

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2022 - 2024

Il presente documento di programmazione delinea l'organizzazione del lavoro agile in ARPA Piemonte.

Partendo da un excursus normativo in materia e dallo stato di attuazione del lavoro agile all'interno dell'Agenzia, il documento mira ad evidenziare i piani di sviluppo e di miglioramento nonché gli attori e gli strumenti necessari affinché il lavoro agile possa affermarsi come una modalità di organizzazione del lavoro capace di rispondere ad un miglioramento della qualità dei servizi offerti agli utenti, senza tralasciare i risvolti positivi nell'ambito della protezione dell'ambiente a seguito della diminuzione degli spostamenti casa/lavoro.

Il presente piano riporta, quindi, i contenuti di cui alle "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

PARTE 1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

La normativa sul lavoro agile

Il lavoro agile o smart working è stato introdotto nella Pubblica amministrazione dalla Legge 7 agosto 2015, n. 124 - c.d. Legge Madia – che all'art. 14 aveva previsto che *"le amministrazioni omissis adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa..."*.

Anche la Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale, al punto 48, evidenzia che il Parlamento *"sostiene il lavoro agile, un approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla Legge e dai contratti collettivi..."*.

La successiva Legge 22 maggio 2017 n. 81 recante *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"* con specifico riferimento all'art. 18 configura il lavoro agile quale *"modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo fra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*.

A causa della situazione connessa all'epidemia da Covid – 19, il lavoro da remoto è diventato una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza garantendo comunque l'erogazione dei servizi.

Le principali misure emergenziali introdotte sono state:

- D.L. 17 marzo 2020, n. 18 convertito con la Legge 24 aprile 2020 n. 27 che definisce il lavoro agile come la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni *"fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-2019"*;

- Decreto del Ministero della Funzione Pubblica del 19 ottobre 2020 che dà indicazioni sulle misure organizzative nel periodo emergenziale;
- D.L. 30 aprile 2021, n. 56 che stabilisce che fino alla definizione della disciplina del lavoro agile nei contratti collettivi del pubblico impiego le amministrazioni pubbliche avrebbero potuto continuare a ricorrere alla procedura semplificata per lo smart working;
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 e Decreto del Ministro della Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021 che stabiliscono che dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA sarebbe ritornata ad essere quella in presenza individuando le modalità organizzative per il rientro in sede dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni e definendo le condizioni per l'accesso alla prestazione lavorativa in forma agile

Il lavoro agile in ARPA Piemonte: situazione fino ad ottobre 2021

Come in molte realtà pubbliche il lavoro agile in ARPA Piemonte è stato introdotto per far fronte all'emergenza sanitaria legata alla pandemia Covid – 19.

L'utilizzo di strumenti organizzativi che consentano al dipendente di prestare l'attività lavorativa sulla base di un progetto concordato con il dirigente presso il proprio domicilio ovvero presso sedi di lavoro dell'Agenzia diverse da quella assegnata, era comunque già presente presso ARPA Piemonte. Il telelavoro (a domicilio o a distanza), pur essendo normato in modo distinto dal lavoro agile, è un istituto a cui ARPA Piemonte ricorre fin dal 2009, anno a cui risale il primo progetto sperimentale per consentire ad una dipendente di lavorare da casa, limitandone gli spostamenti casa/lavoro, diventati più gravosi per le condizioni fisiche della dipendente stessa.

Alla data odierna è vigente per il telelavoro il regolamento recepito con Decreto del Direttore Generale n. 70 del 1° giugno 2017 che disciplina anche alcune "forme delocalizzate" di svolgimento della prestazione lavorativa per brevi periodi (specie il periodo estivo), nell'ottica di favorire la conciliazione vita/lavoro e di condivisione della postazione di lavoro.

L'esperienza maturata nella gestione del telelavoro all'interno dell'Agenzia, che coinvolge circa una quarantina di dipendenti, si è rivelata utile nell'introduzione dello smart working, pur tenendo conto delle differenze normative fra i due istituti.

