



AZIENDA
OSPEDALIERA
SAN PIO

B E N E V E N T O

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

POLA 2021-2023

**Programmazione del Lavoro Agile e delle sue modalità di
attuazione e sviluppo**

Sommario

1	PREMESSA.....	3
2	LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	5
3	MODALITA' ATTUATIVE	7
3.1	PROCEDURA E SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE	8
3.2	STRUMENTI TECNOLOGICI IN DOTAZIONE DEL DIPENDENTE	8
3.3	PERCORSI FORMATIVI.....	9
	ALLEGATO 1 – Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile	10
	ALLEGATO 2 – Percorsi formativi per i dirigenti.....	13
	ALLEGATO 3 – Percorsi formativi per i dipendenti	13
4	SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE.....	15
5	PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	17

1 PREMESSA

A causa dell'emergenza sanitaria in corso, si è reso necessario, nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotte al lavoro agile, finora oggetto di limitate sperimentazioni e timidi tentativi di attuazione.

A seguito della pandemia in corso, infatti, il lavoro agile è diventata una modalità "ordinaria" di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, prescindendo eventualmente da una previa revisione dei modelli organizzativi.

Il presente documento intende fornire delle linee di indirizzo per favorire la transizione delle modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l'attenzione sull'organizzazione aziendale del Lavoro Agile e sugli indicatori di performance, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile. L'approccio è quello di un'applicazione progressiva e graduale, con un programma di sviluppo triennale.

Per la piena realizzazione delle modalità di lavoro agile, occorre instaurare collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione. Tale collaborazione si basa sui seguenti principi:

- Flessibilità dei modelli organizzativi;
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- Responsabilizzazione sui risultati
- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione
- Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

Visto le caratteristiche particolari di questa Amministrazione, Azienda Ospedaliera di Alta Specializzazione, quanto riportato nel prosieguo del documento si applica, laddove possibile, in particolare ai dipendenti dei ruoli amministrativo, professionale e tecnico.

2 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

A seguito del manifestarsi a partire dai primi mesi del 2020 dell'emergenza sanitaria, l'AORN SAN PIO ha sin da subito dato disposizioni al proprio personale al fine di organizzare, compatibilmente con le esigenze aziendali, modalità di lavoro agile per i lavoratori che ne avessero fatto richiesta. Con nota prot. n. 7944 del 13/03/2020 "*Misure urgenti per il contenimento e la gestione dell'emergenza covid 19, mediante lo smart working*", al fine di garantire la massima tutela nei confronti dei lavoratori, si è disposto che ciascun Direttore/Responsabile di U.O. amministrativa, tecnica e professionale organizzi le attività lavorative all'interno della rispettiva struttura, favorendo, ove possibile, forme di lavoro agile, nonché la fruizione di congedi ordinari o il ricorso a congedi retribuiti, o ancora all'adozione di presenza alternata, evitando in ogni caso disservizi al regolare svolgimento delle attività lavorative.

Con la stessa nota venivano anche descritte le modalità operative per la richiesta e lo svolgimento del lavoro agile, che saranno trattate nel prossimo capitolo.

In seguito con nota prot. n. 8456 del 19/03/2020 "*Integrazione delle disposizioni relative allo smart working*", si sono fornite raccomandazioni ai Direttori/Dirigenti delle UO amministrative al fine di:

- valutare attentamente che la prestazione di lavoro in modalità agile, sia compatibile con le caratteristiche della prestazione stessa;
- garantire la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell'emergenza.

Le note sopra citate illustrano quanto messo in atto sin dai primi momenti dell'epidemia da parte dell'Amministrazione, al fine di garantire da un lato il pieno svolgimento delle attività lavorative e dall'altro la salute dei lavoratori.

Le modalità di lavoro agile e di smart working sono continuate nel corso di tutto il 2020 da parte di gran parte dei lavoratori e in ogni caso per tutti coloro che ne abbiano fatto richiesta.

Di seguito si riportano le Unità Operative che al 31/12/2020 che hanno visto propri dipendenti far uso dello smart working e la relativa quantificazione:

Dipendenti che hanno usufruito dello smart working	
Unità Operativa	N. unità
Direzione Generale	1
UOC Risorse Umane	17
UOC Affari Generali e Legali	4
UOC CED	5
UOC Epidemiologia e Valutaz. dell'assistenza	1
UOC Preospedalizzazione	1
UOC Proweditorato ed Economato	6
UOC Risorse Economiche	8
UOC Ufficio Tecnico	3
UOC URP	1
TOTALE	47

Considerando che il numero complessivo di personale afferenti ad Unità Operative che svolgono attività che possono essere svolte in modalità agile e/o smart working è pari a 118, si rileva che nel corso del 2020 circa il 40% di essi ha usufruito di tale possibilità.

La tabella seguente mostra invece le ore erogate in modalità di smart working per ciascuna unità operativa:

N. ore in smart working	
Unità Operativa	N. ore
Direzione Generale	166
UOC Risorse Umane	4.320
UOC Affari Generali e Legali	829
UOC CED	1.971
UOC Epidemiologia e Valutaz. dell'assistenza	1.107
UOC Preospedalizzazione	809
UOC Proweditorato ed Economato	1.238
UOC Risorse Economiche	2.145
UOC Ufficio Tecnico	242
UOC URP	448
TOTALE	13.275

Sono state erogate 13.275 ore in modalità di smart working, pari a circa il 6% del monte ore complessivo lavorabile da parte del personale afferente ad Unità Operative che svolgono attività che possono essere svolte in modalità agile e/o smart working.

E' opportuno precisare che la modalità di lavoro agile e/o smart working è stato concesso a tutti i dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in tale modalità e che lo abbiano richiesto.

3 MODALITA' ATTUATIVE

Dal punto di vista organizzativo le modalità attuative per poter mettere in pratica modalità di lavoro agile e/o smart working, sono state disposte dall'Azienda con la già citata nota prot. n. 7944 del 13/03/2020. In particolare con tale nota si è disposto che:

- le richieste di lavoro agile/smart working devono essere presentate secondo la modulistica definita a livello aziendale e adeguatamente motivate. Condizione necessaria per poter presentare la richiesta è il possesso di strumenti informatici (hardware e software) adeguati allo svolgimento dell'attività lavorativa a casa;
- il Direttore della struttura a cui afferisce il richiedente deve operare una attenta valutazione sulle prestazioni lavorative in forma agile, motivare la scelta autorizzativa e monitorare/verificare l'attività svolta in smart working;
- il Direttore della UOC CED deve dare il proprio assenso, riscontrando la compatibilità dell'hardware e dei software posseduti dal dipendente per l'accesso da remoto in sicurezza con il pc aziendale e le applicazioni in esso installate;
- al Direttore della UOC Risorse Umane è demandato il compito di provvedere alla regolarizzazione giuridico/economica del lavoro in smart working e di procedere al monitoraggio informandone la Direzione Strategica.

Da tali disposizioni si evince come la possibilità di usufruire del lavoro agile/smart working presuppone due condizioni fondamentali:

1. il dipendente deve essere dotato degli strumenti informatici necessari per poter svolgere le proprie funzioni anche da remoto, senza pregiudicare il regolare svolgimento della propria attività lavorativa;
2. il Direttore a cui afferisce il dipendente che richiede il lavoro agile/smart working, ha la responsabilità di verificare che i compiti svolti dal proprio dipendente siano compatibili con la modalità di lavoro richiesta e di monitorare l'attività del proprio collaboratore.

Nel caso in cui le attività di una determinata struttura presuppongano necessariamente la presenza fisica del personale in ufficio, si invitano i Direttori delle strutture interessate a favorire forme di rotazione a giorni alterni dei dipendenti, qualora questi richiedano di usufruire di modalità di lavoro agile/smart working.

3.1 PROCEDURA E SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE

1. I dipendenti che intendono richiedere l'accesso al lavoro agile dovranno presentare apposita domanda al Direttore della struttura di appartenenza, che la valuterà sulla base delle specifiche esigenze aziendali e del personale;
2. Prima di procedere con l'effettivo svolgimento dell'attività in modalità agile, il dipendente deve assicurare la disponibilità e il corretto funzionamento degli strumenti informatici in propria dotazione necessari allo svolgimento dell'attività.
3. Il Direttore della UOC CED deve fornire il proprio assenso, riscontrando la compatibilità dell'hardware e dei software posseduti dal dipendente per l'accesso da remoto in sicurezza con il pc aziendale e le applicazioni in esso installate.
4. Al momento di inizio dell'attività lavorativa, il dipendente è tenuto alla timbratura elettronica da remoto del proprio badge. Ciò al fine di verificare l'orario di servizio prestato.
5. Al fine di garantire una efficace ed efficiente interazione e un completo svolgimento dell'attività lavorativa, il personale autorizzato al lavoro agile dovrà garantire il collegamento telefonico e via mail nella fascia oraria lavorativa prescelta. Durante questa fascia, il dipendente sarà tenuto a rispondere all'Azienda con immediatezza.
6. L'attività di lavoro agile sarà monitorata dal Direttore della struttura di appartenenza, secondo le modalità che ritiene più opportune (ad es. mail con comunicazione dell'avvenuta attività, report di monitoraggio, verifica sugli applicativi aziendali, ecc.);
7. La modalità di lavoro agile, sulla base di motivate esigenze organizzative, può essere svolta anche in giornate alternate ovvero con possibilità di accesso agli uffici al fine di reperire documentazione necessaria allo svolgimento di attività in smart.
8. Durante le giornate di lavoro agile, il dipendente potrà fruire di tutti i permessi o altri istituti previsti dalle disposizioni contrattuali e normative, previa comunicazione e autorizzazione del Direttore della struttura di appartenenza.

