

Università degli Studi di Foggia

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Quadro normativo

La L. 7 agosto 2015, n. 124 (cd. Legge Madia) ha introdotto il tema del Lavoro Agile nel pubblico impiego. La Direttiva n. 3/2017 (recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della L. 7 agosto 2015, n. 124) prevedeva, infatti che le pubbliche amministrazioni, seppur nel rispetto di certi limiti, avessero adottato misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per la sperimentazione di forme di Lavoro Agile. L'obiettivo era coinvolgere entro tre anni almeno il 10% dei dipendenti della Pubblica Amministrazione nel cosiddetto "lavoro agile".

L'Università di Foggia, in conformità a questa normativa ha emanato il Regolamento per l'applicazione dello smart working al personale tecnico - amministrativo dell'Università di Foggia (D.R. n. 469/2020 del 03.04.2020) dettando modalità e criteri di attuazione del lavoro agile.

La recente emergenza legata all'epidemia da Covid-19 ha contribuito a focalizzare l'attenzione sul tema dello Smart Working.

Da un punto di vista organizzativo, molte realtà hanno adottato le pratiche di Lavoro Agile per ridurre al minimo i rischi derivanti dal virus e limitare quindi le possibilità di contagio.

Da un punto di vista normativo, è stato, invece, il [decreto attuativo del 23 febbraio 2020 n.6](#), recante "le misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica", a favorire l'adozione dello Smart Working, attuabile sin da subito senza accordo preventivo col dipendente.

Il DPCM del 1 marzo 2020 ha stabilito che fino al luglio 2020 il lavoro agile poteva essere applicato dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali e che l'obbligo di informativa sulla sicurezza dei lavoratori poteva essere assolto in modalità telematica anche ricorrendo alla documentazione presente sul sito dell'INAIL.

Con il decreto legge 2 marzo 2020, n. 9 per le Amministrazioni Pubbliche sono state snellite le procedure di acquisizione di beni informatici, ed il lavoro agile, con la modifica all'art. 14, comma 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124 ha cessato di essere una misura sperimentale.

Tali misure sono state riprese dalla direttiva n. 2/2020 del 12 marzo 2020 del ministro della Funzione pubblica che ha ribadito il "ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa".

Con l'avvio della fase 2 dell'emergenza epidemiologica in Italia, è stata emanata la direttiva n. 3/2020 del 4

maggio 2020 che ha ribadito l'importanza del lavoro agile quale strumento utile per favorire il distanziamento sociale e da quel momento la sfida che dovranno affrontare le amministrazioni è rappresentata dalla necessità di mettere a regime e rendere sistematiche le misure adottate nella fase emergenziale, al fine di rendere il lavoro agile lo strumento primario nell'ottica del potenziamento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa.

Nella Gazzetta Ufficiale n. 268 del 28 ottobre 2020, è stato pubblicato il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 19 ottobre 2020 recante "Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale". Il decreto regola - nella presente fase di emergenza sanitaria e sino al 31 gennaio 2021 (termine modificato dal Decreto del 23.12.2020) - il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Il suddetto decreto sancisce il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa e delle attività lavorative connesse, sia quelle svolte ordinariamente in presenza del dipendente, sia quelle attività progettuali specificamente individuate tenuto conto delle possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria e, comunque, senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro.

Quanto alle modalità organizzative di espletamento delle attività lavorative, all'interno del quadro normativo esistente che già garantisce lo svolgimento delle attività lavorative in smart working per almeno la percentuale [del cinquanta per cento] di cui all'art. 263, comma 1, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. decreto Rilancio), il D.M. 19 ottobre 2020 riprende tale percentuale e invita, ex art. 3 co. 3, le pubbliche amministrazioni ad assicurare in ogni caso "le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato".

Pertanto, l'Università di Foggia - in ottemperanza a tale normativa - ha esteso la percentuale del cinquanta per cento prevista dal quadro normativo de quo e recepitata dalla circolare del D.G. n. 31737 del 14/09/2020, fissandola dal 2 novembre 2020 nella misura complessiva del settanta per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in modalità agile. Tale limite percentuale è da intendersi non perentorio, attesa la sua programmaticità e adattabilità alle necessità e al perseguimento degli obiettivi della struttura nel suo complesso.