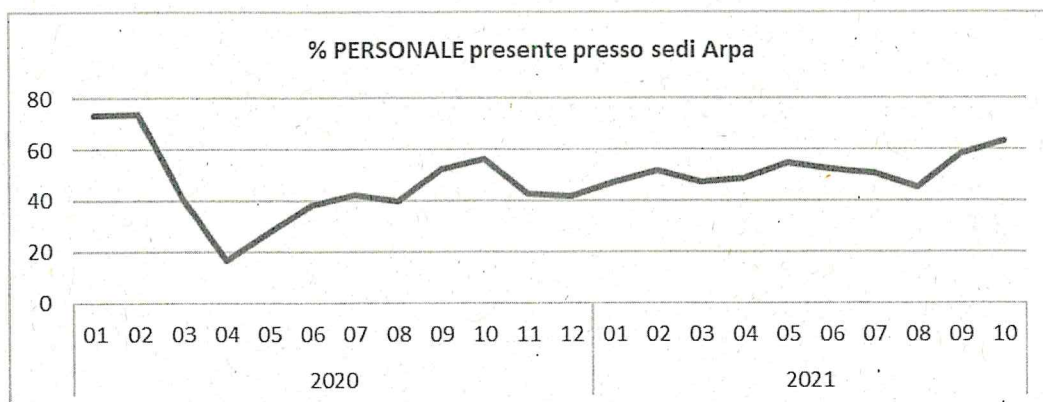
Occorre inoltre evidenziare che, già a decorrere dal 2019, si sono svolti incontri formativi in materia di lavoro agile organizzati dall'Agenzia, su proposta del Comitato unico di garanzia e del RSPP, rivolti ai dipendenti dell'Ufficio personale ed agli RLS in materia di lavoro agile.

Alla luce di quanto sopra evidenziato, è possibile affermare che l'emergenza sanitaria legata alla pandemia Covid – 19 ha sicuramente accelerato i tempi per l'introduzione del lavoro agile e soprattutto ha coinvolto la quasi totalità del personale nel periodo di massima emergenza.

Nel corso del 2020 hanno fruito della causale legata al lavoro agile 848 dipendenti di Arpa Piemonte, per un numero medio pari a 99 giornate lavorative pro capite.

Nel periodo compreso da gennaio ad ottobre 2021 hanno fruito del lavoro agile 737 dipendenti per complessive 44.288 giornate, quindi con una media pro capite pari a 60 giornate

Il grafico sottostante riporta l'andamento della presenza presso le diverse sedi del personale nel periodo gennaio 2020 – ottobre 2021.



PARTE 2 MODALITA' ATTUATIVE E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Il lavoro agile in ARPA Piemonte: modalità attuative da novembre 2021

A seguito dell'andamento della pandemia, che ha visto progressivamente rallentare i contagi, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 e con Decreto del Ministro della Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021 si è stabilito che dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA sarebbe ritornata ad essere quella in presenza e sono state individuate le modalità organizzative per il rientro in sede dei lavoratori della Pubblica Amministrazione.

Nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva, ARPA Piemonte con Decreto del Direttore Generale n. 133 del 28 ottobre 2021 ha definito le "Modalità organizzative per il rientro in presenza e lo svolgimento del lavoro agile per i dipendenti di ARPA Piemonte".

L'Agenzia ha mantenuto, sostanzialmente senza soluzione di continuità, la possibilità di fruire dell'istituto del lavoro agile nel rispetto delle condizioni che di seguito sono riportate.

Nel caso di assenza di lavoro arretrato ovvero di completamento del piano di smaltimento dello stesso (all'interno dell'Agenzia non ci sono state segnalazioni a riguardo), l'accesso al lavoro agile avviene previa stipulazione di un accordo individuale tra il Direttore del Dipartimento ed il singolo dipendente.

