



CONSORZIO *BIBLIOTECHE PADOVANE ASSOCIATE*

Via Matteotti 71 - 35031 Abano Terme (Pd) - c.f. 80024440283 e p.i. 00153690284
tel 0498602506 fax 0498600967 www.bpa.pd.it info@bpa.pd.it consorziobpa@pec.it

Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023

**Allegato al Piano della Performance
(art.10, comma 1, lettera -a-, del decreto legislativo 27 ottobre
2009, n. 150.)**

Introduzione

Il lavoro agile trova la prima regolamentazione nell'ordinamento con 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 del lavoro subordinato*", all'interno del quale viene definito come "*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa*" (art. 18).

L'introduzione del lavoro agile richiede un nuovo paradigma nell'intendere il lavoro pubblico e con esso un diverso approccio non solo dei dipendenti, della dirigenza e degli amministratori. Il lavoro agile supera infatti la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ovvero sulla presenza del dipendente, assumendo quale principio fondante l'accordo fiduciario tra il datore di lavoro ed il lavoratore. Con la prestazione in "smart working" si prescinde quindi dal luogo, dal tempo e dalle modalità impiegate per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Nel raggiungere questo obiettivo si richiede da un lato l'autonomia nell'organizzazione del lavoro e la responsabilizzazione verso i risultati, che devono essere patrimonio del lavoratore, mentre per le amministrazioni si impone la flessibilità dei modelli organizzativi e l'adozione di un deciso cambiamento in termini di maggiore capacità di programmazione, coordinamento, monitoraggio ed adozione di azioni correttive.

Con l'emergenza epidemiologica da COVID-19, la necessità di adottare comportamenti diretti a prevenire il contagio ha determinato un deciso incremento del ricorso al lavoro agile, che nei mesi della massima allerta sanitaria è stato definito come "*modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa*" (art. 87 del DL 18/2020) e anche oggi è imposta, per i servizi che possono essere utilmente svolti non in presenza, in misura almeno pari al 50% del tempo lavoro complessivo.

Il legislatore, tuttavia, non intende limitare lo sviluppo del lavoro agile a mero strumento di gestione dell'emergenza. Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 "*Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19*", convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha infatti disposto con l'art. 263 comma 4-bis che "*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*".

Con questo strumento di programmazione si mettono quindi le basi per un'implementazione dello "smart working" passando dalla fase emergenziale a elemento strutturale, finalizzato all'introduzione di un modello organizzativo del lavoro pubblico in grado di introdurre maggiore flessibilità, autonomia e responsabilizzazione dei risultati, benessere del lavoratore. In questo contesto, particolare attenzione deve essere rivolta allo sviluppo dei processi di digitalizzazione e di "change management", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Il POLA costituisce una sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile e prevede un'applicazione progressiva e graduale, sulla base di un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio e da rinnovare annualmente, a scorrimento progressivo.

Il presente Piano è redatto secondo quanto previsto dal citato art. 263 comma 4-bis, seguendo le Linee Guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica ed il template nella versione semplificata.

Il presente documento potrà essere adeguato in caso di emanazione di misure di carattere normativo e tecnico.

PARTE 1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Stato di applicazione del lavoro da remoto nel periodo emergenziale

L'adozione di forme di lavoro agile di natura emergenziale a fronte della pandemia da Covid-19 ha preso inizio dal 12/03/2020. In applicazione delle direttive n. 1 del 25/2/2020 e circolare n. 1 del 4/3/2020 del Ministro per la P.A.

Con determinazione del Direttore n. 36 del 12/03/2020, si era provveduto a stabilire che:

- a) fosse possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività al dipendente, senza che fosse necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- b) fosse possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- c) il dipendente godesse di autonomia operativa ed avesse la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- d) fosse possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati;
- e) il personale si facesse carico degli strumenti necessari per il lavoro agile, quali ad esempio computer e i mezzi di collegamento telematico e telefonico, anche al fine di garantire la reperibilità all'utenza interna ed esterna, senza che fossero previsti rimborsi spese;
- f) il Lavoro Agile potesse essere esteso anche in assenza di accordi individuali al personale dipendente che ne facesse richiesta.

Con decreto del Presidente del Consorzio n. 1 del 12/03/2020 sono state individuate le attività che possono essere svolte in lavoro agile e quali, invece, devono essere svolte in via indifferibile in presenza:

- Attività del protocollo consortile
- Attività urgenti dei servizi finanziari
- Attività di gestione e salvaguardia del sistema informatico
- Attività della direzione consortile collegate a scadenze improrogabili
- Attività connesse alla messaggistica del catalogo online e alle risposte a quesiti degli Enti soci.