Successivamente, al Decreto rilancio convertito con modificazioni dalla l. 17 luglio 2020, n. 77, all'art. 263, comma 4, è stato aggiunto il comma 4-bis, il quale prevede, modificando l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, che ciascuna Amministrazione rediga un Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

Si tratta di un documento di programmazione triennale che va predisposto e aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, sentite le organizzazioni sindacali, e costituirà una sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ossia del Piano delle Performance.

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

La situazione di partenza

La poderosa accelerazione impressa dall'emergenza epidemiologica al lavoro agile nell'Università di Foggia

è testimoniata dal dato relativo alle attività svolte in tale modalità nel corso dell'anno.

Il grafico mostra le percentuali delle presenze fisiche in ufficio e quelle relative ad attività svolte in modalità agile a partire dal mese di marzo 2020, vero e proprio punto zero per la sperimentazione massiva e forzata del lavoro agile nell'Università di Foggia a causa dell'emergenza pandemica.



Sin dalle prime settimane dell'emergenza, la tecnostruttura ha dovuto adeguare repentinamente le proprie modalità lavorative. La risposta del personale è stata immediata ed efficace, evidenziando un elevato grado di flessibilità, resilienza e capacità di adattamento che ha consentito di garantire l'erogazione dei servizi didattici e di supporto alla ricerca scientifica senza interruzione di continuità.

La quasi totalità delle attività è stata resa in modalità agile, fatti salvi i casi di necessità per i quali si è resa indispensabile la presenza fisica dei lavoratori e le seguenti categorie di attività, che per loro natura non possono che essere rese in presenza:

- le attività di supporto alla ricerca e alla didattica in laboratorio da rendersi in presenza
- le attività che richiedono interventi tecnici in presenza
- le attività di portierato e servizi generali
- le attività degli autisti

I principali fattori che hanno reso possibile questo adattamento rapido ed efficace sono stati:

- 1) disponibilità di base di infrastrutture software e telematiche già utilizzate per attività di e-learning che, nel corso dell'anno, sono state ulteriormente arricchite e implementate, anche attraverso l'utilizzo di fondi dedicati e il reclutamento immediato di professionalità utili ad arricchire il know-how di base
- 2) avanzato stato di digitalizzazione dei procedimenti relativi alla produzione documentale (protocollo informatico, utilizzo della firma digitale), facilitato dal sistema di verbalizzazione elettronica, in base al quale tutto il corpo docente già dispone di strumenti di firma digitale
- 3) utilizzo consolidato di gestionali di contabilità e di banche dati telematiche su web, che ha permesso di continuare le attività da remoto senza particolari disservizi
- 4) potenziamento e diffusione della VPN per l'accesso alle risorse bibliografiche consultabili solo dalla rete di Ateneo
- 5) implementazione del sistema di remote desktop di Google per l'accesso in remoto al proprio computer fisicamente ubicato in ufficio così da permettere l'accesso al sistema di storage interno
- 6) pronta reattività della macchina amministrativa attraverso l'adozione di atti organizzativi interni

emergenziali di disciplina del lavoro agile, coerenti con le disposizioni di salute pubblica adottate dal Governo e dalla Regione

- 7) significativa capacità di adattamento del personale, che ha risposto in larga misura positivamente all'improvviso cambiamento utilizzando sia la propria dotazione informatica domestica (computer e collegamento internet) sia mostrando disponibilità nei confronti del nuovo approccio all'attività attraverso l'uso intensivo ed efficace degli strumenti di interazione a distanza con l'utenza e i colleghi.

Al 31.12.2020 risultano assegnati al personale n. 30 computer portatili per attività di smart working ed aggiudicata la gara per la fornitura di ulteriori 70 portatili che verranno consegnati nel corso del primo bimestre 2021.

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

Le scelte organizzative

Attraverso l'adozione uno o più atti organizzativi interni preliminari alla organica revisione del "Regolamento per l'applicazione dello smart-working" (D.R. n. 469/2020), intende avviare immediatamente il percorso finalizzato al superamento sia del lavoro agile "emergenziale" sia della fase di sperimentazione attraverso la quale si sarebbe dovuto introdurre il lavoro agile in attuazione della legge 124/2015.