Nell'accordo individuale sono riportati:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- la dotazione strumentale;
- le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore, nonché eventuali fasce di contattabilità, secondo i seguenti criteri:
 - previsione di massimo due giorni alla settimana di svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile al fine di garantire la prevalenza dell'attività in presenza
 - articolazione dell'orario nelle giornate di lavoro agile nella fascia compresa fra le ore 7 e le ore 19, fatto salvo il rispetto delle fasce di contattabilità ed il diritto alla disconnessione dalle ore 19 alle ore 7
 - individuazione di due fasce di contattabilità della durata di un'ora ciascuna
 - previsione che il dirigente o l'incaricato di funzione se delegato possa sempre richiedere al lavoratore, al di là delle fasce di reperibilità, che lo svolgimento dell'attività da remoto avvenga in determinati orari, al fine di garantire la compresenza da remoto di più lavoratori
 - richiamo delle modalità e dei criteri di misurazione della prestazione in analogia con quanto avviene con la prestazione lavorativa resa in presenza

- richiamo alla normativa sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro ed alla presa visione dell'informativa in materia

Con riferimento alla dotazione informatica, il Decreto del Ministro della Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021 condiziona l'accesso al lavoro agile alla fornitura da parte dell'Agenzia.

Il Piano degli acquisti ha previsto la fornitura di dotazioni strumentali informatiche portatili che, tra la fine del 2021 ed i primi mesi del 2022 sono state assegnate ai dipendenti per accedere al lavoro agile. Tali strumentazioni hanno sostituito anche il computer fisso precedentemente in uso nelle giornate di lavoro in presenza.

La strumentazione fornita deve essere utilizzata esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto delle istruzioni ricevute, e dovrà essere custodita con la massima cura in modo da evitarne il danneggiamento e/o lo smarrimento.

Nel periodo dal 1° novembre 2021 al 31 dicembre 2021 hanno fruito del lavoro agile per complessive 2.791 giornate, previa sottoscrizione dell'accordo individuale, n. 379 dipendenti.

Dopo le iniziali difficoltà derivanti dalla disponibilità limitata della dotazione hardware da assegnare ai dipendenti, l'accesso al lavoro agile è proseguito con la sottoscrizione degli accordi individuali e, a decorrere dal 1° gennaio 2022, hanno fruito dell'istituto n. 437 dipendenti per complessive 7.965 giornate.

PARTE 3 SOGGETTI

Soggetti coinvolti nello sviluppo del lavoro agile

Lo sviluppo del lavoro agile richiede l'adozione di stili manageriali e l'esercizio di una leadership volti a sviluppare le capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, improntando le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca e passando dalle ordinarie forme di controllo alla responsabilità per i risultati. I soggetti coinvolti sono:

- i dirigenti
- gli incaricati di funzione
- il comitato unico di garanzia
- il responsabile della transizione al digitale
- l'organismo indipendente di valutazione
- il disability manager
- le OO.SS e la RSU

I dirigenti hanno un compito fondamentale in quanto promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Viene loro richiesto un cambiamento necessario dello stile manageriale e di leadership, improntato sul lavoro per obiettivi, senso di responsabilizzazione e fiducia reciproca. Diventa quindi basilare per il personale dirigente acquisire una cultura della responsabilità sui risultati conseguiti che si sostituisca progressivamente alla cultura del controllo sulla presenza in servizio.

Con riferimento all'accordo individuale da sottoscrivere con i dipendenti per l'accesso al lavoro agile i dirigenti devono:

- individuare le attività che possono essere svolte in modalità agile e gli obiettivi da conseguire
- operare un monitoraggio costante sul raggiungimento degli obiettivi con modalità analoga utilizzata per i dipendenti che svolgono l'attività in presenza e dando piena attuazione al principio di autonomia e responsabilizzazione, ferme restando le regole della subordinazione

Inoltre i dirigenti dovranno favorire la partecipazione dei dipendenti ai percorsi formativi ed informativi organizzati dall'Agenzia per la crescita professionale e per l'acquisizione anche delle competenze ed abilità digitali utili al cambiamento delle modalità operative.

Ulteriore ruolo svolto dai dirigenti è il coinvolgimento nell'aggiornamento e nella reingegnerizzazione dei processi.