In seguito sono state adottate ulteriori disposizioni: Decreti del Presidente n. 8 del 20/05/2020, n. 11 del 31/12/2020 e Determinazione del Dirigente n. 39 del 18/03/2020.

Alla data del 31 dicembre 2020 la ripartizione del personale tra gli addetti ai servizi indifferibili e urgenti e quelli autorizzati al lavoro agile, era la seguente:

Totale dipendenti	Lavoratori solo in presenza	Autorizzati al lavoro parte in presenza parte da remoto
5	1	4

Nello specifico, la suddivisione dei dipendenti che fruivano o meno del lavoro agile con strumenti di lavoro propri o messi a disposizione dell'Ente, suddivisi nelle diverse aree organizzative, era la seguente:

Area	N° dipendenti	N° dipendenti che lavorano parte in presenza parte da remoto
Amministrazione	3	2
Servizi biblioteconomici	2	2

È stato acquistato il servizio di migrazione in cloud degli archivi del Consorzio a garanzia di una sempre maggiore sicurezza, archiviazione e reperibilità del dato, nonché in ossequio a quanto previsto dal Piano Triennale AgID.

Sono stati acquistati n. 3 pc portatili che sono stati messi a disposizione dei dipendenti per lo smartworking.

Sono state acquistate le licenze per 5 VPN al fine di assicurare maggiore sicurezza nella connessione da remoto ai pc fissi del Consorzio.

È stato sottoposto a tutto personale un questionario per rilevare le percezioni degli addetti nel corso dell'esperienza fin qui svolta e raccogliere i fabbisogni di potenziale sviluppo.

Si espongono di seguito gli elementi maggiormente significativi, derivanti dall'analisi dei questionari raccolti.

Durante il periodo di lockdown, causato dall'emergenza Covid-19, la media della percentuale di tempo lavoro svolto in smart working dei dipendenti consortili, escluso il Direttore, era pari a 47,5%. Attualmente tale percentuale è pari a 31,5%. Si evidenzia che il Direttore ha sempre garantito e garantisce tutt'ora la presenza in sede.

Dal punto di vista strumentale, mentre nella prima fase emergenziale (lockdown) l'attività in smart working veniva effettuata utilizzando strumentazioni private, attualmente, a seguito degli acquisti effettuati, la dotazione tecnologica è fornita direttamente dall'Ente.

Dal questionario emerge che i principali vantaggi della modalità di lavoro in smart working sono individuati nella possibilità di disporre di maggiore flessibilità e autonomia, nel riuscire a conciliare i tempi di vita e di lavoro e nella riduzione dell'impatto ambientale.

In larga parte, i dipendenti consortili valutano che, nonostante nel lavoro agile i carichi di lavoro siano rimasti gli stessi, il tempo dedicato all'attività lavorativa sia aumentato. Tale aspetto può essere correlato ad una successiva domanda relativa alla qualità dei servizi forniti all'utenza. Dalle risposte fornite, la qualità dei servizi all'utenza a seguito del lavoro in smart working viene valutata invariata. Si può ritenere che, per mantenere inalterato il livello qualitativo dei servizi offerti, eventuali criticità dell'attività in smart working siano superate anche grazie ad un maggiore investimento di tempo.

Questo trova conferma anche nel fatto che, complessivamente, dalla sintesi dei giudizi espressi, l'esperienza di smart working è considerata positiva sia dal punto di vista produttivo che della soddisfazione professionale.

Nella sezione del questionario dedicata ai responsabili, si rileva un aumento dei tempi di svolgimento delle attività svolte dai collaboratori in smart working e leggermente diminuita la produttività, ma, al contempo, si evidenzia come il ruolo di direzione e coordinamento degli stessi risulti più complesso e la stessa valutazione dell'operato svolto in lavoro agile presenti degli elementi di difficoltà. Si indica l'individuazione di obiettivi misurabili quale possibile strumento per superare tali criticità.

In riferimento alle prospettive future, tutte le persone coinvolte nella compilazione del questionario (responsabile e personale dipendente) ritengono opportuno il mantenimento e lo sviluppo del lavoro agile con un'introduzione graduale per un tempo non superiore ad un terzo del tempo lavoro (3 su 5) o con un'introduzione crescente, seppur compatibilmente con le condizioni ed esigenze della struttura (2 su 5).

