferimento agli obiettivi individuati negli accordi individuali, le parti prevedono le seguenti modalità di monitoraggio del raggiungimento degli stessi:
 - reportistica settimanale (o quindicinale o mensile);
 - riunioni e incontri programmati formali ed informali.
- la individuazione dei luoghi di svolgimento della prestazione e la eventuale attivazione del coworking.

8. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

In questo paragrafo ci si limita a qualche breve considerazione, rinviando il tema nei suoi termini più ampi e completi al sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, che, in

quanto strumento dinamico, sarà opportunamente aggiornato ed integrato in modo coerente con lo sviluppo del lavoro agile.

Appare utile premettere come tale sistema sia finalizzato alla valutazione della performance:

- a) con riferimento all'Ente nel suo complesso ("performance di ente");
- b) con riferimento ai singoli settori nei quali è strutturato l'Ente ("performance organizzativa");
- c) dei singoli dipendenti ("performance individuale").

La valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha, pertanto, lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando, anche attraverso la declinazione dei comportamenti organizzativi con riferimento alle categorie C e B, il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche mediante percorsi formativi ed attività dedicate.

Da un punto di vista organizzativo i principali punti di forza del sistema di misurazione e valutazione in essere sono i seguenti:

- le attività svolte nell'ente sono, se non nella loro totalità, almeno in buona parte, individuate all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance in un sistema gerarchico di obiettivi (obiettivi di Ente, obiettivi di settore, obiettivi individuali);
- tutti i dipendenti lavorano per obiettivi;
- a tutti i dipendenti sono attribuiti comportamenti organizzativi, oggetto di verifica periodica da parte dei rispettivi responsabili.

In altri termini, il sistema di cui è dotato l'Ente orienta già i lavoratori verso il raggiungimento di obiettivi ed è finalizzato ad accrescere il senso di appartenenza e di condivisione dei valori dell'Amministrazione in ordine al coinvolgimento del personale nei risultati e alla valorizzazione del merito individuale. Il meccanismo premiante mira ad evidenziare il contributo assicurato da ciascun dipendente al raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza.

Alla luce di quanto sopra, dal punto di vista della performance, il citato elemento risulta chiaramente esplicitato nel sistema di valutazione e da tempo assunto quale principio cardine dell'Ente.

In considerazione della più ampia diffusione della modalità di lavoro agile, come già anticipato precedentemente, si ravvisano spazi di potenziamento e di miglior definizione di alcuni elementi del sistema in essere, con particolare riferimento all'ambito dei comportamenti organizzativi e degli indicatori dello stato di salute dell'Ente.

9. I presupposti materiali necessari per il lavoro agile

A decorrere da marzo 2020, al fine di ottimizzare l'erogazione dei servizi durante il periodo dell'emergenza epidemiologica COVID-19, l'Amministrazione ha adottato una soluzione tecnica per consentire ai dipendenti, tramite un canale di comunicazione riservato tra dispositivi (VPN), di accedere in modalità 'desktop remoto' al proprio PC di ufficio. Il collegamento avviene utilizzando strumentazione messa a disposizione dall'Ente oppure strumentazione nella disponibilità del dipendente.

La scelta che l'Ente intende adottare per il futuro in un contesto a regime è quella incentrata sull'adeguamento ed incremento delle strutture digitali e non potrebbe essere diversamente posto che il lavoro agile è nato in concomitanza con l'affermarsi dello sviluppo digitale. In particolare:

a) per i dipendenti che svolgono attività amministrativa, si provvederà gradualmente alla sostituzione del pc fisso d'ufficio con un pc portatile a cui sarà associato un software VPN ed un router (di seguito, **KIT A**);

b) per i dipendenti tecnici che hanno una Workstation grafica e devono operare su autocad, si provvederà a fornire l'hardware Raspberry associato al software VPN e ad uno schermo con tastiera: tali strumenti consentiranno un collegamento RDP al pc fisso dell'ufficio (di seguito **KIT B**).

Nel caso di dipendente in lavoro agile con KIT A, tale strumentazione costituirà l'unica postazione per il dipendente medesimo in ufficio ovvero in altro luogo (il dipendente non avrà in ufficio il computer fisso).

