

Allegato A4) al PIAO 2024-2026 approvato con deliberazione del Comitato di bacino n. 06 del 11.04.2025

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2025-2027

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
<p>Sottosezione di programmazione</p> <p>3.2. Organizzazione del lavoro agile</p>	<p>In questa sottosezione sono indicati, in coerenza con gli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto (ad es., lavoro agile, telelavoro), adottati dall'amministrazione:</p> <p>In particolare, devono essere indicati:</p> <p>A. le misure abilitanti in termini organizzativi, di piattaforme tecnologiche e di competenze professionali;</p> <p>B. gli obiettivi connessi alla prestazione resa in lavoro agile con specifico riferimento alla performance individuale;</p> <p>C. il contributo connesso al miglioramento della performance organizzativa di Ente e Di struttura organizzativa</p>

In questo documento sono indicati la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione nonché i livelli di attuazione, nonché il programma formativo e il piano delle azioni positive dell'ente.

Sommario

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2025-2027	1
Premesse	2
A. Misure abilitanti in termini organizzativi, di piattaforme tecnologiche e di competenze professionali	4
B. Obiettivi connessi alla prestazione resa in lavoro agile con specifico riferimento alla performance individuale	5
C. Contributo connesso al miglioramento della performance organizzativa di Ente e di struttura organizzativa	6
I criteri di misurazione e valutazione della performance e degli adempimenti	6
Sistema di controllo del personale dipendente in smart working	8
SOTTOSEZIONE - PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE	10
SOTTOSEZIONE PIANO AZIONI POSITIVE	13



Premesse

L'istituto giuridico del "lavoro agile" (di seguito anche smart working) è stato introdotto dal legislatore con la **Legge n. 81 del 22 maggio 2017**: "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato".

La modalità di lavoro agile è stata introdotta con la precisa finalità di favorire, attraverso lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato, un incremento di efficacia e di efficienza dell'azione amministrativa. L'intento del legislatore è quello di promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità del dipendente anche attraverso l'implementazione dei dispositivi informatici e delle più recenti tecnologie "cloud", consentendo di rafforzare le misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

La Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione pubblica, rivolta alle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e s.m.i., detta le linee guida necessarie all'applicazione della nuova modalità lavorativa sopra menzionata.

Come è noto, a causa dell'emergenza dovuta alla pandemia da Covid-19 e al fine di contenere la diffusione del contagio, l'attivazione dello smart working è diventato obbligo di legge contingente non derogabile dalle PA destinatarie.

Con il DPCM 24 settembre 2021 il Governo ha inteso superare la modalità di utilizzo del lavoro agile nel periodo emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa attraverso il ritorno al lavoro in presenza come modalità ordinaria della prestazione lavorativa per consentire alle pubbliche amministrazioni di dare il massimo supporto alla ripresa delle attività produttive e alle famiglie. La finalità delle disposizioni contenute nei citati atti è quella di sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per tale scopo occorre consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità che si esplicano anche nell'interazione in presenza con gli utenti.

Il Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 8 ottobre 2021 è intervenuto nel quadro normativo delineato dal citato art. 1 del DPCM 24 settembre 2021, **al fine di attuarne le disposizioni e delineare le condizioni necessarie per l'accesso allo smart working da parte dei dipendenti della pubblica amministrazione**, in questo contesto di progressivo superamento del periodo emergenziale e ripresa economica.

A legislazione vigente la materia del lavoro agile è quindi disciplinata dalle "**Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche**", adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 30 novembre 2021.

L'Articolo 1, comma 3 del citato D.M. del 8 ottobre 2021, prevede i seguenti requisiti per l'accesso al lavoro agile per le pubbliche amministrazioni:

- a) *lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti;*
- b) *l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;*



- c) l'amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) l'amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove sia stato accumulato;
- e) l'amministrazione, inoltre, mette in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;
- f) l'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, deve definire, almeno:
- 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
 - 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile;
- g) le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- h) le amministrazioni prevedono, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, la rotazione del personale impiegato in presenza, nel rispetto di quanto stabilito dal presente articolo.

In questo Piano pertanto sono indicati la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione come stabilito all'art. 4, comma 1, lettera b), del DM.

Nel proseguo del presente Piano si farà una compiuta analisi circa **l'applicabilità dell'istituto** del lavoro agile nel Consiglio di Bacino Venezia Ambiente sulla base di quanto previsto dal citato D.M. 8 ottobre 2021.

Per quanto riguarda i seguenti aspetti:

- profilo giuridico e Istituzionale dell'Ente;
- mappatura dei processi e l'individuazione delle attività;
- analisi della struttura organizzativa;

sono illustrati di seguito, nonché richiamati nelle apposite sezioni del presente PIAO.

Ai sensi dell'art 1 co. 3 lett. f) è stato predisposto lo schema di accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, che definisce:

- 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
- 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile.

