

**ARCA CAPITANATA**  
Agenzia Regionale per la Casa e l’Abitare

**PIANO ORGANIZZATIVO DEL  
LAVORO AGILE  
(POLA)  
2021 – 2023**

## ***PREMESSA***

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), in adempimento a quanto previsto dall'art. 14, comma 1, L.n. 124/2015 (come modificato dall'art. 263, comma 4-bis del D.L. n. 34/2020, convertito con modificazioni nella L.n. 77/2020), è stato redatto dall'Arca Capitanata, quale sezione del Piano della *Performance* 2021-2023, al fine di programmare il lavoro agile, all'interno dell'Agenzia, delineando le relative modalità di attuazione e sviluppo, in correlazione ai necessari processi di innovazione amministrativo-tecnologica da mettere in atto. Il tutto nell'ottica dell'aggiornamento annuale, secondo la logica dello scorrimento programmatico.

Nel rispetto di quanto prescritto dalle Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione, approvate con D.M. del 9.12.2020, il POLA dell'Arca Capitanata è stato predisposto nella forma indicata nei *template*, pubblicati sul sito web [www.performance.gov.it/pemplate-pola](http://www.performance.gov.it/pemplate-pola), della versione c.d. semplificata, destinata alle amministrazioni con personale fino a n. 50 dipendenti. L'Agenzia, infatti, al 31.12.2020, disponeva di n. 49 dipendenti, compresi i n. 2 Dirigenti.

In ossequio a quanto sancito dal citato art. 263, il presente POLA individua le modalità attuative del lavoro agile per le attività che possono essere svolte in tale modalità per almeno il 60% dei dipendenti, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce *“le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative”*.

Alla luce di quanto sinora sperimentato, a partire dal mese di marzo 2020, con lo *smart working* di carattere “emergenziale”, organizzato ed attuato, nel rispetto della normativa di riferimento, a seguito del sopravvenire dell'emergenza pandemica da Covid-19, l'Arca Capitanata, attraverso questo piano, intende disciplinare il lavoro agile all'interno della propria amministrazione, al fine di giungere a disporre, in via graduale, di un modello organizzativo strutturale di espletamento della prestazione lavorativa, alternativo a quello “classico” della presenza presso la sede dell'Ente.

In particolare, l'Arca Capitanata attraverso la programmazione del lavoro agile, intende perseguire l'obiettivo di offrire, al proprio personale dipendente, maggiori flessibilità, autonomia e benessere nell'espletamento della prestazione lavorativa, con contestuale responsabilizzazione dei risultati da raggiungere, il tutto nell'ottica di una necessaria gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili, in ambito amministrativo e lavorativo, dalle nuove tecnologie derivanti dallo sviluppo dei processi di digitalizzazione e di *“change management”*.

In ossequio a quanto disposto dal vigente art. 14, comma 1, L.n. 124/2015, il presente POLA è stato adottato dall'Arca Capitanata, sentite le organizzazioni sindacali, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

## **PARTE 1**

### **LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO (*Baseline*)**

Il lavoro agile, all'interno dell'Arca Capitanata, è stato introdotto, nella forma dello *smart working*, a partire dal mese di marzo 2020, a seguito del sopravvenire dell'emergenza sanitaria determinata dalla pandemia da Covid-19.

Prima di tale periodo, l'Arca Capitanata non aveva mai instaurato percorsi volti all'introduzione di forme di lavoro da remoto, come telelavoro o lavoro agile. Per contro, in adempimento alla normativa statale 2020 di carattere urgente ed emergenziale, la cui "parola d'ordine", anche in ambito lavorativo, è stata quella del distanziamento sociale e fisico, l'Agenzia si è prontamente attivata, a livello sia organizzativo che tecnologico, a strutturare lo *smart working* presso la propria realtà lavorativa, al fine di coniugare la tutela della salute, dei cittadini e dei propri dipendenti, con la regolare erogazione dei servizi essenziali.

Soprattutto nella fase di avvio, nella quale lo *smart working* è stato individuato, dal D.L. n. 18/2020, quale misura di prevenzione e contenimento del contagio da Covid-19, l'Arca Capitanata è riuscita a dare atto a tale modalità di erogazione della prestazione lavorativa, attraverso la messa a disposizione, da parte dei dipendenti, di dispositivi e *devices* di carattere personale, con conseguenziale necessità di garantire protezione sia alla rete dell'Ente, che ai singoli PC dei lavoratori, oltre all'esigenza di proteggere documenti e informazioni dell'Agenzia trattati dal dipendente in remoto.