In riferimento alle misure volte a favorire lo smart working, le risposte fornite convergono sulle seguenti proposte: il potenziamento delle dotazioni tecnologiche e della connettività e il potenziamento delle attività formative.

PARTE 2 MODALITÀ ATTUATIVE

2.1 Salute organizzativa

L'applicazione di misure organizzative utili alla diffusione del lavoro agile, tenendo conto che la normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020), non può che partire da un'analisi delle attività che possono essere svolte in tal modo.

Per qualificare come "remotizzabile" un'attività dell'Ente, si possono individuare alcune condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno 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 idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al

di fuori della sede di lavoro;

- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Di seguito si indicano le principali attività in essere, identificate a seconda della tipologia remotizzabile o da svolgere in presenza:

Attività amministrativa	Tipologia	Attività remotizzabile	Attività da svolgere in presenza
"	Attività del protocollo consortile		X
"	Attività urgenti dei servizi finanziari		X
"	Attività di gestione e salvaguardia del sistema informatico		X
"	Attività della direzione consortile collegate a scadenze improrogabili		X
"	Attività connesse alla messaggistica del catalogo online e alle risposte a quesiti degli Enti soci		X
"	Predisposizione di mandati di pagamento	X	
"	Tenuta del registro fatture con compilazione dati e scadenziario	X	
"	Attività di raccordo con ditta incaricata della gestione delle buste paga dei dipendenti consortili	X	
"	Attività di supporto nella predisposizione di atti degli organi consortili	X	
"	Attività di predisposizione di provvedimenti e documenti amministrativi	X	
Attività biblioteconomica	Attività di assistenza e supporto alla rete provinciale delle biblioteche ai fini della compilazione del questionario relativo alla rilevazione ISTAT	X	
"	Attività di verifica dei singoli questionari afferenti la rilevazione ISTAT e validazione degli stessi nell'apposita piattaforma in raccordo con i competenti uffici della Regione Veneto	X	
"	Attività amministrativa di verifica degli	X	

	acquisti librari delle biblioteche che usufruiscono del servizio consortile di acquisti centralizzati ai fini del trasferimento di informazioni e dati all'attuale fornitore		
"	Attività di supporto nella gestione della fase di avvio del nuovo fornitore del servizio di acquisti librari centralizzati con particolare riferimento all'organizzazione della formazione rivolta ai dipendenti del Consorzio ed ai referenti delle biblioteche per l'utilizzo della piattaforma gestionale	X	
"	Attività di catalogazione libri	X	
"	Attività di manutenzione del catalogo collettivo con particolare riferimento alla modifica di authority	X	
"	Attività di supervisione del Centro di catalogazione per il sistema bibliotecario vicentino	X	
"	Attività di raccordo con i volontari della biblioteca del carcere Due Palazzi di Padova ai fini della predisposizione ed invio del materiale richiesto	X	
"	Attività di catalogazione di DVD e CD audio	X	

Per valutare il grado di adattamento dei servizi al nuovo assetto organizzativo legato al lavoro agile, e quindi la possibilità di svolgere efficacemente la prestazione lavorativa in smart working senza pregiudizio per l'efficacia dell'azione amministrativa e l'erogazione dei servizi, è stata elaborata una scheda di rilevazione volta a determinare in che misura il singolo servizio si presta ad una "riconversione" più o meno ampia al nuovo paradigma lavorativo.

SCHEDA RILEVAZIONE FATTIBILITA' SMART WORKING

SERVIZIO AMMINISTRATIVO

Descrizione attività	Incidenza*	Adattamento smart**
Protocollo	7%	2
Servizi finanziari urgenti	10%	2
Gestione sistema informatico	7%	2
Direzione per scadenze improrogabili	7%	2
Messaggistica catalogo online	7%	2
Mandati di pagamento	10%	3
Registro fatture	7%	3
Raccordo per buste paga	7%	5
Atti organi consortili	7%	5

Provvedimenti amministrativi	10%	4
Predisposizione POLA	7%	5
Predisposizione Piano performance	7%	5
Modifica sistema performance	7%	5

INDICE DI ADATTAMENTO SMART DEL SERVIZIO (da 1 a 5)

3,42

SCHEDA RILEVAZIONE FATTIBILITA' SMART WORKING

SERVIZIO BIBLIOTECONOMICO

Descrizione attività	Incidenza*	Adattamento smart**
Supporto compilazione questionario	12%	4
Validazione questionari	11%	4
Verifica acquisti librari	11%	4
Gestione nuovo fornitore libri	11%	4
Catalogazione libri	11%	5
Manutenzione catalogo	11%	5
Supervisione catalogazione Vicenza	11%	5
Raccordo volontari carcere	11%	4
Catalogazione CD e DVD	11%	5

