



DGP n. 311 del 13/04/2021
ALLEGATO D

**PIANO ORGANIZZATIVO DEL
LAVORO AGILE PER IL PERSONALE
DELL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE**

2021-2023



Indice

Introduzione	3
1. Sintesi sull'attuazione e sullo sviluppo del lavoro agile	4
1.1 Informazioni principali	4
1.2 I risultati delle indagini sulla soddisfazione del personale	6
1.3 Iniziative di formazione	6
1.4 Strumentazione acquistata e implementazioni tecnologiche	7
2. Modalità attuative	7
2.1 Regolamentazione	7
2.2 Organizzazione	8
2.3 Tecnologia	9
2.4 Formazione	9
2.5 Spazi di lavoro	9
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	9
3.1 Soggetti	9
3.2 Processi	11
3.3 Strumenti	11
4. Programma di sviluppo del lavoro agile	12



Introduzione

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) è stato introdotto con la legge 77/2020 di conversione del d.l. 34/2020 (Decreto Rilancio). Il POLA, secondo il legislatore nazionale, costituisce una specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle Pubbliche Amministrazioni ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile ed è quindi lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

L'Amministrazione provinciale, nell'ambito delle proprie attribuzioni, ha deciso di fare proprio questo strumento di pianificazione delineato dal legislatore nazionale e di introdurlo come allegato del proprio Piano della performance 2021-2023.

Il Piano è redatto dal Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione, su delega della Direzione generale.



1. Sintesi sull'attuazione e sullo sviluppo del lavoro agile

L'Amministrazione provinciale, a seguito dello svolgimento nell'autunno 2019 di un'indagine per conoscere l'opinione delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori sul lavoro agile, era pronta ad avviare, a partire da maggio 2020, una sperimentazione su un numero limitato di dipendenti (circa 150).

Lo scoppio dell'emergenza da COVID-19 ha tuttavia imposto un cambio di programma ed un avvio generalizzato, visto che, conseguentemente all'emanazione della Direttiva n. 2/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del d.l. n. 18/2020, il lavoro agile è divenuto la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa nel pubblico impiego. Con la Circolare n. 3/2020 del Direttore generale, l'Amministrazione provinciale ha fatto proprio questo indirizzo stabilito a livello nazionale.

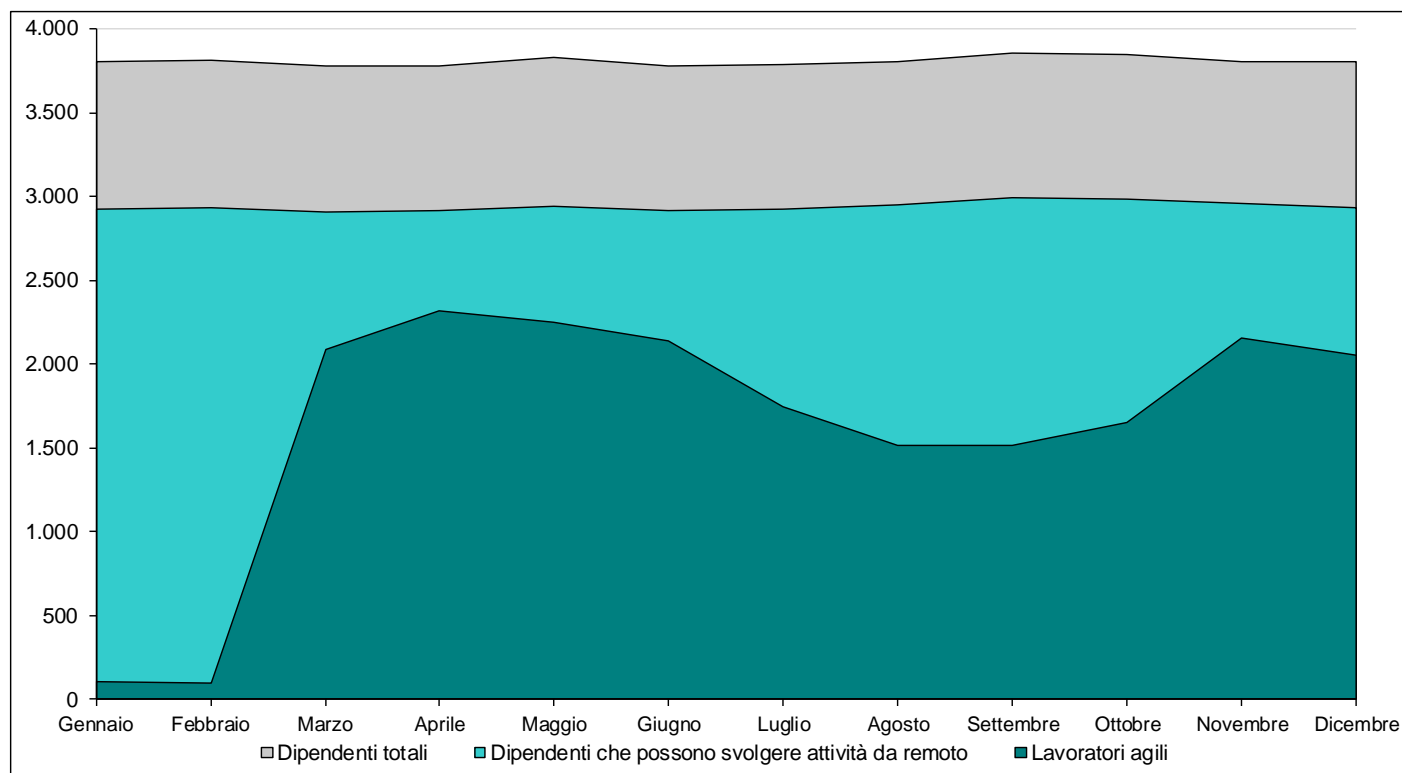
Al fine di mantenere il lavoro agile tra le modalità di esecuzione dell'attività lavorativa, anche ad emergenza conclusa, l'Amministrazione provinciale ha avviato e concluso già nel corso del 2020 una serie di trattative con le parti sindacali, che sono confluite nella definizione di una disciplina di cornice inserita all'interno del secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo intercompartimentale per il triennio 2019-2021.

