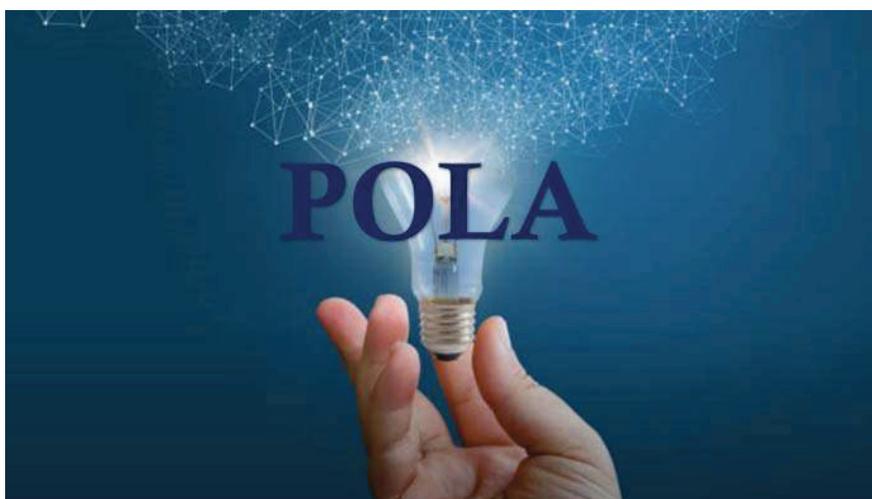




PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (P.O.L.A.)



ANNO 2021
Giunta Regione Lazio



Sommario

1. Attuazione e sviluppo del lavoro agile	3
1.1. Principi guida	3
1.2. L'esperienza del lavoro agile nell'Amministrazione	7
1.3. Obiettivi e risultati attesi	12
2. Modalità attuative del lavoro agile	14
2.1. Indicazioni per le strutture	14
2.2. Indicazioni per il personale	16
2.3. Attività informative e formative	18
2.4. Tecnologie	20
2.5. Attuazione principi regolatori e schema di accordo individuale	22
2.6. Schema di accordo individuale per il personale di comparto	23
2.7. Schema di accordo individuale per il personale dirigente	25
2.8. Disciplina del telelavoro	27
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	28
4. Programma di sviluppo del lavoro agile	31
5. Entrata in vigore	42



1. Attuazione e sviluppo del lavoro agile

1.1. Principi guida

La dinamicità del contesto economico e culturale nel quale oggi si muovono le Pubbliche Amministrazioni impone loro un radicale processo di innovazione per poter perseguire i propri fini istituzionali.



Il lavoro agile (smart working) si inserisce all'interno di questo profondo cambiamento offrendo l'opportunità di adottare un modello di organizzazione del lavoro più flessibile e più efficace capace di valorizzare l'eterogeneità dei

lavoratori (coesistenza di molte generazioni al lavoro contemporaneamente e quindi di culture, attitudini, propensioni, esigenze, competenze diverse) e dare risposte alle sfide imposte dall'evoluzione tecnologica e perseguire la sostenibilità in termini ambientali, economici e sociali.

Il lavoro agile, quindi, rappresenta una modalità di lavoro che consente di rendere l'organizzazione più efficace e sostenibile, favorendo un uso intelligente del tempo, degli spazi e delle infrastrutture.

La sostenibilità, intesa quale attitudine a mantenere valida ed accettabile nel tempo una soluzione, dal punto di vista ambientale, economico e sociale, è il leitmotiv che occorre adottare a riferimento per l'attivazione di un più ampio ambito di applicazione del lavoro agile.



Lo smart working, quindi, non è solo lavoro a distanza, ma un vero e proprio paradigma organizzativo nell'ottica della sostenibilità, dell'innovazione e della transizione al digitale. Lavorare in smart working significa ragionare in termini di change management, intraprendere una progettualità in grado di modificare processi e modalità di vivere il lavoro, basata sulla fiducia, sulla flessibilità,

sull'autonomia nella scelta degli spazi e degli orari, senza mai perdere di vista il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, organizzativi ed individuali.

Lo smart working può rappresentare anche un'importante leva di cambiamento culturale in grado di influire sulla qualità dei servizi erogati. Lo sviluppo delle competenze digitali dei lavoratori, infatti, incentivata dall'introduzione di questa nuova modalità di lavoro, consente di ripensare, attraverso



l'impiego di nuovi canali di comunicazione (social media), il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini sia in forma individuale, sia in forma associata.

L'innovazione e il miglioramento della qualità dei servizi erogati, così come la definizione di un nuovo modello organizzativo richiedono un'attenta riflessione sui temi quali l'analisi e la mappatura dei processi e delle competenze del personale, la programmazione delle attività e il lavoro per obiettivi, il change management.

Il presente piano organizzativo del lavoro agile costituisce, per norma, una sezione del Piano della Performance 2021. Ai fini della rilevazione e verifica periodica dei risultati vengono messi a disposizione dei dirigenti strumenti di tracciabilità nell'attribuzione di obiettivi e compiti, nonché strumenti di rendicontazione.

La Regione Lazio già nel 2019 ha avviato un progetto di smart working che ha coinvolto oltre 500 dei 4.500 dipendenti regionali. Sin dalle prime fasi dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Amministrazione, in virtù della sperimentazione avviata, è stata in grado di approntare lo smart working "straordinario" per oltre il 90% del personale, collocandosi tra le Regioni con il più elevato tasso di personale pienamente operativo in modalità agile.

L'esperienza dello smart working durante la fase emergenziale legata al COVID-19 ha messo in luce una serie di valide opportunità in termini di sostenibilità, che si intende valorizzare nelle sedi di lavoro, dove non solo le attività ma anche gli spazi divengono smart.



Il benchmarking con il mondo delle aziende private mostra che, anche nel contesto della Pubblica Amministrazione, gli spazi possono e devono rappresentare un ambiente innovativo, dove operare con flessibilità, in un clima di benessere organizzativo che impatta positivamente su tutti i componenti dell'organizzazione e quindi sulla produttività. Gli spazi

di lavoro sono concepiti come luoghi di integrazione, scambio e condivisione non solo tra colleghi appartenenti alla stessa Amministrazione, ma anche tra dipendenti di molteplici realtà lavorative.

In tale ottica si può prevedere una forma di sostenibilità economica che possa generare, oltre ad evidenti benefici in termini organizzativi, attraverso il superamento di una frammentazione inefficiente degli uffici ed il miglioramento della fruibilità dei servizi all'utenza, anche un risparmio



strutturale della spesa per le locazioni passive. La creazione di smart spaces significa anche sostenibilità ambientale, a partire dalla scelta di recuperare gli edifici pre-esistenti in luogo di un'ulteriore nuova costruzione che aggraverebbe il fenomeno della "cementificazione" in aree già messe a dura prova dalle speculazioni edilizie.





In tale contesto si punta anche alla riduzione di emissioni di CO2 e Pm10 incentivando l'utilizzo del Trasporto Pubblico Locale in luogo del mezzo privato. La sostenibilità ambientale significa anche "dematerializzazione". A tal fine gli spazi smart sono caratterizzati da un ammodernamento degli asset applicativi dell'Amministrazione.



