ATTUALITÀ

La gestione del cambiamento introdotto dal piano organizzativo per il lavoro agile

di **Fondazione AIDR** · 19 gennaio 2021, 09:21

del Dr. Arturo Veneruso Innovation Manager e membro dell'Osservatorio AIDR per la Digitalizzazione dell'Ambiente e dell'Energia

Il 9 dicembre 2020 il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha emesso le Linee Guida sul POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) che ogni Amministrazione Pubblica, così come definita dal decreto-legge 165/2001 art. 1 comma 2, deve adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021 ed attuare.

Tali Linee Guida inducono le Amministrazioni a focalizzarsi sull'attuazione di misure di sviluppo organizzativo e tecnologico finalizzate al lavoro agile, da programmare nell'arco di un triennio, in coerenza a criteri di flessibilità, autonomia e collaborazione (Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016). Tra i diversi punti che il POLA considera, assumono un ruolo strategico:

- *La cultura organizzativa basata sulla focalizzazione sui risultati, raggiungibili sia tramite un'autonomia operativa che una collaborazione definita*
- *Le tecnologie digitali che devono guidare l'organizzazione a ripensare i propri meccanismi operativi, attivando nuovi modi di lavorare con la creazione anche di spazi virtuali dove le persone possono operare e collaborare*

Tali fattori devono far considerare il livello di cambiamento che le singole Amministrazioni devono gestire in relazione ai contenuti espressi nel proprio POLA.

Da un'analisi delle Linee Guida si può desumere come sia necessaria la definizione di un modello di "Agilità" di riferimento, basato su livelli di adeguatezza, al quale ogni amministrazione deve tendere, compatibilmente con le risorse a disposizione. Tale modello deve prevedere, di concerto con i sindacati, l'adesione a:

1. *vincoli normativi legislativi definiti dalla Pubblica Amministrazione, quale ad esempio prevedere che vi sia almeno il 60% del personale operante in modalità agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020)*
2. *aspetti legali definiti nei contratti di lavoro vigenti nel contesto pubblico*

In effetti, il POLA deve esse considerato a tutti gli effetti come un programma che deve consentire ad un'organizzazione di far evolvere progressivamente e gradatamente, nell'arco di un triennio, il suo livello di attuazione di lavoro agile, da uno stadio iniziale ad uno stadio finale, attraverso una serie di azioni puntuali e integrate fra di loro. Le azioni potranno afferire:

- all'organizzazione, potendosi prevedere, secondo il principio di flessibilità, una revisione dei processi (procedure, risorse e strumenti), anche in virtù del decentramento e/o ridefinizione delle attività operative
- una possibile revisione degli indicatori di performance dell'organizzazione, in virtù di possibili variazioni dei processi, con adozioni di misurazioni modificate relativamente a:
  - indicatori di stato delle risorse (stato di salute dell'amministrazione),
  - indicatori di efficienza (economica e produttiva),
  - indicatori di efficacia (qualitativa e quantitativa)
  - indicatori di impatto (sociale, economico ed ambientale) sia interno che esterno
- le tecnologie, sia negli strumenti operativi impiegati per il lavoro di office (riunioni, aree di condivisione, ecc.), sia per l'evoluzione del Sistema Informativo rivolto ai suoi fruitori interni ed esterni all'organizzazione con attenzione specifica ai criteri di sicurezza

A tutti gli effetti ci troviamo di fronte ad un progetto di cambiamento che necessita di un grado di misurazione di avanzamento, in base ad un adeguato piano di sviluppo, strutturato in tre fasi, quali fase di avvio, di sviluppo intermedio e di sviluppo avanzato, che riguarda l'intera organizzazione. In tal senso, tutte le componenti tecniche e umane sono coinvolte, per dare efficacia di evoluzione verso il target di lavoro agile di riferimento e secondo la cadenza temporale definita. Di seguito, sono riportati gli aspetti basilari che un'organizzazione deve considerare per operare in maniera agile:

- definizione del target di lavoro agile
- ridefinizione dei processi e/o attività operative e loro ubicazione, con analisi di impatti verso l'interno e verso l'esterno dell'organizzazione salvaguardando i vincoli definiti dalle normative attive

- armonizzazione di evoluzione degli indicatori di performance dell'organizzazione che possano prevedere anche miglioramenti dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, della qualità dei servizi erogati, anche con il coinvolgimento partecipativo dei cittadini
- adozione di strumenti digitali e/o rivisitazione del Sistema Informativo di business o di gestione con attenzione agli aspetti di sicurezza dei dati e degli accessi, di accesso ai documenti oggetto di protocollazione, ecc.
- revisione eventuale delle tecnologie di comunicazione
- sviluppo delle competenze soft (responsabilità, quali orientamento all'utenza/risultato/compito, Problem solving; comunicazione; ecc.) per il personale direttivo e operativo
- attuazione di un processo di comunicazione adeguato verso il contesto di riferimento sul cambiamento in atto

Tutti gli aspetti su riportati saranno valorizzati in una baseline iniziale che sarà fatta evolvere via via con l'avanzamento del progetto

Sulla base di quanto riportato si comprende come la definizione e l'attuazione efficace del POLA debba prevedere il coinvolgimento di un "BORD" dell'Amministrazione, in cui assumono un ruolo prevalente i Comitati unici di garanzia, gli organismi indipendenti di valutazione, il Responsabile della Trasformazione digitale.

In tal senso, le Amministrazioni, qualora volessero disporre di un supporto per la definizione e l'attuazione del POLA, dovrebbero avvalersi di gruppo di esperti poliedrico che operi sulla base di una metodologia integrata su aspetti relativi al funzionamento della Pubblica Amministrazione coerente con gli aspetti legali relativi ai contratti di lavoro, allo sviluppo delle competenze del personale direttivo e operativo, alla governance dell'informatica nelle sue componenti manageriali e tecnologiche.

CONSIDERAZIONI

Come si può desumere dall'abstract su riportato, a tutti gli effetti ci troviamo di fronte ad un progetto di cambiamento che ha necessità di un cruscotto che misuri lo stato di avanzamento del progetto di sviluppo e il grado di agilità raggiunto dall'organizzazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle aspettative degli stakeholder interni ed esterni. In tal senso, devono essere presi in considerazione le tipologie di indicatori riportati nelle stesse Linee Guida:

- indicatori sullo stato di implementazione del progetto di sviluppo (ad es. numero di ore lavorate in modalità agile su ore complessive lavorate),
- indicatori di performance organizzativa,
- indicatori di performance individuale

Articolo pubblicato su Istituzioni24: https://www.istituzioni24.it/2021/01/19/la-gestione-del-cambiamento-introdotto-dal-piano-organizzativo-per-il-lavoro-agile/

© 2026 Istituzioni24