

# POLA 2021-2023

## PROVINCIA DI FERRARA



<b>PREMESSA SUL QUADRO NORMATIVO RIFERIMENTO</b>	2
<b>ANALISI ORGANIZZATIVA</b>	5
Struttura organizzativa	5
Logistica	6
<b>LE CONDIZIONI ABILITANTI</b>	7
Salute organizzativa	7
Salute professionale	11
Salute digitale	12
<b>LA STRATEGIA: Piano di attuazione 2021-2023</b>	13
Disciplina e aspetti giuridico-amministrativi del rapporto di lavoro in modalità agile	13
Dotazione strumentazione tecnologica	13
Individuazione di spazi di co-working	14

## PREMESSA SUL QUADRO NORMATIVO RIFERIMENTO

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, definisce il “lavoro agile” in modo molto chiaro come un nuovo approccio all’organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

In Italia, il lavoro agile nasce con la **Legge 22 maggio 2017, n. 81**, recante *“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”*, con il fine di **restituire flessibilità al lavoratore**, sotto l’aspetto **spazio-temporale** delle modalità di espletamento della prestazione, di aumentare il **benessere organizzativo**, in cambio di maggiore **responsabilizzazione in termini di risultati e di efficienza**.

All’**art. 18, comma 1, della Legge 81/2017** viene messo chiaramente in evidenza lo scopo principale del lavoro agile, ossia di **incrementare la competitività**, agevolando la **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, quindi uno scopo ben diverso da quello attuale del “distanziamento sociale” a tutela della salute pubblica.

La definizione di smart working, contenuta nella Legge n. 81/2017, pone l’accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e sull’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone).

**Oggi il legislatore ha chiesto alle amministrazioni di cogliere la contingenza del momento per farsi parte attiva del cambiamento.**

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, come modificato **dall’articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34**, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77) richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere, adottare e pubblicare, entro il 31 gennaio 2021 il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Quindi, il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida 1/2017.

**Il Dipartimento della Funzione Pubblica, con le “Linee Guida Sul Piano Organizzativo Del Lavoro Agile (Pola) E Indicatori Di Performance” del 09/12/2020**, fornisce a tutte le amministrazioni un utile strumento di lavoro. Come espressamente indicato: *“Il presente documento intende fornire alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall’articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall’art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. “decreto rilancio”), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l’attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di performance, funzionali a un’adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile. L’approccio proposto è, infatti, quello di un’applicazione progressiva e graduale in quanto le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all’amministrazione, che deve elaborare un programma di sviluppo nell’arco temporale di un triennio”*.

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;
- Flessibilità, tecnologia, responsabilità;
- 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.

**Atteso che fino al perdurare dello stato emergenziale**, decretato ad oggi **fino al 30/04/2021** (DL n. 2 *"Ulteriori disposizioni urgenti in materia di contenimento e prevenzione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e di svolgimento delle elezioni per l'anno 2021"* del 14/01/2020), i datori di lavoro pubblici, come quelli privati, devono incentivare forme di lavoro agile (che è divenuta la modalità ordinaria) tese al distanziamento sociale, derogando alla disciplina ordinaria dettata dal D.Lgs 81/2017, come prescritto nell'ultimo **DPCM del 14/01/2021** ove **all'art 5**, richiamando i disposti già contenuti nel DM del 19/10/2020, dispone che le PA assicurano le percentuali di lavoro agile più alte possibili compatibili con le potenzialità organizzative e la qualità e l'effettività dei servizi erogati come prescritto nell'art. 263 del DL n. 34/2020, richiamato dall'art. 19 del D.L. n. 183/2020 (Milleproroghe).

