



Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2021

Sommario

1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	2
1.1 Inquadramento normativo	2
1.2 La gestione dell'emergenza sanitaria nel 2020	2
1.3 Customer esterna e interna 2020	9
2. MODALITA' ATTUATIVE.....	12
2.1 Predisposizione dei documenti di auto-analisi della Camera e stesura definitiva del POLA (febbraio – giugno 2021)	12
2.2 Avvio dell'attività di sperimentazione del POLA e completamento delle attività (febbraio – dicembre 2021)	13
3. PROCESSI, SOGGETTI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	14
3.1 Processi	14
3.2 Soggetti coinvolti	15
3.3 Fasi e azioni	16
4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	17

1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

1.1 Inquadramento normativo

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 263 del D.L. n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla Legge n. 77 del 2020, il quale stabilisce che le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno, a partire dal 2021, redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il POLA quale sezione del Piano della *performance*.

A dicembre 2020 il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ha emanato le Linee guida sul POLA e sugli indicatori di *performance*, fornendo alle amministrazioni pubbliche delle indicazioni di metodo per agevolare il passaggio dalla modalità di lavoro agile, sperimentato nella fase emergenziale legata alla pandemia, ad una fase ordinaria, nella quale si configura come una modalità organizzativa del lavoro. Il DFP ha inoltre predisposto due schemi tipo di POLA, di cui uno denominato "ordinario" per le amministrazioni con più di 50 dipendenti e uno "semplificato" per le amministrazioni fino a 50 dipendenti.

Alla luce delle Linee guida citate, Unioncamere nazionale ha fornito alle Camere di Commercio indicazioni su un possibile percorso di definizione, introduzione e sviluppo della modalità di lavoro agile nell'organizzazione camerale, ponendo l'accento sul carattere programmatico del POLA e sugli obiettivi di efficienza, rapidità e qualità dei servizi che devono essere garantiti alle imprese.

Unioncamere suggerisce di redigere una prima versione del POLA che descriva la situazione di partenza e i principi ed i propositi di fondo, nella quale dovranno essere programmati gli aspetti da approfondire per arrivare ad una versione più avanzata del piano stesso.

Questo suggerimento è dettato anche dal perdurare della situazione di emergenza che non consente una pianificazione svincolata dalle restrizioni attuali.

1.2 La gestione dell'emergenza sanitaria nel 2020

La Camera di Commercio di Vicenza (Camera), che ha costituito un gruppo di lavoro ad hoc per la redazione del POLA¹, ha analizzato la documentazione fornita dal DFP e da Unioncamere nazionale anche con la collaborazione dell'OIV, che ha dato ulteriori spunti di riflessione².

Nei primi mesi del 2020 la Camera ha rallentato o modificato le proprie attività a seguito degli eventi legati alla pandemia da Covid-19 che hanno coinvolto tutti i cittadini, tutte le istituzioni e tutte le attività produttive. Le istituzioni governative, le imprese e la società più in generale si sono adattate ad affrontare giorno per giorno i problemi sanitari, organizzativi, sociali che via via sono sorti.

¹ Il gruppo di lavoro è formato dal personale dell'Unità operativa Gestione economica e giuridica delle risorse umane, dell'Unità operativa Pianificazione strategica, Controllo di gestione, Ufficio Automazione

² Breve corso, in 2 giornate (12-21 gennaio 2021), sulle Linee guida del POLA tenuto ai Dirigenti e al gruppo di lavoro.

La situazione attuale, a gennaio 2021 è ancora segnata dall'emergenza che registra, in questo periodo, la seconda ondata di contagi.

L'organizzazione camerale si è via via adattata ai vari Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) che si sono susseguiti e che vale la pena ricordare, nei loro punti essenziali.

A partire dal mese di marzo il Segretario Generale ha disposto, con ordini di servizio, misure urgenti di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica attivando numerose postazioni di lavoro da remoto, rendendo così possibile lavorare da casa e limitando le presenze in sede a quelle essenziali per l'utenza (portineria, centralino, servizi allo sportello).

E' stato possibile attivare un elevato numero di postazioni da remoto grazie alla tecnologia VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*), fornita da Infocamere, e ai corsi di formazione organizzati dall'Ufficio Automazione ed ai quali ha partecipato la quasi totalità del personale. Anche il centralino con un intervento specifico è stato remotizzato presso il domicilio della centralinista.

Strumentazioni tecnologiche adottate per le attività di lavoro agile del personale camerale al 31 dicembre 2020.

Organizzazione della postazione di lavoro agile

La postazione di lavoro agile è stata strutturata:

- quanto all'accesso alle banche dati istituzionali ed alle cartelle di rete con PC virtuale aziendale eseguibile su PC fisico e su terminale mobile connesso alla rete internet (postazione informatica virtuale - VDI);
- quanto alle comunicazioni telefoniche con inoltro delle chiamate in entrata dall'interno telefonico aziendale al terminale mobile del dipendente e delle chiamate in uscita direttamente con il terminale mobile del dipendente;
- quanto alla comunicazione ed alla condivisione di documenti ed attività del personale di struttura con la suite di collaborazione on line G-Suite (ora Google Workspace).