Con successiva Determina Dirigenziale n. 704 del 30.04.2020, l'Agenzia ha proceduto all'acquisto di n. 9 notebook, ed ulteriore relativa attrezzatura informatica, fornita al personale tecnico per lo svolgimento dello *smart working* "emergenziale" e, comunque, nell'ottica di un prossimo ulteriore sviluppo del lavoro agile presso l'Ente. Tali acquisti sono stati effettuati utilizzando gli "incentivi per funzioni tecniche" ex art. 113 del d.lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici), accantonati nei precedenti anni, il cui relativo 20% (0,4% degli importi a base di gara) è destinato, ai sensi del comma 4, all'acquisto, da parte dell'ente di beni, strumentazioni e tecnologie funzionali a progetti di innovazione.

L'Agenzia ha, inoltre, provveduto ad attuare le procedure di adeguamento alle nuove misure di sicurezza informatica per tutto il personale abilitato al lavoro agile, attivando svariate connessioni *Virtual Private Network* (VPN) protette, al fine di consentire il collegamento sicuro, dall'esterno, alla rete locale aziendale e abilitando il Modulo di "Timbratore Virtuale", attraverso la "Bachecca Online" dei dipendenti, raggiungibile in "Cloud" da qualsiasi dispositivo dotato di connessione internet.

Nel rispetto delle disposizioni normative in materia, succedutesi anche in relazione all'evoluzione della pandemia, l'Arca Capitanata ha proceduto, attraverso i Provvedimenti dell'Amministratore Unico (n. 55 del 16.03.2020, n. 80 del 15.05.2020 e n. 216 del 23.11.2020), ad organizzare il lavoro agile, individuando le percentuali di dipendenti da collocare in *smart working* e del personale in presenza presso la sede dell'ente, per l'espletamento di attività indifferibili, con riferimento sia all'utenza interna che a quella esterna, e non eseguibili nelle modalità a distanza.

Il primo atto con il quale l'Agenzia ha introdotto e disciplinato lo *smart working*, all'interno della propria realtà lavorativa, è costituito dal Provvedimento dell'Amministratore Unico n. 55 del 16.03.2020, denominato "Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza coronavirus. Determinazioni sull'organizzazione del lavoro", il quale, in ottemperanza al D.P.C.M.

dell'11.03.2020, ha ridotto la presenza in ufficio dei dipendenti senza, tuttavia, pregiudicare lo svolgimento dell'attività amministrativa.

In tale ottica, il provvedimento n. 55/2020 ha individuato le attività dell'Agenzia da qualificarsi come "indifferibili", da rendere necessariamente con la presenza l'ausilio del personale strettamente necessario:

1. *ufficio manutenzioni*, per tutto ciò che concerne le attività di competenza;
2. *ufficio patrimonio*, limitatamente alle attività relative all'emergenza abitativa di cui al Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 59 del 29.01.2020;
3. *ufficio appalti e contratti*, limitatamente alle attività relative all'emergenza abitativa di cui al Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 59 del 29.01.2020;
4. *ufficio protocollo*, limitatamente alla protocollazione della posta in arrivo e in partenza, con particolare riferimento alle eventuali urgenze;
5. *uffici del Settore gestione risorse finanziarie*, limitatamente alle urgenze;
6. *uffici inquinato/precontenzioso*, limitatamente alla ripresa in possesso e consegna degli alloggi/alle attività connesse all'emergenza abitativa di cui al Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 59 del 29.01.2020 / alle attività relative alle occupazioni abusive / alle attività di sportello telefonico;
7. *ufficio servizi informatici e tecnologici*, limitatamente alle attività di assistenza/coordinamento attività da remoto.

Lo svolgimento dello *smart working* da parte del personale dell'Agenzia, è stato, inoltre, disciplinato da apposite Linee Guida e da un accordo sottoscritto con ciascun dipendente, nei testi approvati con il medesimo Provvedimento A.U. n. 55/2020 e redatti in conformità alle Linee Guida approvate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 3.06.2017, a loro volta attuative della l.n. 124/2015 e l.n. 81/2017.

Compatibilmente con l'attività svolta e le esigenze manifestate da ciascun dipendente, l'Arca Capitanata ha, pertanto, applicato il lavoro agile nel rispetto del principio di non discriminazione tra i lavoratori e di pari opportunità tra uomo e donna, oltre che di rotazione per garantire un contingente minimo di personale da porre a presidio di ciascun ufficio, assicurando prioritariamente la presenza del personale con qualifica dirigenziale in funzione del proprio ruolo di coordinamento.

