

Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)

Il presente documento costituisce allegato del piano della performance 2021-2023

Approvato con delibera del cda n 18 del 17.05.2021

Una delle principali innovazioni della disciplina normativa in materia di lavoro agile riguarda l'introduzione del "Piano organizzativo del lavoro agile" (POLA).

Ai sensi dell'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021), redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance.

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte da remoto, 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.

Al fine di promuovere l'attuazione del lavoro agile, il POLA definisce 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.

Lavoro Agile

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, lo definisce in modo molto chiaro come *"un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione"*. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale *"modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti"*. Nel presente documento si fa riferimento alle nuove disposizioni in materia di lavoro agile in vigore a decorrere dal 19 luglio 2020, previste dall'articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34.

I principi del lavoro agile Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "FAR BUT CLOSE", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione. Tale principio si basa sui seguenti fattori:

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

Tra questi fattori, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le tecnologie digitali in una logica di "change management", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie. Le tecnologie digitali sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare; sono da considerarsi, quindi, un fattore indispensabile del lavoro agile. Il livello di digitalizzazione permette di creare spazi di lavoro digitali virtuali nei quali la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro; ma, affinché questo avvenga in modo efficace, occorre far leva sullo sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.

Ma ancor prima della digitalizzazione, le esperienze di successo mostrano come la vera chiave di volta sia l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno. È evidente, quindi, come il tema della misurazione e valutazione della performance assuma un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge anche dalla disposizione normativa che per prima lo ha introdotto nel nostro ordinamento.

Ancor prima di entrare nel merito del rapporto tra performance e lavoro agile, appare utile chiarire che la revisione organizzativa sottesa alla sua introduzione impone una riflessione circa l'adeguatezza complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP). È, infatti, presumibile che il SMVP debba essere aggiornato in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'amministrazione ha adottato. Una riflessione particolare è richiesta in relazione alla performance individuale. Non solo perché lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti, ma anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista. Si possono utilizzare indicatori ad hoc per il lavoro agile, ma le dimensioni delle performance devono fare riferimento alle Linee Guida 1/2017 e 2/2017 del

Dipartimento della funzione pubblica ed essere le stesse per tutte le strutture organizzative e i dirigenti e dipendenti dell'amministrazione.

Il POLA

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

A regime, il POLA costituirà una **sezione del Piano della performance**, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico (es. nel PdP 2022-2024, si aggiorneranno, ove necessario, gli anni 2022 e 2023 del POLA e si programmerà ex novo l'anno 2024).

In ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nelle linee guida e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni.

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

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

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

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

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

Le criticità per i piccoli Enti

Considerata la palese generale difficoltà a praticare il percorso di redazione, e poi di gestione, del POLA da parte dei piccoli Enti, si dovrà tener presente la raccomandazione presente nelle Linee Guida: *'In ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nel presente documento e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni'* Oltretutto una delle principali prescrizioni previste dalla normativa che istituisce il POLA, ovvero l'invarianza finanziaria: *'Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica'* (art.263, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34).

Per fortuna prevale il buon senso e l'indicazione è quella di utilizzare una scansione temporale diversa: *'In ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nel presente documento e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni.*

La Fondazione don Mozzatti d'Aprili – IPAB

I) Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

La Fondazione don Mozzatti d'Aprili è una IPAB impegnata sul fronte dell'erogazione di servizi perlopiù residenziali ad anziani e disabili.

Detto ciò, visto che il focus dell'attività è l'assistenza diretta alle persone, va da se che il concetto di lavoro agile sia da relativizzare all'effettiva possibilità di praticarlo.

Per cercare di mettere in pratica quelli che sono i principi della norma bisogna prima partire da alcuni dati:

- circa il 50% dell'assistenza è affidata a cooperative di servizi;
- circa il 90% dei servizi di pulizia e guardaroba è affidata a ditte esterne;
- circa l'80% del personale dipendente è turnista;
- Il personale addetto all'assistenza diretta che rappresenta circa il 60%, lavora su turni e su piani di lavoro;
- Il personale dipendente con qualifica amministrativa è di 5 unità;
- La segreteria è aperta al pubblico per prenotazioni di fisioterapia e prelievi ematici.

Visto quanto sopra è da evidenziare che il concetto di lavoro agile applicato al nostro Ente al momento si potrà solo limitare ad alcuni principi.