**All'art.263, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34**, convertito, con modificazioni, dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77 e, in particolare, il comma 1, si prevede che **"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,**

*adequano 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, fino al 31 dicembre 2020, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 1, lettera a), e 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, 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**".*

### **Premesso quanto sopra**

Partendo dalla circostanza che l'emergenza sanitaria ha catapultato le pubbliche amministrazioni nello smart working o meglio in una sorta di "home working" molto più simile al "telelavoro". **Oggi è il momento di fare tesoro dell'esperienza fatta e delle criticità riscontrate per cogliere l'opportunità di cambiare il modello organizzativo della PA, ossia per introdurre, il "lavoro agile" come un modo diverso di lavorare.**

Al fine di costruire un **POLA** che tenga conta delle **potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato, si è partiti dalla** esperienza fatta in questi difficili mesi e da una attenta analisi del **contesto sociale**, legato al territorio della Provincia di Ferrara, **istituzionale**, legato al ruolo istituzionale della Provincia dopo la riforma della L. 56/2014 ed **organizzativo**, legato all'esistenza delle cd. "condizioni abilitanti" necessarie per la messa a regime della nuova modalità lavorativa

**Teniamo conto** che dobbiamo passare da un sistema che ha sempre previsto il controllo delle prestazioni attraverso sistemi automatizzati di rilevamento presenze, ad un sistema di misurazione delle prestazioni da remoto, attraverso la misurazione dei risultati. Da rivedere pertanto, tempi e modi di espletamento della prestazione, le diverse modalità di direzione, di coordinamento (per non perdere la socializzazione) e controllo sui risultati di un'attività prestata da remoto o meglio modalità di misurazione degli obiettivi, nel rispetto dei diritti dei lavoratori.

Le amministrazioni devono adeguare i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi. 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.

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

**Il dirigente**, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, **monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo**, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, **in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione** (art. 36 *Decreto Semplificazioni* D.L. 76/2020) **L'amministrazione**, anche ai fini del monitoraggio, deve assicurare un'adeguata, periodica informazione sul lavoro agile, secondo

le modalità indicate dal Dipartimento della funzione pubblica. Essa **garantisce altresì la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese**, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza e dal mondo produttivo.

Il processo di trasformazione digitale della PA, in verità, è già in corso da molti anni si pensi al **"Codice dell'amministrazione in digitale"**, c.d. "CAD" entrato in vigore con il **D.Lgs n. 82 del 2005**. E' un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese **per promuovere e rendere effettivi i diritti di cittadinanza digitale**.

**Con il DL n. 76/2010 c.d "Semplificazioni", convertito in Legge n.120/2020 "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digital"** è stato dato un ulteriore forte **impulso verso la digitalizzazione**, il Titolo III- interamente dedicato alle misure di semplificazione per il sostegno e la diffusione dell'amministrazione digitale.

## ANALISI ORGANIZZATIVA

### Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Provincia si compone di 5 settori a cui sono addette complessivamente 161 (rilevazione al 1/02/2021) unità così suddivise:

Settori	Numero di addetti
1) RISORSE UMANE, AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	51
2) TRASPARENZA, INFORMATICA, ISTRUZIONE E F.P. ORGANISMO INTERMEDIO	17
3) BILANCIO	12
4) LAVORI PUBBLICI, PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, MOBILITÀ	62
5) APPALTI E GARE	19
<b>Tot</b>	<b>161</b>

Tabella 1

Una puntuale analisi e mappatura del personale provinciale è contenuta nella *"Relazione del cug sulla situazione del personale anno 2019- **prima parte – analisi dei dati**"* a cui si rinvia.

Per definire un progetto di Smart working ordinario è bene analizzare le attività e funzioni a cui il personale aziendale è preposto.

Queste attività possono essere raggruppate in 5 macro categorie:

- A. Funzioni amministrative e contabili
- B. Funzioni di supporto al funzionamento dell'Ente
- C. Funzioni tecniche di progettazione
- D. Attività di vigilanza sul territorio
- E. Attività di manutenzione della rete stradale e degli edifici provinciali.

E' subito evidente che le funzioni C, D ed E non sono compatibili con progetti di S.W.

Per le funzioni riconducibili alla macro categoria C si presentano aspetti connessi alla complessità dei supporti tecnici necessari per la redazione dei progetti.

Per le funzioni A e B, invece, le criticità sono connesse alla piena disponibilità della documentazione (anche storica), all'efficacia ed efficienza dell'attività, alla erogazione dei servizi che risulta ancora oggi in gran parte a sportello.