In tema di digitalizzazione si valorizzano l'utilizzo di applicativi che possono garantire la gestione documentale on-line di tipo collaborativo quali Microsoft Teams, in dotazione a tutti i dipendenti. Inoltre si implementano nuovi applicativi per la redazione e approvazione di atti aventi natura contabile prevedendo anche l'utilizzo di kit di firma digitale remota, mediante i quali il dipendente, tramite il proprio smartphone, può ricevere codici per autorizzare la firma dei documenti digitali. Si punta, quindi, a digitalizzare completamente il libro firma utilizzato per l'approvazione dei documenti.



Attraverso una nuova piattaforma HCM Human Capital Management si ottimizzeranno i flussi relativi alla gestione del personale, dal recruiting all'accrescimento delle competenze. Il lavoro agile influisce positivamente anche sul work-life balance dei

lavoratori, ma necessita inevitabilmente di un'azione di change management che è anzitutto un investimento sul capitale umano. Tutti i dipendenti debbono essere coinvolti e puntualmente informati, anche attraverso workshop, newsletter, webinar, circa le nuove logiche di utilizzo degli spazi e quindi le nuove modalità di esecuzione della prestazione. Lo smart working richiede, quindi, un approccio innovativo nella gestione del personale, che abbia l'obiettivo di motivare e coinvolgere attivamente i dipendenti, e rappresenta un primo passo verso un nuovo modello di organizzazione che utilizza le nuove tecnologie per concentrarsi su obiettivi e risultati.

Come ha dimostrato l'esperienza acquisita, il lavoro agile influisce quindi positivamente sugli indicatori fondamentali dell'azione amministrativa, quali:

- l'implementazione della digitalizzazione;
- la dematerializzazione degli atti che comporta a sua volta una riduzione del consumo di carta;
- una maggiore produttività dei dipendenti a fronte di un investimento iniziale per fornire gli strumenti necessari al lavoratore in smart working (telefoni e computer portatili);
- il decongestionamento del traffico con un risparmio di tempo di percorrenza tra casa e ufficio correlato allo stress da spostamenti poco confortevoli o nel traffico;



- una riduzione dell'emissione di CO₂;
- una migliore gestione del proprio tempo, lavorando senza vincoli orari;
- una maggiore conciliazione famiglia-lavoro.



1.2. *L'esperienza del lavoro agile nell'Amministrazione*



La Regione Lazio nel 2019 ha partecipato al Progetto VeLA promosso dalla Regione Emilia-Romagna, e assieme ad altre Pubbliche Amministrazioni ha contribuito alla realizzazione del kit di riuso che prevede contenuti teorici, metodologie e strumenti utili alla realizzazione di questa nuova modalità di organizzazione del lavoro. Il progetto di smart working nelle strutture della Giunta regionale del Lazio parte dal presupposto di delocalizzare almeno in parte le attività assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nel luogo di lavoro, grazie all'utilizzo di strumentazioni idonee a lavorare fuori dalla sede abituale. Per l'introduzione dello smart working è stata quindi realizzata un'analisi dei requisiti tecnologici e organizzativi per poter sperimentare un nuovo modo di lavorare.

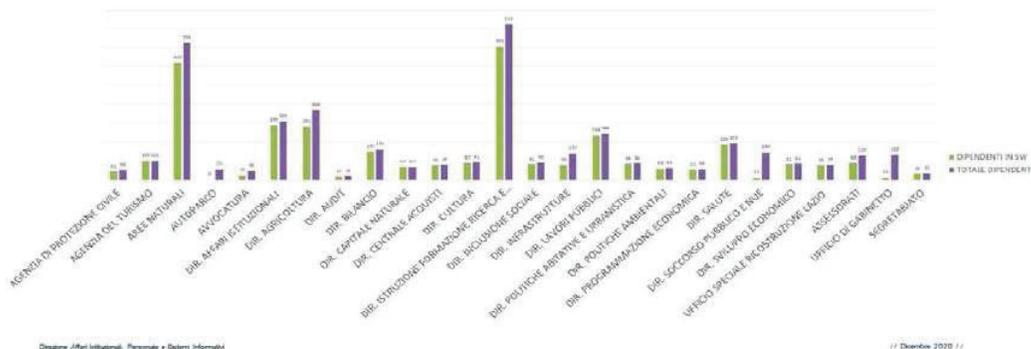


Per quanto concerne la dotazione tecnologica dell'ente è stata valutata l'adeguatezza dei dispositivi presenti, della connettività e dell'interoperabilità dei sistemi e sono state attuate le integrazioni e le azioni migliorative necessarie.

In relazione alla formazione e al change management sono stati erogati corsi, sia per i responsabili che per i collaboratori coinvolti nella sperimentazione, volti ad illustrare le nuove modalità di lavoro. Parallelamente si è proceduto ad una revisione del sistema di valutazione e monitoraggio delle performance al fine di rendere il processo coerente con lo smart working. Infine, è stata effettuata un'analisi dei requisiti di salute e sicurezza, nonché degli aspetti legati alla tutela dei dati e della privacy.

Alla sperimentazione hanno partecipato alcune centinaia di persone, numero progressivamente esteso a 500 a fine 2019, appartenenti alle direzioni che avevano già un adeguato grado di digitalizzazione dei processi, flessibilità organizzativa e dirigenti con competenze manageriali coerenti con lo smart working. Durante la sperimentazione le persone hanno avuto la possibilità di lavorare per due giorni a settimana da remoto.

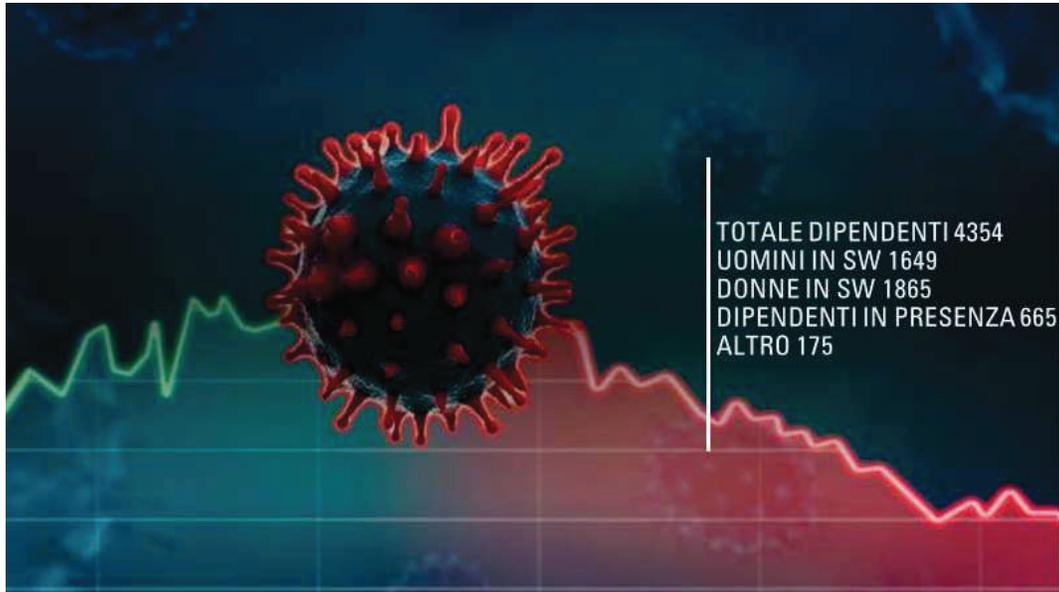
Smart working emergenziale



A seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Amministrazione, grazie all'esperienza maturata con la sperimentazione, è stata in grado di implementare lo smart working "straordinario" per oltre il 90% del personale, collocandosi tra le Regioni con il più elevato tasso di personale pienamente operativo in modalità agile.