INDICE DI ADATTAMENTO SMART DEL SERVIZIO (da 1 a 5)

4,44

* valore percentuale di incidenza della linea di attività sul totale del lavoro per il servizio

** valore crescente da 1 a 5 del grado di adattabilità dell'attività al lavoro agile
(1: per nulla espletabile in smart; 5: perfettamente espletabile in smart)

2.2 Salute digitale

Per poter essere realizzato in modo efficace, lo smart working ha bisogno delle tecnologie per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli: parallelamente, esso stesso rappresenta una grande leva per la realizzazione della PA Digitale.

La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità che però non sempre è riconosciuta. La tecnologia oggi disponibile consentirebbe di superare alcuni vincoli: nello smart working le soluzioni informatiche permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra team virtuali.

Nella logica dello smart working, inoltre, il datore di lavoro non deve necessariamente mettere a disposizione del lavoratore le tecnologie per lavorare in mobilità. Nella realtà del Consorzio Biblioteche Padovane Associate, soprattutto nella fase di avvio, si è messa in atto la possibilità di usare i propri dispositivi personali al di fuori della sede di lavoro. L'utilizzo dei propri *devices* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica ovviamente un'attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non solo l'infrastruttura aziendale, ma anche pc, smartphone e tablet dei dipendenti.

Di seguito vengono indicate le azioni poste in essere al fine di creare le condizioni necessarie allo svolgimento efficace e sicuro dell'attività lavorativa in smart working:

- Adottati sistemi di accesso sicuro dall'esterno con VPN di virtualizzazione desktop e utilizzo in rete degli applicativi
- Acquisto di n. 3 pc portatili

- Acquisto di software e licenze per potenziare la flessibilità e l'efficacia del lavoro da remoto
- Utilizzo di una piattaforma per la gestione di teleconferenze
- Acquisione di hardware dedicato (portatili, server, diffusione webcam, ecc.)
- Acquisione di accesso a una piattaforma cloud.

Nella seguente tabella, sono rappresentati gli indicatori di salute digitale del Consorzio Biblioteche Padovane Associate, individuati sulla base delle Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), approvate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica con DM del 9.12.2020.

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE

Indicatore	Descrizione
N. PC a disposizione per lavoro agile	3
% lavoratori dotati di dispositivi (messi a disposizione dell'ente, personali)	60%
% lavoratori dotati di traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	0%
Assenza/Presenza di un sistema VPN	Presente
Assenza/Presenza di una intranet	Presente
Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presente
% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%
% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%
% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	20%
% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	100%
% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	100%

2.3 Salute professionale

Lo sviluppo dello smart working, secondo un approccio lavorativo fondato su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance, richiede tra le altre cose un forte impulso alla crescita professionale di responsabili e dipendenti.

A questo fine, l'art. 263 comma 3 del DL 34/2020 prevede che *“Ai fini di cui al comma 1, le amministrazioni assicurano adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza. L'attuazione delle misure di cui al presente articolo è valutata ai fini della performance”*.

Esaminando la rilevazione relativa al grado di soddisfazione del personale e valutata la prima esperienza di lavoro agile, si ritiene di assicurare ai dipendenti interventi di formazione e aggiornamento professionale diretti a sviluppare capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso

l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali anche nei contesti di comunicazione con i cittadini.

Coerentemente con tali contenuti, il direttore del Consorzio, in qualità di figura di vertice, è coinvolto in un corso di formazione di 2° livello della durata di 50 ore, realizzato dall'Università degli Studi di Padova, ad oggetto "Innovazione digitale e progettazione di servizi". In particolare, il corso è finalizzato a approfondire strumenti e metodi organizzativi per progettare servizi innovativi ed implementare l'Agenda Digitale del Ministero della Funzione Pubblica e dell'Agenda Digitale Europea con nuove logiche organizzative.

Analogamente, nell'ambito dell'innovazione digitale, una dipendente dell'Ente sta svolgendo un percorso formativo di 1° livello promosso e attuato dalla stessa Università degli Studi di Padova dal titolo "Interagire con i cittadini attraverso i social media istituzionali". Il corso, anche in questo caso della durata di 50 ore, è orientato a dare ai partecipanti strumenti di utilizzo delle nuove tecnologie per comunicare con i cittadini e per dare informazioni efficaci sulle attività della Pubblica Amministrazione.