Postazioni informatiche virtuali attivate (VDI): n. 95

Costi sostenuti: canone annuale 2020 per n. 50 VDI: € 11.652,00 + iva

Gli oneri per le ulteriori VDI sono stati sostenuti da InfoCamere.

Licenze per n. 50 VDA (client virtuale): € 13.695,00 + IVA - Costo biennale

Licenze per n. 40 VDA (client virtuale): € 11.065,00 + IVA - Costo biennale

Applicazioni e servizi telefonici

Alla soluzione provvisoria di comunicazione telefonica con inoltro delle chiamate, individuata nella fase acuta dell'emergenza sanitaria, in via sperimentale è stata attivata una soluzione applicativa (Tvox) che permette di gestire sia tramite VDI e sia al di fuori di tale perimetro le comunicazioni telefoniche aziendali, la messaggistica *online*, le videochiamate. Anche il posto operatore di centralino può essere gestito tramite detta applicazione, come per altro avviene in questa fase.

Postazioni di lavoro agile e di telelavoro attrezzate con Tvox n. 7.

Trattandosi di fase sperimentale non è stato sostenuto alcun onere diretto.

I costi per le comunicazioni telefoniche con inoltro delle chiamate dall'interno aziendale al terminale mobile del dipendente in lavoro agile hanno comportato un onere economico di circa € 5.234,58.

La stima è stata calcolata sulla base della differenza tra i costi sostenuti nel 2020 e la media di quelli sostenuti nel 2018 e 2019 per chiamate su dispositivi *mobile*.

Strumentazione hardware camerale assegnata a dipendenti

Notebook: 18 assegnazioni (9 restituzioni)

Monitor: 5 assegnazioni (0 restituzioni)

Stampanti: 7 assegnazioni (3 restituzioni)

Smartphone: 1 assegnazione (0 restituzioni)

Criticità: *digital divide* tecnologico

Durante il periodo emergenziale, molti dipendenti hanno vissuto una situazione di *digital divide* tecnologico a causa delle attrezzature informatiche utilizzate presso le loro abitazioni. In particolare, i maggiori punti di criticità sono stati i seguenti:

- **connessione:** la rete internet domestica influisce molto sulla velocità e sull'effettivo funzionamento della postazione remota. Una parte del personale abita in zone purtroppo ancora poco coperte da una rete sufficiente, oppure ha ancora un abbonamento a un *provider* che non garantisce una banda minima di connettività. Per rimediare a questo deficit di connessione, i dipendenti si sono spesso collegati in modalità *hotspot* sfruttando la rete dati dei propri *smartphone*. Tuttavia questo metodo non è stato sempre all'altezza causa velocità di connessione lenta e spesso instabile con conseguente interruzione di servizio.
- **personal computer:** molti dipendenti hanno utilizzato pc personali, in alcuni casi non idonei a causa dell'età della macchina oppure dell'incompatibilità tra sistemi operativi.
- **postazioni telefoniche:** essendo la piattaforma TVox ancora in una fase sperimentale, la quasi totalità del personale ha risposto alle chiamate dell'ufficio da remoto tramite l'inoltro della chiamata dal numero interno al proprio telefono personale. Questo metodo ha vari svantaggi come l'aumento della spesa inerente all'inoltro delle chiamate, problemi di disconnessione, di digestione delle chiamate in cascata e quelli legati alle chiamate in uscita con il proprio telefono.
- **monitor:** non tutti a casa disponevano di un monitor adeguato per lavorare in modo agevole e sicuro. Alcuni infatti hanno utilizzato solo il pc portatile che non è ottimale per prolungate attività da videoterminale.

Punti di miglioramento

Per superare i limiti tecnologici sopra enunciate si ritiene opportuno effettuare una mappatura delle connessioni del singolo operatore (velocità di connessione, modalità e provider) e definire uno standard tecnologico minimo cui devono rispondere le postazioni fisiche domestiche.

Ciascun dipendente, inoltre, ha firmato un'informativa sulla sicurezza dei lavoratori (art. 22, comma 1, della legge 22 maggio 2017 n. 81)³ a seguito di quanto disposto dal DPCM 11 marzo 2020 il quale precisava: "Fermo restando quanto disposto dall'articolo 1, comma 1, lettera e), del DPCM dell'8 marzo 2020 e fatte salve le attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza, le pubbliche amministrazioni, assicurano lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile del proprio personale dipendente, anche in deroga agli accordi individuali e agli obblighi informativi di cui agli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n.81 e individuano le attività indifferibili da rendere in presenza."

Giornate di lavoro in modalità agile al 31 dicembre 2020

La tabella seguente riporta le forme di lavoro agile utilizzate da tutto il personale non dirigente che ha prestato servizio presso l'Ente. Sono inclusi anche i dipendenti assunti e cessati in corso d'anno.

Nell'anno 2020 risultano 96 i beneficiari di modalità di lavoro agile tra i quali si contano anche 4 dipendenti titolari di contratto di telelavoro già in essere.

Si specifica altresì che tra i dipendenti fruitori del lavoro agile, 6 dipendenti hanno lavorato in tale modalità per complessivamente un numero inferiore ad 80 ore ed altri 4 dipendenti entro le 160 ore in relazione ad eventi quali nuove assunzioni, cessazioni o particolari situazioni emergenziali o di necessità di servizio.

	<i>N° dipendenti</i>	<i>Ore lavorate</i>	<i>N° dipendenti lavoro agile</i>	<i>Ore lavoro agile</i>	<i>Ore Telelavoro</i>	<i>Ore lavoro agile / Ore lavorate</i>
Area 0	12	17.096	12	8.238		48%
Area 1	51	62.203	45	25.711	4.380	48%
Area 2	10	13.392	10	7.148		53%
Area 3	33	40.272	29	16.404		41%
	106	132.963	96	57.501	4.380	

Con il contatore "Ore lavorate" si intende l'ammontare di ore di servizio effettivamente prestato dal personale al netto delle assenze, compresi i mesi di gennaio e febbraio 2020, precedenti all'introduzione del lavoro agile.

Si precisa, inoltre, che le giornate lavorate in modalità agile sono conteggiate solo per l'orario standard di 7,12 ore e non tengono conto delle ore effettivamente lavorate.

³ art. 22 comma 1 Legge 22 maggio 2017 n. 81: Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Anche il personale dirigente ha svolto le attività in modalità agile:

	<i>Ore Lavorate*</i>	<i>Smart Working</i>	<i>Telelavoro</i>	<i>%</i>
Segretario Generale e Dir Area 2	1.670	635		38%
Dirigente Area 1	1.788	32		2%
Dirigente Area 3	1.764	252		14%
	5.222	919	0	

*per i Dirigenti il conteggio delle ore lavorate è indicativo, in quanto non esiste un obbligo di timbratura, come da CCNL Aree Dirigenziali.

Il personale ha inoltre seguito dei corsi di formazione, organizzati dall'Istituto Tagliacarne e tenuti da due psicologhe, sugli aspetti legati al lavoro agile.⁴ La formazione su questi temi proseguirà anche nel 2021.

Formazione al 31 dicembre 2020

Il percorso formativo della Linea 2 "Smart working o remote working", diretto ad analizzare gli aspetti del lavoro da remoto, ha previsto il rilascio nel corso dell'anno 2020 di pillole formative che il dipendente ha potuto seguire in autonomia e in asincrono.

Alla linea formativa alla data del 31 dicembre 2020 sono iscritti 86 dipendenti (personale non dirigente e dirigente) di cui 26 hanno intrapreso un percorso più ampio caratterizzato dall'approfondimento di temi quali leadership e capacità di prendere decisioni in contesti incerti.

La tabella seguente riporta la partecipazione al 31 dicembre 2020 alla linea formativa caratterizzata da 7 pillole (da 1 a 5 e A, B) per il percorso formativo di base e di ulteriori 3 incontri (6, 7 e I) previsti nel percorso di approfondimento.

	<i>N° totale iscritti alla linea formativa</i>	<i>Fruitore pillole 1-5</i>	<i>Fruitori pillole A e B</i>	<i>N° iscritti al percorso di approfondimento</i>	<i>Fruitore pillole 6-7</i>	<i>Fruitori pillola I</i>
Area 0	13	11	8	6	3	3
Area 1	41	27	17	9	6	2
Area 2	9	6	5	5	3	3
Area 3	23	19	15	6	4	3
	86	63	45	26	16	11

Ciascun dipendente è tenuto ad inviare all'Ente SI Camera il registro di avvenuta formazione per ogni blocco di pillole rilasciato. Lo stesso Ente ha curato la ricezione dei registri e fornito il report riepilogativo dei fruitori alla data del 31 dicembre 2020.

⁴ Pillole formative della durata di un quarto d'ora ciascuna, fruibili on line in differita.

Formazione interna gestita dall'Ufficio Automazione al 31 dicembre 2020

La postazione informatica per il lavoro agile - VDI

La postazione informatica per il lavoro agile è stata assegnata al personale di struttura previa formazione sull'utilizzo del nuovo strumento tecnologico.

Allo scopo sono state organizzate lezioni frontali in cui sono stati trattati i seguenti argomenti:

- introduzione teorica su VDI (macchina fisica, macchina virtuale, sicurezza);
- gestione delle periferiche (stampanti e periferiche USB in genere);
- salvataggio di file (cartelle condivise, Drive);
- come installare il client virtuale su PC fisico ed accedere alla VDI;
- attivazione della VDI personale e primo utilizzo.

A queste lezioni frontali hanno partecipato 81 dipendenti (sia interni sia esterni).

A chi non ha potuto assistere alle lezioni frontali sono state comunque fornite istruzioni via e-mail e sono stati supportati anche con il materiale (slide corsi, videotutorial e FAQ) presente nell'apposita area didattica interna.

Comunicazione e condivisione collaborativa di documenti

Per rendere efficienti la condivisione, la comunicazione e la collaborazione tra colleghi, la Camera già dal 2019 - tramite Infocamere - ha adottato la piattaforma online G-Suite che permette al personale di struttura di disporre di un proprio spazio di lavoro nonché di un'area collaborativa e di condivisione documentale di squadra completa di strumenti lavorativi come fogli di testo, calcolo, presentazioni e servizi di comunicazione online (GMail, Google Drive, Documenti, Fogli, Presentazioni, Google Meet, Google Chat ecc.).