3.2 STRUMENTI TECNOLOGICI IN DOTAZIONE DEL DIPENDENTE

1. Il dipendente espleta l'attività lavorativa avvalendosi degli strumenti di dotazione informatica di sua proprietà, e sarà in grado di collegarsi alla rete aziendale attraverso le tecnologie ritenute opportune e congrue dalla UOC CED;
2. Per il collegamento alla rete aziendale verrà messa a disposizione una VPN con credenziali rilasciate dalla UOC CED, che consentirà l'utilizzo di tutti gli applicativi aziendali necessari alla prestazione lavorativa;

3. Se il dipendente ha un cellulare di servizio, è possibile inoltrare le chiamate dall'interno telefonico del proprio ufficio sul cellulare di lavoro. In alternativa si può chiedere la disponibilità del dipendente a far inoltrare le chiamate sul proprio telefono personale, fermo restando che deve essere sempre possibile poter raggiungere il dipendente.
4. Resta inteso che l'autorizzazione definitiva sarà rilasciata previa verifica tecnica della raggiungibilità della sede di lavoro agile da parte della rete aziendale e la compatibilità delle dotazioni informatiche in possesso del dipendente.

3.3 PERCORSI FORMATIVI

Le nuove forme che il lavoro sta assumendo spingono sempre di più a rivedere la normale organizzazione del lavoro e dei tempi ad esso dedicati. L'introduzione dello smart working è quindi una buona prassi, un'azione migliorativa per intervenire e ridurre il rischio di stress lavoro-correlato e di conseguenza migliorare l'organizzazione aziendale, ottenere un maggior coinvolgimento del personale ed un rendimento maggiore. Perché tale novità sia efficace e ottenga risultati, occorre che sia preceduto da una buona comunicazione e da opportune attività formative, che favoriscano una regolare attività di smart working. In tal senso sarà cura dell'Azienda organizzare specifici corsi di formazione, sia per il personale di comparto che per la Dirigenza, per coinvolgere il maggior numero di dipendenti in questa nuova modalità di lavoro e accompagnarli in questo nuovo processo di cambiamento delle abitudini lavorative. Alcuni dei possibili argomenti dei percorsi formativi sia per i dirigenti che per il personale di comparto, da valutare di volta in volta a seconda delle esigenze aziendali, saranno riportati nel prosieguo del documento nella specifica sezione.

ALLEGATO 1 – Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

Di seguito viene riportato un elenco delle attività che potrebbero essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche in riferimento al grado di digitalizzazione presente in Azienda. Le attività presenti non sono vincolanti, possono essere modificate e integrate e dovranno in ogni caso essere concordate con il Direttore della Struttura di appartenenza, a seconda delle esigenze aziendali rilevate.

UOC MANUTENZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

- Programmazione e progettazione degli interventi manutentivi;
- Monitoraggio delle attività finalizzate alla sicurezza nei luoghi di lavoro, alla prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali, alla garanzia della salubrità ed accoglienza degli ambienti;
- Nell'ambito dell'Ingegneria Clinica valutazione e programmazione della strumentazione e delle attrezzature biomedicali in uso;

UOC CED

- Supporto agli utenti aziendali nell'utilizzo delle apparecchiature informatiche;
- Manutenzione dei software aziendali;
- Coordinamento con i referenti esterni dei software aziendali;
- Coordinamento, pianificazione e controllo di tutte le attività di assistenza agli utenti aziendali;
- Gestione dell'infrastruttura virtuale VMWARE (Host e Storage)
- Gestione Server e Storage installati in sala server.
- Monitoraggio alert sala server.
- Gestione connessioni VPN e monitoraggio connettività SPC2
- Coordinamento e gestione progetti in essere (Cloud, Ris/Pacs Regionale, FSE, GDPR per la sicurezza, Sinfonia, ecc..)
-