Come noto le funzioni della Provincia sono state molto ridimensionate dai recenti interventi riformatori, introdotti in particolare dalla Legge n. 56/2014 e dalla Legge regionale dell'Emilia-Romagna n. 13/2015.

### Logistica

Gli uffici provinciali sono oggi tutti situati all'interno del Comune di Ferrara (ad eccezione dei distretti stradali e del distacco del Comando provinciale della Polizia) in edifici di proprietà dell'Ente ed è in corso l'attuazione di un progetto di riorganizzazione logistica che, una volta completato, vedrà tutti gli uffici provinciali collocati presso i 3 edifici di C.so Isonzo (105, 26, 36).

Si è ritenuto utile, inoltre, approfondire il livello di mobilità del personale della Provincia nello svolgimento di attività che, per loro natura, si devono svolgere in mobilità e che, in taluni casi, potrebbero beneficiare della modalità di lavoro agile per limitare gli spostamenti, con un recupero in termini di efficienza e di tempo/lavoro.

A titolo esempio, nella tabella che segue sono indicati il numero di dirigenti e del personale non dirigente che ha effettuato missioni e il numero di giorni nel periodo 1/1/2019-31/12/2019 (dunque prima che subentrasse l'emergenza epidemiologica).

Personale*	N. dipendenti che hanno effettuato missioni nel 2019	N. giorni di missione nel 2019
Dirigenti	5	37
Posizioni Organizzative	10	81
Non dirigente e non P.O.	42	199

Tabella 2

\*compreso il personale in forza all'Organismo Intermedio

Da quanto descritto appare evidente che per una piccola realtà quale la Provincia di Ferrara, alcuni obiettivi **tipici** dei progetti di SW non trovano attuazione.

Il riferimento, per esempio, ad una razionalizzazione delle spese generali collegate alla logistica o l'aumento di produttività vista la ridotta necessità di lavoro in mobilità del personale provinciale (vedi Tabella 2).

**In questa prima fase** di sviluppo del piano di attuazione del lavoro agile, l'obiettivo dell'Ente è innanzitutto quello di:

- dare adeguata risposta a tutte le attività che per loro natura richiedono di essere svolte "in mobilità", evitando ai dipendenti di recarsi presso l'ufficio per poi spostarsi dove necessario (cantieri, centri di formazione, scuole, ecc...) per poi concludere l'attività in ufficio;
- dare, altresì, adeguata risposta alle esigenze di conciliazione tempi vita/lavoro, riducendo il **pendolarismo** dei dipendenti che abitano fuori dal Comune di Ferrara.

L'Ente ha valutato meritevole di verifica e sperimentazione un progetto di SW di respiro territoriale provinciale/regionale. L'idea è quella di individuare spazi di co-working per le PA (Comuni e Provincia inizialmente, ma anche altri enti in prospettiva) per evitare/limitare gli spostamenti del personale dal Comune di residenza alla sede del proprio ufficio/ente. In subordine, per specifici casi regolamentati, sarà prevista per i dipendenti che provengono da fuori città la possibilità di svolgere l'attività lavorativa anche in luoghi, idonei, diversi dai suddetti spazi di co-working.

Nella tabella che segue sono riepilogati –a titolo esemplificativo- il numero di dipendenti della Provincia di Ferrara, che si "spostano" dal proprio comune per raggiungere la sede di lavoro.

Distanza dalla sede di lavoro	N. dipendenti
10-20 km	11
21-30 km	18
31-40 km	7
41-50 km	8
oltre 50 km	5

Tabella 3

Il periodo di emergenza sanitaria dovuto alla pandemia da Covid-19 ha imposto lo svolgimento dell'attività lavorativa nel rispetto del distanziamento sociale. La Provincia di Ferrara si è attivata in merito consentendo lo smart working "emergenziale" a tutti i dipendenti con profilo amministrativo e con profilo tecnico, escludendo unicamente i Vigili, i cantonieri e gli operai per le caratteristiche della loro attività che non può svolgersi "da casa".