Per utilizzare al meglio questi strumenti, nei mesi di settembre e ottobre 2019 erano stati organizzati dei corsi di formazione interni ai quali avevano partecipato 99 dipendenti. Detta formazione è stata poi ripresa ed approfondita durante la formazione VDI.

Realizzazione area didattica interna con *videotutorial* e guide

A supporto del personale è dedicata l'area didattica interna con:

57 *Videotutorial* (8 video direttamente collegati con l'utilizzo della VDI)

1 Presentazione slide Lezione VDI sempre in aggiornamento

1 Guida utilizzo TVox

In essa il personale può trovare una prima risposta ai problemi più comuni oltre alle guide e agli approfondimenti sugli strumenti tecnologici in uso.

E' sempre in linea ed accessibile con account autorizzato.

Criticità: *digital divide culturale*

Il lavoro agile impone un certo grado di autonomia anche dal lato delle competenze informatiche. Questa indipendenza non si è sempre raggiunta a causa di un gap culturale.

Nonostante la formazione frontale effettuata nel periodo pre-emergenziale e le guide e i *videotutorial* condivisi durante il *lockdown*, molti dipendenti si sono comunque trovati in difficoltà a causa di problematiche che si sarebbero risolte velocemente con una più consolidata preparazione di base.

Punti di miglioramento

Queste criticità possono essere risolte nel periodo post-emergenziale con un aumento delle lezioni frontali con sessioni pratiche, tipologia di lezioni che durante il *lockdown* non si è potuta organizzare.

Aggiornare la produzione delle guide e dei *videotutorial* sarà un'attività da continuare, dal momento che rappresentano un'ottima fonte di conoscenza per il personale che li può consultare da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

L'erogazione dei servizi all'utenza ha subito modifiche significative volte a ridurre gli spostamenti non necessari. A tale scopo sono stati incentivati la fruizione *online* e l'utilizzo in autonomia da parte delle imprese di programmi gratuiti ed è stato assunto l'onere per l'invio a domicilio gratuito dei certificati per l'estero. E' stata attivata anche la modalità di riconoscimento da remoto per il rilascio della firma digitale e sono stati organizzati numerosi *webinar* formativi per le imprese. Gli stessi organi camerali (Consiglio e Giunta) si sono riuniti con modalità telematica.

E' stata avviata una proficua collaborazione con la Prefettura per adempiere ai controlli sulle dichiarazioni inviate dalle imprese, relative al proseguimento delle attività, grazie anche al personale reso disponibile dalla Camera e alla predisposizione di un portale messo a punto da Infocamere, i cui costi sono stati assunti direttamente dalla Camera, a sostegno del sistema economico e produttivo provinciale.

Con la riapertura delle attività e la mitigazione del *lockdown* il personale ha ripreso gradualmente a svolgere le attività in presenza, a seconda delle direttive impartite da ciascun dirigente. A tal fine è stato adottato anche un Protocollo di sicurezza per l'accesso alla sede e agli uffici staccati. Nella sede centrale sono in funzione alcuni *termoscanner* che misurano la temperatura corporea a chiunque entri nella sede. L'accesso dell'utenza è consentito soltanto a chi ha un appuntamento.

Nonostante l'obbligatorietà, per quanto riguarda i servizi su prenotazione, nel 2020 si è registrato un aumento minimo rispetto al 2019 (14.116 contro i 13.701 dell'anno precedente).

Una ragione è sicuramente il calo delle attività delle imprese, soprattutto quelle che lavorano con l'estero, in particolare nel periodo del *lockdown*, ma ha avuto un peso rilevante anche l'attività di virtualizzazione delle pratiche di certificazione estero che ha ridotto (o quasi azzerato) gli spostamenti verso la sede camerale.

Nella gestione degli sportelli si è lavorato molto sulla flessibilità, regolando l'apertura sul livello di domanda dell'utenza, minima nel periodo di lockdown e progressivamente in crescita durante l'anno.

Un simile approccio potrà risultare utile anche a regime, valutando i periodi di lavoro agile in relazione ai picchi di lavoro, ove possibile.

Utilizzo istituti giuridici personale dipendente al 31 dicembre 2020

Durante il periodo di lavoro svolto in modalità agile, che si basa tra l'altro su fattori quali flessibilità di orario, autonomia nell'organizzazione del lavoro, benessere del lavoratore, utilità per l'amministrazione, equilibrio in una logica di win-win, tra l'amministrazione che consegue i propri obiettivi e i lavoratori che migliorano il proprio *Work-life balance*, è stata osservata una diminuzione al ricorso di alcuni istituti giuridici riguardanti la sfera personale del dipendente, ciò a significare che il dipendente è riuscito a conciliare meglio i propri impegni personali e familiari con il proprio lavoro garantendo il raggiungimento degli obiettivi lavorativi prefissati dall'ente.

CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Locali 2016/2018: istituto giuridico	anno 2019 ore fruito	anno 2020 ore fruito	% di confronto 2020/2019	riduzione nel 2020 rispetto al 2019
art. 33 bis - Permessi brevi	291	109	37,46%	62,54%
art. 32 - Permessi orari retribuiti per particolari motivi personali o familiari	1.029	856	83,19%	16,81%
art. 35 - Assenze per l'espletamento di visite, terapie, prestazioni specialistiche od esami diagnostici	567	468	82,54%	17,46%

La tabella sopra riportata evidenzia infatti una diminuzione importante al ricorso ai permessi di cui all'art. 33 del CCNL vigente, e una buona diminuzione al ricorso ai permessi art. 32 e art. 35.