Fotografia dello stato attuale e sviluppi prevedibili:

- a) **Flessibilità dei modelli organizzativi** – In un sistema di lavoro per turni il concetto di flessibilità è declinato sulla possibilità data al lavoratore di fare richieste pre elaborazione o post elaborazione del turno per soddisfare esigenze personali. Questo è ampiamente garantito nei limiti imposti dalla norma e dalla fattibilità reale di quanto richiesto. Per il poco personale non turnista, in particolare amministrativo, è garantita la flessibilità necessaria. Su questo punto ci possono essere margini di miglioramento, per rendere ancora più agile tale processo. La conciliazione vita privata lavoro è tema affrontato anche con il piano delle azioni positive approvato nell'Ente.
- b) **Autonomia nell'organizzazione del lavoro.** Punto strettamente collegato al precedente. Alle figure professionali singole (educatori, fisioterapisti, assistente sociale, logopedista etc..) e al personale amministrativo, è garantita ampia autonomia nella organizzazione del proprio lavoro. I gruppi di lavoro che lavorano perlopiù su turni (infermieri, assistenza, cucina, pulizie etc..) hanno pochi margini di discrezionalità in quanto operano con specifici piani di lavoro.
- c) **Responsabilizzazione sui risultati.** Dal 2020 è stato introdotto un sistema di misurazione della performance, sicuramente perfettibile e quindi anche qui ci sono ancora margini di manovra per migliorare il sistema.
- d) **Benessere del lavoratore.** E' una priorità dell'amministrazione da perseguire con tutti i sistemi. In tal senso si richiama ancora il piano delle azioni positive. Anche in questo caso i margini per un miglioramento esistono.

- e) **Utilità per l'amministrazione.** Il lavoro agile, se adattato in maniera critica e intelligente alla realtà del singolo Ente, può essere uno strumento di indubbia utilità per l'amministrazione.
- f) **Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile.** Già da qualche anno è stata introdotta la cartella sanitaria digitalizzata che ha portato a notevoli progressi. Nell'ultimo anno la cartella è stata estesa a tutte sedi dell'Ente. Oltre a questo, sempre nell'ultimo anno, si è data una spinta propulsiva all'informatizzazione in cucina. Sempre nell'ultimo anno, sul versante amministrativo, è stata spinta l'informatizzazione nella gestione del personale con l'introduzione di un nuovo portale. Dal punto di vista della gestione contabile, sempre nell'ultimo anno, sono stati svolti grandi passi sul versante pagamenti e incassi, ora tutti elettronici e sul versante della spedizione delle fatture che da completamente cartacea/postale oggi è quasi completamente a mezzo mail. Per quanto concerne la possibilità di lavorare anche da casa con il telelavoro, questa è stata sperimentata durante la pandemia. E' da sottolineare che tale possibilità è potenzialmente fruibile, per il tipo di mansione da svolgere, solo da appena tre dipendenti di ruolo amministrativo in tutto l'Ente. Dopo la sperimentazione si è capito che tale strumento è da utilizzare solo come "soccorso" e non in via ordinaria. Gli interessati abitano nella stessa zona che non è servita da fibra, le abitazioni degli stessi sono a due/tre km dalla sede di lavoro, il parcheggio è agevole e tutti usufruiscono di ufficio singolo. Molto frequente in ogni sessione di lavoro è la necessità di interscambio e confronto tra le tre figure. Nel bilanciamento delle condizioni di lavoro delle due soluzioni non è sempre scontato che il lavoro da casa sia più "agile".
- g) **Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti.** Anche questo è un aspetto importante che merita di essere sviluppato e può dare soddisfazioni.
- h) **Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive.** Dal punto di vista della programmazione degli obiettivi è da sottolineare che l'Ente è dotato di piano della performance e di obiettivi annuali che vanno coordinati e monitorati. E' comunque un aspetto che merita di essere sviluppato e può dare soddisfazioni.
- i) **Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".** Quest'ultimo aspetto è una logica conseguenza della "corretta" ed a"adeguata" adozione dei punti precedenti.

Considerazioni finali.

Nei limiti delle possibilità date dall'andamento pandemico, e dalle priorità dell'Ente e del CDA, che sono orientate al benessere dell'ospite si potranno individuare delle strategie per far crescere i punti per i quali sono stati individuati dei margini.

f.to Il segretario direttore
Dott. Tessari Emilio