Nella tabella che segue si riportano le percentuali mensili dei dipendenti dell'Agenzia, che, da fine marzo a tutto dicembre 2020, hanno espletato la propria attività, per almeno un giorno, in *smart working*, tenuto conto del periodo estivo, in cui il personale ha ovviamente usufruito di giorni di ferie.

<i>Mese di riferimento</i>	<i>Percentuale dipendenti in smart working</i>
Marzo	39%
Aprile	67%
Maggio	67%
Giugno	52%
Luglio	42%
Agosto	19%
Settembre	19%
Ottobre	42%
Novembre	89%
Dicembre	67%

## **PARTE 2**

### **MODALITA' ATTUATIVE**

L'introduzione del lavoro agile, quale modello organizzativo strutturale di espletamento della prestazione lavorativa per almeno il 60% dei dipendenti dell'Arca Capitanata, è evidentemente condizionata dal grado di adattamento dei servizi erogati dall'Agenzia a tale modalità lavorativa, e dalla possibilità, per determinate attività, di essere svolte "da remoto", senza arrecare pregiudizio all'efficacia dell'azione amministrativa.

Partendo dalla considerazione delle attività individuate, con il Provvedimento A.U. n. 55/2020, quali "indifferibili" e da rendersi necessariamente in presenza presso la sede dell'Ente (v. Parte Prima del presente piano) nella fase c.d. emergenziale di contenimento della pandemia sanitaria, la programmazione della disciplina e dell'organizzazione del lavoro agile, inteso come modalità ordinaria di prestazione lavorativa, all'interno dell'Arca Capitanata per il triennio 2021-2023, è necessariamente correlata ad un'operazione di classificazione delle attività in:

- *smartizzabili;*
- *non smartizzabili;*
- *smartizzabili solo in presenza di determinate "pre-condizioni".*

In esito a tale classificazione, la programmazione del lavoro agile dovrà essere condotta nell'ottica di una graduale estensione delle attività svolgibili, a parità di rendimento ed efficacia, anche da remoto, attraverso l'eliminazione, ove possibile, delle relative preclusioni e l'attuazione delle necessarie "pre-condizioni".

Tale operazione, in ossequio a quanto disposto nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione, approvate con D.M. del 9.12.2020, deve basarsi sullo stato di "salute" delle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali dell'amministrazione, disponibili o realisticamente acquisibili, da valutare in termini sia quantitativi che qualitativi, sulla base di indicatori prestabiliti concernenti la salute: organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria.

Nella specie, tali indicatori costituiscono i fattori abilitanti del processo di cambiamento dell'amministrazione, la cui misura è fondamentale per la realizzazione e implementazione del lavoro agile, anche al fine di garantire il raggiungimento di livelli *standard* ritenuti soddisfacenti, attraverso specifiche "leve di miglioramento".

#### **2.1 SALUTE ORGANIZZATIVA**

L'introduzione del lavoro agile all'interno dell'Arca Capitanata, al pari di tutte le realtà amministrative e lavorative, necessita di un profondo cambiamento culturale e di una contestuale e radicale revisione del modello organizzativo delle attività.

Come definito nell'art. 18 della l.n. 81/2017, che disciplina tale forma di prestazione dell'attività lavorativa fornendo le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico (comma 3), il lavoro agile è una "*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali*

*aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”; il tutto nell'obiettivo di “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”.*

I principali aspetti di innovazione organizzativa correlati all'adozione del lavoro agile possono individuarsi in.

- valorizzazione delle risorse umane e responsabilizzazione, con concentrazione sui risultati del lavoro, anziché sugli aspetti formali;
- razionalizzazione nell'uso delle risorse e aumento della produttività, con conseguenziale risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;
- promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello smart working come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
- rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basate sui risultati e sui livelli di servizio;
- valorizzazione del patrimonio immobiliare delle PA, grazie al fatto che vengono reinventati gli spazi, come, ad esempio, con postazioni di coworking.