Il ricorso al lavoro agile ha visto anche realizzarsi un risparmio di spesa consistente per quanto riguarda i buoni pasto riconosciuti al dipendente che svolge la propria prestazione lavorativa in presenza, come di seguito riportato:

2019 n. buoni pasto consumati	2020 n. buoni pasto consumati	n. buoni pasto risparmiati	% risparmio
10.546	6.700	3.846	36,47%

1.3 Customer esterna e interna 2020

Nel mese di settembre 2020 sono stati realizzati due sondaggi: uno rivolto ad un campione significativo di imprese della provincia e uno interno rivolto a tutto il personale.

Nel questionario rivolto alle imprese⁵ è stato chiesto un giudizio sui servizi resi dalla Camera alle imprese ed in particolare per il 2020 è stato chiesto un giudizio sulle iniziative e sui servizi attivati durante l'emergenza sanitaria per aiutare le imprese ad affrontare la situazione di eccezionalità.

⁵ Quasi 28.000 imprese contattate e oltre 3.000 le risposte pervenute, con un tasso di adesione del 10,9% circa

Riportiamo di seguito i dati più significativi.

Nel 2020 la percentuale di imprese che ha utilizzato i servizi camerati è stata del 39%, a fronte del 34,9% del 2018 e del 36,6% del 2019, per cui si registra un buon incremento.

Anche a seguito dell'emergenza sanitaria, sono diminuiti drasticamente i servizi erogati di persona (dal 27% del 2019 al 19% del 2020) a favore di quelli telematici, che passano dal 53% al 59%.

È stato chiesto, per i servizi utilizzati, di esprimere un giudizio da 1 a 6 (totalmente insoddisfatto – totalmente soddisfatto), su aspetti quali la competenza e la disponibilità del personale, l'adeguatezza degli orari, l'organizzazione degli uffici, la possibilità di ottenere informazioni sul sito o al telefono, i tempi di attesa e la chiarezza delle procedure. Sono state considerate positive le valutazioni superiori al 3.

In generale i giudizi sono risultati molto positivi (quasi tutti oltre l'80%, con punte addirittura del 90%), peraltro tutti i giudizi risultano in leggero calo (3-5 punti percentuali circa) rispetto all'anno precedente. Rimane da migliorare la risposta telefonica, che risulta l'aspetto più problematico, con un giudizio del 78%.

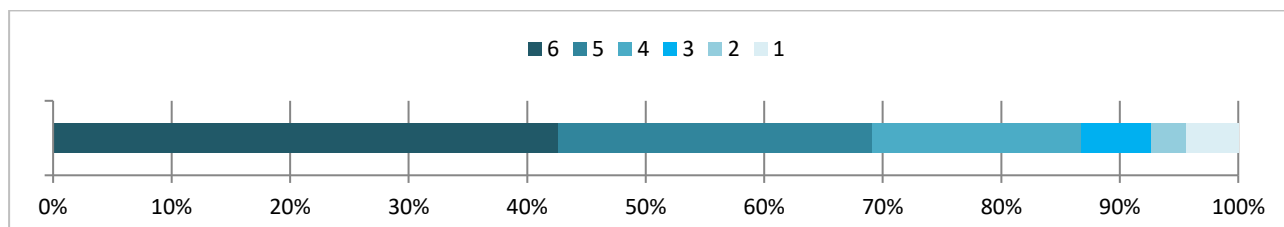
Per quanto riguarda la programmazione futura, e anche in conseguenza dell'emergenza sanitaria e del suo protrarsi anche nei prossimi mesi, vi è sempre più la necessità di una focalizzazione precisa degli aspetti programmatori, privilegiando le iniziative di interesse di più soggetti, individuando le priorità e i singoli progetti per uno o più settori sulla base di valutazioni molto dettagliate e precise del Consiglio.

Per questo motivo, un secondo blocco di domande del sondaggio ha riguardato le linee di intervento su cui dovrebbe puntare la Camera nel prossimo futuro.

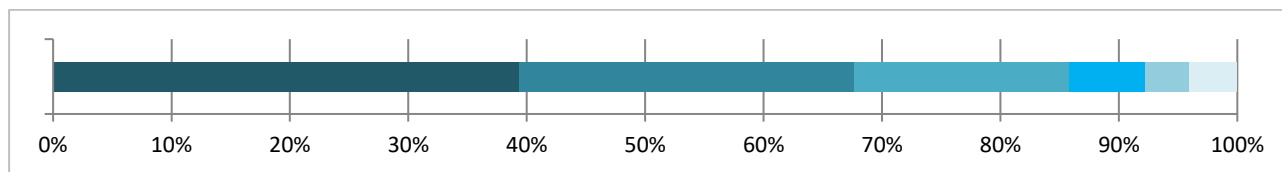
Alle imprese è stato chiesto di valutare l'importanza, sulla base delle proprie esigenze, degli obiettivi strategici confermati dalla Camera per il 2021 (6=molto importante - 1=poco importante).