L'emergenza COVID-19 ha dunque colto la Regione Lazio preparata grazie alle scelte in termini di



dotazione tecnologica orientata al lavoro da remoto e alle iniziative di change management attuate con il progetto di smart working. Fin dall'inizio dell'emergenza è stato deciso di far lavorare le persone da remoto 5 giorni su 5 e per tutti coloro che non avevano in dotazione dispositivi mobile, la Regione Lazio ha provveduto gradualmente all'acquisto e alla consegna degli strumenti, a quasi tutti i dipendenti.

Inoltre, per contrastare le conseguenze negative a livello psicologico del lockdown, come ad esempio il senso di isolamento e la difficoltà di separare i tempi legati al lavoro da quelli legati alla vita privata, fin da subito è stato attivato un servizio di supporto psicologico in via sperimentale seguito da personale interno con specifiche competenze.



La comunicazione interna ha rappresentato un'importante leva utilizzata fin dall'inizio del lockdown per mantenere alto il senso di appartenenza e trasmettere una vicinanza dell'organizzazione al personale, nonostante la distanza fisica. In particolare, si è scelto di utilizzare come strumenti di comunicazione la intranet e le newsletter. Sulla intranet – che nello stesso periodo ha visto il rilascio di una nuova versione aggiornata e più friendly – sono state



inserirle tutte le informazioni e i provvedimenti regionali, creando una sezione dedicata all'emergenza COVID-19.

Parallelamente già dal mese di marzo tramite newsletter settimanali sono state date indicazioni sui comportamenti corretti da tenere e sono stati forniti aggiornamenti ai dipendenti sull'avanzamento delle attività della Regione. Inoltre, il Piano formativo, già previsto per il 2020, è stato riprogettato e riprogrammato, dando vita allo Smart Learning, un nuovo modello di formazione. Attraverso lo Smart Learning – realizzato tramite una piattaforma di formazione sincrona e tramite la piattaforma di formazione asincrona EDULazio – è stato possibile focalizzare la formazione su argomenti e contenuti concernenti sia l'emergenza COVID-19 sia le attività ordinarie. La formazione in modalità sincrona è consistita nell'erogazione di webinar e web training, coinvolgendo esperti sui vari aspetti dell'emergenza, che si sono concentrati in particolare sui temi legati alla salute e alla sicurezza dei lavoratori. Per i dirigenti è stato progettato un ciclo di webinar sulla Smart Leadership, con il fine di



supportare nel cambiamento dell'organizzazione del lavoro e della gestione del personale. La formazione asincrona – avviata già dal mese di marzo – ha visto l'erogazione di due corsi online sullo smart working rivolti ai dirigenti e a tutto il personale regionale, corsi che sono stati un utile strumento per apprendere e migliorare il lavoro da remoto.

Lo smart working per coloro che non avevano avuto modo di sperimentarlo è stato all'inizio caratterizzato da un contatto continuativo via mail o tramite videoconferenze con il proprio responsabile e con i colleghi. È stata quindi necessaria un'azione correttiva e formativa per enfatizzare l'importanza di operare con continuità garantendo una corretta esecuzione dei processi anche da remoto e mantenendo l'orientamento al risultato.

Per coloro che non potevano svolgere le proprie mansioni da remoto (ad esempio autisti, operai e personale impegnato nelle attività di sorveglianza stradale) in una prima fase sono stati attivati



percorsi formativi di base da seguire in smart working, mentre per alcuni sono state convertite le attività in incarichi di back office e data entry per la digitalizzazione dei documenti cartacei, sempre prevedendo una formazione di base. Grazie all'immediata attivazione dei percorsi formativi ed



alla flessibilità della riconversione delle attività pochissime persone sono state esonerate dal servizio durante la fase 1 dell'emergenza.

La Regione Lazio sta inoltre investendo sullo sviluppo delle competenze digitali all'interno dell'ente e ha aderito al progetto Syllabus "Competenze digitali per la PA" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica che prevede l'assessment e il potenziamento delle competenze digitali del personale pubblico.

Nel mese di ottobre, sono state implementate tutte le attività necessarie per poter far rientrare il 50% dei dipendenti in sicurezza con il coinvolgimento dei dirigenti al fine di identificare i processi realizzabili da remoto e quelli in sede. Il numero di giorni di lavoro in sede è stato definito dai responsabili sulla base dell'organizzazione del lavoro con l'obiettivo di garantire l'efficacia dei processi e la qualità dei servizi erogati.

Sono state predisposte delle procedure operative che hanno assicurato il rientro in sicurezza ed è stata definita una programmazione dei rientri che ha garantito la rotazione dei dipendenti in modo che tutti hanno avuto l'opportunità di lavorare sia in sede che da remoto, ad eccezione dei dipendenti appartenenti alle categorie fragili che hanno proseguito con il lavoro da remoto.



Le sedi sono state allestite con dispositivi di sicurezza individuale come termoscanner all'ingresso, mascherine per i dipendenti ed erogatori di disinfettante distribuiti nell'edificio e plexiglass. A partire dal mese di novembre, con l'aggravarsi della curva dei contagi, è stata prevista la progressiva riduzione del personale presente in sede. L'esperienza dello smart working ha consentito di apportare dei miglioramenti nell'organizzazione del lavoro, grazie all'aumento della collaborazione e della concentrazione e al focus sullo svolgimento

delle attività per obiettivi e risultati da raggiungere piuttosto che in base alla mera presenza fisica.

I profili tecnici (ingegneri, architetti, informatici) che avevano le competenze, la predisposizione e l'autonomia nel realizzare il proprio lavoro sono stati i più avvantaggiati dallo smart working.



Ogni settimana la Regione Lazio ha eseguito monitoraggi dell'avanzamento delle attività che sono stati confrontati con i risultati dell'anno precedente e dai quali sono emersi dei picchi di attività nelle aree più tecniche in cui i dipendenti si sono sentiti liberati da vincoli e rigidità e hanno cominciato a produrre di più riuscendo a recuperare le attività arretrate che si accumulavano in ufficio. Molti altri lavoratori si sono resi disponibili a incrementare le loro attività, hanno apprezzato la maggiore autonomia e responsabilizzazione e valutato positivamente l'esperienza.



1.3. Obiettivi e risultati attesi

La Regione Lazio intende consolidare il lavoro agile come leva per la trasformazione digitale e il cambiamento organizzativo.

Nel Piano della Performance 2020-2022, approvato con Deliberazione della Giunta Regionale 4 agosto 2020 n. 519, tra gli obiettivi strategici assegnati alle strutture c'è quello della "Transizione digitale e riprogrammazione delle politiche del personale".