Affinchè, nell'ambito dei suindicati aspetti, le attività dell'Arca Capitanata possano essere realizzate nella modalità del lavoro agile, devono ricorrere le seguenti condizioni;

- le attività siano, almeno in parte, delocalizzabili e, pertanto, non necessariamente svolgibili con la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- vi siano strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- i dipendenti, alle stesse adibiti, posseggano competenze sufficienti ad organizzare e gestire la propria prestazione lavorativa in autonomia o comunque con il relativo coordinamento “a distanza”;
- rimangano impregiudicate le dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali tra i membri dell'amministrazione;
- vi sia, comunque, la possibilità, per l'Amministrazione, di monitorare e valutare i risultati conseguiti;
- non sia pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese, la relativa regolarità, continuità ed efficienza, nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

In riferimento alla salute organizzativa dell'Arca Capitanata, i relativi indicatori devono, pertanto, riguardare l'adeguatezza dell'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile, anche nell'ottica del miglioramento del clima organizzativo.

<b>RISORSE</b>	<b>SALUTE</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO</b>
UMANE	ORGANIZZATIVA	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili e/o progetti a termine e/o per processi (continuativi)	<p>Sussiste un sistema di programmazione per obiettivi annuali, correlato al Piano Performance</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> Implementazione generale del sistema anche attraverso l'adozione di indicatori di performance calibrati e plasmati rispetto al lavoro agile</p>
		Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	<p>Sussiste. Direttore: disposizioni di carattere generale. - Dirigenti, P.O. e responsabili di ufficio: coordinamento dei singoli dipendenti di riferimento.</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> Implementazione dell'organizzazione partecipata anche attraverso specifici percorsi formativi</p>
		Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	<p>Sussiste. - P.O. e responsabili di ufficio: acquisizione della reportistica settimanale individuale dei dipendenti di riferimento; - Dirigenti e Direttore: acquisizione della reportistica individuale dei P.O. e Responsabili di ufficio, e dei dati, da questi ultimi forniti, rispetto ai singoli dipendenti di riferimento.</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> Implementazione dell'organizzazione partecipata anche attraverso specifici percorsi formativi</p>
		Presenza di un Help desk informatico	<p>Sussiste. Servizio di Help desk per la risoluzione dei problemi dei dipendenti "in remoto" espletato, attraverso vari canali dall'Ufficio Sistemi Informatici e Tecnologici (SIT)</p> <p><u>Leva di miglioramento:</u> Implementazione del sistema anche in</p>

			correlazione agli sviluppi del processo di “Transizione al digitale” dell’Agenzia
--	--	--	---

## 2.2 SALUTE PROFESSIONALE

La piena e compiuta realizzazione del lavoro agile presso le amministrazioni pubbliche necessita della sussistenza di adeguate competenze professionali, da parte del personale sia dirigente che dipendente, che siano espressione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità delle risorse umane, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

L’introduzione del lavoro agile è, infatti, finalizzata anche all’incremento della produttività, in termini di miglioramento della performance organizzativa ed individuale, e richiede, un rafforzamento dei sistemi di valutazione improntati alla verifica dei risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e concordati, e, pertanto, alla verifica delle reali performance.

Nella specie, le competenze necessarie all’introduzione e implementazione del lavoro agile si individuano:

- per il *personale dirigente*, in competenze direzionali quali capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l’innovazione e l’uso delle tecnologie digitali;
- per il *personale dipendente*, in capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi e, soprattutto, di utilizzare le tecnologie digitali.

Il personale dell’Arca Capitanata, sia dirigente che dipendente, ha manifestato, nell’esperienza di *smart working*, messa in atto in via necessaria ed emergenziale causa Covid-19, notevoli capacità di adeguamento ed adattamento a tale nuova realtà di organizzazione e di espletamento del lavoro, nonostante l’assenza di alcuna precedente esperienza sia pratica che formativa in materia di lavoro agile.

Tali competenze, nell’ottica dell’introduzione del lavoro agile quale modalità ordinaria della prestazione lavorativa, alternativa a quella in presenza presso la sede dell’Ente, saranno oggetto di relativa implementazione, sia quantitativa che qualitativa, attraverso l’adozione di un Sistema di Misurazione della Performance (SMVP) sempre più improntata alla “performance individuale” e alla contestuale programmazione dell’Arca Capitanata di appositi percorsi formativi per la totalità del personale, adeguati a ciascuna categoria e qualifica.