Questa situazione contingente ha dato l'opportunità di avviare una serie di iniziative sia formative che di adeguamento tecnologico necessarie per garantire l'attività lavorativa in sicurezza sia sanitaria che informatica.

## LE CONDIZIONI ABILITANTI

Al fine di predisporre una programmazione efficace e realistica delle attività da porre in essere per le finalità del presente documento, le linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica sottolineano la necessità di effettuare un "check-up" della salute organizzativa, professionale e digitale dell'ente.

### Salute organizzativa

Al fine di perimetrare correttamente l'insieme di attività idonee ad una "lavorazione smart" è stata effettuata una mappatura/ricognizione svolta in modo strutturato dei processi di lavoro.

La mappatura, completata e rielaborata da ogni dirigente, è stata attuata partendo dalle attività contenute nei piani di riassetto, tenendo conto anche dei servizi/processi oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi di d.lgs 33/2013 e di valutazione del rischio corruttivo L.190/2012.

La valutazione per singola attività della forma di svolgimento della lavorazione in modalità smart o meno è stata attuata dai Dirigenti affiancati dal gruppo di lavoro che si è occupato della redazione del POLA.

#### La metodologia utilizzata

Partendo dalla definizione di Smart working della L.81/2017 è stata utilizzata una classificazione standardizzata per tutti i servizi/processi, basata su 9 criteri:

#### 1. Standardizzazione

Il processo può dirsi standardizzato se viene svolto sulla base di una precisa procedura codificata, pertanto ogni istanza verrà gestita allo stesso modo senza eccezioni. Questo significa di conseguenza che il processo o l'attività è misurabile.

La presenza di prassi non confluenti in una specifica codifica della gestione del processo, comporta che le istanze possono essere gestite in modo abbastanza omogeneo, ma con delle eccezioni, che non consentono pertanto un'adeguata misurazione.

L'assenza di procedure codificate e di prassi comporta una gestione delle istanze in modo disomogeneo senza possibilità di misurazione.

## **2. Digitalizzazione**

La digitalizzazione del processo è da intendersi come completa informatizzazione dell'attività, che non richieda ad esempio il ricorso alla consultazione di documentazione cartacea.

La necessità di consultare fascicoli cartacei vincola lo svolgimento del processo presso la sede di lavoro, pur avendo a disposizione un gestionale che consenta l'attività in modo digitale.

La presenza di vincoli fisici per lo svolgimento dell'attività possono riguardare sia la modalità operativa di svolgimento (es. consultazione di archivio cartaceo) sia il luogo presso il quale l'attività deve obbligatoriamente svolgersi (es. manutenzione degli immobili).

## **3. Vincoli tecnici tecnologici e strumentali**

La necessità di vincoli tecnologici quali software a licenza o particolari dotazioni hardware della macchina e/o strumentali, come ad esempio la stampa su plotter oppure la visualizzazione su monitor di dimensioni maggiori, obbliga lo svolgimento del processo presso la sede di lavoro.

Qualora tali vincoli siano in parte derogabili il processo potrà svolgersi anche in mobilità.

## **4. Utilizzo di piattaforme di enti terzi**

Alcune piattaforme di Enti terzi (specialmente quelle a livello nazionale) utilizzate nel processo potrebbero richiedere una connessione veloce per l'accesso o la consultazione, al fine di non vanificare l'inserimento di dati con improduttive interruzioni di sessione.

Tale eventualità comporta un vincolo alla possibilità di rendere "mobile" il processo.

## **5. Autonomia**

Un processo può dirsi autonomo quando non presenta interazioni con altri processi o attività.

La presenza di una sequenzialità (iter articolato in fasi/attività successive) qualora non richieda attività contestuali o contemporanee, può consentire lo svolgimento in mobilità del processo.

L'interdipendenza da altre attività o la subordinazione possono limitare la mobilità del processo.

## **6. Gestione per obiettivi con indicatori misurabili**

L'attività o il processo svolto in mobilità deve essere misurabile al fine di valutare il raggiungimento di un obiettivo. Deve essere possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti. Il processo smartizzabile deve tendere ad una maggiore efficienza.