L'obiettivo ha la finalità di riprogrammare le politiche del personale a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19 durante la quale lo smart working è diventato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Nella fase emergenziale sono state adottate delle procedure semplificate di tipo straordinario rispetto alla procedura già presente avviata a seguito della sperimentazione 2019. I risultati attesi, una volta conclusa la fase emergenziale legata al COVID-19, sono quelli di un consolidamento dello smart working non solo in termini di numerosità del personale coinvolto, ma anche nei termini di un cambiamento del paradigma organizzativo. A tale fine è necessario per il 2021:



- potenziare il piano formativo con l'utilizzo dello smart learning e la somministrazione di percorsi formativi a distanza (con intervento incisivo su accrescimento di competenze digitali e attività formative strategiche);
- potenziare la comunicazione interna quale strumento di interazione continua con il personale (newsletter, webinar);
- potenziare le politiche di ascolto del personale (già presenti con l'introduzione della figura della Consigliera di Fiducia) confermando l'attività del servizio di supporto psicologico già avviato in via sperimentale.

Le finalità che si intendono raggiungere attraverso questo processo di innovazione del lavoro per il 2021 sono:

- aumentare la produttività, attraverso l'incremento della quantità dei servizi prodotti e il miglioramento della qualità delle attività e dei servizi stessi;
- razionalizzare spazi e dotazioni tecnologiche, da un lato, ripensando la distribuzione dei collaboratori e l'uso dei locali, dall'altro, assegnando dotazioni portabili, senza duplicazioni;
- implementare i processi di digitalizzazione e dematerializzazione;
- migliorare l'organizzazione del lavoro, da un lato, accrescendo le competenze digitali ed incentivando la collaborazione, dall'altro, focalizzando l'attività sugli obiettivi e sui risultati;
- decongestionare il traffico con risparmio di tempo di percorrenza tra casa e ufficio correlato e una riduzione dello stress causato da spostamenti poco confortevoli o nel traffico;
- ridurre le emissioni di CO2 sul territorio regionale attraverso il decongestionamento del traffico;
- migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, mediante il riconoscimento della flessibilità oraria e agevolando la mobilità territoriale.

Ai fini del raggiungimento delle finalità del Piano sono coinvolti:

- il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.);
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.);
- il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD).

Al fine di monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati saranno utilizzate survey da somministrare al personale in smart working e alla dirigenza. Inoltre, in relazione all'aumento della produttività saranno verificati i tempi medi dei pagamenti delle fatture e di conclusione dei procedimenti.



2. Modalità attuative del lavoro agile

2.1. Indicazioni per le strutture

Per l'attivazione dello smart working, i Direttori e l'Avvocato coordinatore, sentiti i Dirigenti, individuano preliminarmente i processi di lavoro di competenza di ciascuna Struttura che possano essere svolte in modalità agile (non necessariamente tutti i giorni della settimana). Ai fini della mappatura delle attività c.d. "smartizzabili" tutte le Strutture predispongono atti organizzativi con cui individuano i processi di lavoro smartizzabili.

In coerenza con le attività c.d. "smartizzabili" definite negli atti di organizzazione, i dirigenti individuano i dipendenti da avviare al lavoro agile, verificando i presupposti per l'esecuzione della prestazione in modalità agile ovvero:

- la possibilità di delocalizzare in tutto o almeno in parte, le attività assegnate al dipendente, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- la possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- l'autonomia operativa e la possibilità di organizzare l'attività lavorativa;
- la possibilità di monitorare e valutare i risultati conseguiti.

Il Direttore della Struttura presso cui presta servizio il dipendente, su proposta del Dirigente dell'Area o Ufficio, stipula con il dipendente, interessato allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità



agile, un accordo individuale. Suddetto accordo dovrà essere trasmesso obbligatoriamente all'Area Datore di Lavoro, Benessere organizzativo e Servizi al Personale della Direzione "Affari istituzionali, personale e sistemi informativi" per la necessaria comunicazione all'Inail

concernente gli adempimenti di cui agli artt. 18-23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Nell'accordo individuale sono definite:

- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa svolta all'esterno e l'individuazione del numero delle giornate per le quali è richiesto, di norma, il rientro in sede;
- le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente di riferimento;



- gli strumenti che il lavoratore può/deve utilizzare;
- i tempi di riposo del lavoratore, nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Nell'accordo viene indicato l'arco temporale di durata dello smart working, fermo restando il diritto delle parti a recedere con un preavviso non inferiore a 30 giorni di norma.

All'accordo è allegato un opuscolo informativo sulla salute e sicurezza dei lavoratori in smart working.

All'accordo individuale sono, inoltre, allegati i risultati e i comportamenti attesi, formalizzati secondo le modalità previste dal Sistema di Monitoraggio Valutazione e Performance.

Le singole Direzioni provvederanno a trasmettere, secondo le modalità che verranno indicate dalla Direzione competente, gli accordi individuali, insieme ad un elenco dei soggetti interessati (contenente codice fiscale, cognome e nome), all'Area Datore di lavoro, Promozione del benessere organizzativo e Servizi al personale per le relative comunicazioni all'INAIL.

Al dirigente della Struttura, presso cui il dipendente presta servizio, compete l'assegnazione dei risultati e comportamenti attesi sulla base delle attività assegnate allo stesso.

Le attività assegnate con cadenza settimana/mensile/trimestrale dal Dirigente delle Struttura di appartenenza sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della Performance, nonché coerenti con le competenze assegnate alla struttura di appartenenza, con la mappatura dei processi e con la mappatura delle attività c.d. smartizzabili.

Le modalità di verifica e rendicontazione del conseguimento degli obiettivi assegnati sono indicate dal Dirigente secondo gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati in uso presso l'Amministrazione anche in termini di:

- miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa,
- digitalizzazione dei processi
- qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

In relazione agli obiettivi che hanno un impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, il dirigente, in considerazione degli stessi, potrà valutare l'opportunità di verificare il conseguimento dei risultati anche attraverso il coinvolgimento dei cittadini¹, sia individualmente che nelle loro forme associative. Attraverso i nuovi approcci di tipo partecipativo si potrà non solo rilevare il grado di soddisfazione degli utenti di

¹ Nelle Linee Guida n. 4 del 2019 della Funzione Pubblica sono descritte le modalità attraverso cui il coinvolgimento dei cittadini influisce sulla valutazione della performance individuale e organizzativa.



uno specifico servizio e, quindi, verificare l'efficacia delle azioni programmate e realizzate, ma sarà anche possibile rilevare le aree di miglioramento per rendere sempre più efficienti ed efficaci i servizi erogati.

2.2. Indicazioni per il personale

L'accesso al lavoro agile è subordinato all'individuazione del dipendente da parte del dirigente/direttore e alla volontà del lavoratore di sottoscrivere l'accordo individuale.

Il dirigente della Struttura presso cui il dipendente presta servizio individua, in accordo con il dipendente, le giornate di smart working, garantendo un'alternanza nell'arco della settimana tra giornate in modalità smart working e giornate in presenza, fermo restando un'ampia flessibilità basata su un rapporto consapevole e di fiducia tra le parti e la possibilità, di modificare l'articolazione delle giornate sulla base di esigenze organizzative e/o personali.

Nelle giornate di smart working il lavoratore avrà cura di svolgere la propria attività lavorativa in luoghi, anche esterni alle sedi regionali, che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza sul lavoro come indicati dall'Amministrazione.