Ai fini del necessario raccordo tra POLA e pianificazione della valutazione del ciclo della Performance, disposto dalla Linee Guida del 9.12.2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica, il vigente SMVP dell’Arca Capitanata è, pertanto, in fase di rimodulazione nella parte attinente ai “comportamenti organizzativi” sia della Dirigenza che del personale dipendente con l’introduzione di indicatori per la relativa misurazione, da applicare, in coerenza con la posizione ricoperta, sia al personale in presenza presso la sede dell’Agenzia che in *smart working*.

Tanto al fine dell’osservazione del clima organizzativo e dei livelli di performance di ciascun dipendente, rispetto ai risultati raggiunti dai rispettivi uffici/*team* soprattutto se ibridi, ossia composti sia da personale in presenza sia da personale a distanza.

RISORSE	SALUTE	INDICATORI	SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO
UMANE	PROFESSIONALE	<u>Competenze direzionali</u> (capacità di programmazione/ordinamento/misurazione di obiettivi, progetti e processi) rispetto al lavoro agile	Sussistono in capo a Dirigenti e P.O., rispetto al lavoro agile di carattere strettamente emergenziale (smart working per pandemia Covid-19)  <u>Leva di miglioramento:</u> implementazione attraverso appositi corsi formativi e sistema di valutazione performance individuale
		<u>Competenze organizzative</u> (capacità di lavorare per obiettivi, progetti, processi e di autorganizzarsi)	Sussiste, in capo al personale dipendente, rispetto agli obiettivi performance ed allo smart working pandemia Covid-19  <u>Leva di miglioramento:</u> implementazione attraverso appositi - corsi formativi e sistema di valutazione performance individuale - percorsi di informazione e sensibilizzazione
		<u>Competenze digitali</u> (capacità di utilizzare le tecnologie)	Sussiste in capo al personale dirigente e dipendente  <u>Leva di miglioramento:</u> implementazione a seguito - dell'acquisizione di ulteriori strumenti di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi - adeguati percorsi formativi - adozione Piano Triennale di Transizione al digitale

## 2.3 SALUTE DIGITALE

Per la realizzazione del lavoro agile, le amministrazioni necessitano della dotazione di strumenti e tecnologie digitali che rendano concrete relative pratiche e modelli.

Lavoro agile e Transizione al Digitale, nell'Arca Capitanata come nelle altre P.A., si pongono in posizione biunivoca.

Lo *smart working*, infatti, se, da un lato, necessita di determinate tecnologie per la relativa attuazione, dall'altro lato, costituisce esso stesso importante leva per la realizzazione della P.A. Digitale, con attenzione particolare ai temi della sicurezza e protezione del sistema informativo dell'Ente, ossia della rete, dei documenti e delle informazioni dell'Agenzia trattati dal dipendente in remoto, nonché dei singoli PC in utilizzo dei lavoratori.

In ambito di "salute digitale", l'Agenzia, dovrà, pertanto, procedere ad una preliminare verifica della compatibilità delle soluzioni e dei sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, in uso, con le attività presso la stessa in programmazione per la relativa transizione al digitale e adeguamento al CAD (d. lgs. n. 82/2005 e ss.mm.ii.), anche nell'ottica dell'incremento della diffusione delle competenze digitali del personale attraverso interventi formativi mirati.

Come previsto nella Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione, approvate con D.M. del 9.12.2020, l'Arca Capitanata, al 31.12.2020, disponeva dei seguenti elementi, la cui sussistenza ha, peraltro, reso possibile la realizzazione dello *smart working* per emergenza Covid-19:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN;
- presenza di procedure automatizzate la proliferazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni; la tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi e la disponibilità di documenti in formato digitale tramite protocollo

Ai fini della gestione della sicurezza del proprio patrimonio informativo, l'Arca Capitanata si è, inoltre, dotata:

- di un DPO (Data Protection Officer, figura chiave prevista nel GDPR per la protezione del patrimonio informativo aziendale);
- di un CISO (Chief Information Security Officer, responsabile per la sicurezza informatica e la gestione dei rischi legati all'adozione delle tecnologie digitali);
- di una strategia di DLP (Data Loss Prevention, attraverso procedure automatizzate di backup);
- di percorsi formativi ed informativi in tema di digitalizzazione e tutela dei dati trattati, oggetto di prosecuzione ed implementazione nel corso del triennio.