Nel periodo marzo 2020-gennaio 2021 i dati mostrano che la quasi totalità del personale, sia pure a rotazione o per aspetti limitati delle attività di propria competenza, ha usufruito del lavoro agile. Ciò è stato possibile attraverso l'adozione di provvedimenti direttoriali specifici di attuazione delle previsioni del D.P.C.M. emergenziali. L'esperienza di questi mesi ha consentito di avviare un percorso finalizzato a:

- introdurre uno stile di lavoro sempre più orientato all'autonomia e alla responsabilità nel raggiungimento di obiettivi, superando l'ancoraggio all'impegno per adempimenti;
- avviare un percorso finalizzato alla introduzione di strumenti di misurazione e valutazione della performance lavorativa per obiettivi periodici;
- promuovere il benessere organizzativo attraverso la conciliazione dei tempi di vita e lavoro
- consolidare il percorso di digitalizzazione dei documenti, dei processi e delle attività, comprese quelle destinate a soddisfare l'utenza, promuovendo l'utilizzo di piattaforme telematiche per la condivisione e il confronto da remoto del personale
- riprogettare gli spazi di lavoro anche alla luce del provvedimento di riorganizzazione della tecnostruttura adottato con D.D.G. n. 576/2020.

Alla luce dell'esperienza maturata, l'accesso al lavoro agile è esteso a tutto il personale, anche a rotazione o per parte dell'attività, alle seguenti condizioni minime:

- non necessità della costante presenza fisica nel luogo di lavoro per lo svolgimento di almeno una parte delle attività assegnate;
- disponibilità di idonea strumentazione tecnologica (pc, collegamento alla rete internet, contattabilità telematica e telefonica)

- possibilità di monitoraggio delle attività svolte e di conseguente valutazione delle stesse dal punto di vista quantitativo e qualitativo
- invarianza o miglioramento del livello di servizio erogato all'utenza interna ed esterna, nel rispetto dei termini procedurali previsti dalla normativa vigente

Restano escluse dall'espletamento in modalità agile le sole attività che richiedono necessariamente la presenza fisica nella sede di lavoro: attività laboratoristiche (sia scientifiche che didattiche), i servizi generali di supporto alle attività didattiche e scientifiche svolte in presenza, i servizi resi all'utenza anche in presenza (biblioteche). Le restanti attività possono essere rese in modalità agile nel rispetto delle condizioni sopra riportate e in base alla disciplina transitoria oggetto di specifici atti organizzativi e di quella definitiva che sarà oggetto del nuovo Regolamento di Ateneo sul lavoro agile.

Nel corso del 2021, ad integrazione e completamento della citata riorganizzazione della tecnostruttura adottata con D.D.G. n. 576/2020, l'Università intende procedere all'adozione di una mappatura organica delle attività e dei processi che terrà conto delle indicazioni sopra riportate in merito all'accesso alla modalità agile di prestazione dell'attività lavorativa e delle connessioni e interazioni tra processi, al fine di armonizzare i flussi procedurali svolti in presenza e quelli da remoto. La mappatura consentirà, inoltre, di individuare criticità e aree di miglioramento al fine di rimodulare il POLA in sede di adeguamento annuale con l'obiettivo di raggiungere a regime (entro il 2023) un assetto consolidato e, al contempo, modulare e dinamico, in grado di affrontare con rapidità, efficacia ed efficienza le sfide del presente e del futuro in una realtà in rapida e costante trasformazione.

E' già in corso una redistribuzione degli spazi fisici finalizzata a razionalizzare gli stessi tenendo conto della prospettiva di una presenza non più costante di tutto il personale.

Mappatura delle attività

E' in corso la mappatura delle attività e dei processi alla luce della riorganizzazione della tecnostruttura del 2020. In esito a tale lavoro sarà aggiornato il POLA.

ALLEGATO 1

Si allega il piano formativo del personale per il 2021 - 2023 dove sono riportate le iniziative relative al lavoro agile e alle competenze correlate (gestione dei rapporti, competenze digitali ecc.)

https://www.unifg.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/12-01-2021/programmazione_formazione_anno_2021.pdf

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

La necessità di rendere l'azione amministrativa sempre più efficiente, efficace ed economicamente sostenibile, unita alla grave situazione di crisi sanitaria determinata dalla pandemia dovuta al covid-19, ha richiesto un importante cambio di stile manageriale contrassegnato dall'aumento della flessibilità, dall'utilizzo intensivo degli strumenti messi a disposizione dall'innovazione tecnologica, da una leadership collaborativa tesa sempre più a porsi obiettivi e far lavorare per obiettivi, abbandonando progressivamente la mera logica degli adempimenti, in modo tale da aumentare nei collaboratori un forte senso di responsabilità per i risultati.