Riportiamo di seguito i primi 3, ordinati secondo il grado di importanza:

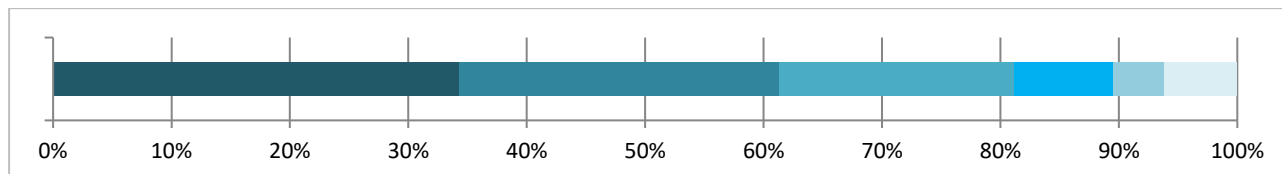
Trasparenza, anticorruzione e legalità (2.815 risposte) – Grado di importanza 69,1%



Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori (2.846 r.) – Grado di importanza 67,7%



Innovazione e digitalizzazione delle imprese e della PA(2.840 r.) – Grado di importanza 61,2%



A questi dati si aggiungono ulteriori indicazioni e suggerimenti, che vanno dalla richiesta di semplificazione delle procedure al supporto nell'utilizzo delle piattaforme informatiche, da una maggiore efficienza, intesa come flessibilità di orari alla formazione, in particolare sui temi della digitalizzazione, da una comunicazione e informazione più efficaci, soprattutto in merito ai servizi forniti e alle possibilità offerte dai bandi e incentivi camerali ad un sostegno ai settori più in difficoltà (es. turismo).

Sul fronte interno, per il secondo anno è stato sottoposto un questionario anonimo e facoltativo al personale della Camera, per valutare i servizi strumentali e di supporto all'attività, come richiesto dall'art. 19 bis del d.lgs. 150/2009. Su un totale di 98 dipendenti, i questionari pervenuti sono 44 (contro i 29 nel 2019), pari al 45%.

Nel 2020 sono state inserite anche domande relative al lavoro agile. Dalle risposte raccolte risulta che il 93% dei dipendenti ha lavorato in modalità agile nel 2020.

Il giudizio sull'esperienza è nel complesso positivo: in una scala da 1 a 6, in 9 hanno dato il valore massimo (6), in 22 il valore 5, in 7 il valore 4, in 3 il valore 3.

In merito ai suggerimenti per migliorare si possono riassumere come segue:

- necessità di programmazione, regolamentazione e controllo del lavoro agile;
- alternanza di attività da remoto e in presenza per mantenere un contatto e una relazione oltre che per coordinare le attività;
- maggiore informazione e comunicazione sulle procedure e sulle modalità di lavoro;
- miglioramento degli strumenti informatici e telefonici e in generale della postazione di lavoro da remoto;
- estensione del lavoro agile al maggior numero possibile di persone, prevedendo turnazione e rotazione.

2. MODALITA' ATTUATIVE

La Camera di Commercio ha predisposto un percorso in due macro-fasi che, partendo dalla situazione descritta sopra, porti alla stesura di un Piano Organizzativo che possa integrarsi con gli altri strumenti di programmazione e con le attività già previste per la riorganizzazione interna.

2.1 Predisposizione dei documenti di auto-analisi della Camera e stesura definitiva del POLA (febbraio – giugno 2021)

L'attività verrà svolta nella prima parte dell'anno e andrà di pari passo con l'attività di monitoraggio e aggiornamento del Piano delle *Performance*.

L'obiettivo è di arrivare a **Linee guida** condivise per la definizione delle attività che sono realizzabili in modalità agile, identificando criteri che sono legati alle attività stesse, ma anche alle competenze del personale dedicato e alle infrastrutture tecnologiche utilizzate:

a) **Criteri riguardo alle attività:** descrivono le caratteristiche di fondo delle attività da svolgere e tengono conto della standardizzazione e ripetitività del lavoro, del livello di interazione richiesto, dell'utilizzo o meno di applicativi, ecc.

Ad ogni ufficio verrà quindi chiesto di **mappare i processi** di competenza, sulla base di un format predefinito, che tenga conto degli aspetti sopra elencati. L'attività è inserita anche come obiettivo trasversale di *performance*.

b) **Criteri che afferiscono alle persone** e che attengono al livello di alfabetizzazione e di expertise tecnologica ed alla capacità di muoversi con strumenti e su canali digitali, ma anche alle capacità di risposta in termini di responsabilità, autonomia, produttività, motivazione.

Verrà quindi predisposta una **mappatura delle competenze**, sia specifiche che trasversali (*soft skills*) funzionale anche a definire un piano formativo, come di seguito illustrato.

c) **Criteri riferiti alle dotazioni informatiche**, definiti attraverso una puntuale **ricognizione** delle apparecchiature in uso, dei software utilizzati (in presenza e da remoto) e degli aspetti legati alle connessioni di rete di gestione camerale e "casalinga". In questa fase è necessario il confronto anche con il Responsabile della Transizione Digitale, a cui compete il **Piano triennale per l'informatica**.