RISORSE	SALUTE	INDICATORI	SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO
STRUMENTALI	DIGITALE	Presenza di un sistema VPN	Sussiste
		<u>Presenza di sistemi di collaboration</u>	Sussistono moduli raggiungibili in “Cloud” da qualsiasi dispositivo dotato di connessione internet <u>Leve di miglioramento:</u> - in corso di individuazione per redazione Piano triennale di transizione digitale;
		Numero di applicativi consultabili in da remoto sul totale degli applicativi presenti	tutti
		Numero di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti	tutte
		% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	100% dei soggetti abilitati alla firma
		Numero di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili	Dati in corso di elaborazione per redazione del Piano triennale di transizione digitale
		Numero di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	Dati in corso di elaborazione per redazione del Piano triennale di transizione digitale

## 2.4 SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

La programmazione del lavoro agile quale modello stabile di organizzazione del lavoro, all'interno dell'Arca Capitanata, anche alla luce degli indicatori di "salute" organizzativa, professionale e digitale sinora presi in considerazione, è inevitabilmente correlata alla valutazione dei costi e degli investimenti da effettuarsi e, pertanto, condizionata dalla disponibilità e capienza delle relative fonti di copertura economica e finanziaria e delle risorse iscritte in bilancio.

Nell'ambito degli stanziamenti di bilancio, assumono particolare rilevanza le somme che l'Agenzia riesce progressivamente ad accantonare attraverso gli "*incentivi per funzioni tecniche*" ex art. 113 del d.lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici), destinati, ai sensi del comma 2, all'apposito "fondo risorse finanziarie in misura non superiore al 2 per cento modulate sull'importo dei lavori, servizi e forniture". Rispetto a tale fondo, infatti, il comma 4 del medesimo art. 113 prevede che il 20% delle relative risorse finanziarie (0,4% degli importi a base di gara) sia destinato all'acquisto, da parte dell'ente di beni, strumentazioni e tecnologie funzionali a progetti di innovazione.

In conformità a tale normativa, l'Arca Capitanata, con Provvedimento A.U. n.150 del 29.11.2017 e successivo Provvedimento A.U. n. 84 del 04.07.2019, ha regolamentato l'utilizzo di tale fondo incentivante, con conseguenziale stanziamento delle relative somme in Bilancio, nell'apposito capitolo 1.2.1.12 "*Fondo interno art.18 lg.109/94*".

La sussistenza di tali stanziamento ha consentito, all'Agenzia, di procedere, con determina n. 704 del 30.04.2020, all'acquisto di n. 9 notebook, ed ulteriore relativa attrezzatura informatica, al fine di dotare il personale tecnico di adeguata strumentazione allo svolgimento dello *smart working* dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e nell'ottica di un prossimo ulteriore sviluppo del lavoro agile presso l'Ente.

Nell'ambito del processo di transizione al digitale dell'Arca Capitanata, in adempimento alla relativa normativa vigente, sono state impegnate sul Bilancio Pluriennale 2021-2023 le somme concernenti l'affidamento del servizio di supporto tecnico, giuridico e formativo alla Società Cooperativa Tender a.r.l. (Determina n. 449 del 29.03.2021), che si mostreranno funzionali anche per la realizzazione del lavoro agile presso l'ente.

RISORSE	SALUTE	INDICATORI	SUSSISTENZA E LEVE DI MIGLIORAMENTO
ECONOMICO-FINANZIARIE	ECONOMICO-FINANZIARIA	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	Sussiste  <u>Leva di miglioramento:</u> inserimento di ulteriori finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel bilancio preventivo
		Costi per acquisizione supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Sussiste  <u>Leva di miglioramento:</u> inserimento di ulteriori finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel bilancio preventivo
		Costi per investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi	Sussiste  <u>Leva di miglioramento:</u> inserimento di ulteriori finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel bilancio preventivo

### PARTE 3

#### **SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

Nella programmazione ed attuazione del lavoro agile presso l'Arca Capitanata, ruolo fondamentale dovrà essere svolto dal **personale dirigente**, ossia dal Direttore, dal Dirigente dell'Area Patrimonio e dal Dirigente dell'Area Amministrativa.

Il personale dirigente, infatti, oltre a qualificarsi come potenziale fruitore di forma di lavoro agile, si configura quale promotore di innovazione dei sistemi organizzativi, nell'ambito di stili manageriali e di leadership caratterizzati da capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, in un clima di fiducia reciproca e di individuali responsabilità per risultati.