## **7. Orario**

Un processo presenta vincoli orari quando il suo svolgimento può essere svolto inderogabilmente in una determinata fascia oraria.

Esempio uno sportello anche virtuale contattabile tramite telefono o e-mail, oppure qualora per l'attività da eseguire occorre contattare altri enti terzi reperibili soltanto in determinati giorni ed orari.

## **8. Privacy**

Il trattamento di dati particolari ai sensi del regolamento 679/2016 (GDPR) nello svolgimento del processo può comportare una limitazione al lavoro in mobilità, per la possibile compresenza sul luogo di persone estranee all'Ente che potrebbero venire a conoscenza di tali dati. L'attività o il processo possono essere comunque svolti in mobilità qualora il luogo di svolgimento consenta il trattamento garantendo la necessaria sicurezza dei dati particolari.

## **9. Mobilità**

Attività che per sua natura richiede ordinariamente spostamenti sul territorio con frequenza giornaliera/settimanale con mezzi dell'amministrazione (es: sopralluoghi sui cantieri, attività ispettiva, ...) in orari funzionali alla tipologia di prestazione. Se un'attività non prevede la necessità di spostamenti sul territorio può comunque essere resa in modalità agile. Nel contesto di tale valutazione la mobilità pertanto non incide sulla possibilità di considerare idonea l'attività o il processo ad una modalità di lavoro smart, ma rileva soltanto al fine di evidenziare quali processi prevedono già la necessità di spostamenti sul territorio.

La tabella che segue riassume i criteri elencati, illustrandone il sistema di misurazione applicato per la valutazione. Nell'ultima colonna, è poi riportato il giudizio finale del dirigente competente.

E' bene precisare che i nove criteri descritti pur essendo tutti utili per una analisi strutturata delle fasi di lavorazione di un processo, non costituiscono in modo omogeneo un "pregiudizio" sulla possibilità o meno di svolgere l'attività in modalità agile. Come noto non è sempre possibile rappresentare in forma semplice, unitaria e sintetica una realtà complessa. Si può infatti facilmente riscontrare che alcuni criteri costituiscono più frequentemente di altri un vincolo ostativo allo svolgimento di un processo in modalità agile.

Standardizzazione	Digitalizzazione	Vincoli tecnici sia tecnologici e strumentali	Utilizzo di piattaforme di enti terzi	Autonomia	Gestione per obiettivi con indicatori misurabili	Orario	Privacy	Mobilità	Conclusioni del dirigente: Il processo è smartizzabile?
A= assenza di prassi/gestione estemporanea/assenza di indicatori di qualità	A= processo gestito con vincoli fisici	A= processo con vincoli tecnologici o strumentali inderogabili	A= processo che utilizza frequentemente piattaforme di enti terzi per l'accesso alle quali è preferibile una connessione veloce (fibra)	A= processo con forte interazione con altre attività/processi	A= processo che non può svolgersi per obiettivi	A= processo che presenta inderogabili vincoli orari della prestazione	A= processo che tratta dati particolari	A= attività che non presenta necessità di spostamenti ordinari	
B=esistenza prassi non procedurizzata o senza adeguati indicatori di qualità	B=processo gestito in modo digitale ma con vincoli fisici (documenti cartacei, ecc.)	B= processo con alcuni vincoli tecnologici o strumentali	B=processo che utilizza saltuariamente piattaforme di enti terzi per l'accesso alle quali è preferibile una connessione veloce (fibra)	B=processo con parziale interazione con altre attività/processi	B= processo che può svolgersi all'interno di obiettivi generali	B=processo che presenta alcuni vincoli orari della prestazione	B=processo che tratta in parte dati particolari	B= attività che presenta saltuariamente necessità di spostamenti ordinari	
C=esistenza procedura codificata e misurabile	C=processo completamente gestito in modo digitale	C= processo senza vincoli tecnologici o strumentali	C= processo che non utilizza piattaforme di enti terzi o per le quali non è necessaria una connessione veloce	C=processo pienamente autonomo	C= processo che può svolgersi per singoli obiettivi	C= processo che non presenta vincoli orari della prestazione	C=processo che non tratta dati particolari	C = attività che presenta frequentemente necessità di spostamenti ordinari	

Tabella 4

L'ente, nel corso della fase di smart working "emergenziale", ha inoltre provveduto a somministrare un questionario ai propri dipendenti al fine di monitorare il benessere organizzativo e cogliere le eventuali criticità riscontrate dall'impiego della modalità di lavoro a distanza. L'esito di questa indagine, non appena disponibile, sarà sicuramente un prezioso contributo alla predisposizione/aggiornamento del Piano.

## Salute professionale

L'adozione di una modalità di lavoro agile applicata a una realtà finora ancorata ad una logica della presenza non può prescindere da un cambiamento di metodo, di pensiero e di stile personale nel lavoro quotidiano, accompagnato da un percorso di formazione e continuo aggiornamento del capitale umano.

A questo proposito la Provincia ha presentato il progetto "Ferrara agile" nell'ambito delle misure di promozione dello smart working promosse dalla Regione Emilia-Romagna tese allo sviluppo delle tematiche inerenti l'innovazione e la transizione al digitale, prevedendo l'erogazione di corsi di formazione mirati ad incrementare le competenze gestionali e digitali del personale dell'Ente. Di seguito sono riportati i corsi previsti, di cui la gran parte già erogata.

Argomento del corso di formazione	n. dipendenti	n. giornate
Change Management nell'era digitale e la Gestione dello Stress con attenzione al lavoro agile previsto nel Piano triennale per l'informatica nelle PA	5 dirigenti	1
Utilizzo degli strumenti G-SUITE – corso base su mail, meet, calendar, drive	150	15
Gestione avanzata di G-SUITE per administrator	5	1
Utilizzo di fogli di calcolo (Excel) – corso base	100	10
Utilizzo di fogli di calcolo (Excel) – corso avanzato	30	3
UPI "La Privacy alla prova dello smart working"	5 (di cui 1 dirigente)	1
Consolidare e migliorare lo smart working nella P.A.	5 dirigenti	5
Gli acquisti di beni e servizi informatici dopo la conversione del Decreto "Semplificazioni"	1 dirigente	1
L'aggiornamento del Piano triennale ICT" e "Il Piano triennale per l'informatica nella P.A. 2020-2022	1 dirigente	1
Formazione su Windows Server	3	2
GPI (migrazione all'applicativo Job Time XXI)	8	1
Maggioli (gestione inventario)	6	2
QUIX (gestione delle concessioni)	8	5

## Salute digitale

Se un cambiamento culturale e un'adeguata formazione sono imprescindibili, un'altra condizione abilitante critica per l'efficacia di questa nuova modalità di lavoro è indubbiamente un adeguato livello di digitalizzazione e supporto tecnico/tecnologico.

Già prima dell'emergenza coronavirus la Provincia disponeva di strumenti e piattaforme informatiche che consentivano il lavoro a distanza cioè attraverso dispositivi non fisicamente collegati sulla rete telematica aziendale. Tali strumenti comprendono i servizi di posta elettronica (GMail) e condivisione documentale (GDrive) che sono disponibili in quanto tecnologie "cloud". Per connettersi agli altri servizi ("non cloud"), utilità connessa principalmente al c.d. lavoro in mobilità e alle necessità del telelavoro, veniva (e viene tuttora) offerta la possibilità di connettersi tramite VPN (Rete Virtuale Privata) che sostanzialmente costituisce una estensione virtuale della rete fisica privata dell'Ente. Mentre la connessione sui servizi cloud avviene indifferentemente da dispositivi sia aziendali che privati, la modalità di connessione tramite VPN è stata finora riservata ai dispositivi aziendali.

L'emergenza coronavirus ha reso necessario potenziare e ampliare, rendendola più flessibile, questa seconda modalità. Potenziarla ha significato rendere disponibili la totalità dei servizi e degli strumenti a cominciare dalla possibilità di accedere da remoto al PC dell'ufficio.