Per ragioni di sicurezza la dotazione tecnologica viene messa a disposizione dall'ente mentre, da parte del dipendente, deve essere assicurata una efficace connessione rispondente a parametri espressamente individuati.

L'Ente, inoltre, si è dotato di ulteriori tecnologie digitali ritenute fondamentali per favorire ed incentivare nuovi modi di lavorare indispensabili per il lavoro agile, tenuto conto che la digitalizzazione permette di creare spazi di lavoro virtuali nei quali la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro.

L'Ente ha, perciò, acquistato due licenze per l'utilizzo di una piattaforma digitale utile alla realizzazione di video-meeting e contestualmente ha incentivato l'utilizzo di piattaforme *open*. L'ufficio "Sistemi Informativi" ha tempestivamente formato la gran parte dei dipendenti circa l'utilizzo corretto di tali piattaforme per renderli strumenti di lavoro "*smart*" pienamente fruibili, in grado di consentire riunioni da remoto tra colleghi d'ufficio o tra uffici di enti differenti con pochi e semplici passaggi, senza eccessive perdite di tempo e risorse.

Affinché l'utilizzo di tali strumenti avvenga in modo sempre più efficace, occorre far leva sullo sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.

Va, infine, rilevato, che l'utilizzo di piattaforme informatiche si è concretizzato in maniera significativa anche con riguardo all'ambito formativo: numerosi sono stati i webinar seguiti dai dipendenti dell'Ente nel corso del 2020 e dei primi mesi del 2021. Tale modalità, seppur dipendente dai divieti di spostamento introdotti dalla normativa nazionale e regionale per far

fronte alla pandemia, ha consentito lo svolgimento di attività formative, spesso secondo i tempi ritenuti più utili e congrui dai singoli partecipanti, senza spostamenti verso altre città, con evidenti ricadute in termini di risparmio di tempo e risorse.

10. I presupposti immateriali necessari per il lavoro agile

Il lavoro agile è strettamente connesso al concetto di cultura organizzativa, che ha il compito di aiutare l'ente ad affrontare lo scenario odierno, intrinsecamente mutevole e dinamico, e adattarsi continuamente al nuovo per cogliere le opportunità provenienti dall'ambiente esterno.

Spesso l'implementazione del cambiamento incontra ostacoli e resistenze da parte degli attori organizzativi. Tale transizione risulta, dunque, cruciale e richiede non solo un adeguato investimento di risorse, ma anche una corretta gestione delle persone, mirata a costruire una visione comune all'interno dell'organizzazione.

Pertanto, il successo dei cambiamenti organizzativi dipende dai comportamenti e competenze trasversali, che ognuno possiede sia pure con livelli diversi e che, comunque, sono sempre migliorabili attraverso un'apposita formazione.

La prestazione in lavoro agile richiede una certa proattività e capacità nel sapersi destreggiare tra i vari strumenti a disposizione acquisendo e sviluppando una mentalità dinamica, che accolga positivamente i cambiamenti e le criticità, in quanto opportunità di crescita, personale e professionale.

11. Le infrastrutture informatiche e gli sviluppi tecnologici

Lo sviluppo del lavoro agile è oggettivamente connesso allo sviluppo tecnologico ed alle dotazioni informatiche a disposizione dell'ente.

L'ente che, nel periodo dell'emergenza ha garantito senza soluzione di continuità la prosecuzione della propria attività amministrativa, intende mettere in atto un piano di implementazione delle infrastrutture in linea con gli sviluppi tecnologici e tenuto conto della sostenibilità finanziaria.

Saranno previsti, pertanto, investimenti progressivi relativi alla connettività ed ai dispositivi informatici in numero crescente nell'ottica di trasformare ogni postazione di lavoro fissa in una postazione mobile. Un altro obiettivo importante dell'ente sarà rappresentato dalla migrazione dei programmi in Cloud.