Coadiuvati, nell'ambito delle rispettive competenze dai **titolari di Posizione Organizzativa** e dai **Responsabili di ufficio**, i Dirigenti dovranno procedere:

- *ex ante*, alla mappatura ed alla reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, con l'individuazione delle attività che possono essere svolte, anche solo potenzialmente, con la modalità di lavoro agile, in assenza di qualsiasi forma di discriminazione tra i lavoratori;

- *in itinere*, ad operare un monitoraggio mirato e costante dello stato di avanzamento delle attività di ciascun ufficio/gruppo di lavoro e dei singoli dipendenti, riconoscendo maggiore fiducia alle risorse umane con contestuale attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati nell'ottica dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, con una gestione equilibrata dei gruppi c.d. ibridi, priva di ogni forma di disparità tra lavoratori organizzati in modalità agile e gli altri

I dirigenti, inoltre, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali;

- *ex post*, a verificare il conseguimento degli obiettivi lavorativi da parte di ciascun ufficio di ciascun ufficio/gruppo di lavoro e di ciascun dipendente, con relativo potere di controllo, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione (in presenza o a distanza), anche in relazione alle capacità di generare il flusso e i tempi di lavoro, di attivare e mantenere i contatti con gli altri dipendenti degli uffici di appartenenza e non, individuando i canali comunicativi più efficaci rispetto allo scopo.

In ragione dell'importanza cruciale attribuita, in ambito di lavoro agile, al superamento dei sistemi di controllo sulla prestazione in favore di quelli improntati sulla valutazione dei risultati, un ruolo importante è inoltre svolto, rispetto a tale nuovo modello di organizzazione del lavoro, dall'**Organismo di Valutazione Interna (OIV)**, in ordine alla definizione degli indicatori utilizzati, dall'Arca Capitanata, per programmare, misurare, valutare e rendicontare la *performance*.

In particolare, l'OIV dovrà verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo, anche al fine di fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori medesimi.

In considerazione della stretta dipendenza biunivoca con i processi di Transizione al Digitale della Pubblica Amministrazione, la programmazione ed attuazione del lavoro agile all'interno dell'Arca Capitanata, individua nel **Responsabile alla Transizione Digitale (RTD)**, uno dei principali

protagonisti, in ragione delle relative funzioni di gestione delle fasi di cambiamento e trasformazione digitale dell'Amministrazione, che gli consentiranno di intervenire sulla mappatura delle attività smartabili, sui relativi processi formativi dei dipendenti e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti all'utenza. Ciò in totale aderenza a quanto statuito nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022, approvato con D.P.C.M. 17 luglio 2020, il quale attribuisce al RTD la funzione di *“definire un modello di maturità (maturity model) delle amministrazioni che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari”* al fine di fornire una *“base di riferimento per la creazione di una piattaforma nazionale per lo smartworking nella PA”*.

In relazione agli “strumenti” utili alla concreta attuazione e programmazione del lavoro agile all'interno dell'Agenzia, assume rilievo fondamentale la necessità di “revisionare” il testo dell'accordo individuale di lavoro agile, come approvato Provvedimento A.U. n. 55/2020 per la disciplina dello smart working dei dipendenti dell'Agenzia per l'emergenza da Covid-19, al fine di disporre di un disciplinare per il lavoro agile quale modalità “ordinaria” di prestazione del lavoro, sempre in conformità alle Linee Guida approvate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 3.06.2017, a loro volta attuative della l.n. 124/2015 e l.n. 81/2017.

Peculiare rilevanza, assume, inoltre, la già citata rimodulazione in atto del vigente SMVP dell'Agenzia in ordine ai “comportamenti organizzativi” sia della Dirigenza che del personale dipendente con l'introduzione di indicatori per la relativa misurazione, da applicare, in coerenza con la posizione ricoperta, sia al personale in presenza presso la sede dell'Agenzia che in smart working, nei testi delle schede di valutazione.

## PARTE 4

### **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

L'introduzione del lavoro agile, all'interno dell'Arca Capitanata, quale modello organizzativo strutturale di espletamento della prestazione lavorativa, alternativo a quello "classico" della presenza presso la sede dell'Ente, necessita di una programmazione di carattere graduale, inserita, nel rispetto delle Linee Guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nel presente piano.

Tale programmazione è strutturata, sulla base degli obiettivi e degli indicatori già individuati nelle alle modalità attuative descritte nella parte 2, nell'ambito di tre fasi di sviluppo, corrispondenti all'arco triennale 2021-2023 di vigenza del POLA: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Per quanto concerne la fase di avvio, coincidente con l'anno 2021, la programmazione del lavoro agile quale tipologia di modalità ordinaria della prestazione lavorativa dovrà necessariamente coesistere con l'espletamento pratico dello *smart working* per emergenza sanitaria da covid-19, in prosecuzione di quanto già sperimentato ed effettuato dal mese di marzo 2020.