Ampliarla ha significato dare la possibilità ai lavoratori, che hanno la necessità di svolgere a distanza la prestazione lavorativa, di potere disporre della più ampia suite di strumenti e procedure, prevedendo anche la possibilità che il dispositivo e la connessione fossero rese disponibili dai dipendenti (circolare 1/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione).

Tutto ciò "garantendo" la sicurezza delle reti e dei dati attraverso l'adozione di adeguate misure informatiche e "soprattutto" impartendo al personale istruzioni per adeguate azioni comportamentali.

A questo proposito, dal punto di vista tecnologico sono state infatti:

- attivate n. 108 VPN per l'accesso da desktop remoto (tutto il personale con profilo amministrativo ed anche alcuni profili tecnici. Esclusi solo vigili, cantonieri e operai);
- effettuata la migrazione dei servizi cloud su datacenter Lepida;
- effettuato il potenziamento rete-Palf secondario su Lepida;
- acquistate 190 licenze per la piattaforma di collaborazione G-Suite;
- affidato incarico di progetto di sistema per le banche dati e la cartografia digitale;
- effettuata la migrazione del sistema di gestione delle presenze su un applicativo maggiormente digitalizzato.

Nelle tabelle che seguono è riportato il numero di Personal Computer portatili per i dipendenti e dotazioni di telefonia mobile.

Dispositivo	N.Dipendenti
PC portatile	n. 5 Dirigenti
PC portatile	n. 2 PO
PC portatile	n. 4 Funzionari
PC portatile	n. 5 UFFICI

Tabella 6

<b>Dispositivo</b>	<b>N.Dipendenti</b>
Cellulare con connessione dati illimitata	N. 5 Dirigenti
Cellulare con connessione dati	N. 5 PO
Cellulare con connessione dati	N. 1 Funzionari
Cellulare con connessione dati	UFFICI N. 25 dipendenti

Tabella 7

### **LA STRATEGIA: Piano di attuazione 2021-2023**

L'evoluzione e il superamento dell'emergenza portano a immaginare scenari in cui il lavoro a distanza non sia più (solo) una misura di distanziamento sociale, ma si inquadri in una modalità di lavoro agile, con tutte le implicazioni che la definizione comporta (in termini di organizzazione del lavoro, es: flessibilità, obiettivi, ecc.). Tale processo ci porta a prevedere una corrispondente evoluzione degli strumenti da impiegare.

In ottica di creare nuove collaborazioni con altri enti territoriali, in funzione di uno sviluppo condiviso ed una co progettazione del lavoro agile, la Provincia di Ferrara è intenzionata ad aderire al progetto regionale denominato "VeLA ER Smart Working".

### **Disciplina e aspetti giuridico-amministrativi del rapporto di lavoro in modalità agile**

Un aspetto fondamentale di cui tenere conto per un ricorso strutturato al lavoro agile è indubbiamente la cornice regolamentare; se nel periodo "emergenziale" si è fronteggiato questo aspetto ricorrendo a un insieme di disposizioni dettate dalla necessità di fronteggiare una gestione estemporanea del personale non in presenza, in un'ottica di lavoro agile quale modalità stabilmente integrata nell'organizzazione del lavoro quotidiano è indispensabile la previsione di un'adeguata regolamentazione di tutti gli aspetti che riguardano tale strumento organizzativo.

A tal fine è in corso di stesura un regolamento ad hoc, in attesa che a livello nazionale venga adottato un quadro normativo o contrattuale, e di un format di accordo individuale.

### **Dotazione strumentazione tecnologica**

Dobbiamo innanzitutto pensare di ritornare a una prestazione lavorativa in cui il lavoratore utilizzi, in generale, gli strumenti e la connettività messi a disposizione dall'Ente. Ritornando quindi alla situazione pre-emergenza, ma, rispetto a prima, tali strumenti comprendono anche quelli necessari per il lavoro agile. Naturalmente occorrerà continuare a consentire, come era già prima dell'emergenza e come auspicato dal comma 3-bis dell'articolo 12 del codice dell'amministrazione digitale, l'uso di propri dispositivi per l'accesso di alcuni servizi cloud (es: posta elettronica).

Si prevede che ogni lavoratore avrà a disposizione un solo computer portatile che utilizzerà sia in mobilità che in ufficio.

Si è già convenuto che il reperimento delle risorse necessarie all'adeguamento tecnologico avverrà in sede di approvazione del rendiconto della gestione 2020 e applicazione dell'avanzo di amministrazione.

### Individuazione di spazi di co-working

Un ulteriore "tassello" dello sviluppo organizzativo di questa prima fase del Piano riguarda l'individuazione degli spazi fisici nella prospettiva di co-working; sarà infatti indispensabile attivare un confronto sia con gli enti locali del territorio che con le associazioni regionali UPI e ANCI in un'ottica di supporto, comunicazione e snodo della rete territoriale.

Dovranno essere infatti affrontati in prima analisi quesiti inerenti la regolamentazione per l'uso e l'accesso agli spazi, problemi di riservatezza, sicurezza, tutela dei beni, sorveglianza, ecc.

In tale prospettiva, ogni PA partecipante potrebbe predisporre una zona/spazio di co-working per il personale di altre amministrazioni da gestire, almeno nella fase iniziale, in forma "solidale" mediante un accordo attuativo della CN-ER (Community Network Emilia Romagna).

	2021	2022	2023
<b>Attività</b>	Aderire al progetto "VeLA ER Smart Working"	Prosecuzione della realizzazione del progetto "VeLA ER Smart Working"	Prosecuzione della realizzazione del progetto "VeLA ER Smart Working"
	Approvare una regolamentazione e schemi tipo di contratto individuale	Aggiornare la regolamentazione, gli schemi tipo di contratto individuale e la mappatura dei processi	Aggiornare la regolamentazione, gli schemi tipo di contratto individuale e la mappatura dei processi
	Avviare i confronti con i comuni del territorio per allestire gli spazi di co-working	Sottoscrivere accordi con i comuni del territorio per allestimento e gestione degli spazi di co-working e proseguire l'attività di coinvolgimento del territorio per ampliare la disponibilità di spazi	Sottoscrivere accordi con i comuni del territorio per allestimento e gestione degli spazi di co-working e proseguire l'attività di coinvolgimento del territorio per ampliare la disponibilità di spazi
	Approvvigionamento delle strumentazioni tecnologiche funzionali ai lavoratori agili	Prosecuzione dell'approvvigionamento e aggiornamento delle strumentazioni tecnologiche funzionali ai lavoratori agili	Prosecuzione dell'approvvigionamento e aggiornamento delle strumentazioni tecnologiche funzionali ai lavoratori agili
	Monitoraggio del benessere organizzativo dei lavoratori agili in collaborazione con il CUG e analisi degli esiti	Monitoraggio del benessere organizzativo dei lavoratori agili in collaborazione con il CUG e analisi degli esiti	Monitoraggio del benessere organizzativo dei lavoratori agili in collaborazione con il CUG e analisi degli esiti
	Formazione del personale dirigente e non dirigente	Formazione del personale dirigente e non dirigente	Formazione del personale dirigente e non dirigente
	<b>% personale in smart working*</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>

Questa iniziativa sperimentale, rappresenta l'inizio di un percorso di miglioramento continuo con l'ambizioso obiettivo di innovare le modalità lavorative dei dipendenti della Provincia, produrre un impatto positivo sulla sostenibilità ambientale e sul contesto economico del territorio regionale, dove la PA locale fungerebbe da apripista e sperimentatore. L'iniziativa potrebbe presto essere replicata per dare risposte ai dipendenti del mondo produttivo, finanziario ed immobiliare.

Altro indubbio obiettivo è il miglioramento del benessere organizzativo, consentendo una maggiore flessibilizzazione della prestazione lavorativa, in cambio di maggiore responsabilizzazione in termini di risultati.

Inoltre, in un'ottica di efficientamento dei servizi e delle funzioni svolte, l'applicazione di questo Piano potrebbe, in una logica di miglioramento continuo, creare l'occasione per ripensare alcuni servizi e processi al fine di incrementarne la produttività.

## PROSPETTIVE E IMPATTI ATTESI