Con determinazione n. 29 del 2 novembre 2021 è stato approvato da Venezia Ambiente lo schema di accordo individuale per lo smart working e successivamente il Direttore sottoscritto gli accordi individuali per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile e da remoto e disposizioni in ordine alla flessibilità oraria per l'accesso agli uffici in coerenza con le linee guida sopra richiamate.

Il Direttore procede poi mappando le attività rientranti tra gli obiettivi da conseguire coerentemente il piano della performance ed il PTPCT e svolgendo la ricognizione delle attività svolgibili in lavoro agile e l'attribuzione della responsabilità dell'istruttoria per ogni attività individuata, oltre definirne l'orizzonte temporale e le modalità di misurazione della prestazione.

In considerazione che l'ente non effettua attività di front office le attività svolte dai dipendenti di Venezia Ambiente possono essere eseguite in modalità smart, ad eccezione delle attività di



presidio degli uffici necessarie per lo svolgimento ad esempio del ritiro di posta e delle forniture, (attività che vengono svolte a rotazione da più dipendenti e supportata alla mattina anche dalla presenza di un collaboratore assunto con contratto interinale). Inoltre viene data priorità alla presenza in ufficio in caso di riunioni da farsi in presenza le quali non possono evidentemente essere predeterminate nella mappatura effettuata dalla Dirigente. Infine è determinante la presenza sul territorio per riunioni presso i comuni, con il gestore nelle differenti sedi dislocate e per sopralluoghi congiunti con comuni e gestore e per i controlli sul territorio per il servizio erogato.

Il documento denominato Mappatura Obiettivi, Attività e Processi del Consiglio di Bacino Venezia Ambiente costituisce allegato allo schema di accordo di cui fa parte integrante e sostanziale (suballegato allo schema di accordo individuale);

Tale suballegato Mappatura Obiettivi Attività e Processi può essere integrato e sostituito a seguito di sopraggiunte normative e/o novità contrattuali, dell'aggiornamento del piano della performance triennale e/o di altre necessità espresse dal Consiglio di Bacino per esigenza del Datore di lavoro e firmato tra le parti, analogamente alla scheda di performance individuale.

A. Misure abilitanti in termini organizzativi, di piattaforme tecnologiche e di competenze professionali

La Pubblica Amministrazione è coinvolta in un processo di adeguamento tecnologico al fine di consentire un miglioramento dell'efficacia, efficienza ed economicità della propria azione amministrativa, ai sensi dei principi della Legge n. 241/1990 e s.m.i.

Tale processo, ad oggi definito dal legislatore: "transizione digitale", ha visto un'ampia produzione normativa che nel corso degli anni ha dettato adempimenti cui il Consiglio di Bacino ha provveduto ad ottemperare.

In riferimento alle più recenti disposizioni, si ricorda che il D.lgs. 179/2016, in attuazione della citata L. 124/2015 di riforma della Pubblica Amministrazione, ha innovato in modo significativo il D.lgs. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione digitale): le importanti novità, introdotte nel testo del citato decreto legislativo n. 82/2005, sono improntate a principi di semplificazione normativa ed amministrativa, così da rendere la codificazione digitale un comparto di regole e strumenti operativi capaci, da un lato, di relazionare la pubblica amministrazione ai continui mutamenti tecnologici della società, in una logica di costante work in progress e, dall'altro, di attuare la diffusione di una cultura digitale dei cittadini e delle imprese. Il processo di riforma pone in capo ad ogni Amministrazione Pubblica la funzione di garantire l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione.

Il Consiglio di Bacino Venezia Ambiente, in ottemperanza alla vigente normativa di settore, ha iniziato un **percorso di dematerializzazione dei propri processi, digitalizzando le proprie attività** attraverso l'utilizzo delle tecnologie attualmente disponibili sul mercato. L'Ente opera sia con sistemi di rete condivisa e da remoto con il supporto informatico della Città Metropolitana di Venezia, nonché **in cloud a partire dal 2020 con il sistema Gsuite.**

Già da tempo sono state effettuate scelte che hanno portato ad interagire con gli enti locali e gli organi istituzionali mediante documenti condivisi in cloud, nonché tramite videoconferenze sia per gestione delle riunioni tecniche anche con il gestore del servizio rifiuti Veritas S.p.A. che per le sedute del Comitato di bacino e dell'Assemblea di Bacino adeguando altresì il regolamento per il funzionamento degli organi.

Inoltre si sta evolvendo il processo già in fase avanzata di digitalizzazione dell'ente dando priorità a sistemi gestionali utilizzabili da remoto, quali il gestionale del bilancio, degli atti deliberativi, del protocollo, ecc. ecc.



Ciò ha ridotto notevolmente le necessità di essere fisicamente presenti in ufficio per la gestione dei documenti e dei gestionali, potendo svolgere le attività lavorative da qualsiasi postazione di lavoro interna o esterna alla sede dell'Ente, con i dovuti requisiti di sicurezza.