A completamento del lavoro di analisi vi sarà un'ulteriore attività in capo alla Dirigenza di definizione degli aspetti organizzativi degli uffici che comprendano la **distribuzione delle giornate di presenza e di lavoro a distanza**, la definizione di eventuali momenti di confronto periodici, il diritto alla disconnessione, ecc. Questa attività è stata inserita anche come obiettivo individuale della Dirigenza nel Piano delle *performance*.

Nella definizione delle Linee Guida verranno coinvolte le Rappresentanze Sindacali, il Comitato Unico di Garanzia, l'Organismo indipendente di Valutazione ciascuno per le tematiche e i ruoli di competenza, descritte di seguito.

Alla data di approvazione del presente documento lo stato di emergenza è stato prorogato al 30 aprile 2021⁶: entro tale data dovrà essere completata l'attività di stesura delle Linee Guida, al fine di predisporre gli **accordi individuali** previsti dalla normativa sul lavoro agile.

La scelta di chiudere questa fase a giugno, in concomitanza con il monitoraggio della *performance* e con l'aggiornamento del Piano, è dettata anche dalla volontà di **definire un set di indicatori** del POLA che andranno a completare gli attuali indicatori di monitoraggio già inseriti nel cruscotto di ente (vedi allegato 1 al Piano *performance*).

In particolare, devono essere monitorate:

- a) **Salute organizzativa**: organizzazione reale del lavoro e impatto dell'introduzione a regime del lavoro agile;
- b) **Salute professionale**: bisogni formativi e competenze acquisite;
- c) **Salute digitale**: funzionalità e fruibilità delle apparecchiature e dei *software*;
- d) **Salute economico-finanziaria**: valutazione dei costi e degli investimenti.

2.2 Avvio dell'attività di sperimentazione del POLA e completamento delle attività (febbraio – dicembre 2021)

Con l'applicazione delle Linee guida e la ridefinizione delle attività realizzabili in modalità agile, l'attività si completerà entro la fine dell'anno con la definizione e aggiornamento del **Piano formativo** del personale, che nascerà dai bisogni formativi riscontrati sia nella mappatura dei processi che in quella delle competenze, verrà differenziato a seconda delle figure professionali interessate e terrà anche conto di tutte le nuove competenze richieste dal lavoro a distanza (competenze digitali, inclusa la *cybersecurity*, *soft skills* quali autonomia individuale/capacità di governo del piano di lavoro, comunicazione, ecc.).

Una parte dell'attività formativa sarà erogata durante la prima macro-fase, anche in collaborazione con Unioncamere.

Un'organizzazione del lavoro in modalità agile comporta una nuova definizione di profili professionali coerenti con le funzioni e i servizi che la Camera di Commercio eroga, con gli obiettivi di *performance* e con le nuove competenze richieste.

Nella definizione del **Piano triennale del fabbisogno del personale** la Camera utilizzerà la mappa delle competenze per definire i gap da colmare all'interno della struttura con eventuali azioni di redistribuzione del personale e/o con risorse da acquisire con attività di reclutamento.

⁶ In caso di proroga dello stato di emergenza le Linee Guida dovranno essere completate entro il 30 giugno.

Da ultimo, vanno definite le logiche di fondo che ispireranno l'eventuale **ridisegno degli spazi fisici dell'ente** e della geografia delle postazioni, valutando sia le soluzioni ottimali in termini di gestione degli uffici e delle postazioni e sia anche le necessità legate all'acquisto di apparecchiature o di software aggiuntivi. Anche questa attività è inserita come obiettivo individuale della dirigenza nel Piano delle *performance*.

3. PROCESSI, SOGGETTI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

3.1 Processi

Per il 2021 le attività legate alla definizione e avvio del POLA vengono in taluni casi a sovrapporsi o anche a coincidere con una serie di processi su cui la Camera sta lavorando già dal 2020 e che porteranno ad una **riorganizzazione interna**, da completarsi entro la fine dell'anno.

La riorganizzazione è l'ultima fase di un processo di trasformazione interno dettato dalla riforma camerale avviata nel 2014 e perfezionata con il Decreto del MISE del 7 marzo del 2019 che ha definito i servizi che il sistema delle camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale.

L'attività comprende l'attivazione di nuovi servizi, la riduzione/dismissione di altri e l'aggiornamento degli esistenti che ha coinvolto non solo la Camera di Commercio, ma anche l'Azienda Speciale "Made in Vicenza" a cui sono state delegate nuove funzioni (Organismo di mediazione, gestione del PID - Punto Impresa Digitale, che vanno ad affiancarsi alla tradizionale attività di Internazionalizzazione) e di cui è stata rivista la governance.

Con il nuovo Statuto, in vigore dal 1 gennaio 2018, e con il trasferimento dalla Camera della gestione del Laboratorio Saggio Metalli Preziosi a fine 2019, l'attività dell'Azienda Speciale è sempre più integrata con quella camerale.

Nel 2020, infine, anche su richiesta dell'Organo politico è stato avviato un lavoro **di revisione delle aree dirigenziali** che ha coinvolto anche l'Azienda Speciale, che verrà completato nel 2021 e troverà piena applicazione a partire dal 2022.

Per questo motivo le attività propedeutiche alla definizione del POLA (Macro-fase 1) come la mappatura dei processi e delle competenze, saranno funzionali anche alla riorganizzazione interna.