I dirigenti hanno a disposizione strumenti informativi a supporto della realizzazione delle attività (LIMS, GAU, Doqui, Civilia ecc).

A supporto dei dirigenti operano gli incaricati di funzione che avranno il compito di sviluppare una leadership orizzontale e collaborativa nonché fornire feedback continui a rafforzare l'autonomia dei singoli nel quadro di raggiungimento degli obiettivi, valorizzando quindi le competenze ed il senso di responsabilità.

Il Comitato unico di garanzia ha compiti propositivi, consultivi e di verifica del rispetto delle parità di genere, delle pari opportunità e della valorizzazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In un'ottica di supporto all'Agenzia nella predisposizione di strategie operative sul lavoro agile, il Comitato unico di garanzia ha relazionato sugli esiti di un questionario somministrato ai dipendenti per la rilevazione della soddisfazione in relazione al lavoro agile svolto nel periodo marzo/agosto 2020.

Dalle risposte pervenute è emerso chiaramente come lo smart working, al di là del periodo emergenziale, sia considerato una soluzione che consenta, senza penalizzazioni economiche, di conciliare in modo più efficace i tempi di vita e di lavoro. Ulteriore aspetto positivo è il maggior coinvolgimento del personale in termini di responsabilizzazione sui risultati.

Ma il questionario ha messo in luce anche alcuni aspetti su cui l'Agenzia si è impegnata a lavorare per poter rendere lo smart working un valido strumento organizzativo; in particolare una criticità emersa è rappresentata dall'isolamento per la mancanza di contatti sociali con i colleghi.

Trattasi di una criticità da contestualizzare rispetto al periodo a cui fa riferimento il questionario: nei mesi da marzo ad agosto 2020 il ricorso al lavoro agile era una misura imposta in modo massivo per minimizzare gli spostamenti e la presenza fisica del personale presso le diverse sedi lavorative.

A seguito delle linee guida dell'ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è quella svolta in presenza e la flessibilità con cui equilibrare il rapporto lavoro in presenza/lavoro agile è rimessa alle singole amministrazioni in base alla modalità organizzative più congeniali al contesto in cui si opera e, conseguentemente, non dovrebbero più verificarsi situazioni in cui i dipendenti abbiano una sensazione di isolamento per il protrarsi di lunghi periodi in smart working.

Un'altra criticità emersa è rappresentata dalle difficoltà dovute ad una ridotta cultura digitale.

Per ovviare a tale problematica l'Agenzia ha organizzato già nel 2021 corsi di formazione volti all'acquisizione di conoscenze e abilità digitali utili al cambiamento delle modalità operative, in un'ottica di transizione digitale. Tra questi in particolare il corso "laboratori sugli strumenti di lavoro digitale – TEAMS" che ha permesso di trasferire conoscenze organiche sul funzionamento di Microsoft Teams, con la finalità di sostenere la comunicazione nei team di lavoro, in particolare per le attività di lavoro a distanza. La conoscenza dello strumento ha agevolato la comunicazione all'interno dei team di lavoro anche grazie alla possibilità di condividere dati e di poter costruire documenti condivisi.

Un altro attore importante nello sviluppo del lavoro agile per supportare l'evoluzione tecnologica dei sistemi informativi e il funzionale cambiamento dell'organizzazione è il Responsabile per la Transazione Digitale.

Nominato con il Decreto del Direttore Generale n. 23 del 25 febbraio 2021, il Responsabile per la Transazione Digitale ha il ruolo di sviluppare la strategia per la trasformazione digitale dell'Agenzia attraverso lo sviluppo di servizi digitali verso gli utenti ma anche la progettazione e l'implementazione di modelli, metodi e strumenti per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del lavoro dei dipendenti. In tale ottica è stato adottato il Piano per la transizione digitale per il triennio 2022/2024 di cui al Decreto del Direttore Generale n. 42 del 15 aprile 2022.

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) svolge un ruolo di verifica e garanzia del processo di definizione degli indicatori sulle prestazioni svolte, nella successiva fase di misurazione e nella valutazione delle performance organizzative ed individuali.