I requisiti di sicurezza sono inoltre garantiti:

- da una gestione antivirus governata dalla Città Metropolitana di Venezia;
- dalla programmazione e gestione dei backup delle postazioni di lavoro mediante il server controllato dalla società Eniac anche ai fini delle norme di sicurezza informatica;
- da postazioni di lavoro che operano con l'ultima versione del sistema operativo e dall'aggiornamento dei sistemi operativi attraverso opportuna policy che deriva dalla convenzione in essere con la Città Metropolitana di Venezia.

Ciascun dipendente dispone di un notebook ad integrazione delle postazioni di lavoro fisse che consente agevolmente di trasferire la postazione di lavoro in qualsiasi luogo (ufficio/abitazione). L'utilizzo della dotazione hardware e software configurata e fornita dall'Ente garantisce la connessione da remoto al server dell'Ente di client adeguatamente "sicuri" e protetti da antivirus. La connessione da remoto del client al server viene stabilita sia tramite un link messo a punto dalla Città Metropolitana di Venezia al proprio pc fisso dell'ufficio e per il Direttore attraverso una Virtual Private Network protetta e crittografata, configurata sul firewall della rete dell'Ente. L'accesso a tutti gli applicativi, alla rete e al server avviene tramite profilazione degli utenti (username e password per accedere al pc e per tutti gli applicativi), garantendo sicurezza e protezione di informazioni sensibili dell'amministrazione, anche durante il lavoro al di fuori della sede.

Il personale, tramite adesione alla convenzione Consip telefonia mobile, è altresì dotato di cellulare smart con traffico internet sufficiente per l'espletamento delle attività d'ufficio. Tutte le telefonate verso gli uffici del Consiglio di Bacino sono deviate ai cellulari dati in dotazione al personale al fine di consentire la piena operatività dei dipendenti e dare immediata risposta all'utenza. Inoltre i numeri di cellulare sono pubblicati sul sito.

B. Obiettivi connessi alla prestazione resa in lavoro agile con specifico riferimento alla performance individuale

A decorrere dal 03.11.2021 a seguito di approvazione, con determinazione n. 29 del 2 novembre 2021, dello schema di accordo individuale per lo smart working, sono stati sottoscritti dai dipendenti gli accordi individuali per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile e da remoto e disposizioni in ordine alla flessibilità oraria per l'accesso agli uffici in coerenza con le linee guida sopra richiamate nel rispetto del limite previsto dalla legislazione vigente ovvero di garantire almeno il 50% della prestazione lavorativa in presenza.

Con il lavoro agile Venezia Ambiente persegue i seguenti obiettivi principali:

- ✓ Rafforzare la modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- ✓ Migliorare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- ✓ Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in una logica win-win (l'Amministrazione persegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio work-life balance);
- ✓ Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- ✓ Razionalizzare le risorse strumentali e gli spazi di lavoro;
- ✓ Contribuire allo sviluppo sostenibile delle città (mobilità sostenibile).

Come già precisato, la quasi totalità delle attività svolte dagli uffici di Venezia Ambiente possono essere poste in essere in modalità smart, ad eccezione del presidio degli uffici necessario per il



ritiro di posta e forniture, attività che possono comunque essere svolte a rotazione da più dipendenti e nel caso di particolari esigenze quali riunioni in presenza.

Anche la ridefinizione degli spazi di lavoro effettuata nel corso del 2022/2023 ha tenuto conto anche della organizzazione del lavoro agile per riuscire a sfruttare appieno il potenziale delle risorse disponibili. Il lavoro agile infatti non si configura come una attività a sé stante ma come una forma di organizzazione del lavoro e di svolgimento dello stesso.

Negli appositi accordi sottoscritti dal Direttore e dal dipendente sono indicati gli obiettivi e le relative prestazioni rese in modalità agile sulla base della programmazione complessiva dell'ente.

C. Contributo connesso al miglioramento della performance organizzativa di Ente e di struttura organizzativa

Alla luce del quadro organizzativo ed infrastrutturale sopra descritto, il bilancio dell'attività dell'Ente nel corso di questi anni in cui è stato applicato il lavoro agile è indubbiamente positivo. Il personale ha potuto e può svolgere la propria attività nel pieno rispetto dei principi dell'azione amministrativa: efficacia, efficienza ed economicità. La Legge n.241/1990 3 s.m.i. "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi", all'articolo 2 "Conclusione del procedimento" dispone i termini per la conclusione dei procedimenti, a seconda della loro tipologia.

L'Ente ha rispettato tutti gli adempimenti previsti dalla normativa vigente, ivi inclusa quella emanata da ARERA inerente alla regolazione del servizio rifiuti, garantendo che le attività istituzionali potessero proseguire senza soluzione di continuità e secondo standard qualitativi adeguati alla situazione di emergenza. Non vi sono attività dei processi sopra descritti che debbano essere svolte esclusivamente in presenza in ufficio. Per sua natura istituzionale, infatti, l'Ente non prevede aperture al pubblico né è coinvolto in pratiche amministrative che si concludono con la resa in presenza del contenuto di un atto amministrativo da parte del dipendente o del Direttore.

Le infrastrutture informatiche precedentemente descritte sono adeguate e consentono di intervenire ed evadere ogni pratica connessa alle attività dei processi gestiti secondo standard di sicurezza adeguati.