L'Ateneo, a tal fine, ha immediatamente implementato le opportunità che la previsione normativa ha messo a disposizione a riguardo, redigendo il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile, che è una "sezione" del Piano della Performance.

Questa nuova organizzazione del lavoro, come suggerito dalle linee guida ministeriali, sarà sempre più orientata verso l'utilizzo dello smart working non come modello di lavoro emergenziale, ma quale strumento di rimodulazione del rapporto tra persona e lavoro, tra dirigenti e collaboratori, al fine di migliorare il bilanciamento tra vita personale e professionale, accrescendone il grado di soddisfazione a beneficio della produttività.

Elementi indispensabili, quindi, per la realizzazione di un piano di successo sono: una precisa strategia organizzativa orientata agli obiettivi; una struttura ICT adeguata; una visione chiara delle attività che possono essere svolte anche in modalità agile.

3.1 Dirigenti e i responsabili di Area

Principale obiettivo del POLA è la costituzione di un sistema di relazioni estremamente collaborative, essenzialmente improntate sul rapporto fiduciario, con intenso coinvolgimento anche emotivo del personale tecnico-amministrativo. Lo svolgimento delle attività in Smart working, prevede che l'attività lavorativa possa essere svolta ovunque, previo accordo fra dipendente e amministrazione e che il lavoratore, rispettando gli accordi presi e raggiungendo gli obiettivi stabiliti, operi in completa autonomia, con tempi autogestiti. Tale modalità di erogazione del lavoro presuppone appunto che tra lavoratore con l'amministrazione si instauri un rapporto di reciproca fiducia e di forte identificazione, per la cui realizzazione il ruolo e l'apporto della dirigenza e dei responsabili di Area è fondamentale e si sostanzia stabilendo una forte connessione tra la leadership e il personale.

È importante condividere la "vision", ossia gli obiettivi della *Governance* e quali siano le priorità strategiche dell'Ateneo in modo che ogni collaboratore sia in grado di avere chiara coscienza del contesto in cui lavora e ne possa assumere il fine generale come proprio.

La *Governance*, quindi, deve creare un'organizzazione del lavoro orientata ai risultati, fondata sulla fiducia invece che sul controllo, sulla responsabilità invece che sulla gerarchia e sulla collaborazione invece che sulla competizione, al fine di raggiungere gli obiettivi fissati, massimizzando l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, sfruttando al meglio le opportunità dei nuovi strumenti digitali.

I dirigenti e, nel caso dell'Università di Foggia, le corrispondenti figure apicali individuate nei responsabili di Area sono, quindi, coinvolti nella:

- Mappatura e reingegnerizzazione dei processi che possono essere svolti in modalità agile;
- Definizione delle attività che NON possono essere svolte in modalità agile;
- Definizione dei criteri di individuazione del personale da avviare alla modalità di lavoro agile;
- Garanzia per il personale avviato al lavoro agile dell'assenza di qualsiasi forma di discriminazione;
- Promozione di percorsi informativi e formativi per il personale interessato alla modalità di lavoro agile;
- Monitoraggio diretto e costante degli obiettivi fissati per tutto il personale e verifica del conseguimento degli stessi.

Al fine di esaminare l'andamento dei risultati intermedi e per identificare le attività o i processi che, eventualmente, possano richiedere un immediato intervento correttivo migliorativo, di fondamentale importanza è l'opera di monitoraggio che i dirigenti/responsabili di Area sono tenuti a svolgere in maniera mirata e costante. Un continuo canale di feedback è funzionale, per ognuna delle parti coinvolte, a determinare la costante consapevolezza che i comportamenti tenuti siano strettamente correlati ai risultati raggiunti, poiché intimamente legati.

In tale ottica, all'interno dell'Ateneo, un ruolo centrale di coordinamento è svolto dagli EP responsabili di Area che potranno/dovranno imprimere un adeguato impulso al cambiamento e fungere da cabina di regia del processo evolutivo non solo con riguardo all'individuazione del personale da avviare alla modalità di lavoro agile (secondo criteri inerenti lo status del lavoratore, il carattere, le attitudini definiti con regolamenti specifici), ma anche e soprattutto per quanto attiene ai processi di formazione del personale e all'individuazione delle attività da svolgere in smart working.

3.2 Comitati unici di garanzia (CUG)

Secondo quanto previsto dalla Direttiva 2/2019 del Ministero della Funzione Pubblica e in ottemperanza alle linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro approvate con la direttiva 3/2017 (la cosiddetta direttiva Madia) "un ruolo determinante nell'attuazione delle misure prescritte dovrà essere svolto dai Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni... Nell'ambito dei loro compiti propositivi, consultivi e di verifica, i Comitati unici di garanzia, contribuiscono attivamente all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori".

Pertanto, e in ottemperanza alla normativa in materia di smart working, la Presidente del Cug ha istituito un gruppo di lavoro per la stesura del Regolamento per l'applicazione dello Smart Working al personale tecnico amministrativo dell'Università di Foggia, al fine di conciliare vita lavoro e vita familiare.

Il regolamento è stato emanato con Decreto del DG il 469 prot. 12417 del 03.04.2020., al fine di realizzare una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro, per due obiettivi: per un verso, una maggiore responsabilizzazione sui risultati, connessa a una migliore efficienza della PA e, per l'altro verso, un maggiore benessere dei lavoratori, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

A causa dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, attraverso il susseguirsi di disposizioni governative, la modalità agile è diventata la modalità ordinaria di prestazione lavorativa e il CUG vigilerà che nessuna tipologia di lavoratori sia aprioristicamente esclusa dalla possibilità di accedere al lavoro agile e potrà collaborare con l'Amministrazione nel monitoraggio degli impatti del lavoro agile, prestando particolare attenzione agli effetti sul benessere organizzativo, anche attraverso indagini di clima, che rientrano tra gli strumenti di cui lo stesso Legislatore suggerisce l'impiego.

In questo contesto, il CUG svolge le funzioni di Osservatorio permanente sul lavoro agile, con compiti di

raccolta dati e informazioni relativi all'andamento del lavoro agile, al suo impatto sul funzionamento dell'Università e sull'organizzazione di vita dei dipendenti, attraverso modalità di analisi che possono consistere in report, focus group, o interviste. Inoltre, il CUG è chiamato a relazionare periodicamente agli organi competenti circa l'andamento del lavoro agile.

3.3 Organismi indipendenti di valutazione (OIV):

Un supporto all'amministrazione per l'attuazione del presente piano con una particolare attenzione alla definizione degli indicatori della performance non può che pervenire dal Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) così come già evidenziato nelle Linee Guida 2/2017 del Ministero della Funzione Pubblica.

L'OIV alla stessa stregua di come è deputato a verificare l'implementazione di un corretto Sistema di Misurazione della Performance mediante la definizione di opportuni indicatori, deve verificare che il POLA adotti un approccio orientato ai processi definendo specifici obiettivi che saranno misurati con specifici indicatori di performance, ma non per il tradizionale controllo dell'attività del lavoratore ma affinché le prestazioni degli individui risultino sempre allineate con gli obiettivi strategici. Tale attività conduce ad ottenere come risultato un'organizzazione del monitoraggio che osserva e misura continuamente i risultati di ogni processo e di ogni attività, definendoli ed eventualmente provvedendo all'applicazione di correttivi migliorativi in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.