1.1 Informazioni principali

Nel corso della prima fase della pandemia di COVID-19 (marzo-maggio 2020), il numero dei/delle dipendenti provinciali operanti da remoto è aumentato esponenzialmente (prima dell'emergenza, solamente un centinaio di dipendenti disponeva già di un contratto stabile di telelavoro). Alla fine di marzo, infatti, su un totale di 3.775 persone, ben il 71,5% del personale svolgente attività remotizzabili era in lavoro agile. Tale percentuale è ulteriormente cresciuta al 79,2% in aprile ed è rimasta pressoché stabile a maggio, attestandosi al 76,2%. Nel periodo estivo, coincidente col crollo dei casi di contagio da COVID-19, la percentuale di dipendenti in lavoro agile è calata dapprima leggermente (a giugno), e poi sensibilmente nei mesi di luglio e agosto, fino a raggiungere il livello più basso a settembre. Da ottobre il numero di dipendenti in lavoro agile è tornato a crescere.

Graf. 1

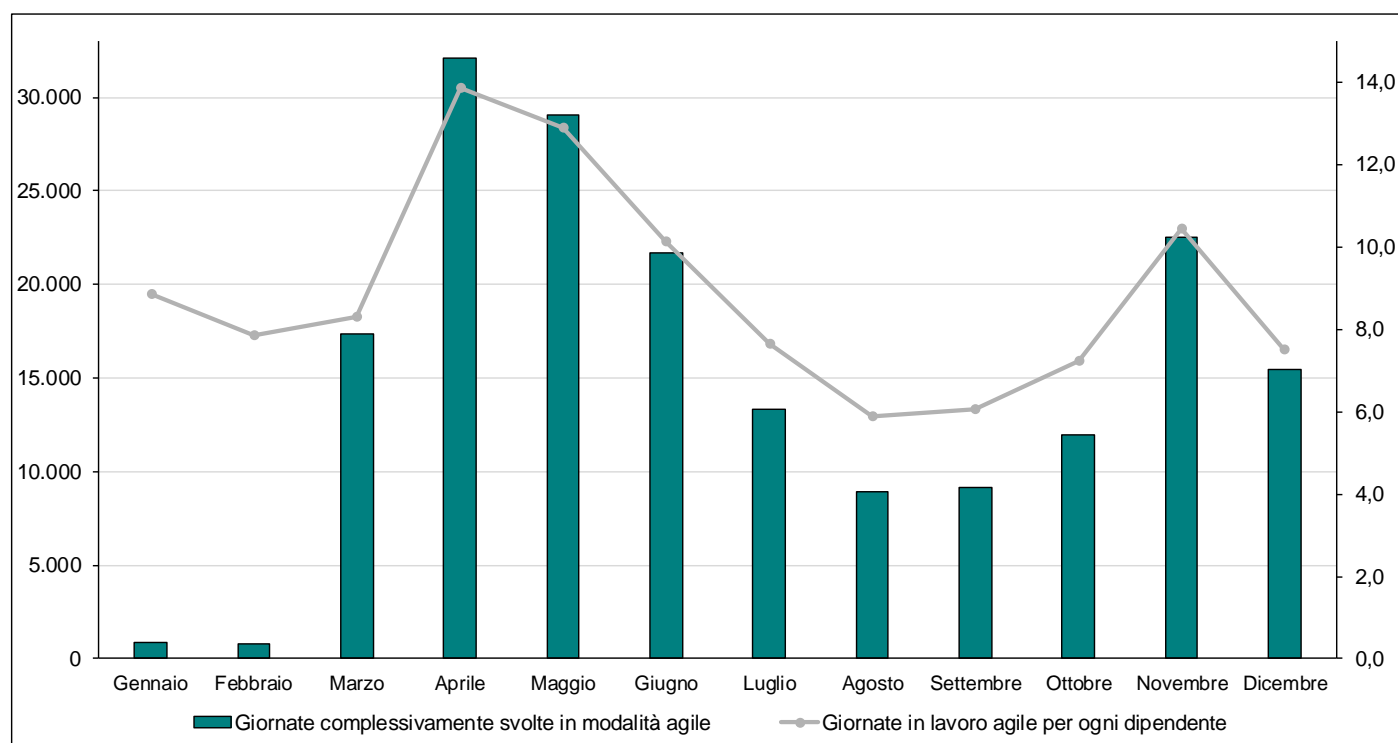
Dipendenti totali, potenziali lavoratori agili e lavoratori agili effettivi - 2020



L'andamento delle giornate svolte in modalità agile si è sviluppato di pari passo con quello dei lavoratori agili, visto il picco raggiunto nel mese di aprile, il punto più basso rilevato nel mese di agosto e la conseguente risalita nel corso dell'autunno sia delle giornate totali che di quelle svolte in media da ogni dipendente.



Graf. 2

Giornate lavorate in modalità agile da parte del personale provinciale - 2020

Tab. 1

Situazione del lavoro agile nell'Amministrazione provinciale - 2020

	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.
Dipendenti totali	3.806	3.810	3.775	3.776	3.829	3.777	3.788	3.806	3.860	3.846	3.805	3.805
Dipendenti che possono svolgere attività da remoto	2.928	2.932	2.909	2.913	2.943	2.914	2.921	2.947	2.992	2.984	2.957	2.934
Lavoratori agili	101	98	2.090	2.318	2.253	2.140	1.748	1.512	1.516	1.652	2.155	2.054
Giornate in lavoro agile per ogni lavoratore agile	8,8	7,9	8,3	13,8	12,9	10,1	7,6	5,9	6,1	7,2	10,4	7,5
Giornate complessivamente svolte in modalità agile	893	771	17.380	32.104	29.037	21.711	13.356	8.923	9.185	11.948	22.516	15.443

I dati considerati in questo paragrafo si riferiscono al personale dell'Amministrazione provinciale in senso stretto, ovvero agli amministrativi dei dipartimenti, delle ripartizioni e degli uffici provinciali, dalla IV qualifica funzionale alla IX. Non vengono considerati i dipendenti del Servizio strade e del Corpo forestale provinciale. È escluso inoltre il personale provinciale messo a disposizione degli enti strumentali della Provincia, nonché tutto il personale docente e ATA delle scuole provinciali e a carattere statale.



1.2 I risultati delle indagini sulla soddisfazione del personale

Al fine di far tesoro dell'esperienza maturata dall'Amministrazione provinciale e dai suoi collaboratori e collaboratrici nell'ambito del periodo emergenziale, la Direzione generale ha incaricato il Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione di svolgere due indagini interne (una a giugno 2020 e l'altra a settembre 2020, ovvero rispettivamente dopo tre e sei mesi dall'adozione forzata del lavoro agile). Nella prima rilevazione, riferita al periodo marzo-maggio, l'86,2% dei rispondenti aveva dichiarato di aver lavorato in modalità agile nel periodo di riferimento, mentre nella seconda, relativa ai mesi tra giugno e agosto, tale percentuale è scesa al 69,5%, a conferma del netto calo di dipendenti in lavoro agile registrato a partire dai mesi estivi.

I benefici del lavoro agile maggiormente avvertiti da parte dei partecipanti alle indagini sono stati soprattutto il risparmio di tempo per gli spostamenti e le maggiori possibilità di conciliazione vita-lavoro, mentre, tra i punti deboli indicati, seppur con valori mediamente bassi, spiccavano la sensazione di isolamento, la qualità e quantità degli strumenti messi a disposizione da parte dell'Amministrazione provinciale e le difficoltà di comunicazione e coordinamento con altri colleghi e colleghe.

Ciò che però è generalmente emerso più di ogni altra cosa da entrambe le indagini, è stato il consenso raccolto dell'esperienza di lavoro agile, nonostante le condizioni di avvio generalizzato non pianificato e il vincolo dell'effettuazione della prestazione lavorativa in modalità agile esclusivamente all'interno delle mura domestiche. Tale apprezzamento tra l'altro è persino cresciuto nel periodo intercorso tra la prima e la seconda rilevazione.

Tab. 2

Risultati principali delle due indagini

		Unità	1° indagine	2° indagine
1	Personale tendenzialmente interessato a proseguire col lavoro agile ad emergenza conclusa	%	86,7%	92,3%
2	Valutazione complessiva dell'esperienza di lavoro agile	Punti 1-10	7,76	8,30
3	Valutazione complessiva dell'introduzione del lavoro agile	Punti 1-10	8,15	8,61

In un'ottica di promozione di una maggiore sostenibilità dell'attività lavorativa, l'Amministrazione provinciale, in qualità di maggior datore di lavoro sul territorio, ha puntato fin da subito sul mantenimento, ad emergenza conclusa, del lavoro agile come una delle opzioni ordinarie di svolgimento dell'attività lavorativa, in particolar modo alla luce dei risultati appena esposti.

Le informazioni raccolte per mezzo delle suddette indagini sono state rielaborate al fine della predisposizione del presente Piano.

1.3 Iniziative di formazione

Con lo scoppio dell'emergenza di COVID-19 e l'avvio generalizzato del lavoro agile, si è reso necessario organizzare delle iniziative di formazione mirate a migliorare il livello di confidenza del personale con gli strumenti di lavoro da utilizzare in remoto (soprattutto Office 365). Contestualmente si è palesata la necessità di spostare su canali web la formazione ordinaria relativa a temi non legati al lavoro agile.

Tab. 3

Iniziative di formazione realizzate nel 2020

	Formazione su temi collegati al lavoro agile	Unità	2020
1	Corsi attivati	Quantità	304
2	Giornate totali di formazione	Quantità	57.320
3	Partecipanti	Quantità	35.789



1.4 Strumentazione acquistata e implementazioni tecnologiche

La contingenza legata alla situazione d'emergenza ha imposto alla maggior parte dei dipendenti di servirsi dei propri dispositivi per proseguire il lavoro solitamente svolto in ufficio. In questa fase l'Amministrazione provinciale ha pertanto optato per la logica "bring your own device", effettuando però contestualmente una rapida attivazione dei necessari strumenti di collaborazione per tutto il personale e di centinaia di accessi VPN. L'emergenza di COVID-19 ha tuttavia messo in luce la necessità di acquistare nuovi dispositivi e di aggiornare le postazioni di lavoro tradizionali con nuova strumentazione sia hardware che software, la cui acquisizione da parte dell'Amministrazione provinciale è già cominciata nel corso del 2020.

Tab. 4

Adeguamenti tecnologici ed informatici effettuati nel 2020

	Tecnologia	Unità	2020
1	Dispositivi (PC) messi a disposizione per lavoro agile	Quantità	1.280
2	Dispositivi aggiuntivi (stampanti, cuffie, webcam) messi a disposizione per lavoro agile	Quantità	3.410
3	Dipendenti con firma digitale	Quantità	1.226
4	Formazione sicurezza IT	Quantità	5.363
5	Valutazione impatto con tool AGID rischio cyber	Quantità	4
6	Penetration test applicativi test pubblicati	Quantità	11

2. Modalità attuative

2.1 Regolamentazione

Per un consolidamento post-emergenziale del lavoro agile quale una delle modalità ordinarie di svolgimento del lavoro al proprio interno, l'Amministrazione provinciale ha optato per stabilire una disciplina quadro del lavoro agile all'interno del contratto collettivo di intercomparto, da concordare con le rappresentanze sindacali del pubblico impiego.

Dopo un primo accordo di revisione del contratto collettivo intercompartimentale, siglato il 4 dicembre 2019, il giorno 9 novembre 2020 la delegazione di parte pubblica e le organizzazioni sindacali rappresentative del personale degli enti facenti parte del contratto collettivo intercompartimentale, hanno concordato un nuovo accordo stralcio al contratto collettivo, nel quale sono state inserite anche apposite previsioni relative al lavoro agile. Tali disposizioni, al termine dello stato d'emergenza, avranno valore di disciplina quadro in materia di lavoro agile per gli enti pubblici operanti all'interno del territorio altoatesino.

I capisaldi relativi al lavoro agile stabiliti dall'accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo intercompartimentale stabiliscono quanto segue:

- Il lavoro agile è sottoposto alla volontarietà delle parti;
- Il lavoro agile può avere durata determinata o indeterminata;
- Il lavoro agile si basa sul raggiungimento di obiettivi e/o di una performance concordati;
- Le attività lavorative di norma vengono effettuate nella fascia oraria giornaliera compresa tra le ore 6.00 e le ore 20.00, secondo un orario liberamente gestito, ad eccezione di vincoli o fasce di reperibilità eventualmente concordati;
- È assicurato il diritto alla disconnessione nei periodi di riposo;
- Le attività lavorative eseguite in lavoro agile possono essere espletate senza vincolo di luogo di lavoro;
- Il lavoro agile non prevede la prestazione di lavoro straordinario;
- Il lavoro agile non dà diritto alla fruizione di buoni pasto (conformemente alla Circolare n. 2/2020 del Dipartimento della Funzione pubblica).

Per una disciplina di dettaglio, l'accordo stralcio prescrive che questa sia da determinarsi di caso in caso per mezzo dell'accordo individuale (ex articolo 19, legge n. 81/2017). L'accordo individuale viene infatti indicato come l'atto per mezzo del quale attuare il lavoro agile in considerazione delle esigenze del/della dirigente, della struttura e del/della dipendente.



All'accordo individuale spetterà pertanto determinare:

- La durata temporale dell'accordo;
- La descrizione generale delle attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere;
- La previsione delle giornate/mezze giornate da svolgersi in modalità agile;
- I tempi di riposo;
- Le caratteristiche del luogo o dei luoghi in cui è possibile effettuare la prestazione lavorativa;
- La strumentazione tecnologica da utilizzare;
- I tempi di recesso dall'accordo.

Entro la cornice definita dalla contrattazione collettiva, gli accordi individuali sottoscritti dal personale dirigente e dai/dalle dipendenti richiedenti costituiranno gli atti organizzativi principali per l'attuazione del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione provinciale. A tale scopo, le strutture competenti della Direzione generale hanno elaborato un modello standard di accordo individuale da mettere a disposizione di tutte le strutture organizzative provinciali.

2.2 Organizzazione

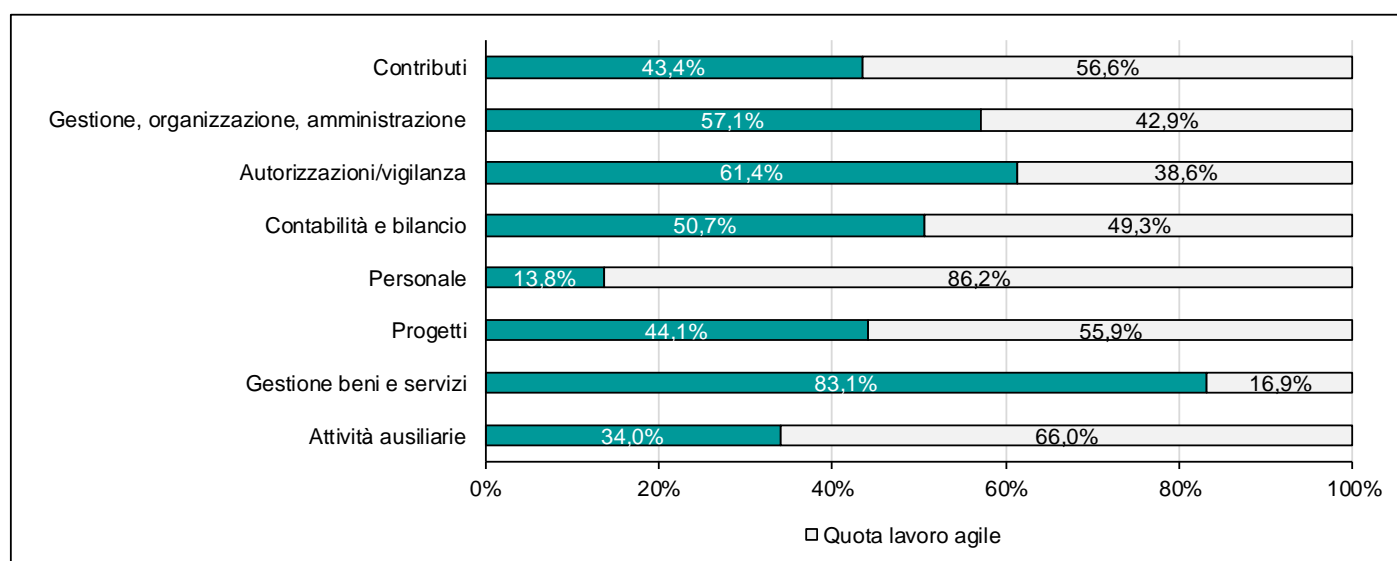
Per un'attuazione del lavoro agile che si adatti al meglio alla tipologia di lavoro svolta dalle singole unità organizzative e alle diverse mansioni svolte dai singoli e dalle singole dipendenti, è demandata al personale dirigente di ogni unità organizzativa l'effettuazione della mappatura (e relativo aggiornamento) delle attività svolgibili in modalità agile. Sulla base di tale mappatura, viene infatti stabilito il numero complessivo dei dipendenti dell'Amministrazione provinciale che, per la tipologia di mansioni svolte, possono accedere al lavoro agile, nonché il numero di giornate potenzialmente svolgibili in modalità agile.

In vista dell'organizzazione del lavoro agile, è stato chiesto ai/alle dirigenti delle singole strutture organizzative di indicare la quota parte (in anni-persona) delle prestazioni da esse erogate, che potrebbe essere svolta in modalità agile. In termini assoluti, la tipologia di prestazione che potrebbe impiegare il maggior numero di anni-persona in lavoro agile è quella relativa alla "Gestione, organizzazione, amministrazione", mentre, in termini percentuali, i valori più elevati si riscontrano tra le prestazioni delle categorie "Personale" (86,2%) e "Attività ausiliarie" (66,0%). La categoria di prestazioni "Gestione beni e servizi", in virtù anche dei suoi anni-persona complessivi, è terza in termini assoluti per anni-persona eseguibili in lavoro agile, ma ultima in termini percentuali (appena il 16,9%). Vi rientrano infatti ben 25 prestazioni relative al Servizio strade che, pur rappresentando ben oltre la metà degli anni-persona totali di categoria, non prevedono nemmeno un anno-persona effettuabile in lavoro agile. Complessivamente, solo 11 strutture su 53 hanno indicato una quota parte di anni-persona eseguibili in lavoro agile superiore al 50% e ben 16 presentano valori inferiori al 20%.

Graf. 3

Anni-persona in lavoro agile per tipologia di prestazione

Valori percentuali





Ai/alle dirigenti delle unità organizzative è poi demandata l'individuazione del personale da avviare al lavoro agile, sulla base delle richieste pervenute, e la sottoscrizione, col personale ritenuto idoneo, di un apposito accordo individuale.

Sempre al personale dirigente è infine richiesto di verificare periodicamente le condizioni abilitanti, affinché sia possibile concedere al maggior numero possibile di richiedenti l'opportunità di svolgere parte del proprio lavoro in modalità agile. L'individuazione di tali condizioni abilitanti da parte della dirigenza permetterà infatti all'Amministrazione provinciale di pianificare l'adozione di eventuali atti o provvedimenti che consentano di ampliare progressivamente la platea dei lavoratori agili, andando oltre le limitazioni di fatto esistenti.

2.3 Tecnologia

La predisposizione delle necessarie condizioni tecnologiche è un presupposto fondamentale per l'attuazione del lavoro agile. Superata la situazione di emergenza, nella quale il principio *"bring your own device"* l'ha fatta necessariamente da padrone, è infatti intenzione dell'Amministrazione provinciale provvedere gradualmente, per mezzo delle strutture competenti, all'acquisizione e fornitura di una dotazione tecnologica adatta al corretto svolgimento, anche al di fuori dell'abituale sede di servizio, dei compiti assegnati.

Ciò avverrà sulla base delle specifiche richieste inviate dalle strutture organizzative, a seguito della verifica periodica delle condizioni abilitanti, ma anche in un'ottica generale di aggiornamento della strumentazione tecnologica in dotazione all'Amministrazione provinciale. Proseguirà pertanto l'acquisto di nuovo materiale hardware (computer portatili, telefoni cellulari, cuffie e webcam) così come l'implementazione di soluzioni software che permettano una più agevole consultazione e compilazione di banche dati anche da remoto.

La scelta del nuovo materiale hardware sarà incentrata sulla creazione di un nuovo concetto di postazione di lavoro, più flessibile e adatto sia al desk sharing che all'alternanza tra giornate in presenza e giornate in lavoro agile.

2.4 Formazione

Con l'adozione generalizzata del lavoro agile durante l'emergenza di COVID-19, l'Amministrazione provinciale ha organizzato diversi corsi volti ad accrescere il livello di confidenza e di consapevolezza del personale nell'interazione con gli strumenti software. Sul solco di quanto già fatto, l'Amministrazione proporrà una serie di corsi relativi al miglioramento delle competenze digitali, ma introdurrà anche corsi relativi alla sicurezza nello svolgimento del lavoro in modalità agile, alla comunicazione ed alla gestione dei lavoratori agili da parte della dirigenza. Relativamente a quest'ultimo ambito, lo sforzo si rende oltremodo necessario per accompagnare opportunamente la messa a regime di questa modalità di lavoro ed innescare un cambiamento culturale interno che dia ancora più centralità al perseguimento degli obiettivi ed alla programmazione delle attività sia degli individui e dei gruppi di lavoro che delle singole strutture.

2.5 Spazi di lavoro

In una prima fase, non ci saranno stravolgimenti nella ridefinizione degli spazi, poiché il potenziale di cambiamento derivante dall'attivazione del lavoro agile richiederà qualche anno per innescare una generale rivalutazione delle modalità di lavoro e delle effettive necessità di spazi fisici. Vi saranno tuttavia due importanti piani d'intervento per questa prima fase: il primo riguarderà il ripensamento della postazione di lavoro attraverso la progressiva sostituzione dei PC fissi con computer portatili e la conseguente flessibilizzazione degli spazi e del lavoro; mentre il secondo si concentrerà sull'attivazione di postazioni di coworking in località strategiche del territorio.

3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

3.1 Soggetti

Personale con ruolo dirigenziale

Nell'impostazione data sia dalla normativa nazionale che dall'Amministrazione provinciale, il personale dirigente svolge un ruolo cruciale per l'attuazione del lavoro agile. I/le dirigenti non sono infatti esclusivamente destinatari e potenziali fruitori della nuova disciplina, ma concorrono a determinarne la sua efficace attuazione. Il loro compito non si esaurisce infatti nella modulazione e sottoscrizione dell'accordo individuale col dipendente interessato, ma richiede



anzi un approfondito lavoro preparatorio e di monitoraggio successivo. I/le dirigenti concorrono infatti all'individuazione del personale da avviare alla modalità di lavoro agile; individuano le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, nonché l'eventuale fabbisogno di formazione specifica; organizzano per ogni collaboratore e collaboratrice una programmazione delle priorità e verificano il conseguimento degli obiettivi di breve-medio termine.

Direzione generale

La Direzione generale è l'attore principale nella promozione e strutturazione del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione provinciale. Essa ha infatti avuto un ruolo cruciale nell'avvio del lavoro agile durante la prima fase emergenziale di marzo-maggio 2020, attraverso la predisposizione delle Circolari interne, la verifica e l'implementazione delle condizioni tecnologiche abilitanti e l'attività di monitoraggio continua. Nella figura del Direttore generale, essa ha portato avanti, assieme alle organizzazioni sindacali, l'impostazione del lavoro agile come modalità di lavoro da estendere a tutti i lavoratori del comparto pubblico, ma da attivare e implementare solamente se vi è accordo tra il/la dipendente e il/la dirigente.

Il coinvolgimento dei sindacati da parte della Direzione generale si è quindi già concretizzato fattivamente nel corso del 2020 attraverso la definizione congiunta della disciplina quadro del lavoro agile contenuta nell'accordo stralcio al nuovo contratto d'intercomparto. Oltre a ciò, come previsto anche dalla normativa nazionale, i sindacati vengono informati dell'adozione del presente Piano e dei suoi contenuti, prima che questo sia definitivamente adottato.

L'attività della Direzione generale, quale cabina di regia per l'attuazione e sviluppo del lavoro agile, è mirata a predisporre le condizioni di fatto per un'efficace adozione del lavoro agile ad emergenza conclusa e viene portata avanti in coordinamento tra le unità organizzative ad essa sottostanti. Nella sua attività di cabina di regia, la Direzione generale definisce il *maturity model* per il lavoro agile al fine di individuare la necessità di apportare eventuali cambiamenti organizzativi o di adottare adeguamenti tecnici per una migliore attuazione del lavoro agile.

Ufficio Organizzazione

Si occupa della predisposizione ed aggiornamento della bozza di accordo individuale; della definizione dei contenuti della "Informativa ai dipendenti sui dati personali"; del controllo, in coordinamento con la Ripartizione Informatica, sulla necessità di apportare aggiornamenti al "Disciplinare organizzativo per l'utilizzo dei servizi informatici"; della redazione ed aggiornamento del presente Piano (POLA); nonché del monitoraggio periodico dello stato di attuazione del lavoro agile e dell'effettuazione di rilevazioni periodiche sul benessere organizzativo.

Ripartizione Personale

Verifica la necessità di ulteriori adempimenti successivi alla firma dell'accordo stralcio ed effettua una verifica tecnica rispetto ad eventuali cambiamenti necessari rispetto, ad esempio, al sistema informativo di gestione del personale (AZES).

Ripartizione Informatica

Verifica la necessità di interventi specifici ed ulteriori rispetto a quanto già realizzato per consentire il lavoro da remoto. Controlla, assieme all'Ufficio Organizzazione, l'eventuale necessità di un aggiornamento del "Disciplinare organizzativo per l'utilizzo dei servizi informatici".

Ufficio Sviluppo personale

Programma ed organizza iniziative di formazione specifica sul lavoro agile, con focus particolare sull'accompagnamento dei dirigenti verso la più efficace gestione di questa forma di lavoro.

Organismo di valutazione

Nell'ambito delle proprie prerogative, l'Organismo di valutazione verifica l'effettivo aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) con indicatori specifici per il lavoro agile; verifica che gli indicatori relativi al lavoro agile siano stati opportunamente concordati; valuta la performance specifica del lavoro agile e verifica i contenuti della relazione annuale sull'attuazione del POLA.



3.2 Processi

I processi coinvolti dal cambiamento innescato dal lavoro agile sono tutti quelli nei quali vi siano attività eseguibili in modalità agile, tuttavia vi sono processi di ordine generale per i quali la portata del cambiamento trascende le questioni di “semplice” coordinamento tra coloro che continuano a lavorare esclusivamente in ufficio ed il personale svolgente una parte delle proprie mansioni in modalità agile.

Il Ciclo della performance in particolare viene fortemente influenzato dall'introduzione del lavoro agile nell'Amministrazione provinciale, non solo a causa dell'introduzione del presente Piano quale allegato del Piano della performance, ma soprattutto in conseguenza della necessità di rafforzare la relazione tra la performance individuale e quella organizzativa, sia in termini di pianificazione che di strumenti di monitoraggio. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance richiede infatti un apposito aggiornamento, così come il Piano della performance e la Relazione sulla performance, i quali nei prossimi anni dovranno essere sempre più in grado di mettere in luce i risultati attesi e conseguiti dalle unità organizzative attraverso l'adozione del lavoro agile.

Un ulteriore ambito nel quale l'adozione del lavoro agile tra le modalità ordinarie di svolgimento del lavoro ha necessariamente un impatto più o meno forte è quello del Ciclo di bilancio. A seconda delle esigenze che emergeranno con la progressiva attuazione del lavoro agile, sarà infatti necessario riallocare risorse a copertura di spese ed acquisti che dovessero rivelarsi funzionali ad una migliore adozione del lavoro agile.

3.3 Strumenti

Gli strumenti per l'adozione del lavoro agile, differenti a seconda dei soggetti coinvolti, sono da associarsi principalmente agli atti organizzativi (accordo individuale ecc.), alla formazione, al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed ai documenti di pianificazione e rendicontazione della performance organizzativa.

Di seguito è riportata una tabella riassuntiva dei soggetti coinvolti, dei processi interessati e degli strumenti messi in campo:

		Atti organizzativi	Formazione	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Piano della performance	Relazione sulla performance	Scad.
Personale dirigente							
1	Individuazione delle attività lavorabili in modalità agile	X		X	X	X	31.12
2	Individuazione dei dipendenti che possono svolgere attività da remoto	X		X			31.12
3	Sviluppo delle competenze professionali dei dipendenti	X	X				31.12
4	Programmazione degli obiettivi				X		31.01
5	Monitoraggio e rendicontazione dei risultati					X	30.06
Direzione generale							
1	Cabina di regia per l'attuazione e sviluppo del lavoro agile	X					Period.
2	Definizione del <i>maturity model</i> per il lavoro agile per individuare la necessità di cambiamenti organizzativi ed adeguamenti tecnici	X	X				31.12
Ufficio Organizzazione							
1	Predisposizione e aggiornamento della bozza di accordo individuale	X					31.01
2	Redazione e aggiornamento del POLA				X		31.12
3	Monitoraggio dell'attuazione del lavoro agile					X	Period.
4	Rilevazione del benessere organizzativo			X			31.12
Ripartizione Personale							
1	Partecipazione in delegazione pubblica per la contrattazione collettiva base del lavoro agile attuale e futuro (redazione norme)	X					31.12



		Atti organizzativi	Formazione	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Piano della performance	Relazione sulla performance	Scad.
2	Predisposizione modulistica contratto individuale di lavoro agile post-emergenza	X					-
3	Partecipazione alla predisposizione di circolari esplicative riferite al lavoro agile attuale e futuro	X					31.12
Ripartizione Informatica							
1	Supporto formativo applicativi <i>Collaboration</i>		X				Period.
Ufficio Sviluppo Personale							
1	Programmazione ed organizzazione delle attività di formazione specifiche per il lavoro agile		X				Period.
Organismo di valutazione							
1	Verifica dell'aggiornamento del SMVP con riferimento al lavoro agile			X			31.12
2	Verifica della definizione condivisa degli indicatori relativi al lavoro agile e verifica della predisposizione del POLA			X	X		31.01
3	Valutazione della performance del lavoro agile e verifica della rendicontazione del POLA					X	31.03
Sindacati							
1	Il POLA è adottato sentite le organizzazioni sindacali	X			X		31.01

4. Programma di sviluppo del lavoro agile

Il programma di sviluppo del lavoro agile dell'Amministrazione provinciale è suddiviso per sezioni, a seconda della tipologia di indicatori coinvolti.

- La prima sezione ha lo scopo di pianificare lo stato di implementazione del lavoro agile nel prossimo triennio, attraverso una serie di indicatori che mirano a far emergere il livello di utilizzo e di diffusione di tale modalità di lavoro. I valori degli ultimi due indicatori dipenderanno molto dalla capacità dell'Amministrazione di mettere in campo le necessarie condizioni abilitanti e di coinvolgere efficacemente il personale dirigente nell'ambito del nuovo paradigma organizzativo;
- La seconda sezione ha lo scopo di programmare lo sforzo necessario da parte dell'Amministrazione nell'organizzazione di corsi ed iniziative di formazione dedicate al lavoro agile. A tal fine, si sono individuati quattro indicatori standard da utilizzare per quattro diverse tipologie di ambiti di formazione: corsi sulla sicurezza, corsi di comunicazione, corsi di potenziamento delle competenze digitali e corsi per il personale dirigente sulla gestione dei lavoratori agili;
- La terza sezione mette a disposizione diversi indicatori per programmare i provvedimenti dell'Amministrazione provinciale nell'ambito della digitalizzazione, per quanto riguarda naturalmente la strumentazione messa in campo, ma anche l'organizzazione del lavoro, il personale coinvolto in alcune trasformazioni legate alla digitalizzazione e le risorse investite;
- La quarta sezione riguarda gli impatti attesi e pianificati all'interno dell'Amministrazione sia in termini di personale che di spazi;
- L'ultima sezione contiene infine quattro indicatori relativi all'impatto atteso sul mondo esterno, in termini di contributo dell'Amministrazione provinciale nella promozione di una maggiore sostenibilità del lavoro, ma anche in termini di miglioramento della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati.



		Unità	Consunt. 2020	2021	Pianificato 2022	2023
Livello di attuazione						
1	Dipendenti totali	Quantità	3.807*	3.810	3.810	3.810
2	Dipendenti che possono svolgere attività da remoto	Quantità	2.940*	2.940	2.940	2.940
3	Lavoratori agili	Quantità	1.636*	2.060	1.760	1.760
4	Giornate svolte in lavoro agile a settimana per singolo lavoratore agile	Quantità	2,5*	1,4	1,4	1,4
5	Giornate svolte complessivamente in modalità agile all'anno	%	34,3	16,0	13,0	13,0
6	Giornate potenzialmente eseguibili in lavoro agile (100% dei dipendenti eleggibili, per 5 giorni a settimana)	Quantità	576.800	576.800	576.800	576.800
7	Rapporto lavoratori agili/dipendenti che possono svolgere attività da remoto	%	55,7	70,0	60,0	60,0
8	Rapporto giornate lavorative svolte in modalità agile/giornate potenzialmente eseguibili in lavoro agile all'anno	%	31,8	20,0	17,0	17,0
Formazione						
1 Corsi sulla sicurezza						
1	Corsi attivati	Quantità	213	200	200	200
2	Ore totali di formazione	Quantità	34.041	30.000	30.000	30.000
3	Partecipanti	Quantità	27.636	25.000	25.000	25.000
2 Corsi di comunicazione						
1	Corsi attivati	Quantità	12	10	10	10
2	Ore totali di formazione	Quantità	2.022	2.000	2.000	2.000
3	Partecipanti	Quantità	178	150	150	150
3 Corsi di potenziamento delle competenze digitali						
1	Corsi attivati	Quantità	60	60	60	60
2	Ore totali di formazione	Quantità	20.712	20.000	20.000	20.000
3	Partecipanti	Quantità	7.612	7.500	7.500	7.500
4 Corsi per dirigenti sulla gestione dei lavoratori agili						
1	Corsi attivati	Quantità	19	15	15	15
2	Ore totali di formazione	Quantità	545	500	500	500
3	Partecipanti	Quantità	363	300	300	300
Digitalizzazione						
1 Tecnologia						
1	PC portatili per lavoro agile	Quantità	1.260	2.760	3.260	3.760
2	Rapporto PC portatili/PC totali	%	18,0	39,0	46,0	53,0
3	Dispositivi aggiuntivi (stampante, cuffie, webcam)	Quantità	3.400	5.400	5.400	5.400
4	Connessioni VPN attive	Quantità	3.000	3.000	3.000	3.000
5	Licenze software base (antivirus, office, ecc.)	Quantità	7.618	7.600	7.600	7.600
6	Applicativi consultabili da remoto	Quantità	84	134	184	234
2 Procedimenti e servizi						
1	Procedimenti digitalizzati**	%	0,8	1,6	4,0	8,0
2	Servizi digitalizzati	%	35,0	35,0	35,0	35,0
3 Personale						
1	Lavoratori agili dotati di firma digitale	%	18,0	100,0	100,0	100,0



	Unità	Consunt. 2020	2021	Pianificato 2022	2023	
4	Risorse					
1	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Euro	2.050.000	1.500.000	1.000.000	1.000.000
Impatto interno						
1	Personale					
1	Giornate medie di assenza per malattia	Quantità	7,9 ¹	7,9 ¹	7,4	7,4
2	Grado di soddisfazione del personale	%	86,1 ²	86,1	86,1	86,1
3	Soddisfazione per l'esperienza di lavoro agile	Punti 1-10	8,3	8,5	8,5	8,5
2	Spazi					
1	Superfici adibite ad uffici	m ²	53.300	53.300	53.300	53.300
2	Postazioni di desk sharing/coworking	Quantità	0	1	15	20
3	Spese sostenute per utenze luce, gas, rifiuti e acqua per singolo dipendente	Euro	741,2 ³	670,0	670,0	630,0
3	Telefonia					
1	Cellulari per lavoro agile	Quantità	60	120	180	240
2	SIM traffico dati	Quantità	65	130	195	260
3	Modem WiFi	Quantità	5	10	15	20
Impatto esterno						
1	Km risparmiati per tragitti casa-lavoro	km	5.608.026	3.500.000	3.000.000	3.000.000
2	CO ₂ risparmiata per tragitti casa-lavoro	kg	297.600	190.000	160.000	160.000
3	NO _x risparmiata per tragitti casa-lavoro	kg	788	490	420	420
4	Risparmio economico per tragitti casa-lavoro	Euro	1.367.185	850.000	730.000	730.000
5	Soddisfazione per i servizi erogati	%	82,8 ⁴	83,0	83,0	83,0

* Valori medi

** I procedimenti qui considerati con il termine "digitalizzati" sono quelli *end to end*

¹ Valori influenzati dalla pandemia di COVID-19

² Dato tratto dall'indagine effettuata nel 2018 e consultabile al link: http://www.provincia.bz.it/it/downloads/MAZ_2018.pdf

³ Dato riferito all'anno 2019

⁴ Dato tratto dall'indagine sulla soddisfazione dei cittadini per i servizi pubblici del 2018 e consultabile al link: https://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni-info.asp?news_action=4&news_article_id=618533