Tramite l'utilizzo dei più diffusi software di conference call sono state svolte anche le riunioni degli organi apicali dell'Ente (Assemblea di bacino e Comitato di bacino) garantendo l'identificazione dei partecipanti, la tutela della privacy e ogni altro controllo finalizzato all'assunzione in legittimità degli atti.

Il personale delle aree amministrativa, tecnica e giuridica ha svolto le proprie attività in sinergia espletando le procedure di competenza e mantenendo lo spirito collaborativo e di gruppo che da sempre caratterizza la realtà lavorativa dell'Ente. La strumentazione tecnologica e le moderne modalità di comunicazione hanno consentito un buon mantenimento delle dinamiche relazionali.

I criteri di misurazione e valutazione della performance e degli adempimenti

Il Consiglio di Bacino Venezia Ambiente è dotato di un sistema di valutazione e misurazione della Performance individuale del proprio personale dipendente, applicato in sede di valutazione del personale ai fini dell'erogazione della produttività.



L'attuale sistema di misurazione e valutazione dell'Ente prevede già delle specifiche disposizioni in merito alla performance organizzativa e individuale.

Con delibera del Comitato di Bacino n. 13 del 17.05.2017 è stato approvato il "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale", come rettificato con delibera di Comitato n. 16 del 15.06.2017 a seguito di concertazione sindacale, che disciplina le modalità e i tempi con cui l'Ente attua il ciclo di gestione della performance, definisce gli obiettivi e gli indicatori ed effettua il monitoraggio della performance.

L'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance quindi prevede la definizione di obiettivi di performance collettiva da cui discendono obiettivi individuali in base al coinvolgimento di ciascun dipendente.

Il citato sistema si applica al Direttore e al personale dipendente il quale, per quanto riguarda la performance organizzativa, soggiace alle disposizioni previste dal CCDI per il personale dipendente non dirigente.

Il complesso articolato di regole fornisce un quadro sicuramente completo e in linea con l'attuale normativa nazionale in merito alla valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Alla luce dell'applicazione a regime dell'istituto del lavoro agile, sulla scorta dell'esperienza che l'Ente ha maturato nel corso di questi anni, si ritiene che il vigente sistema di valutazione e misurazione sia idoneo anche per la valutazione del personale che presta lavoro in modalità agile anche alla luce del fatto che il concetto di "obiettivo" è insito nell'agire amministrativo del personale dipendente, oltre che sintetizzato nell'allegato all'accordo individuale.

Durante la modalità di lavoro resa in modalità agile viene verificato:

- Il concorso al raggiungimento degli obiettivi (efficacia)
- la produttività (efficienza);
- la qualità dei servizi erogati (in senso più ampio e generale intendendosi per tali anche e soprattutto quelli "erogati" ai colleghi e al gestore o ai Comuni soci o ad altre amministrazioni pubbliche);
- il tasso di conciliazione vita-lavoro;
- il benessere organizzativo.

Il processo di valutazione è stato espletato regolarmente nel corso degli anni, dando evidenza del raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano delle Attività dell'Ente mediante l'utilizzo dei sistemi e delle dotazioni informatiche sopra descritte. L'OIV ha potuto condurre la propria attività regolarmente in quanto ha avuto il tempestivo invio degli atti e della documentazione necessaria all'assolvimento dei suoi compiti previsti dalla normativa di settore. Per quanto riguarda la performance organizzativa del personale dipendente non dirigente, sono stati applicati i criteri previsti dal citato CCDI (contratto collettivo decentrato integrativo).

L'OIV, inoltre, sulla base delle disposizioni impartite dall'ANAC, conduce le verifiche sul corretto adempimento degli obblighi relativi alla normativa sulla trasparenza.

Il sistema interno di comunicazioni e di produzione degli atti in forma dematerializzata consente al personale incaricato di produrre e caricare sul sito istituzionale, nell'apposita sezione dell'amministrazione trasparente, la reportistica e/o gli atti agevolmente in quanto integrato ad altri sistemi gestionali. Per quanto riguarda altre sezioni dell'amministrazione trasparente dell'ente, invece, la piattaforma non ha un sistema di integrazione con altri strumenti gestionali, pertanto la procedura di implementazione dei contenuti risulta manuale dando maggior importanza all'inserimento dei contenuti, sacrificando talvolta la forma e l'organicità. In considerazione della stratificazione delle informazioni sovente in modo non ben strutturato, è stata avviata e conclusa la revisione complessiva delle pagine della sezione amministrazione trasparente grazie alla quale il grado di chiarezza e trasparenza dell'agire amministrativo dell'ente è notevolmente aumentato stante vi siano comunque margini di miglioramento.

Per quanto riguarda i controlli previsti dall'Organo di revisione, i medesimi sono avvenuti in prevalenza in presenza per un confronto congiunto tra il revisore unico e gli uffici. Sono state svolte regolarmente le verifiche di cassa trimestrali così come sono stati resi tutti i pareri previsti dalle vigenti disposizioni in materia di contabilità pubblica.

Alla luce del quadro normativo maturato richiamato, nonché della situazione organizzativa e infrastrutturale dell'Ente, i **risultati generali** ottenuti con l'applicazione del lavoro agile sono:

1. raggiungimento degli obiettivi definiti negli atti di programmazione dell'Ente;
2. mantenimento della performance organizzativa dell'Ente in termini di qualità dei servizi resi e conseguimento degli obiettivi imposti da Arera, conseguimento del riconoscimento di amministrazione aggiudicatrice da parte di Anac per l'affidamento in house;
3. implementazione della performance individuale, valorizzando l'autonomia e la capacità decisionale dei dipendenti all'interno delle attività di competenza, favorendo l'ottica del risultato anche non in presenza in ufficio;
4. un ulteriore incremento della digitalizzazione delle attività nel processo di "transizione al digitale";
5. un miglior tasso di conciliazione vita-lavoro del personale;
6. il miglioramento del benessere organizzativo;
7. incremento delle economie di spesa dell'Ente (minore spesa di buoni pasto).

Sistema di controllo del personale dipendente in smart working

A decorrere dal 1° novembre 2021 lo smart working è attivato con la sottoscrizione di apposito accordo con l'amministrazione il cui schema è stato redatto sulla base delle vigenti disposizioni normative e contiene gli obiettivi che il dipendente deve raggiungere durante tale attività.

Per controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance organizzativa e pianificare l'attività lavorativa sulla base delle scadenze previste dagli adempimenti dell'area tecnica ed amministrativa vengono organizzate delle riunioni settimanali con tutto il personale dell'Ente.

La programmazione può essere modificata:

- a) su disposizione del Direttore per motivate esigenze di servizio;
- b) su richiesta motivata del dipendente. In tal caso per la modifica è necessaria la autorizzazione del Direttore.

Ogni dipendente deve garantire la prevalenza dell'attività lavorativa in sede su base settimanale sia in termini di giorni che di ore, tuttavia, per particolari esigenze, debitamente motivate dal personale dipendente (fermi restando i requisiti tecnici abilitanti di cui al DM 8 ottobre 2021), il Direttore può concedere delle deroghe.

Qualora richiesto dal dipendente interessato, se compatibile con le esigenze dell'Ente, alla luce di quanto previsto dal citato D.M. 8 ottobre 2021 e dal CCNL 2019-2021 del Comparto Funzioni Locali, sono attuabili ulteriori flessibilità in entrata ed uscita al fine di conciliare eventuali esigenze personali con la prestazione lavorativa in presenza.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali definisce lo Smart Working (o Lavoro Agile) *"una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività"*.

Partendo dalla definizione sopra riportata e da quanto previsto nel CCNL 2019-2021 del comparto Funzioni Locali, il lavoro agile si svolge con le seguenti modalità:

- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno di locali dell'Ente e in parte all'esterno ed entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;

- utilizzo di adeguati strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa forniti dall'Amministrazione;
- assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno degli uffici dell'Ente, purché la stessa soddisfi i requisiti previsti dalla vigente normativa in materia di salute nei luoghi di lavoro e dalle linee guida INAIL e sia preventivamente comunicata al datore di lavoro.

Lo smart working è un istituto cui si accede previa domanda del dipendente interessato ed è stipulato di norma, a tempo determinato. Nell'espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile il Direttore impartisce al dipendente dei compiti d'ufficio il cui dettaglio è indicato in un allegato all'accordo individuale, oltre che nelle comunicazioni settimanali.

La modalità di lavoro agile non incide sul potere direttivo del Datore di lavoro, che viene esercitato dal Direttore con modalità analoghe a quelle del lavoro in presenza, a tal fine, il potere di controllo sull'attività resa in lavoro agile si esplica attraverso la valutazione della prestazione e dei risultati ottenuti secondo le modalità e le procedure previste dal sistema di valutazione adottato dall'Ente. Al fine di perseguire adeguati livelli di performance, durante l'attività svolta in modalità agile il lavoratore è impegnato anche al conseguimento degli obiettivi assegnati a inizio anno mediante scheda individuale.

Per assicurare il buon andamento delle attività e degli obiettivi, dipendente e Direttore si confrontano almeno con cadenza quindicinale sullo stato di avanzamento dei mesi.

Durante la fascia di inoperabilità così come definita dall'art. 66 comma 1 lett. b) del citato CCNL 2019-2021 il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. L'Ente garantisce la salute e la sicurezza del dipendente che svolge la prestazione lavorativa in modalità agile pertanto, viene predisposta, consegnata e sottoscritta per presa visione unitamente all'accordo, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Al personale in smart working viene richiesta una collaborazione attiva all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Ente per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno, utilizzando le apparecchiature in dotazione conformemente alle istruzioni ricevute, evitando che le stesse siano utilizzate da altre persone. Durante la prestazione lavorativa in modalità agile sono applicate e fatte rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste per legge e dalla contrattazione nazionale ed integrativa in materia di salute e sicurezza. Un ulteriore aspetto di rilevante importanza è costituito dall'applicazione delle misure minime di sicurezza informatica.