UOC RISORSE ECONOMICHE

- Contabilità generale: registrazione per natura degli accadimenti contabili
- Contabilità fornitori: funzioni operative pure di tipo contabile, fiscale e gestionale nell'ambito del ciclo passivo aziendale;
- Contabilità clienti: funzioni operative di tipo contabile, fiscale e gestionale nei confronti dei clienti privati e pubblici;
- Attività di programmazione economica;

- Gestione della contabilità fiscale: adempimenti degli obblighi fiscali relativi ad IVA, IRAP, IRPEF;
-

UOC AFFARI GENERALI

- Predisposizione di convenzioni con altri Enti;
- Gestione dei sinistri da malpractice sanitaria;
- Predisposizione di deliberazioni e determinazioni aziendali;
- Gestione dei rapporti con broker, compagnie assicurative, difensori e consulenti tecnici;
-

UOC UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO

- Supporto all'utenza;
- Gestione delle segnalazioni da parte dei cittadini/pazienti;
- Predisposizione del materiale informativo a favore dell'utenza;
- Gestione dei rapporti con le organizzazioni sindacali;
- Predisposizione della carta dei servizi;
-

UOC PROVVEDITORATO ED ECONOMATO

- Predisposizione degli atti necessari per l'espletamento delle procedure di acquisto di beni e servizi per l'Azienda;
- Gestione delle piattaforme informatiche per l'espletamento di gare e il loro monitoraggio;
- Emissione degli ordinativi, di propria competenza, successivi alle aggiudicazioni, e liquidazione delle fatture con apposito programma informatico;
-

UOC RISORSE UMANE

- Predisposizione delle procedure di reclutamento di personale (concorsi, mobilità, comandi);
- Gestione pratiche trattamento giuridico (rilevazione e gestione presenze, visite fiscali, congedi ordinari e straordinari, legge 104/92, attività previdenziale, ecc.);
- Gestione pratiche trattamento economico (verifica variazioni stipendiali, cessioni e deleghe, pignoramenti verso terzi, DMA, attività previdenziale, ecc.)
-

UOC CONTROLLO DI GESTIONE

- Predisposizione Atti di programmazione;
- Analisi dati di produzione aziendale;
- Monitoraggio dei costi aziendali per Centro di Costo;
- Predisposizione reportistica aziendale;
-

UOC EPIDEMIOLOGIA E VALUTAZIONE DELL'ASSISTENZA

- Predisposizione Atti di programmazione;
- Gestione dei flussi di produzione;
- Monitoraggio dei software aziendali di natura sanitaria (ADT, QUANI, Sistema CUP)
- Analisi dei dati di produzione aziendale di natura sanitaria (ricoveri, prestazioni di specialistica, ALPI, ...);
- Predisposizione reportistica aziendale;
-

ALLEGATO 2 – Percorsi formativi per i dirigenti

I principi fondamentali

- “Lavoro agile”: una nuova tipologia di lavoro e di gestione delle risorse;
- Quadro normativo di riferimento;
- Benefici e opportunità connesse all’adozione dello smart working;
- Caratteristiche del “lavoro agile” e analisi delle buone pratiche;
- Gli strumenti informatici per la buona pratica dello smart working;
- L’assicurazione dei lavoratori;
- Salute e sicurezza (obblighi del lavoratore e del datore di lavoro, valutazione dei rischi;...);
- Rischi generali connessi alla mansione (videoterminali, organizzazione e pause di lavoro,);
- Scelta del luogo di lavoro;
- Vigilanza e controllo;

Lavorare SMART

- L’interpretazione dello smart working nelle pubbliche amministrazioni;
- I benefici del lavoro agile per le pubbliche amministrazioni, dal punto di vista individuale e collettivo;
- Le dinamiche all’interno delle organizzazioni orientate ai risultati;
- Smart Working e l’evoluzione del modello di leadership;
- Strumenti operativi per l’attuazione dello Smart Working;

ALLEGATO 3 – Percorsi formativi per i dipendenti

I principi fondamentali

- Introduzione allo Smart Working: concetti e definizione;
- La normativa di riferimento;
- Gli strumenti informatici a supporto dello Smart Working;
- L’assicurazione dei lavoratori;
- Salute e sicurezza (obblighi del lavoratore e del datore di lavoro, valutazione dei rischi;...);
- Rischi generali connessi alla mansione (videoterminali, organizzazione e pause di lavoro,);
- Scelta del luogo di lavoro;
- Vigilanza e controllo;

Lavorare SMART

- Principi e approcci dello SMART WORKING;
- Falsi miti e difficoltà reali;
- I consigli per lavorare da remoto;
- Lavorare per obiettivi e risultati;
- Collaborare e comunicare attraverso gli strumenti digitali;
- Gestire una riunione in smart working

4 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Di seguito vengono brevemente descritti i soggetti coinvolti e il loro ruolo nelle diverse fasi del processo.

DIRIGENTI

- **Direttore della Struttura di riferimento:** il Direttore/Dirigente dell'ufficio a cui afferisce il dipendente che richiede l'attivazione del lavoro agile, deve operare una attenta valutazione sulle prestazioni lavorative in forma agile, motivare la scelta autorizzativa e monitorare/verificare l'attività svolta in smart working.
- **Direttore UOC CED:** riscontra la compatibilità dell'hardware e dei software posseduti dal dipendente per l'accesso da remoto in sicurezza con il pc aziendale e le applicazioni in esso installate e in caso di valutazione positiva fornisce il proprio assenso;
- **Direttore UOC Risorse Umane:** provvede alla regolarizzazione giuridico/economica del lavoro in smart working e precede al monitoraggio informandone la Direzione Strategica;

PERSONALE DIPENDENTE

Presenta apposita domanda al Direttore della struttura di appartenenza e prima di procedere con l'effettivo svolgimento dell'attività in modalità agile, deve assicurare la disponibilità e il corretto funzionamento degli strumenti informatici in propria dotazione necessari allo svolgimento dell'attività.

COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)

Sulla base di quanto previsto dalla Direttiva n. 2/2019, occorre valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile al fine di favorire e promuovere politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

Così come per quanto definito nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per la verifica degli indicatori e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE AL DIGITALE (RTD):

È a conoscenza degli sviluppi digitali dell'amministrazione e può intervenire sulle attività "smartabili", sui processi formativi di apprendimento dei nuovi strumenti digitali e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti ai dipendenti. Definisce un modello di maturità ("maturity model") delle amministrazioni che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

Strumenti del lavoro agile

Relativamente agli strumenti necessari per l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile/smart working, questi sono stati già analizzati nel capitolo 2. In particolare il dipendente deve assicurare di possedere gli strumenti informatici necessari per svolgere l'attività anche al di fuori della normale sede lavorativa, mentre l'Azienda deve rendere disponibile anche da remoto la possibilità collegarsi alla VPN aziendale così da garantire al dipendente la possibilità di usufruire tutti i sistemi gestionali informativi che normalmente potrebbe utilizzare in ufficio. Inoltre devono essere garantiti sistemi di rilevazione della presenza da remoto, così da verificare l'effettiva presenza in servizio del dipendente.

5 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

La messa a regime delle nuove modalità di lavoro agile può avvenire gradualmente nel corso del prossimo triennio, sulla base della programmazione aziendale. Viene sviluppato un apposito sistema di indicatori, sulla base di quanto proposto dalle Linee Guida nazionali, al fine di misurare lo stato di avanzamento, lungo tre diverse fasi: avvio, sviluppo intermedio e sviluppo avanzato.

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto. I risultati misurati, rendicontati in apposita sezione del Piano della Performance, rappresenteranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi.

Gli indicatori di efficacia ed efficienza devono essere misurati dai sistemi di controllo di gestione. Laddove i sistemi non siano ancora a un livello di maturità da consentire tali rilevazioni, è compito del dirigente responsabile della struttura in cui opera il dipendente che ha usufruito del lavoro agile, reperire le informazioni resi disponibili dai diversi sistemi informativi in uso per la gestione delle attività lavorative, al fine di monitorare e verificare le attività svolte dal dipendente e comunicare i valori, comprese quelle in lavoro agile. Il dirigente o funzionario responsabile deve, inoltre, verificare la qualità del lavoro realizzato.

Si riporta di seguito il sistema di indicatori, da implementare lungo le tre fasi, che sarà utilizzato per misurare il livello raggiunto, così come previsto dalle *“Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance (Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)*. Visto che allo stato attuale non si ha a disposizione una baseline di riferimento, i valori rilevati per l'anno 2021 forniranno indicazioni per i target da raggiungere negli anni successivi.

Le X nelle caselle indicano l'anno a partire dal quale inizierà il monitoraggio dell'indicatore.