In particolare, il luogo di lavoro deve essere tale da garantire la necessaria riservatezza delle attività, evitando che estranei possano facilmente venire a conoscenza di notizie riservate. È inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta inutilmente a repentaglio la strumentazione eventualmente fornita dall'Ente.



Fermo restando che la sede di lavoro resta invariata ad ogni effetto di legge e di contratto, in occasione della prestazione lavorativa effettuata in smart working, il dipendente potrà effettuare la prestazione



in uno o più luoghi a sua scelta (spazi chiusi privati, spazi di co-working della Regione Lazio o di altre amministrazioni e, occasionalmente, spazi aperti). Ciò purché i luoghi prescelti rispondano a requisiti di idoneità, nel rigoroso rispetto

delle indicazioni fornite dall'Amministrazione in materia di protezione dei dati e di salute e sicurezza. Agli smart worker si applica la disciplina prevista per i video terminalisti, nell'ambito della formazione erogata sarà previsto uno specifico modulo sulla sicurezza.

L'Amministrazione rimane responsabile della salute e della sicurezza dello smart worker dovendo altresì:

- garantire il buon funzionamento degli strumenti tecnologici a lui assegnati;
- consegnare, prima dell'avvio dello smart working, anche ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, un documento informativo dei rischi generali e di quelli specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione.

Il lavoratore è a sua volta tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

L'Amministrazione comunica all'INAIL i nominativi dei lavoratori che si avvalgono di modalità di lavoro agile, nei termini di cui alla legge 22 maggio 2017, n. 81.

Il lavoratore ha diritto alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, anche se occorsi durante il percorso di andata e ritorno tra l'abitazione e il prescelto luogo di lavoro.

È tutelato, quindi, anche l'infortunio in itinere, come per il resto del personale "*Quando la Scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione svolta o dalla necessità del*



lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza" (art. 23 co. 3 L.81/17).

Eventuali infortuni sul lavoro vanno immediatamente comunicati all'Amministrazione, per le necessarie denunce.

Il lavoratore è tenuto a custodire con diligenza la documentazione utilizzata, e rispettare la policy dell'Ente in materia di trattamento e conservazione dei dati trattati

Considerato che durante le giornate svolte in smart working il collaboratore non ha obblighi di orario la valutazione sarà strettamente collegata agli obiettivi assegnati dal dirigente di riferimento e indicati nell'Allegato all'accordo individuale.

Il dirigente stabilirà le modalità di rendicontazione delle attività svolte dal dipendente in modalità smart working.

L'Ente effettua le verifiche e i controlli sulle strumentazioni informatiche fornite dall'Amministrazione.

Nel caso di mancato rispetto delle regole previste per l'esercizio dell'attività lavorativa, incluse quelle previste per l'utilizzo della strumentazione informatica, di quelle inerenti il codice di comportamento applicabile ai dipendenti della Regione Lazio, verranno applicate le sanzioni disciplinari indicate nel codice disciplinare vigente, in relazione alla gravità del comportamento.

I dipendenti parteciperanno alle attività formative organizzate dall'Amministrazione al fine di sviluppare le proprie competenze, soprattutto quelle digitali.

2.3. Attività informative e formative

Al fine di supportare adeguatamente il cambiamento, saranno previste iniziative di informazione nei confronti di tutto il personale. In particolare, per consolidare il lavoro agile si provvederà a potenziare la comunicazione interna quale strumento di interazione continua con il personale.

Infatti, già attraverso un restyling della intranet aziendale, si è cercato di introdurre una nuova concezione della stessa quale mezzo di interlocuzione tra l'Amministrazione e i propri dipendenti in una totale nuova veste grafica e in una più moderna concezione dei contenuti. La Intranet, quindi, è divenuta uno strumento smart e funzionale, fatto su misura del personale, dove condividere informazioni e comunicazioni istituzionali.

Inoltre, sul lato della comunicazione interna si utilizzerà il canale newsletter, con l'obiettivo di tenere costantemente e periodicamente informati i dipendenti in termini di notizie, informazione e formazione.



Leve strategiche nella gestione del personale:

- SMART LEARNING
- COMUNICAZIONE INTERNA

Per quanto concerne le attività di formazione, verranno pianificate attività mirate, al fine di garantire l'aggiornamento e la formazione attraverso lo Smart Learning, una modalità di formazione online che prevede l'erogazione di numerosi percorsi di apprendimento, con l'obiettivo di rafforzare le soft skills necessarie per lavorare in modo smart. Lo Smart Learning consente una formazione flessibile e fruibile da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, reinterpretando il processo di apprendimento.



Sarà assicurato a tutti gli smart worker il supporto nell'utilizzo delle dotazioni tecnologiche e nell'applicazione degli istituti, nonché l'accompagnamento nel cambiamento dei processi organizzativi e collaborativi.

Nell'ambito delle iniziative di formazione particolare attenzione verrà dedicata al tema dello sviluppo delle competenze digitali e ai temi del change management e del digital mindset.

Tutte le attività formative previste in materia di lavoro agile sono riportate nel Piano di Formazione per il triennio 2020-2022, approvato con DGR 10 dicembre 2019, n. 935.



2.4. Tecnologie

Il lavorare in modalità agile impone una forte accelerazione ai processi trasformazione digitale nella Pubblica Amministrazione.



Nella realizzazione degli interventi tecnologici si vuole imprimere una forte connotazione tecnologica nel rispetto di quattro obiettivi principali:

- flessibilità della postazione di lavoro finalizzata a diminuire la differenza tra lavoro fuori dall'ufficio (in smartworking) e lavoro in ufficio attraverso la consegna di PC portatili, preferendo quale modalità di acquisizione quella del noleggio;
- accesso ai servizi IT in qualsiasi punto delle sedi regionali attraverso una rete wifi con ripetizione di segnale;
- consegna di dotazioni personali innovative quali smartphone e tablet;
- condivisione di spazi comuni tecnologici attrezzati quali sale riunioni per presentazioni e video-conference.

L'organizzazione degli spazi e le dotazioni tecnologiche garantiscono al dipendente un'estrema flessibilità nel poter raggiungere la propria postazione di lavoro fissa assegnata oppure le postazioni libere. Tutte le postazioni di lavoro saranno dotate di un ampio monitor da 24" e una docking station affinché si possano raggiungere livelli ottimali di confort attraverso l'uso del proprio computer portatile fornito in dotazione.



La postazione di lavoro sarà collegata alla rete dell'Amministrazione regionale tramite accesso con



cavo ethernet oppure wi-fi ad alte prestazioni. Il dipendente potrà quindi spostarsi con il proprio computer portatile per raggiungere una sala riunioni o degli spazi adibiti per il lavoro in team. Sarà sperimentata anche la tecnologia VDI, che consente la virtualizzazione della propria postazione di lavoro, i cui documenti e applicazioni possono essere accessibili in qualsiasi momento e da qualsiasi postazione. In questo caso, il dipendente da qualsiasi PC potrà essere in grado di poter

lavorare avendo i propri dati e applicazioni sempre raggiungibili. Inoltre, attraverso la piattaforma Teams di Microsoft, in dotazione presso l'Amministrazione regionale, si potranno attivare gruppi di lavoro temporanei per la condivisione di progetti e documenti che saranno protetti dal private Cloud erogato dal Data Center Regionale.

Il lavoratore, nell'ambito dell'orario di lavoro e mentre il suo status è "connesso", dovrà essere disponibile e contattabile tramite gli strumenti aziendali, al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi.

Il dipendente espleta l'attività lavorativa avvalendosi degli strumenti di dotazione informatica già in suo possesso o forniti dall'amministrazione, quali: pc portatili, tablet, smartphone o qualunque altro ritenuto opportuno o congruo dall'Amministrazione per l'esercizio dell'attività lavorativa.

Le spese connesse, riguardanti i consumi elettrici e di connettività sono a carico del dipendente, mentre quelle di manutenzione delle dotazioni tecnologiche sono definite nell'accordo individuale.

Il personale si impegna a mantenere integra la strumentazione che sarà fornita. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati per lo svolgimento dell'attività lavorativa nel rispetto di quanto previsto dalle policy e dai regolamenti adottati dall'Ente.



2.5. *Attuazione principi regolatori e schema di accordo individuale*

L'attuazione dello smart working non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al



dipendente, il quale farà riferimento al "normale orario di lavoro" (full-time o part-time) con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie dello smart working, nel rispetto comunque dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione.

Per quanto riguarda gli istituti relativi al rapporto di lavoro si fa rinvio al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, alla specifica disciplina da adottare nel rispetto delle vigenti prerogative sindacali, con riferimento a titolo indicativo e non esaustivo ai seguenti aspetti:

- modalità di partecipazione ed eventuali criteri di priorità;
- durata dell'accordo;
- definizione fascia di attività standard;
- definizione fasce di contattabilità attraverso gli strumenti di comunicazione in dotazione quando è connesso;
- segnalazione dello stato di connessione/non connessione (diritto alla disconnessione);

**DIRITTO ALLA
DISCONNESSIONE**



- definizione fascia di disconnessione standard;
- disciplina in caso di eventuale lavoro nelle giornate di sabato o domenica;
- ulteriori istituti riguardanti il rapporto di lavoro (missioni, permessi brevi, ecc...).



2.6. *Schema di accordo individuale per il personale di comparto*

Accordo individuale di smart working

Premesso che:

- Con DGR _____ è stata approvato il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (P.O.L.A.);
- ai fini dello svolgimento delle attività in modalità smartworking è prevista la sottoscrizione di un accordo individuale tra l'Amministrazione (nella persona del Direttore della struttura di assegnazione) e il dipendente;

il Direttore della (*indicare la struttura di riferimento*) _____, (su proposta del Dirigente della struttura di assegnazione)

e

_____, dipendente regionale assegnato alla Struttura _____

convengono quanto segue.

Con decorrenza _____ il dipendente _____, modificherà le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro in essere con l'Amministrazione adottando le modalità del c.d. smartworking fino al _____.

Per la durata del presente accordo l'attività verrà svolta secondo quanto previsto nel Piano Organizzativo per il Lavoro agile (P.O.L.A.), approvato con DGR _____, nella disciplina riguardante gli istituti relativi al rapporto di lavoro in smart working, approvata con D.G.R. _____ nel rispetto delle vigenti prerogative sindacali, e nel presente accordo individuale e precisamente:

- le giornate di smart working saranno di norma n. ___ giorni a settimana e saranno concordate e programmate con cadenza trimestrale con il Dirigente della struttura di assegnazione, tenuto conto delle esigenze di servizio e saranno integrate e/o modificate in relazione all'esigenza di assicurare l'ottimale svolgimento delle attività lavorative;
- le attività assegnate con cadenza settimana/mensile/trimestrale dal Dirigente delle Struttura di appartenenza sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della Performance, nonché coerenti con le competenze assegnate alla struttura di appartenenza e con la mappatura delle attività c.d. smartizzabili;



- per ogni attività assegnata il dipendente si impegna ad evidenziare lo stato di avanzamento dell'attività fino al raggiungimento degli obiettivi o alla scadenza del presente accordo;
- con riferimento alle suddette attività si precisa in particolare che le spese di manutenzione relative alla strumentazione informatica sono a carico dell'Amministrazione (se la strumentazione informatica è fornita dall'Amministrazione); i consumi di energia elettrica e le spese di connettività nelle giornate di smartworking sono a carico del dipendente;
- con riferimento alle attività che prevedono il trattamento di dati sensibili, si forniscono le seguenti indicazioni: i dati sono trattati secondo le prescrizioni previste dal d.lgs n. 196/2003 e successive modifiche e in conformità al GDPR (Regolamento Ue 2016/679);
- per assicurare il controllo sul buon andamento delle attività, le parti si confronteranno con cadenza periodica sullo stato di avanzamento e secondo le indicazioni dettate dal Dirigente;
- le parti si impegnano a partecipare e consentire la partecipazione alle iniziative formative appositamente organizzate dall'Amministrazione nell'ambito dell'implementazione del lavoro agile.

Il dipendente _____ dichiara inoltre di aver preso visione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.), approvato con DGR ____, della disciplina riguardante gli istituti relativi al rapporto di lavoro in smart working, dell'Opuscolo informativo sulla sicurezza dei lavoratori e della Scheda dei risultati e comportamenti attesi, prevista nel vigente SMVP, dei quali la sottoscrizione del presente accordo costituisce piena accettazione.

Luogo e data _____

Il dipendente

Il Direttore della _____

(indicare la struttura di riferimento)



2.7. *Schema di accordo individuale per il personale dirigente*

Accordo individuale di smart working per il personale dirigente

Premesso che:

- Con DGR _____ è stata approvato il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (P.O.L.A.);
- ai fini dello svolgimento delle attività in modalità smartworking è prevista la sottoscrizione di un accordo individuale tra l'Amministrazione (nella persona del Direttore della struttura di assegnazione) e il dipendente;

il Direttore della (*indicare la struttura di riferimento*) _____,

e

_____, dipendente regionale con qualifica dirigenziale assegnato alla Struttura

convengono quanto segue.

Con decorrenza _____ il dipendente _____, modificherà le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro in essere con l'Amministrazione adottando le modalità del c.d. smartworking fino al _____.

Per la durata del presente accordo l'attività verrà svolta secondo quanto previsto nel Piano Organizzativo per il Lavoro agile (P.O.L.A.), approvato con DGR _____, nella disciplina riguardante gli istituti relativi al rapporto di lavoro in smart working, approvata con D.G.R. _____ nel rispetto delle vigenti prerogative sindacali, e nel presente accordo individuale e precisamente:

- le giornate di smart working saranno di norma n. ___ giorni a settimana;
- le attività assegnate sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi indicati nel P.A.D. (Programma Annuale Direzionale), nonché coerenti con le competenze assegnate alla struttura di appartenenza e con la mappatura delle attività c.d. smartizzabili;
- per ogni attività assegnata il dipendente si impegna ad evidenziare lo stato di avanzamento dell'attività fino al raggiungimento degli obiettivi, in accordo con quanto previsto nel P.A.D., o alla scadenza del presente accordo;



- con riferimento alle suddette attività si precisa in particolare che le spese di manutenzione relative alla strumentazione informatica sono a carico dell'Amministrazione (se la strumentazione informatica è fornita dall'Amministrazione); i consumi di energia elettrica e le spese di connettività nelle giornate di smartworking sono a carico del dipendente;
- con riferimento alle attività che prevedono il trattamento di dati sensibili, si forniscono le seguenti indicazioni: i dati sono trattati secondo le prescrizioni previste dal d.lgs n. 196/2003 e successive modifiche e in conformità al GDPR (Regolamento Ue 2016/679);
- per assicurare il controllo sul buon andamento delle attività, le parti si confronteranno con cadenza periodica sullo stato di avanzamento e secondo quanto previsto nel P.A.D;
- le parti si impegnano a partecipare e consentire la partecipazione alle iniziative formative appositamente organizzate dall'Amministrazione nell'ambito dell'implementazione del lavoro agile.

Il dipendente _____ dichiara inoltre di aver preso visione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.), approvato con DGR ____, della disciplina riguardante gli istituti relativi al rapporto di lavoro in smart working, dell'Opuscolo informativo sulla sicurezza dei lavoratori e della Scheda dei risultati e comportamenti attesi, prevista nel vigente SMVP, dei quali la sottoscrizione del presente accordo costituisce piena accettazione.

Luogo e data _____

Il dipendente

Il Direttore della _____

(indicare la struttura di riferimento)



2.8. Disciplina del telelavoro

Nella Regione Lazio la promozione delle forme di lavoro flessibile viene perseguita anche attraverso l'istituto del telelavoro.

Il telelavoro è una modalità di esecuzione “a distanza” della prestazione di lavoro, che si realizza sulla base di uno specifico progetto in luogo idoneo diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato, secondo le modalità previste nel medesimo progetto.

L'accesso al progetto di telelavoro avviene su base volontaria a richiesta del dipendente.

A differenza dello smart working il telelavoro si caratterizza per la presenza di un orario e di un luogo di lavoro ben definiti.

Possono presentare domanda di telelavoro i dipendenti in servizio a tempo indeterminato, con orario di lavoro a tempo pieno o parziale, che si trovino nella necessità di dover conciliare il tempo di lavoro con le proprie condizioni di salute o familiari.

L'individuazione delle attività svolte in telelavoro si basa su una ricognizione effettuata dalla Direzione richiedente, sulle situazioni di lavoro compatibili con una prestazione tele lavorabile che non comporti disagi alla funzionalità dell'intera struttura e alla qualità del servizio fornito dalla stessa. La Giunta regionale individua, nell'ambito degli obiettivi fissati annualmente e sulla base delle proposte dei Direttori regionali, gli obiettivi raggiungibili mediante il ricorso a forme di telelavoro, destinando apposite risorse per il suo svolgimento.

Le modalità di assegnazione dei lavoratori al telelavoro sono disciplinate dal Regolamento regionale in materia di organizzazione degli Uffici e dei Servizi e secondo i criteri di cui all'Allegato 3 del Contratto collettivo decentrato integrativo per il triennio 2019-2021, sottoscritto in data 15 febbraio 2019.

Il lavoratore a distanza è tenuto all'effettuazione dell'orario previsto dal suo contratto di lavoro (tempo pieno, part-time).



3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Soggetti	Processi	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> - Direzione Affari istituzionali Personale e Sistemi Informativi - Area Datore di Lavoro, Promozione del Benessere organizzativo e Servizi al Personale 	Coordinamento del lavoro agile	Atti di indirizzo
Direttori, su proposta dei dirigenti	Individuazione del personale da avviare alla modalità di lavoro agile tra quelli assegnati a processi di lavoro smartizzabili	Atto organizzativo della Direzione con cui sono individuati i processi smartizzabili
OIV	In relazione alla valutazione della performance organizzativa ha il compito di verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e inoltre ha il compito di fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.	Linee di indirizzo sulla valutazione della performance e sulla costruzione degli indicatori presenti nella scheda sui risultati e comportamenti attesi
Area Organizzazione e valutazione, supporto alla transizione al digitale	Predisposizione della scheda tipo sui risultati e comportamenti attesi da allegare all'accordo individuale.	Scheda sui risultati e comportamenti attesi (scheda prevista nel vigente SMVP)
Dirigenti	Assegnazione al dipendente degli obiettivi da svolgere attraverso la compilazione della Scheda sui risultati e comportamenti attesi da allegare all'accordo individuale	
Direttori	<ul style="list-style-type: none"> - Redazione e sottoscrizione degli accordi individuali di smart working (secondo lo schema indicato nel POLA) - Trasmissione degli accordi, insieme ad un elenco dei soggetti interessati all'Area Datore di Lavoro, Promozione del Benessere 	<ul style="list-style-type: none"> - Schema accordo individuale in smart working - Elenco tipo dei soggetti che hanno sottoscritto l'accordo (matricola, cognome, nome codice fiscale)



	organizzativo e servizi al personale per gli adempimenti di competenza, secondo la tempistica indicata dalla competente Area e comunque non oltre 10 prima della data di inizio dell'attività in modalità agile indicata nell'accordo individuale	
Area Datore di Lavoro, Promozione del Benessere organizzativo e Servizi al Personale	Adempimenti relativi alla comunicazione all'INAIL dei dipendenti in lavoro agile	Piattaforma predisposta dall'INAIL
Dirigenti	Monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post degli obiettivi, attività e processi assegnati ai dipendenti in lavoro agile	Report settimanali/mensili e colloqui di feedback
Area Datore di Lavoro, Promozione del Benessere organizzativo e Servizi al Personale – Ufficio Formazione	Attività formative: erogazione di corsi di formazione in modalità e-learning	Piano della formazione
- Area Organizzazione e valutazione, supporto alla transizione al digitale (responsabile della transizione al digitale) - Area Sistemi informativi e progetti ICT, Time Management	Semplificazione e digitalizzazione di processi e dei servizi amministrativi. Implementazione delle infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	
Area Sistemi informativi e progetti ICT, Time Management	Fornitura e configurazione dei supporti hardware per i lavoratori digitali	
Direzione Centrale Acquisti	Fornitura Smartphone / Sim card per deviazione chiamate dal telefono fisso al cellulare	
- Direzione Centrale Acquisti, - Direzione Bilancio, Governo societario, Demanio e Patrimonio - Direzione Affari istituzionali Personale e Sistemi Informativi	Creazione di spazi di lavoro condivisi	



<ul style="list-style-type: none"> - Direzione Affari istituzionali Personale e Sistemi Informativi - Area Datore di Lavoro, Promozione del Benessere organizzativo e Servizi al Personale - CUG 	<p>Monitoraggio sull'implementazione del lavoro agile</p>	
<p>Area Datore di Lavoro, Promozione del Benessere organizzativo e Servizi al Personale</p>	<p>Analisi del benessere organizzativo (impatto del lavoro agile sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali e sulla vita privata dei dipendenti)</p>	<p>Survey</p>