Sulla base della strategia sopra delineata al 31 dicembre 2024 si rileva la seguente situazione in termini di adesione al lavoro agile:

Personale/dirigente Adesione al Lavoro agile	N. in servizio	N. lavoro agile	% adesione lavoro agile	% adesione lavoro agile
31/12/2021	3	3	100	100,00
31/12/2022	3	3	100	100,0
31/12/2023	3	3	100	100,0
31/12/2024	4*	4	100	100,0

(*) A partire dal 01.01.2024 il dirigente risulta assunto con contratto a tempo determinato dal Consiglio di bacino, precedentemente era una figura professionale in comando proveniente da altro ente pubblico.

Alcune caratteristiche dell'ente che hanno consentito di raggiungere percentuali così elevate di adesione al lavoro agile:

L'organico è costituito da professionalità di fascia medio - alta;

L'ente non eroga servizi di linea all'utenza (attività di sportello);

Le banche dati e le procedure sono prevalentemente informatizzate;

Non sono state evidenziate attività da svolgere necessariamente in presenza ad esclusione delle attività di presidio degli uffici, riunioni in ufficio, presso comuni e con il gestore e sopralluoghi per il controllo del servizio erogato.

Si conferma che è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro.

È possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro.

È possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti.

È nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile.

Non è pregiudicata l'erogazione dei servizi che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Da ultimo si evidenzia che nel corso del 2023 e 2024 è stata rispettata la prevalenza del lavoro in sede rispetto al lavoro agile, che viene misurata su base annuale.

Riepilogo Ore Lavorate dal 01/01/2024 al 31/12/2024

Dipendente	Giorni previsti	Giorni lavorati	Smart working
Direttore	253	218	71
Dipendente 1 (area giuridica)	253	213	88
Dipendente 2 (area tecnica)	253	215	94
Dipendente 3 (area economico-finanziaria)	253	222	73

SOTTOSEZIONE - PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

La presente sottosezione dedicata al Piano Formazione è lo strumento per la programmazione e definizione delle attività formative che verranno attuate nel triennio, sia in termini di contenuti che di risorse, e rappresenta uno strumento di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi organizzativi, operativi e per l'implementazione del valore pubblico dei Venezia Ambiente, nonché per lo sviluppo professionale dei singoli dipendenti.

Finalità del piano della formazione

Il Piano della formazione definisce il modo in cui l'ente intende impostare il proprio programma delle attività di formazione, gestendo a tal fine le risorse disponibili, in sintonia con gli obiettivi strategici dell'ente, assicurando una forza lavoro competente e qualificata.

Le finalità generali del piano sono le seguenti:

- garantire la fattibilità dei processi di cambiamento e di adattamento organizzativo e gestionale generati dalla mutevolezza del contesto di riferimento istituzionale e normativo, per il miglior svolgimento dei compiti istituzionali: si tratta di una funzione strategica per il raggiungimento degli obiettivi specifici di Venezia Ambiente;
- facilitare il processo di adeguamento delle competenze degli operatori impegnati nella gestione della complessità dei settori regolati da Venezia Ambiente;



- supportare il percorso di realizzazione della mission di Venezia Ambiente e di quella professionale in relazione agli obiettivi assegnati, rispondendo ai bisogni di crescita culturale e professionale di ogni collaboratore;
 - garantire una formazione qualitativamente adeguata sotto il profilo qualitativo;
- Il presente Piano si propone l'obiettivo di erogare 40 ore di formazione per ogni dipendente.

Una caratteristica fondamentale del Piano è la sua flessibilità: lo stesso deve poter essere modificabile in caso di richieste formative non previste, senza perdere la sua integrità. Il Piano non si considera esaustivo di tutti gli interventi formativi che verranno attivati, si focalizza sulla formazione da svolgersi presso Venezia Ambiente.

Individuazione dei fabbisogni formativi

L'individuazione dei fabbisogni formativi è stata effettuata a seguito delle seguenti azioni:

a. Analisi degli obiettivi

Si è cercato la massima coerenza e funzionalità al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel Documento Unico di Programmazione e nella complessiva pianificazione del PIAO, con particolare riguardo alle necessità:

- di accrescere l'efficienza ed efficacia dell'ente, con un costante aggiornamento rispetto alle novità normative nel settore dei rifiuti urbani che costituisce il core business di Venezia Ambiente, nonché in quelli di supporto;
- di migliorare la qualità delle attività espletate da Venezia Ambiente a livello formale e sostanziale, anche in relazione al livello informatico dei dipendenti;
- di sviluppare la legalità e la cultura della trasparenza all'interno dell'ente, con particolare focus sulla prevenzione della corruzione del personale;
- di accrescere la consapevolezza del personale rispetto al fondamentale tema della salute e della sicurezza sul lavoro.

b. Rilevazione dei fabbisogni formativi

Il Dirigente ha raccolto e sintetizzato le richieste formative dei dipendenti e, sulla base delle esigenze rappresentate, sono state individuate le azioni formative e definite priorità.

c. Analisi delle novità normative

La definizione del Piano della formazione 2025-2027 non poteva non tenere in particolare considerazione le novità normative introdotte a livello nazionale e pertinenti rispetto ai compiti istituzionali di Venezia Ambiente, prevedendo alcuni importanti momenti di aggiornamento specifico.

