

I temi di NT+ | Professionisti a cura di Ancrel 05 Febbraio 2021

# Il piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e il ruolo dell'organismo indipendente di valutazione

di Maria Carla Manca (\*) e <sup>Stampa</sup> Paola Giordano (\*\*) - Rubrica a cura di Ancrel

L'innovazione organizzativa dello smart working sta entrando a regime e cambierà radicalmente la valutazione delle performance, consentendo di misurare cosa effettivamente si riesce a produrre per andare incontro a un mondo che cambia. Gli organismi indipendenti di valutazione avranno un ruolo importante nel monitoraggio e nell'implementazione degli indicatori di performance connessi al lavoro agile.

Con l'approvazione del decreto del 09 dicembre 2020, sono state pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica «le linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e indicatori di performance» e resi disponibili i template ordinario e semplificato per la compilazione. Articolo 14, comma 1, della legge 124/2015, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 34/2020 (Rilancio), convertito, con modificazioni dalla legge 77/2020.

Il documento intende fornire alle amministrazioni indicazioni metodologiche sull'elaborazione del "Pola", nonché alcuni spunti di riflessione sul tema dei possibili indicatori di performance collegati al lavoro agile, da intendersi come integrativi e omogenei rispetto agli indirizzi già forniti dal Dipartimento (già attuati dalle amministrazioni) in riferimento alle linee guida n. 1/2017 e n. 2/2017. Il Pola è uno 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. In sede di prima applicazione, il Pola dovrà quindi essere inserito come sezione del piano delle performance 2021-2023 da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021. Con il presente articolo, sono state esaminate le parti più importanti e le indicazioni definite nelle linee guida del Pola, per correlarle agli indicatori di salute dell'amministrazione abilitanti del lavoro agile. Il quadro s'interfaccia sul coinvolgimento degli organismi Indipendenti di valutazione "Oiv", quale attori del proprio ruolo nel processo.

## I soggetti coinvolti nel Pola

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del Pola e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai:

- dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi;
- inoltre, le amministrazioni possono avvalersi anche della collaborazione dei comitati unici di garanzia (Cug), degli organismi indipendenti di valutazione (Oiv) e dei responsabili della transizione al digitale (Rtd).

Per quanto concerne l'adozione del Pola, l'amministrazione deve sentire le organizzazioni sindacali, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

## Il ruolo degli Oiv

Il ruolo degli Oiv è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori, sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi. Riferendoci alle linee guida n. 2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, risulta un'attività determinante e importante quando si è in presenza del "lavoro agile", superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel piano della performance, anche per quanto riguarda il Pola, gli organismi Oiv avranno un ruolo importante nel monitoraggio e nell'implementazione degli indicatori di performance connessi al lavoro agile e fornire indicazioni degli indicatori stessi.

## Gli indicatori di salute dell'amministrazione abilitanti del lavoro agile

Prendendo in esame le condizioni abilitanti del lavoro agile, così come definite nella direttiva n. 3 del 2017, il cui obiettivo è riferito all'aumento della probabilità di successo di una determinata misura organizzativa, si evidenziano attraverso alcuni esempi riepilogati nelle linee guida Pola, il rapporto «Risorse umane», «Dimensioni salute», «Indicatori» e «Leve di

miglioramento della salute».

Nello specifico i quattro indicatori, sono così rappresentati:

- salute organizzativa (è necessario, se non già contemplata, fare una mappatura dei processi e delle attività, anche finalizzata all'eventuale individuazione di quelle che non possono essere svolte secondo le modalità di lavoro agile);
- salute professionale (deve essere indagata sia per quanto concerne le competenze direzionali, come la capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali, sia con riferimento all'analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi);
- salute digitale (l'amministrazione deve valutare di possedere o essere in grado di sviluppare gli elementi di disponibilità di accessi sicuri all'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e Vpm, funzioni applicative di conservazione dati, disponibilità di applicativi software che permettano ai lavoratori nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro ed eventuali altri processi di sequenza);
- Salute economico finanziaria (l'amministrazione deve effettuare una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti, come per formazione delle competenze direzionali, organizzazione e digitali, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi) e delle relative risorse iscritte in bilancio).

### **Il piano organizzativo del lavoro agile in due versioni**

La programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo, contiene oltre la versione ordinaria anche la versione semplificata per le amministrazioni fino a cinquanta dipendenti (<https://performance.gov.it/template-pola>).

### **Il template LG-Pola semplificato**

È suddiviso in quattro parti e correlato da due schede, a cui andrà allegato in formato elettronico accessibile l'allegato 1) sulla «mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile».

#### ● *La parte 1 - Livello di attuazione e sviluppo*

L'amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, ove possibile, dati numerici. Questo livello costituisce la base di partenza "baseline" per programmare il miglioramento nel periodo di riferimento del piano organizzativo).

#### ● *La parte 2 - Le modalità attuative*

L'amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il lavoro agile;

● L'amministrazione descrive in modo sintetico le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare;

● L'amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione eccetera) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.

#### ● *La parte 3 - Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile*

L'amministrazione descrive in modo sintetico i soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare le interazioni tra i soggetti. Nelle linee guida è previsto il coinvolgimento dei dirigenti con particolare riferimento ai responsabili delle risorse umane, i comitati unici di garanzia (Cug), gli organismi indipendenti di valutazione (Oiv) e i responsabili della transizione al digitale (Rtd).

#### ● *La parte 4 – Programma di sviluppo del lavoro agile*

In questa sezione del Piano, l'Amministrazione definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2. I tre step del programma di sviluppo sono riferiti alla fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fasi di sviluppo avanzato. Nell'arco del triennio, l'Amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

## **Il template LG-Pola ordinario**

Oltre la completezza di tutte le parti così come illustrate per la "versione semplificata", vengono richiesti gli allegati riferiti a:

1 «mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile»;

2 «piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile»;

3 «piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove 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».

## **Il monitoraggio**

Tenendo presente che ogni amministrazione deve progettare il proprio programma di sviluppo nel Pola, anche utilizzando ulteriori indicatori all'interno di quanto indicato nel documento, il monitoraggio è l'elemento essenziale al fine di verificare le condizioni di salute abilitanti e lo stato di implementazione già dall'avvio 2021. Considerato che nell'arco del triennio, l'amministrazione deve giungere a una fase di sviluppo avanzato, andranno monitorate tutte le dimensioni sulle condizioni di salute abilitanti al lavoro agile (organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria). A questo fine il ruolo dell'Oiv è determinante per monitorare il processo nel suo complesso, fase di sviluppo, di avvio, intermedio e avanzato, ed è finalizzato a fornire indicazioni sugli indicatori di "salute".

*(\*) Presidente Ancrel Oristano*

*(\*\*) Presidente Ancrel Campania*

---

Il Sole 24 ORE aderisce a  The Trust Project

P.I. 00777910159 | © Copyright Il Sole 24 Ore Tutti i diritti riservati

ISSN 2724-203X - Norme & Tributi plus Enti Locali & Edilizia [<https://ntplusentilocaliedilizia.ilsole24ore.com>]