4. Programma di sviluppo del lavoro agile

Le scelte della Regione Lazio sullo sviluppo del lavoro agile sono schematizzate nel programma di sviluppo di seguito riportato.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
SALUTE ORGANIZZATIVA							
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Riorganizzare il coordinamento organizzativo del lavoro agile in funzione del suo consolidamento	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Presente	Presente	Presente	Presente	
	Riorganizzare il monitoraggio del lavoro agile in funzione del suo consolidamento	Sistema di monitoraggio del lavoro agile	Presente	Presente	Presente	Presente	
	Implementare un help desk informativo dedicato al lavoro agile	Help desk informatico dedicato al lavoro agile	Non presente	Presente	Presente	Presente	
	Riorganizzare il sistema di programmazione per obiettivi/progetti/processi	Sistema di programmazione per obiettivi e/o progetti e/o per processi	Presente	Presente	Presente	Presente	



Creare spazi di lavoro condivisi presso le sedi di lavoro	Presenza di spazi di lavoro condivisi presso le sedi di lavoro	In fase di realizzazione	Presenti in alcune sedi di lavoro	Presenti in alcune sedi di lavoro	Presenti in alcune sedi di lavoro
SALUTE PROFESSIONALE					
Sviluppare le competenze direzionali dei dirigenti e delle posizioni organizzative	% dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	62 %	50%	50%	
Sviluppare le competenze organizzative del personale	% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	100%	100%	100%	
Sviluppare le competenze digitali dei dipendenti	% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	
	% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	
	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	100%	100%	100%	
	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	



SALUTE DIGITALE						
Implementare i processi di digitalizzazione e di dematerializzazione	N. PC per lavoro agile	N. 1.800	N. 2.500	N. 3.000	N. 3.500	
	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	100%	100%	100%	100%	
	Sistema VPN	Presente	Tutti i lavoratori con accesso alla VPN	Tutti i lavoratori con accesso alla VPN	Tutti i lavoratori con accesso alla VPN	
	Presenza di Intranet	Accesso dall'esterno alla Intranet per tutti i dipendenti	Accesso dall'esterno alla Intranet per tutti i dipendenti	Accesso dall'esterno alla Intranet per tutti i dipendenti	Accesso dall'esterno alla Intranet per tutti i dipendenti	
	Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud, Skipe for business, Microsoft Teams...)	Presente	Presente	Presente	Presente	
	% Applicativi consultabili in lavoro agile (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%	100%	
	% Banche dati consultabili in lavoro agile (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%	100%	100%	100%	
% Firma digitale tra i lavoratori agili (n° dipendenti in lavoro agile con	60%	80%	80%	80%	80%	



	firma digitale sul totale dei dipendenti in lavoro agile)								
	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	50%	60%	70%	70%			70%	
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	50%	60%	70%	70%			70%	
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA									
	Valutare costi e investimenti per il consolidamento del lavoro agile	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€ 40.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	
		€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
		€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
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'						
	Estendere l'utilizzo del lavoro agile	% lavoratori agli effettivi / lavoratori agli potenziali	100% (smart working in emergenza)	> 60%	> 60%	> 60%	
		% Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali	>80%	>50 %	>50 %	>50 %	
	QUALITA'						
Migliorare il benessere organizzativo	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti	Il 62% dei dirigenti è molto soddisfatto (dati aprile fase emergenziale)	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio-Alto	
	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di posizioni organizzative	Dato non disponibile	Alto	Alto	Alto	Alto	



		dipendenti con figli, soddisfatti; ecc.	parenti o familiari disabili pensa che l'introduzione del lavoro agile sia molto positiva (dati sulla sperimentazione)				
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	Migliorare l'economicità dell'azione amministrativa in	ECONOMICITÀ					
		Riflesso economico: Riduzione costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)	Si	Si	Si	Si	
		Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)	Si	Si	Si	Si	
	Migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa	EFFICIENZA					
	Miglioramento Produttiva: Diminuzione assenze,		Si	Si	Si	Si	
	Miglioramento Produttiva: Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per		Si	Si	Si	Si	



	ufficio, unità organizzativa, etc.)									
	Economica: Riduzione di costi per output di servizio (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)	Si	Si	Si	Si	Aumento	Aumento	Aumento		
	Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Si	Si	Si	Si	Aumento	Aumento	Aumento		
EFFICACIA										
	Migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa	Quantitativa: Quantità erogata, (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicilia digitali)	Miglioramento	Aumento	Aumento	Aumento	Aumento	Aumento		
		Quantità fruita (n. utenti serviti)	Dato non disponibile	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento		
		Qualitativa: Qualità erogata (standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	
		Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)	Dato non disponibile	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	
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	
IMPATTI	Migliorare i servizi offerti agli utenti	<p>Positivo per gli utenti: minori tempi di pagamento delle fatture,</p> <p>Positivo per gli utenti: minori tempi di conclusione dei procedimenti,</p> <p>Positivo per gli utenti: minori file (in caso servizi digitali)</p>	Si	Si	Si	Si		
			Si	Si	Si	Si		
			Dato non disponibile	Si	Si	Si		
	Ridurre il tempo per gli spostamenti casa lavoro		Positivo per i lavoratori: riduzione tempo spostamenti casa-lavoro	Si	Si	Si		
	Migliorare la conciliazione lavoro vita privata		Positivo per lavoratori: work-life balance	Si	Si	Si		
	IMPATTO SOCIALE							
	IMPATTO AMBIENTALE							
	Ridurre l'impatto delle esternalità negative prodotte sull'ambiente		Si	Si	Si	Si		
		Positivo per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)						



	Positivo per la collettività: minore quantità di stampe	Si	Si	Si	Si	Si
IMPATTO ECONOMICO						
Ridurre complessivamente le spese a carico dei lavoratori	Positivo per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro	Si	Si	Si	Si	Si
IMPATTI INTERNI						
Migliorare la salute dell'ente	Miglioramento salute organizzativa e del clima organizzativo	Si	Si	Si	Si	Si
	Miglioramento salute professionale	Si	Si	Si	Si	Si
	Miglioramento salute economico-finanziaria	Si	Si	Si	Si	Si
	Miglioramento salute digitale	Si	Si	Si	Si	Si
NOTE						



5. Entrata in vigore

Le disposizioni contenute nel presente documento entrano in vigore alla data di cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19.

L'articolo 87, comma 1, del decreto legislativo 17 marzo 2020 n. 18 stabilisce che:

“...Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che, conseguentemente: a) limitano la presenza del personale nei luoghi di lavoro per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente tale presenza, anche in ragione della gestione dell'emergenza; b) prescindono dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.”

Pertanto, il personale autorizzato dal dirigente della struttura di appartenenza continuerà a svolgere la propria attività in smart working straordinario, in assenza di accordo individuale, fino al termine dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

Ai fini del monitoraggio del personale in smart working straordinario, i Direttori e l'Avvocato coordinatore provvedono, con cadenza mensile (entro il giorno 15 di ogni mese), a comunicare con nota formale, trasmessa tramite prosa all'Area “Datore di Lavoro, Benessere organizzativo e Servizi al personale”, le eventuali variazioni del personale in servizio presso la propria struttura autorizzato allo svolgimento dell'attività in smart working: nuove autorizzazioni o revoca dello smart working. La nota dovrà contenere sia l'elenco del nuovo personale autorizzato sia l'elenco del personale che non svolge più attività in smart working. Gli elenchi dovranno riportare i seguenti dati: matricola, cognome, nome e data di nascita del personale interessato.

Negli elenchi sono indicati solo i nominativi del personale dipendente della Giunta regionale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato o determinato, anche con qualifica dirigenziale, in servizio presso la struttura.