Un obiettivo trasversale di *performance* legato alla riorganizzazione è stato attribuito a tutti i servizi camerali e un corrispettivo obiettivo individuale è stato affidato alla Dirigenza.

A completamento dell'attività, verranno riviste anche le **aree di rischio** legate ai rischi corruttivi, secondo quanto previsto dal Piano nazionale Anticorruzione del 2019 e aggiornato il **Registro dei trattamenti dei dati** a seguito dell'entrata in vigore del GDPR (Regolamento generale per la protezione dei dati).

3.2 Soggetti coinvolti

L'attività di definizione del POLA e quella legata alla riorganizzazione sono complesse e riguardano tutti gli aspetti dell'attività camerale. Per questo motivo diventa fondamentale il coinvolgimento di tutti gli attori e degli *stakeholders*, al fine di arrivare ad una proposta condivisa e compartecipata.

I principali soggetti coinvolti sono:

- **Dirigenti:** 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, supportati dalle Posizioni organizzative o dai responsabili di servizio, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro e concorrono all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, monitorando in modo costante e mirato il lavoro svolto.

- **Il personale camerale:** è coinvolto in tutte le fasi, dalla mappatura, alla formazione, all'avvio della sperimentazione e messa a regime del POLA.
- **Organizzazioni sindacali:** la Camera sentirà le organizzazioni sindacali, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva, con particolare riferimento agli istituti relativi al trattamento giuridico ed economico, che richiederanno un'azione di revisione complessiva.
- **Comitato Unico di Garanzia (CUG):** seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, il CUG sarà coinvolto in merito all'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. E' obiettivo di *performance* la realizzazione del questionario sul benessere organizzativo.
- **Responsabile Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP), medico competente, Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS):** per le tematiche legate alla salute e alla sicurezza verranno coinvolti i responsabili competenti al fine di definire le linee da seguire in adozione del D. Lgs. 81/2008 anche per il lavoro da svolgere a casa o comunque in luoghi diversi dall'ufficio.
- **Organismi indipendenti di valutazione (OIV):** così come per gli indicatori definiti nel Piano della *performance*, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'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.

- **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** la centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.
- **Stakeholders:** è fondamentale un confronto costante con i portatori di interesse, per valutare l'effettivo impatto sui servizi forniti derivato dall'introduzione del lavoro agile. Per questo motivo, in corso d'anno verranno predisposte due *customer* (una interna, collegata al questionario sul benessere organizzativo e una esterna, indirizzata alle imprese del territorio provinciale) in modo da verificare gli aspetti qualitativi delle nuove modalità organizzative ed eventualmente prevedere correzioni o implementazioni. Anche la customer esterna avrà un suo indicatore specifico nel Piano delle *performance*.

3.3 Fasi e azioni

Di seguito riportiamo il piano generale di lavoro, suddiviso nelle due macrofasi:

Fasi	Attività	Febbraio	Aprile	Giugno	Dicembre
Fase 1	Mappatura dei processi				
	Mappatura delle competenze				
	Ricognizione hd/sw				
	Definizione Linee Guida				
	Definizione set indicatori				
Fase 2	Formazione / Piano formativo				
	Piano triennale fabbisogno del personale: aggiornamento				
	Ridisegno spazi fisici della Camera				

Oltre alle macro-attività sopra riportate, vi sono altri passaggi da curare in una programmazione più dettagliata:

- **configurazione del team** (organizzazione e personale, ICT, formazione, controllo di gestione, comunicazione) che si dovrà occupare delle impostazioni operative sui vari assi strategici del Piano, della regia attenta dell'avanzamento realizzativo e del coordinamento degli interventi (facilitatori o risolutivi di criticità), fino ad arrivare al *kick-off* a regime;
- **predisposizione della documentazione** per la raccolta ed elaborazione delle informazioni in merito a competenze, processi, esigenze formative, dotazione informatica, ecc.

- **attività di comunicazione/marketing** verso i diversi interlocutori (organo di direzione politica, management/responsabili, personale, *stakeholders* esterni) al fine di chiarire tempi, strumenti, finalità del POLA e, in prospettiva anche del processo di riorganizzazione interna;
- **definizione delle tipologie di accordi sul lavoro a distanza** e dei relativi aspetti gestionali (orario, reperibilità, rientri periodici in sede, ecc.)
- definizione, in una logica condivisa, degli impatti del set di nuovi indicatori legati al POLA sulla **performance organizzativa e individuale**, con particolare attenzione ai comportamenti organizzativi, e valutazione di possibili integrazioni o aggiornamenti del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*.

4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Conclusa la prima macro-fase, e compatibilmente con eventuali modifiche nei termini di legge che potranno subentrare si arriverà alla definizione del POLA per il triennio 2021-2023.

Verranno definiti i tempi e le modalità di monitoraggio degli indicatori legati al lavoro agile, anche in riferimento agli indicatori di *performance*.

A tal riguardo si fa presente che il POLA è strettamente legato al Piano delle *performance* di cui costituisce una sezione per cui, per l'approvazione, il monitoraggio e l'aggiornamento della parte programmatica, segue le stesse scadenze del suddetto Piano, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle *performance*.