In coerenza con i principi espressi dalla Legge 7 agosto 2015, n. 124 nonché dalla direttiva n.3/2017 ai fini della diffusione del lavoro agile la misurazione e la valutazione della performance rilevano sotto due importanti aspetti. Il primo riguarda il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale come condizione richiesta per un efficace ricorso al lavoro agile. Tale sistema necessita di essere adeguato alle nuove modalità di interazione tra gli attori organizzativi, attraverso la piena valorizzazione delle competenze che costituiscono elemento essenziale di valutazione di cambiamenti culturali diretti al rafforzamento di relazioni di fiducia tra tutti i soggetti coinvolti nel processo produttivo. Il secondo aspetto attiene all'inserimento di obiettivi di diffusione del lavoro agile nel piano della performance e conseguentemente come oggetto di valutazione della performance individuale ed organizzativa.

Un'ulteriore figura coinvolta nel processo di diffusione del lavoro agile è costituita dal disability manager, figura che sarà presto individuata all'interno dell'Agenzia, con compiti di promozione di politiche in un'ottica di pari opportunità e di superamento delle barriere architettoniche, sensoriali e culturali.

Infine occorre sottolineare il ruolo fondamentale delle OO.SS e della RSU che saranno coinvolte nello sviluppo del lavoro agile all'interno dell'Agenzia; da un lato è richiesto loro di fungere da collettore delle esigenze e delle eventuali problematiche conseguenti allo sviluppo dell'istituto, dall'altro si richiede la diffusione delle informazioni che derivano dal continuo confronto proprio delle relazioni sindacali.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Strategie di sviluppo del lavoro agile

Attraverso il lavoro agile o smart working ARPA Piemonte intende consolidare i seguenti obiettivi:

- garantire il mantenimento e/o l'aumento del livello quali-quantitativo delle prestazioni dell'Agenzia previsto negli atti di programmazione;
- diffondere un nuovo modello culturale di organizzazione del lavoro funzionale, flessibile, capace di rispondere agli indirizzi di policy ed alle esigenze di innalzamento della qualità dei servizi;
- valorizzare l'autonomia nella gestione del tempo e dell'attività lavorativa favorendo un'organizzazione del lavoro focalizzata su obiettivi e risultati ed incrementando il senso di responsabilità e di consapevolezza del proprio lavoro;
- migliorare la performance amministrativa superando i limiti spazio - temporali della tradizionale organizzazione del lavoro;
- accrescere il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori agendo a sostegno della conciliazione dei tempi di vita-lavoro.

Partendo dalla classificazione delle attività svolte in base alla loro realizzabilità da remoto di cui all'istruzione operativa U.GR.I014, si procederà ad un aggiornamento con la finalità di individuare con maggior dettaglio i processi remotizzabili all'interno di quelle macro attività che per la loro natura intrinseca possono essere svolte esclusivamente in presenza.

Questo al fine di pervenire alla risoluzione di una delle criticità riscontrate ed evidenziate anche dalle OO.SS e dalla RSU nel corso degli incontri sul tema dello smart working.

In particolare, a seguito di un'analisi interna, per ogni servizio si è provveduto a quantificare in termini percentuali il tempo dedicato a ciascuna delle seguenti fasi:

- 1) Attività in esterno: (es. Attività di sopralluogo, conferenze ecc.)
- 2) Attività di ufficio: (es. Attività di editing, registrazioni, servizi di supporto da remoto)
- 3) Attività tecnica: (es. Attività presso strutture specifiche Arpa quali i laboratori, le sale operative, i magazzini, gli impianti, le postazioni di lavoro, ecc.)

Tale quantificazione è stata prodotta in forma analitica e successivamente aggregata per categoria di servizio come di seguito riportato:

Categoria di servizi	Attività di ufficio	Attività in esterno	Attività tecnica*
A - Controllo finalizzato alla verifica di conformità	45%	50%	5%
B - Previsione e prevenzione del rischio di origine antropica e naturale	60%	25%	15%
C - Informazioni di carattere ambientale	80%	15%	5%
D - Servizi di prova e servizi di taratura	15%	5%	80%
T - Attività di supporto	90%	5%	5%
* attività che richiede tecnologie non disponibili all'esterno di ARPA (es. attività di prova in stazione fissa permanente)			

I dati rilevati costituiranno riferimento per il riesame dell'istruzione operativa U.GR.I014 e della tabella di classificazione dei servizi.

Il predetto aggiornamento sarà integrato all'interno del regolamento sul lavoro agile, che già presentato in bozza alle OO.SS ed alla RSU, verrà approvato solo successivamente alla sottoscrizione dei nuovi CCNL, che conterranno la disciplina del lavoro agile.

L'adozione del regolamento interno sullo smart working, individuata dal Comitato Unico di Garanzia quale azione positiva all'interno del piano redatto per il triennio 2022/2024, potrà prevedere l'inserimento di migliorie e/o elementi chiarificatori che potranno intervenire su aspetti meramente applicativi rispetto alla situazione attuale, in linea con quanto previsto nel "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" siglato a Palazzo Chigi il 10 marzo 2021, dal Contratto Collettivo sottoscritto tra Aran e parti sociali il 21 dicembre 2021 (comparto Funzioni centrali).

Richiamando la "Preintesa relativa al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni centrali triennio 2019 – 2021" ed in particolare la parte del "Lavoro a distanza", che si presume sarà replicata anche nel nuovo CCNL per il personale del comparto Area Sanità, occorre evidenziare che accanto al "lavoro agile" è disciplinato il "lavoro da remoto" che include sia il telelavoro a domicilio che "altre forme di lavoro a distanza, come il coworking o il lavoro decentrato da centri satellite".

Allo stato attuale in ARPA Piemonte, il telelavoro a domicilio ed a distanza (presso sedi lavorative dell'Agenzia diverse da quelle a cui risulta assegnato il dipendente) è disciplinato da apposito regolamento recepito dal Decreto del Direttore Generale n. 70 del 1° giugno 2017.

Anche l'aggiornamento del predetto regolamento è individuato dal Comitato Unico di Garanzia quale azione positiva all'interno del piano redatto per il triennio 2022/2024 e sarà da coordinare con la disciplina del lavoro agile al fine di fornire all'Agenzia uno strumento organizzativo flessibile e congeniale al contesto in cui opera.

Lo sviluppo del lavoro agile richiede un notevole cambiamento che deve essere supportato da specifiche iniziative di informazione/formazione.

La pianificazione della formazione aziendale, già a decorrere dal 2021, ha previsto interventi di formazione appositamente predisposti per i lavoratori/le lavoratrici agili, rivolti sia alla dirigenza che al personale del comparto.

Al fine di favorire la diffusione del nuovo modello culturale della prestazione lavorativa improntato alla flessibilità organizzativa nell'ottica dei risultati e di una maggiore produttività, sono stati organizzati momenti formativi quali:

- Corso sui rischi in ambito di sicurezza sul lavoro legati allo smart working: approfondimento sulla salute muscolare, rivolto a tutto il personale, in collaborazione con RSPP;
- Corso "Smart working: sfide e opportunità" rivolto a tutto il personale con l'obiettivo di fornire ulteriori linee guida per la gestione delle attività in smart, oltre che focalizzare aspetti afferenti all'organizzazione del lavoro per obiettivi/risultati, alle modalità di interazione e collaborazione attraverso strumenti digitali e alle competenze trasversali;
- Corso "Soft skills: il ruolo strategico delle competenze trasversali nello smart working", rivolto al personale dirigente o titolare di incarico di funzione, con l'obiettivo di meglio comprendere i punti di forza e le criticità del lavoro agile, con particolare attenzione al lavoro per obiettivi, alla valutazione dei lavoratori agili, alla gestione dei colloqui di feed back, al miglioramento della leadership ed alla capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane e alle competenze trasversali (soft skill) per un miglioramento generale dell'efficienza e del clima organizzativo.

Si richiama inoltre il corso di formazione "laboratori sugli strumenti di lavoro digitale – TEAMS" che ha permesso di trasferire conoscenze organiche sul funzionamento di Microsoft Teams, con la finalità di sostenere la comunicazione nei team di lavoro, in particolare per le attività di lavoro a distanza. La conoscenza dello strumento ha agevolato la comunicazione all'interno dei team di lavoro anche grazie alla possibilità di condividere dati e di poter costruire documenti condivisi.

In coerenza con gli indirizzi istituzionali e gli obiettivi strategici, il piano di formazione per il triennio 2022 – 2024 individua nell'ambito delle aree di sviluppo delle competenze trasversali e di quelle gestionali/amministrative percorsi formativi che perseguono la finalità di sostenere il cambiamento derivante dallo smart working.

In tale contesto si evidenziano i corsi di formazione nell'area della transizione digitale volti a introdurre metodi di lavoro che agevolino la collaborazione ed integrazione, valorizzando la partecipazione e l'apporto dei singoli in modalità sincrona ed asincrona, nonché i percorsi formativi per un utilizzo in sicurezza degli strumenti informatici.

Le suddette attività formative saranno rivolte a tutto il personale nell'ottica della diffusione di conoscenze in materia di cultura della digitalizzazione.

Per sostenere il cambiamento organizzativo e culturale all'interno dell'Agenzia favorendo l'acquisizione e lo sviluppo di competenze trasversali tecnico/normativo è pianificato un corso sulla gestione e conservazione dei documenti informatici.

All'interno dell'area di sviluppo delle competenze gestionali di rilievo è la pianificazione del corso sulla "Nuova leadership nella Pubblica Amministrazione: come cambia la gestione, l'organizzazione e la motivazione del personale, e quali sono gli strumenti per stare al passo con i tempi" che ha come obiettivo l'acquisizione di conoscenze in merito alla gestione e riorganizzazione dell'ufficio per governare il cambiamento e le nuove modalità di lavoro.

L'adozione della modalità di lavoro agile richiederà anche un ripensamento dei "tradizionali" modelli organizzativi di lavoro (scrivanie personali e uffici) favorendo – ove possibile – il graduale e progressivo passaggio a scrivanie condivise e/o spazi di lavoro dedicati al "coworking", nel rispetto delle prescrizioni di prevenzione sanitaria vigenti.

Sarà l'occasione per una progressiva ottimizzazione degli spazi ripensando, ove possibile, il layout complessivo degli uffici per renderli maggiormente funzionali.

Si allega il prospetto relativo al Programma di sviluppo del lavoro agile.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	Target 2022	Target 2023	Target 2024
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE/ALTESS	1. Coordinamento organizzativo del lavoro agile		SI	SI	SI
	2. Monitoraggio del lavoro agile		SI	SI	SI
	3. Help desk informatico dedicato al lavoro agile		SI	SI	SI
	5. % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno		50%	50%	50%
	6. % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale		100%	100%	100%
	7. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno		25%	50%	50%
	8. % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		100%	100%	100%
	9. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo biennio		50%	60%	65%
	10. % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione		100%	100%	100%
	14. N. PC per lavoro agile		480	550	550
15. % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati		50%	50%	50%	
16. Sistema VPN		SI	SI	SI	
17. Intranet		SI	SI	SI	
18. Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)		SI	SI	SI	
19. % Applicativi consultabili in lavoro agile		100%	100%	100%	
20. % Banche dati consultabili in lavoro agile		100%	100%	100%	
21. % Firma digitale tra i lavoratori agili		40%	50%	50%	
22. % Processi digitalizzati		100%	100%	100%	
23. % Servizi digitalizzati		100%	100%	100%	
ATTUALI	11. € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile		15 mila €	15 mila €	15 mila €
	12. € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile		21.328,58 €	20.000,00 €	20.000,00 €
	13. € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi		1.620.670,23€	1.620.000,00 €	1.620.000,00 €
AGILE	24. % lavoratori agili effettivi		60%	60%	70%