2.4 Salute economico - finanziaria

Nei precedenti paragrafi sono stati descritti gli interventi maggiormente significativi finalizzati all'implementazione e allo sviluppo del lavoro agile nell'organizzazione dell'Ente.

In riferimento alle dotazioni strumentali, determinanti nel rendere possibili le nuove modalità operative, come sopra esposto, alla fine dello scorso anno 2020 si è provveduto ad acquisire 3 PC portatili, mentre con le risorse del corrente bilancio 2021 sono stati sostenuti i costi necessari a consentire l'accesso sicuro dall'esterno agli applicativi e ai dati utilizzati per lo svolgimento del lavoro agile. Il particolare è stato destinato un budget di € 2.542,72 finalizzato all'acquisto di 5 licenze Client VPN, di 3 licenze antivirus e di 3 licenze Office 2019.

In ambito formativo, i corsi presso l'Università di Padova che coinvolgono attualmente il personale consortile (par. 2.3) non comportano costi per l'Ente, essendo stati promossi nell'ambito del progetto Valore PA. In fase di attuazione del presente Piano, si valuteranno gli ulteriori bisogni formativi, facendovi fronte con le risorse stanziato al relativo capitolo di bilancio.

2.5 La misurazione e valutazione della performance

La misurazione e valutazione della performance assumono un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, strettamente correlato al miglioramento della performance organizzativa dell'Ente e della performance individuale e collettiva dei dipendenti.

Il Piano della Performance, approvato con deliberazione di CdA n. 43 del 4.12.2020, costituisce lo strumento di cui il Consorzio si è dotato per porre in essere le proprie finalità statutarie e per incrementare l'efficacia e l'efficienza della propria azione amministrativa.

Alla base del processo di valutazione delle performance individuali vi è il coinvolgimento delle persone nelle strategie e negli obiettivi dell'Amministrazione. Attraverso l'assegnazione degli obiettivi, la verifica del loro stato di attuazione e il confronto fra i soggetti interessati, si attiva uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze professionali ed organizzative.

Nell'ambito di tale processo, la valutazione individuale della performance non rappresenta un automatismo, ma costituisce l'esito di un processo articolato e di diversi ambiti di valutazione: a) la performance organizzativa misurata a livello di ente; b) la performance individuale che deriva dalla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali; c) le competenze professionali e i comportamenti organizzativi che misurano "come" gli obiettivi sono stati raggiunti.

Pur partendo dalla considerazione che tale modello di valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione lavorativa sia resa in presenza, da remoto o in modalità mista, il lavoro agile non può prescindere dalla condivisione di una cultura organizzativa basata sui risultati e sull'autonomia e responsabilità delle persone coinvolte.

A tale proposito, il Regolamento consortile che disciplina la misurazione e la valutazione della performance e della premialità prevede, tra le competenze professionali e i comportamenti organizzativi attesi (di cui si riporta l'estratto della scheda di valutazione), elementi strettamente correlati all'attività lavorativa in modalità agile, orientata al risultato, quali la propensione all'innovazione, la capacità di programmazione e controllo dei tempi di esecuzione, il livello di autonomia e autorganizzazione e il grado di collaborazione.

COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	% PESO	VALUTAZIONE	PUNTI
1 Preparazione (grado di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate)	8		0
2 Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)	12		0
3 Innovazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)	10		0
4 Qualità (livello qualitativo raggiunto nella prestazioni effettuate)	10		0
5 Precisione (capacità di programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)	15		0
6 Autonomia e autorganizzazione (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche) anche nell'eventuale svolgimento dell'attività in lavoro agile	10		0
7 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo) anche nell'eventuale svolgimento dell'attività in lavoro agile	10		0
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)	10		0
9 Risoluzione dei problemi (capacità di individuare soluzioni idonee)	5		0
10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)	10		0
VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI			
TOTALE	100		0

Ai fini del presente Piano, tali indicatori sono oggetto di monitoraggio in itinere in merito all'attività lavorativa in modalità agile e di valutazione finale in sede di esito della performance individuale.

INDICATORI DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE NELL'AMMINISTRAZIONE

Indicatore	Descrizione
% Lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali	80%
% Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali	31,5%

PARTE 3 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'implementazione del lavoro agile ha come principale protagonista la figura di vertice dell'Ente, rappresentata dal Direttore, nel ruolo di promotore dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Al vertice gestionale è richiesto uno stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

In particolare, al Direttore è richiesto di individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità, nonché di operare un monitoraggio costante sul raggiungimento degli obiettivi fissati e di verificare i riflessi sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Il Nucleo di Valutazione è coinvolto principalmente nella fase di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale e nella ridefinizione degli indicatori necessari per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, e in generale sull'adeguatezza metodologica degli elementi di novità introdotti.

Nell'applicazione concreta del lavoro agile, non può prescindere dalla definizione di un disciplinare che

mantenga un presidio di regole condivise, rispetto allo svolgimento di un modello di gestione del lavoro pubblico completamente innovativo. A tal fine, l'Amministrazione consortile ha approvato, con deliberazione di Consiglio di Amministrazione n. 29 del 27.7.2020, il Regolamento sul lavoro agile di cui si riportano di seguito i principali contenuti:

- la prestazione lavorativa in modalità agile può essere resa da tutti i dipendenti del Consorzio BPA con contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato, per una percentuale massima pari all'80% dell'orario di lavoro mensile;
- l'attuazione del lavoro agile è finalizzata ad agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, compatibilmente con le esigenze organizzative dell'ente, e incrementare la produttività in modo da:
 - sperimentare e introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati tenendo sempre presente gli obiettivi di efficienza e di efficacia cui ogni azione amministrativa deve tendere;
 - creare condizioni effettive per una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento dei risultati;
 - razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando una migliore articolazione delle attività;
 - rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
 - promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa;
- il procedimento di attivazione della prestazione di lavoro in forma agile prende avvio dall'istanza del dipendente, corredata da un progetto di attuazione, nel quale vengono indicati contenuti e modalità di svolgimento, in coerenza con l'attività svolta e con le esigenze organizzative della struttura;
- al Direttore compete la valutazione della rispondenza di tale istanza e del relativo progetto, in relazione ai requisiti previsti dal Regolamento consortile, nonché alle necessità organizzative e funzionali complessive;
- a seguito della valutazione di congruità del progetto sopra indicato, il Direttore del Consorzio e il dipendente sottoscrivono un accordo individuale che disciplina, tra l'altro, gli obiettivi da realizzare, le modalità di verifica, le principali attività da svolgere, la strumentazione tecnologica necessaria, la fascia giornaliera della prestazione lavorativa e le fasce di contattabilità;
- in riferimento alla sicurezza, l'Amministrazione consortile garantisce, ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, la salute e la sicurezza del lavoratore in coerenza con l'esercizio dell'attività di lavoro in modalità agile e, conformemente a quanto previsto dalla Legge n. 81/2017, consegna al singolo dipendente con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta con indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa;
- ogni lavoratore è tenuto a collaborare diligentemente con l'Amministrazione al fine di garantire un adempimento sicuro, corretto e proficuo della prestazione di lavoro.

Inoltre, con deliberazione di CdA n. 9 del 29.03.2021 è stato approvato il nuovo Codice di comportamento dei dipendenti del Consorzio che all'art. 13 disciplina il comportamento in lavoro agile.

PARTE
PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

4

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il presente piano.

In questa sezione del Piano vengono definiti gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte in precedenza e suddividendole in fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Si prevede il seguente set di obiettivi da conseguire nel corso del triennio 2021-2023, con i relativi indicatori di raggiungimento

FASI	Obiettivi	Indicatori
Avvio 2021	Aumento del benessere organizzativo	Incremento del livello di soddisfazione dei dipendenti rilevato a mezzo questionario
	Diminuzione dell'impatto ambientale	n. di Km non percorsi con mezzi privati con motore a combustione interna
	Risparmio da parte dei dipendenti in lavoro agile	Costo calcolato sulla base delle tabelle ACI
	Incremento dei documenti lavorati in cloud	+ 10%
Intermedia 2022	Miglioramento del livello di conciliazione dei tempi di vita e lavoro	Numero di dipendenti che ne avrebbero diritto, che non usufruisce dei permessi legati alla L. 104/1992
	Incremento dei dipendenti in lavoro agile che usufruiscono di firma digitale	+ 1
	Incremento dei documenti lavorati in cloud	+ 10%
Avanzata 2023	Aumento giorni in lavoro agile	+ 5%
	Incremento dei dipendenti in lavoro agile cui il Consorzio mette a disposizione dispositivi per traffico dati	+ 1
	Incremento dei documenti lavorati in cloud	+ 10%