3.4 Responsabili della Transizione al Digitale (RTD):

In ambito del presente piano la figura del Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), introdotta dall'art. 17 del CAD, è una figura centrale per l'organizzazione del lavoro agile e per l'intera amministrazione in quanto detiene tra le principali funzioni quella di garantire operativamente la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione a cui appartiene. Tale fondamentale ruolo è stato ancor più sottolineato dalla Circolare nr. 3/2018 la quale nel richiamare le amministrazioni a provvedere con urgenza all'adempimento di quanto previsto dall'articolo 17 del CAD, pone l'attenzione sulla valenza strategica attribuita dal legislatore alla figura del RTD nel processo di trasformazione digitale dell'amministrazione. L'Università di Foggia con D.D.G. n.31/2018 prot. 3430/2018 ha nominato il Responsabile della Transizione al Digitale che ha rilevato, fin dal suo insediamento, un'altissima percentuale di servizi digitali fruibili in smart working. Ma è nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022, al Capitolo 8 – "Governare la trasformazione digitale", che si sancisce il consolidamento del ruolo del Responsabile della Transizione al Digitale come una delle quattro "leve" per l'innovazione delle PA e dei territori. Esso affida al RTD il compito di definire un *maturity model* per lo smart working nelle pubbliche amministrazioni, che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari, anche alla luce del nuovo contesto lavorativo che si è andato a configurare nel periodo dell'emergenza Covid-19. Tale modello costituirà poi la base di riferimento per la creazione di una piattaforma nazionale per lo smart working nella PA.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione deve progettare il proprio programma di sviluppo del POLA, e monitorare già nel 2021 alcuni indicatori minimi scelti tra quelli indicati nell'allegata tabella degli obiettivi, ai fini di rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, le condizioni abilitanti e di salute organizzativa che costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022- 2024.

In questa prima fase gli obiettivi e gli indicatori di base per la programmazione organizzativa del lavoro agile e per la misurazione delle condizioni abilitanti sono:

3) *Help desk informatico*

6) *% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale*

8) *% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi*

10) *% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione*

11) *N. PC per lavoro agile*

12) *%. di lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati*

13) *Sistema VPN*

14) *Intranet*

15) *Sistemi di collaboration*

16) *% Applicativi consultabili in lavoro agile*

20) *% Banche dati consultabili in lavoro agile*

21) *% Firma digitale tra i lavoratori agili*

22) *% Processi digitalizzati*

23) *% Servizi digitalizzati*

24) *% lavoratori agili effettivi*

25) *% Giornate lavoro agile*

26) *Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.*

DIMENSIONI	OBIETTIVI 2021	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	S	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile					
	S	2) Monitoraggio del lavoro agile					
	S	3) Help desk informatico	SI				
	S	4) Programmazione					
	SALUTE PROFESSIONALE						
	stato attuale + 10%	Competenze direzionali: 5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno					
		6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%				
stato attuale + 10%	Competenze organizzative: 7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno						
	8) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%					

	stato attuale + 10%	Competenze digitali: -% di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno					
		10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%				
SALUTE DIGITALE							
	numero > 30	11) N. PC per lavoro agile	30				
		12) % di lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	100%				
		13) Sistema VPN	SI				
		14) Intranet	SI				
		15) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	SI				
		16) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%				
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA							
	stato attuale + 10%	17) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile					
	stato attuale + 10%	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile					
	stato attuale + 10%	19) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi					
		20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%				
	numero > 22	21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	22				
		22) % Processi digitalizzati	100%				
		23) % Servizi digitalizzati	100%				
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	stato attuale + 10%	24)	% lavoratori agili effettivi				
	stato attuale + 10%	25)	% Giornate lavoro agile				
	QUALITA'						
	relazione stato attuale + 10%	26)	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.				
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	stato attuale + 10%	27) Riflesso economico: Riduzione costi					
	stato attuale + 10%	28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi					
	EFFICIENZA						
	rapporto FTE in SW/numero assenze totali	29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività					
	rapporto numero FTE in SW / totale costi	30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio					
	rapporto FTE in SW / totale tempi	31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie					
	EFFICACIA						
	nr. pratiche erogate > stato attuale	32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita					
nr richieste chiarimenti < stato attuale	33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita						
NOTE							
DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO	FASE DI SVILUPPO	FONTE

			(baseline)	Target 2021	SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	AVANZATO Target 2023	
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	numero di richieste allo sportello < stato attuale	34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori					
	IMPATTO AMBIENTALE						
	numero di km percorsi casa-lavoro < stato attuale	35) Ambientale: per la collettività					
	IMPATTO ECONOMICO						
	costi per percorrenza casa-lavoro < stato attuale	36) Economico: per i lavoratori					
	IMPATTI INTERNI						
rapporto FTE soddisfatti/FTE totali > stato attuale	37) Miglioramento/Peggioramento salute professionale						
relazioni.....	38) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa						
	39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria						
	40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale						
NOTE							