DIMENSIONI	OBIETTIVI		INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
				2020	2021	2022	2023
	SALUTE ORGANIZZATIVA						
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Adeguare l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile	1	Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile		X		
		2	Presenza di un sistema di monitoraggio del lavoro agile		X		
		3	Presenza di un help desk informatico dedicato al lavoro agile		X		
		4	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti/processi		X		
		SALUTE PROFESSIONALE					
	Verifica dei profili professionali esistenti rispetto a quelli necessari	5	-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno		X		
		6	-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale			X	
		7	-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno		X		
		8	-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi				
		9	-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno		X		
		10	-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione				
		SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA					
	Verifica delle spese sostenute per potenziare il lavoro agile in Azienda	11	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile		X		
		12	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile		X		
		13	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi		X		
		SALUTE DIGITALE					
	Garantire l'espletamento del lavoro agile tramite l'utilizzo degli strumenti informativi aziendali	14	N. PC per lavoro agile		X		
		15	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati		X		
		16	Sistema VPN		X		
		17	Intranet				
		18	Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)		X		
		19	% Applicativi consultabili in lavoro agile		X		
		20	% Banche dati consultabili in lavoro agile		X		
21		% Firma digitale tra i lavoratori agili			X		
22		% Processi digitalizzati		X			
23		% Servizi digitalizzati			X		
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI		INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	
				2020	2021	2022	2023	
	INDICATORI QUANTITATIVI							
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	Misurare il livello di utilizzo del lavoro agile	24	% lavorarori agili effettivi/lavoratori agili potenziali		X			
		25	% Giornate lavoro agile/giornate lavorative totali		X			
	INDICATORI QUALITATIVI							
	Misurare il livello di soddisfazione del personale coinvolto	26	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età					
		26.a	-% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori			X		
		26.b	-% dipendenti in lavoro agile soddisfatti			X		
		26.c	-% donne soddisfatte			X		
		26.d	-% uomini soddisfatti			X		
26.e		-% dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti;			X			
26.f	% dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc.			X				
NOTE								

DIMENSIONI	OBIETTIVI		INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITA'							
	Ridurre i costi aziendali per utenze, stampe, ecc.,	27	Riflesso economico - riduzione dei costi					
		27.a	€ Costo per utenze elettricità;				X	
		27.b	€ Costo per utenze telefonia;				X	
		27.c	€ Costo per materiali cancelleria				X	
		28	Riflesso patrimoniale - Valore economico degli ammortamenti					X
	EFFICIENZA							
	Migliorare la performance organizzativa attraverso l'utilizzo del lavoro agile	29	Efficienza Produttiva					
		29.a	Diminuzione delle assenze					X
		29.b	Aumento produttività: n. pratiche lavorate in Smart Working/Totale delle pratiche lavorate					X
		30	Efficienza Economica - vedi indicatore n. 27				X	
		31	Efficienza Temporale - Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche ordinarie					X
	EFFICACIA							
	Migliorare la performance organizzativa attraverso l'utilizzo del lavoro agile	32	Efficacia quantitativa					
		32.a	n. gg in smart working/n. gg lavorative totali					X
		32.b	n. ore in smart working/ n. ore lavorative totali					X
		33	Efficacia qualitativa					
33.a		% di Dirigenti soddisfatti delle attività svolte dai propri dipendenti in lavoro agile					X	
33.b		% di pratiche svolte in modalità di lavoro agile che rispettano gli standard aziendali					X	
NOTE								

DIMENSIONI	OBIETTIVI		INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023
IMPATTI	IMPATTI ESTERNI						
	Migliorare la qualità della vita del lavoratore	34	Sociale: % di dipendenti che ritiene di aver migliorato il rapporto lavoro-vita privata				X
		35	Ambientale: riduzione dell'utilizzo di carta stampata				X
		36	Economico: % di dipendenti che ritiene di aver risparmiato in spese di viaggio per andare a lavoro				X
	IMPATTI INTERNI						
	Migliorare il clima lavorativo all'interno dell'Ente	37	Salute organizzativa: % di dipendenti per cui il lavoro agile ha migliorato il clima lavorativo aziendale				X
		38	Salute professionale: % di dipendenti per cui il lavoro agile ha consentito di accrescere le proprie competenze professionali				X
		39	Salute economica: % di dipendenti per cui il lavoro agile ha consentito di ottenere dei risparmi per l'Azienda				X
40		Salute digitale: % di dipendenti per cui il lavoro agile ha consentito di accrescere le proprie competenze informatiche				X	
NOTE							