Ambiti formativi del Piano della Formazione 2025-2027

Il Piano triennale 2025-2027 tiene conto degli obiettivi fissati dalla programmazione delle attività dell'ente, delle priorità e dei cambiamenti tecnologici intercorsi, degli aggiornamenti normativi e degli adeguamenti organizzativi.

Le proposte formulate dal dirigente sono state accolte e ricomprese nel programma elaborato, in rapporto alle risorse disponibili ed alle priorità segnalate.

Modalità di realizzazione della formazione



Le esigenze formative previste nel Piano possono essere soddisfatte:

1. mediante affidamento a soggetti esterni che realizzano gli interventi necessari secondo le puntuali indicazioni dell'ente;
2. partecipando ad iniziative progettate e svolte integralmente da soggetti esterni (eventualmente selezionati con le procedure per l'acquisizione di beni e servizi);
3. aderendo ad iniziative di formazione etero-finanziata (ad es. adesione al programma INPS Valore PA, piattaforma Syllabus, IFEL, seminari dell'associazione ANEA, ecc);
4. attraverso modalità di affiancamento e addestramento sul lavoro.

Si predilige comunque la modalità di erogazione frontale o mista (e-learning/aula).

È necessario che il personale, a fianco dell'attività formativa descritta sopra, provveda costantemente ed autonomamente ad effettuare autoformazione ed aggiornamento rispetto alle evoluzioni nel settore di precipuo interesse per l'ente, attività senz'altro consentite dalle adesioni alle diverse banche dati e riviste specialistiche di settore (RETE Ambiente, DeJure, Sole24 NT enti locali), al fine di consentire il migliore e più efficiente funzionamento dell'ente.

Condivisione del sapere acquisito

Dalla condivisione delle conoscenze acquisite nelle varie attività di formazione da ciascun dipendente trae vantaggio l'ente stesso.

Al fine di creare una conoscenza condivisa, ottimizzando così le risorse a disposizione delle attività formative, i partecipanti ai percorsi formativi sono tenuti a trasmettere le conoscenze acquisite agli altri collaboratori impiegati nell'ambito lavorativo oggetto delle iniziative medesime (secondo le indicazioni del Dirigente mediante comunicazione orale e con la condivisione del materiale e della documentazione acquisiti).

Elenco attività formative 2025-2027

Si richiama la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione avente per oggetto "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 14.01.2025.

La nuova direttiva in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano segue i precedenti atti di indirizzo sul rafforzamento delle competenze (23 marzo 2023) e sulla misurazione e valutazione della performance (28 novembre 2023). "Con questo nuovo atto di indirizzo vengono ribaditi i principi cardine della formazione, che costituisce una leva strategica per la crescita delle nostre persone e per le amministrazioni pubbliche". Con la nuova direttiva sono indicati gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale pubblico. La formazione, come specificato nell'atto di indirizzo, è uno specifico **obiettivo di performance**, concreto e misurabile, che ciascun dirigente deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti e a partire dal 2025 con una quota non inferiore alle 40 ore di formazione pro-capite annue. In particolare la direttiva individua quale responsabilità ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165/01 il non rispetto delle direttive ed il mancato raggiungimento dei risultati per il dirigente preposto ad uffici dirigenziali con specifiche competenze in materia di gestione del personale.

Pertanto oltre all'adesione a corsi singoli forniti da varie società di formazione (Formel, Anea, Caldarini, piattaforma Syllabus, ecc.) Venezia Ambiente, previa richiesta con nota del 29 gennaio 2025 Prot. n. 91/2025, si è convenzionato alla formazione del personale 2025-2026 della Città Metropolitana di Venezia. La città metropolitana ha confermato la disponibilità ad inserire i dipendenti nei numeri e nei corsi sotto riportati:

Corsi con docenti interni	
Titolo	Numero

	partecipanti
Corso accesso agli atti (varie forme)	4
Corso Excel base	1
Corso il bilancio dell'Ente	2
Corso la valutazione di impatto ambientale e PAUR	2
Corso le Procedure Ambientali per l'impresa e l'industria - l'Autorizzazione Unica Ambientale	1
Corso le Procedure Ambientali per l'impresa e l'industria - l'Autorizzazione Integrata Ambientale -2026	1
Corso le procedure ambientali per l'impresa e l'industria - l'autorizzazione unica ai sensi dell'art. 208 con cessazione della qualifica di rifiuto ai sensi dei DM nazionale finora rilasciati - 2026	3

Corsi con docenti esterni	
Titolo	Numero partecipanti
Corso la digitalizzazione negli appalti pubblici	2
Corso i CAM negli affidamenti pubblici	1
Corso la gestione della fase esecutiva dei contratti di lavoro e servizi	1
Corso tecniche di bonifiche e terre e rocce da scavo	1
Corso informatica giuridica	3
Corso il perfezionamento in materia di contratti pubblici - atti, principi, procedure operative e responsabilità nelle procedure di gara - 2026	1
Corso base di project management - 2026	2

Per il direttore è stata scelto il corso di alta formazione "L'approccio manageriale alla regolazione del servizio idrico e del ciclo dei rifiuti urbani" offerto dalla School of Management Bocconi.

SOTTOSEZIONE PIANO AZIONI POSITIVE

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) è un adempimento normativo disciplinato dall'articolo 48 del d.lgs. n. 198 del 2006 che rientra nell'ambito delle politiche volte a promuovere la parità di genere e le pari opportunità nel mondo del lavoro, in particolare nella Pubblica Amministrazione. Il PAP è un documento programmatico che definisce gli obiettivi e le azioni concrete per rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro. Il Piano delle Azioni Positive è stato inglobato all'interno del più ampio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Pertanto, nel contesto del 2025, l'adempimento relativo al PAP rientra nelle responsabilità delle Pubbliche Amministrazioni che devono redigere il PIAO.

In particolare, il PAP deve contenere:

- analisi della situazione del personale maschile e femminile;
- obiettivi di parità da raggiungere;
- azioni positive per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- modalità di verifica dei risultati ottenuti.

Al 1 gennaio 2025 il personale dell'ente è pari a 4 unità di cui n. 3 unità a tempo indeterminato, 1 contratto ex art. 110 del TUEL.

Tutte i dipendenti appartengono al sesso femminile.

Di seguito si riportano i dati dei dipendenti:

- 1) Genere per tipologia contrattuale: 4 dipendenti di sesso femminile → 100% genere femminile.
- 2) Età dirigente: anni 55.
- 3) Età 3 dipendenti: anni 39, anni 51; anni 54.
- 4) Residenza dirigente: Venezia.
- 5) Residenza 3 dipendenti: Martellago, Venezia, Venezia.

Metodologia è sviluppata attraverso:

- Rilevazione delle criticità (aree di intervento);
- Predisposizione delle azioni.

L'intento perseguito è l'attivazione, attraverso il presente piano, di azioni coordinate rivolte a rimuovere le criticità e disagi riscontrati all'interno dell'organizzazione per promuovere e rafforzare politiche inclusive delle risorse umane, di contrasto alle discriminazioni e di miglioramento delle forme di conciliazioni del personale tra vita lavorativa e privata.

Sono state evidenziate le seguenti Aree di intervento in relazione alle criticità rilevate:

1. **Studi ed indagini;**
2. **Conciliazione tempi vita-lavoro;**
3. **Organizzazione del lavoro e comunicazione interna;**
4. **Formazione e aggiornamento**

Di seguito, per ciascuna Area di intervento, si rilevano le seguenti Azioni positive

Area di intervento	Azione	Destinatari	Obiettivi azione	Tempistiche	Costi Operativi
1. Studi ed indagini	Indagine conoscitiva	Tutto il personale	Misurare il grado di qualità della vita organizzativa percepita attraverso rilevazioni delle opinioni dei dipendenti su singoli fattori e indicatori dei temi presi in considerazione, individuati Introdurre l'ascolto organizzativo tra gli strumenti a sostegno delle azioni di cambiamento e del miglioramento della salute organizzativa, anche in ottica di pari opportunità	Si propongono riunioni periodiche	Nessuno
2. Conciliazione tempi vita-lavoro	Misure per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro: smart working	Tutto il personale	Facilitare la diffusione di nuove forme organizzative del lavoro con utilizzo flessibile delle risorse umane e di spazi di condivisione co-working	Azione continuativa	Connessi alla dotazione tecnico-informatica, che viene costantemente monitorata e ampliata



<p>3. <i>Organizzazione del lavoro e comunicazione interna</i></p>	<p>Implementazione di azioni rivolte a supportare la trasmissione di informazioni interne</p>	<p>Tutto il personale</p>	<p>a. Previsione di incontri e riunioni periodiche per la condivisione di tematiche di interesse di tutto il personale e attività portate avanti dall'ente tra le dipendenti e la dirigente; b. Promozione dell'utilizzo di piattaforme digitali per la gestione e condivisione sincrona delle attività di servizio per progetti e gruppi di lavoro)</p>	<p>azione continuativa</p>	<p>Relativi agli strumenti utilizzati</p>
<p>4. <i>Formazione e aggiornamento</i></p>	<p>Garantire lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane: aggiornamento Piano di formazione del personale</p>	<p>Tutto il personale</p>	<p>Aggiornamento del Piano della Formazione del personale che tenga conto delle esigenze dell'ente e di tutti i suoi dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso</p>	<p>2025</p>	<p>Stanziamen- to del capitolo di bilancio Per la Formazione e del personale</p>