Circa i tempi e le modalità di svolgimento del piano di sviluppo digitale sarà ovviamente decisivo l'impulso del Responsabile della Transizione Digitale, a cui è affidato il ruolo di accompagnare l'ente verso la strada del rinnovamento.

12. I percorsi formativi

I presupposti immateriali di cui al punto 10 possono realizzarsi attraverso l'attività formativa, come coerentemente sarà compiutamente sviluppata nel Piano della formazione, rivolta, da un lato, ai dirigenti e posizioni organizzative e, dall'altra, ai dipendenti del comparto.

- Dirigenti e posizioni organizzative. La formazione sarà indirizzata ad incrementare, da un lato, le competenze digitali, e, dall'altra, le competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro con particolare riguardo principalmente alla cura e allo sviluppo delle soft skills, il cui esercizio risulta indispensabile in generale nella vita lavorativa e, particolarmente, per una gestione efficiente del lavoro agile.

- Dipendenti del comparto. La formazione sarà indirizzata all'aggiornamento, da un lato, delle competenze digitali e, dall'altro, delle soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

13. Lo sviluppo del lavoro agile nel triennio 2022/2024

Alla luce e sulla base di una valutazione complessivamente positiva di questo strumento, che rappresenta un'interessante leva di ammodernamento della PA, l'ente intende investire in questa direzione in vista dell'obiettivo ultimo di assicurare che, nel corso del triennio 2022/2024, una percentuale crescente dei dipendenti, la cui attività è compatibile con il lavoro agile, siano ammessi a questa modalità lavorativa nelle condizioni sopra descritte.

Contestualmente non si dovranno trascurare alcuni aspetti di criticità, che si sono registrati in alcune realtà nel periodo di pandemia e di cui si dovrà tenere conto nel momento in cui si struttureranno nel periodo post emergenziale progetti di lavoro agile.

Ci si riferisce, in particolare, al sensibile calo di "engagement" dei dipendenti e della loro capacità di creare innovazione.

Da un lato, seppur mediamente soddisfatti di poter lavorare in modo più flessibile rispetto al passato, i dipendenti rischiano che l'identificazione con l'Ente di appartenenza e con il proprio lavoro si affievolisca, perdendo alla fine in motivazione e fidelizzazione.

Dall'altro lato, la minore compresenza in ufficio determina il rischio di ridurre le occasioni di lavorare insieme ai colleghi su attività più creative, più destrutturate e più interattive, proprio quelle che servono per creare innovazione, tenuto conto che è proprio lo scambio attivo tra persone/colleghi ciò che la genera.

A tale proposito, pertanto, i nuovi progetti di lavoro agile dovranno essere attentamente calibrati, con particolare riferimento al numero delle giornate svolte non in presenza, perché l'impatto delle criticità sopra evidenziate sia annullato o risulti il più lieve possibile.

Tornando al piano di sviluppo, tenuto conto e premesso che il punto di partenza non può essere individuato nella situazione in essere nel periodo pandemico, in quanto situazione atipica e straordinaria, nel triennio 2022/2024 l'Ente mira a raggiungere, attraverso un percorso improntato

a gradualità, l'obiettivo ultimo di assicurare che nel 2024 almeno il 20% dei dipendenti, la cui attività sia compatibile con il lavoro agile, siano ammessi a questa modalità lavorativa.

Anche in previsione dell'introduzione a livello contrattuale nazionale della normativa di dettaglio del lavoro agile, l'Ente provvederà al rafforzamento ulteriore delle condizioni interne per accedere a tale tipologia di lavoro.

Nella tabella che segue è definito un percorso sostenibile di sviluppo del lavoro agile.

Fase di avvio 2022	Fase di sviluppo intermedio anno 2023	Fase di sviluppo avanzato anno 2024
Garantire le condizioni perché il lavoro agile possa essere svolta da almeno il 15% dei dipendenti ove richiesto	Garantire il lavoro agile ad almeno il 18% dei dipendenti ove richiesto	Garantire il lavoro agile ad almeno il 20% dei dipendenti ove richiesto

Tra le attività programmatiche del 2023 verrà svolta una più puntuale mappatura delle linee funzionali compatibili con le modalità di lavoro agile.