Nell'ottica dell'aggiornamento per scorrimento programmatico, ogni anno, l'Agenzia provvederà a verificare, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto ai livelli programmati, anche sulla base delle "leve di miglioramento" individuate sempre nella parte 2 del POLA, con relativa rendicontazione in apposita sezione della Relazione annuale sulla *performance*, in maniera tale da costituire il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.

Il tutto nell'ottica del fondamentale presupposto: la considerazione del lavoro agile non quale obiettivo in sé, ma come politica di *change management*, che interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) al fine di ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, in generale, e dei servizi erogati alla collettività, in particolare.

Da ciò deriva lo stretto ed inevitabile collegamento che si innesca, in maniera ancor più incisiva ed evidente nel lavoro agile, tra condizioni abilitanti, *performance* organizzativa, *performance* individuale e impatti interni ed esterni.

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
		Target 2021	Target 2022	Target 2023
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>			
	1) <b>Coordinamento organizzativo</b> del lavoro agile	SI	SI	SI
	2) <b>Monitoraggio</b> del lavoro agile	SI	SI	SI
	3) <b>Help desk informatico</b> dedicato al lavoro agile	SI	SI	SI
	4) <b>Programmazione</b> per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	PARZIALE	SI	SI
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>			
	<b>Competenze direzionali</b>			
	5) <i>-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</i>	50%	100%	100%
	6) <i>-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</i>		100%	100%
	<b>Competenze organizzative</b>			
	7) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</i>	0	100%	100%
	8) <i>-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i>			
	<b>Competenze digitali:</b>			
	9) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</i>	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	10) <i>-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</i>	100%	100%	100%
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			
11) € Costi per <b>formazione</b> competenze funzionali al lavoro agile	€ 8.700,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	
12) € Investimenti in <b>supporti hardware e infrastrutture digitali</b> funzionali al lavoro agile	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	

	13) € Investimenti in <b>digitalizzazione di servizi progetti, processi</b>	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	<b>SALUTE DIGITALE</b>			
	14) N. <b>PC</b> per lavoro agile	12	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	15) % lavoratori agili dotati di <b>dispositivi e traffico dati</b>	0%	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	16) <b>Sistema VPN</b>	SI	SI	SI
	17) <b>Intranet</b>	SI	SI	SI
	18) <b>Sistemi di collaboration</b> (es. documenti in cloud)	SI	SI	SI
	19) % <b>Applicativi</b> consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	20) % <b>Banche</b> dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	21) % <b>Firma digitale</b> tra i lavoratori agili	100% DEI SOGGETTI ABILITATI	100% DEI SOGGETTI ABILITATI	100% DEI SOGGETTI ABILITATI
	22) % Processi digitalizzati	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	23) % <b>Servizi digitalizzati</b>	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD	Si rinvia al PTTD
	<b>IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE</b>	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b>		
24) % <b>lavoratori agili effettivi</b>		PERCENTUALI VARIABILI (SMART WORKING EMERGENZA COVID-19)	30%	60%
25) % <b>Giornate lavoro agile</b>				
<b>INDICATORI QUALITATIVI</b>				
26) <b>Livello di soddisfazione</b> sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.				

	<b>ECONOMICITÀ</b>			
	27) <b>Riflesso economico:</b> Riduzione costi			
	28) <b>Riflesso patrimoniale:</b> Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi			
	<b>EFFICIENZA</b>			
	29) <b>Produttiva:</b> Diminuzione assenze, Aumento produttività			
	30) <b>Economica:</b> Riduzione di costi per output di servizio			
	31) <b>Temporale:</b> Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			
	<b>EFFICACIA</b>			
	32) <b>Quantitativa:</b> Quantità erogata, Quantità fruita			
	33) <b>Qualitativa:</b> Qualità erogata, Qualità percepita			
<b>IMPATTI</b>	<b>IMPATTI ESTERNI</b>			
	34) <b>Sociale:</b> per gli utenti, per i lavoratori			
	35) <b>Ambientale:</b> per la collettività			
	36) <b>Economico:</b> per i lavoratori			
	<b>IMPATTI INTERNI</b>			
	37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa			
	38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale			
	39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria			
	40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale			