

## Allegato 2 del Piano della Performance 2021-2023

# SEZIONE SCHEMA DI PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

*Progetto pilota a cura di:*

*Beatrice ROSSI, Ersilia DI MURO, Anselmo MACELLARO*

*Gennaio 2021*

*Il Direttore Generale*

*Avv. Antonio TISCI*

## **Premessa**

Il presente documento è redatto, in coerenza con le Linee Guida sul PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE di cui all'Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

Con riferimento all'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Basilicata (ARPAB), il tema è sentito fortemente, sia dalla Direzione, sia dal CUG (Comitato Unico di Garanzia), sia dall'ufficio regionale della Consigliera effettiva di Parità, che lavorano sinergicamente in un momento storico inedito, condizionato dalla pandemia COVID-19. Come si evince dal Piano della Performance 2020-2022, già in fase di elaborazione del citato documento, a gennaio 2020, era stata indicata come priorità il potenziamento della modalità agile nelle prestazioni lavorative, quale fondamentale istituto di conciliazione dei tempi di vita-lavoro, in grado di restituire benefici importanti in termini sociali, ambientali e di produttività.

La pianificazione di una modalità lavorativa, quale quella sopra descritta, è risultata particolarmente efficace nella gestione dell'organizzazione del lavoro nel periodo di *lockdown generalizzato*, imposto dalle normative ministeriali intervenute a tutela della salute della popolazione italiana. L'ARPAB si è infatti prontamente affidata ad una regolamentazione (DCS 58/2020) – discendente peraltro, dal precedente "Progetto Sperimentale sul Lavoro agile" avviato sin dal 2018 in sinergia con L'Ufficio della Consigliera Regionale di Parità - che ha consentito di lavorare "*da remoto*" in quelle primissime fasi dell'emergenza in maniera organizzata, potendo utilizzare *format standardizzati*, seppure in forma semplificata, ed uniformi all'interno dell'Ente, riuscendo, altresì, ad operare per obiettivi e rendicontazioni periodiche.

Tale impostazione ha consentito, in sostanza, in un periodo contrassegnato dal fondato rischio di un "fermo generalizzato delle attività", di proseguire l'*agere amministrativo* dell'ARPAB, fornendo ai dipendenti direttive chiare e strutturate, e portare avanti le attività urgenti ed indifferibili.

Per tutta l'annualità 2020 l'Agenzia ha garantito alle lavoratrici ed ai lavoratori richiedenti, lo svolgimento della modalità della prestazione lavorativa in forma agile, non tralasciando in ogni caso, gli aspetti legati alla ratio intrinseca dell'istituto.

Inoltre, l'Agenzia ha richiesto al personale in *smart working* di lavorare sulla base di "*mini accordi semplificati*", demandando ai dirigenti responsabili l'organizzazione interna di ciascun Ufficio, in ordine sia alla attribuzione degli obiettivi da rendicontarsi periodicamente per il corretto ed efficace svolgimento delle attività e dei procedimenti, sia alla necessaria alternanza in presenza tra i collaboratori.

Seppure la redazione del POLA non costituisca allo stato un obbligo cogente per le Amministrazioni non statali, la Direzione dell'Agenzia ritiene necessario non disperdere il *patrimonio esperienziale* acquisito, nella consapevolezza che lo stesso possa porre le basi per un graduale cambiamento concreto dell'organizzazione del lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni.

## **Baseline 2020**

Nella programmazione 2020, la scelta direzionale in ordine agli **obiettivi sfidanti** è ricaduta proprio sullo **sviluppo del lavoro agile**, accompagnato da una maggiore consapevolezza dell'importanza della *digitalizzazione dei processi* e *dematerializzazione dei procedimenti*.

*“Il lavoro agile – si legge nelle Linee Guida ministeriali sul POLA - supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida 'FAR BUT CLOSE', ovvero 'lontano ma vicino'. Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione”.*

Particolare importanza è stata data alla mappatura preliminare delle attività il cui svolgimento poteva precludere dalla presenza fisica in ufficio. Verificate le prodromiche condizioni abilitanti al “lavoro remotizzato”, assicurando al contempo i servizi essenziali, l'ARPAB ha esperito la prima organizzazione del lavoro agile, assicurando la turnazione dei dipendenti, andando, altresì, incontro alle esigenze personali (cfr a titolo esemplificativo lavoratori fragili), familiari e di spostamento per il raggiungimento del luogo di lavoro.

I diversi fattori alla base dell'organizzazione dello smart-working dell'Agenzia sono stati:

- 1) l' autonomia nell'organizzazione dei tempi del lavoro,
- 2) la responsabilizzazione sui risultati, fermo restando il coordinamento da parte del dirigente dell'Ufficio,
- 3) la valutazione dei risultati conseguiti, avendo riguardo al benessere del lavoratore e al contempo alla utilità per l'Amministrazione.

La redazione del presente documento, che ha carattere sperimentale, ha la prioritaria finalità di individuare linee di sviluppo organizzativo del lavoro agile, inteso non come modalità emergenziale, ma a regime, partendo da una sintetica fotografia del livello di attuazione e sviluppo di quanto raggiunto nel 2020.

Tale risultato costituisce la base di partenza (**baseline**) per la programmazione futura nell'arco temporale di riferimento di questa prima proposta di Piano.

Non può infatti sottacersi che nella fase di emergenza sanitaria, anche per effetto delle chiusure e restrizioni intervenute, è stato definito "lavoro in modalità agile" ciò che invece ha rappresentato più che altro "lavoro da remoto", dunque svolto esclusivamente all'interno della propria abitazione e con propria strumentazione informatica.

Quanto sopra rileva in forma generalizzata e per tutte le Amministrazioni pubbliche *il primo elemento da "espungere" gradualmente nelle fasi di programmazione del triennio del POLA.*

E' innegabile che la *forma remotizzata* dello svolgimento del lavoro in modalità agile, seppure necessitata oggettivamente dalle condizioni di emergenza sanitaria intervenuta, non rappresenta la qualificazione giuridica dell'istituto; inoltre, in certo qual senso, opera una sorta di "snaturamento" della *ratio* sottesa al medesimo istituto originario, discendente dal disposto di cui alla legge 22 maggio 2017 n.81 e norme ad essa collegate.

Di fondamentale importanza strategica - come viene descritto nelle citate linee guida - per la gestione in una logica del *change management*, da un lato, l'analisi della cultura organizzativa sopra citata, e dall'altro il livello di tecnologie digitali disponibili.

Al proposito, è utile rammentare che l'Agenzia non solo ha lavorato per obiettivi e processi ma ha avviato nel corso del 2020 il primo ciclo di iniziative informative/formative volto - in ottemperanza alle disposizioni della Ministra della Pubblica Amministrazione - a creare consapevolezza nella classe dirigente nelle fasi di organizzazione del lavoro agile all'interno degli Uffici, nonché ad approcciare la tematica nell'ottica dell'integrazione digitalizzazione/tutela dei dati/ ciclo della performance.

L'iniziativa, dal titolo "**SMART WORKING: la gestione dei dipendenti in lavoro agile tra qualità della performance e tutela dei dati**", è stata svolta sotto forma di workshop per dirigenti e responsabili di funzione. Hanno partecipato, in qualità di Relatori, importanti figure istituzionali di riferimento quali la Presidente dell'Autorità Regionale di semplificazione e merito, la Consigliera Regionale di parità ed il Data Protection Officer dell'Agenzia. Si riporta di seguito la locandina dell'evento.

ARPA2  
Smistamento: DIREZIONE\_GENERALE  
Prot.G.00113160202 - 13/07/2020 13:37:40



Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Basilicata

## SMART WORKING:

la gestione dei dipendenti in lavoro agile tra qualità della performance e tutela dei dati

**SALA RIUNIONI in VIA DELLA FISICA, 18 C/D**

(modalità in presenza o a distanza tramite web conference)

**POTENZA, 9 LUGLIO 2020**

ore 9.30 + 13.30



- WORKSHOP AZIENDALE Rivolto a Dirigenti ed Incaricati di Funzione -

Presenta e modera l'incontro Il Commissario Straordinario A.R.P.A.B. Michele BUSCIOLANO

REGISTRAZIONE PARTECIPANTI: ore 9.15

SEZIONE PRIMA: ore 9.30 + 10.30

*Il lavoro agile: un'opportunità di cambiamento*

*Disciplina, Regolamentazione e Gestione*

*Beatrice Rossi - Dirigente Amministrativa A.R.P.A.B.*

*Con l'intervento di Ivana Pipponzi - Consigliera Regionale di Parità*

SEZIONE SECONDA: ore 10.30 + 11.30

*Lavoro agile e digitalizzazione, sicurezza informatica e tutela dei dati*

*Paolo Gerardi - Referente ICT A.R.P.A.B.*

*Con l'intervento di Nicola Manzi - Data Protection Officer dell'A.R.P.A.B.*

SEZIONE TERZA: ore 11.30 + 12.30

*Monitoraggio e rendicontazione dello smart working: il ruolo di vigilanza e coordinamento della dirigenza*

*Con l'intervento di Angela Paschino - Presidente dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito*

DIBATTITO: ore 12.30 + 13.30

Il seminario evidenziava altresì l'importanza dell'accrescimento delle competenze digitali e del loro utilizzo nella organizzazione del lavoro agile.

La chiave di volta dell'efficacia dell'organizzazione del Lavoro agile (cfr Linee guida POLA) e' "*ancor prima della digitalizzazione (...) l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno*".

*"E' Evidente come il tema della misurazione e valutazione delle performance assuma un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge anche dalla disposizione normativa che per prima lo ha introdotto nel nostro ordinamento " ( cfr Linee guida POLA ).*

Sul punto occorre precisare che l'Agenzia ha predisposto all'interno degli *obiettivi sfidanti del Piano della Performance 2020-2022* uno specifico *obiettivo operativo trasversale, denominato 0.24* (consultabile nei documenti del Pdp sul sito istituzionale dell'Arpa ) oggetto di monitoraggio e rendicontazione da parte degli Uffici (tecnici e amministrativi) e già rendicontato nel corso del 2020.

Attualmente è in fase di conclusione il processo di valutazione della rendicontazione al 31.12.2020, che sarà incluso nel monitoraggio annuale in uno con le rendicontazioni ordinariamente predisposte dagli Uffici.

Tanto, avendo l'Agenzia ottemperato alle disposizioni nazionali e segnatamente da ultimo in coerenza con il DM ministeriale del 19 ottobre 2020 della Ministra Dadone che all'art.6 (valutazione e monitoraggio ) così recita ai commi 1 e 2:

*"1. Le Amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione delle performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli di comportamenti organizzativi*

*2. Il dirigente, in coerenza con gli obiettivi ed i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo che , secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Amministrazione "*

L'integrazione con il Ciclo della Performance è già stata attuata ed i risultati che stanno emergendo dalle rendicontazioni della prima annualità saranno oggetto di analisi e studio per l'implementazione del progetto del POLA per il triennio 2021-2023.

L'analisi di *baseline* riporta, nella esplicitazione che segue, alcuni indicatori aggiuntivi a quelli sopra descritti che hanno la finalità di raccolta dati per la annualità 2020 e la connessa programmazione del triennio.

Di seguito è riportata una tabella di sintesi del monitoraggio 2020, su base semestrale, dello stato di attuazione del lavoro agile nel corso dell'anno. L'indagine, organizzata per strutture/uffici, evidenzia la maggiore incidenza di tale modalità lavorativa nel primo semestre ( *fase di lockdown*), il successivo rientro nei periodi estivi, come da normativa, e un utilizzo più mirato nel secondo semestre. L'Agenzia, infatti, svolge attività di tutela e prevenzione ambientale, che si avvale del controllo e monitoraggio delle matrici ambientali, con successiva analisi in laboratorio di campioni prelevati. Ne discende che, quota parte di tali attività non è ontologicamente compatibile con lo smart working. Superata, pertanto, la fase di chiusura totale, i dirigenti hanno organizzato le attività del proprio ufficio, consentendo e/o favorendo la modalità agile, in alternanza con la presenza in ufficio, secondo criteri di flessibilità.

Complessivamente nel primo semestre il lavoro agile ha interessato una percentuale di giorni lavorativi mediamente pari al 18%.



Descr. Reparto	periodo 1/1/2020-30/06/2020			periodo 1/7/2020-31/12/2020		
	gg. lavorativi	gg. smwk	% SW	gg. lavorativi	gg. smwk	% SW
Affari Generali .Pianificazione e Controllo di Gestione	125	33	26,40%	130	16	12,31%
Affari Generali .Pianificazione e Controllo di Gestione	125	58	46,40%	130	36	27,69%
Affari Generali .Pianificazione e Controllo di Gestione	125	29	23,20%	130	0	0,00%
<b><u>TOTALE Affari Generali .Pianificazione e Controllo di Gestione</u></b>	<b><u>375</u></b>	<b><u>120</u></b>	<b><u>32,00%</u></b>	<b><u>390</u></b>	<b><u>52</u></b>	<b><u>13,33%</u></b>
-	-	-	-	-	-	-
DIREZIONE GENERALE	125	20	16,00%	130	0	0,00%
DIREZIONE GENERALE	125	0	0,00%	130	0	0,00%
<b><u>TOTALE DIREZIONE GENERALE</u></b>	<b><u>250</u></b>	<b><u>20</u></b>	<b><u>8,00%</u></b>	<b><u>260</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0,00%</u></b>
-	-	-	-	-	-	-
Segreteria di Direzione	64	0	0,00%	130	0	0,00%
Segreteria di Direzione	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Segreteria di Direzione	125	15	12,00%	130	51	39,23%
Segreteria di Direzione	125	16	12,80%	130	51	39,23%
Segreteria di Direzione	125	34	27,20%	130	12	9,23%
Segreteria di Direzione	125	10	8,00%	130	0	0,00%
Segreteria di Direzione	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Segreteria di Direzione	125	0	0,00%	130	32	24,62%
<b><u>TOTALE Segreteria di Direzione</u></b>	<b><u>939</u></b>	<b><u>75</u></b>	<b><u>7,99%</u></b>	<b><u>1040</u></b>	<b><u>146</u></b>	<b><u>14,04%</u></b>
-	-	-	-	-	-	-
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*	125	30	24,00%	130	0	0,00%
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*	125	50	40,00%	130	0	0,00%
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*	125	40	32,00%	130	0	0,00%
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*	125	20	16,00%	130	0	0,00%
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*	125	32	25,60%	130	0	0,00%
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*	125	27	21,60%	130	0	0,00%
<b><u>TOTALE Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*</u></b>	<b><u>875</u></b>	<b><u>199</u></b>	<b><u>22,74%</u></b>	<b><u>910</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0,00%</u></b>
-	-	-	-	-	-	-
Servizi. Aria Controlli e Verifiche emissioni	125	22	17,60%	56	5	8,93%
Servizi. Aria Controlli e Verifiche emissioni	125	54	43,20%	130	0	0,00%
Servizi. Aria Controlli e Verifiche emissioni	125	0	0,00%	130	0	0,00%
<b><u>TOTALE Servizi. Aria Controlli e Verifiche emissioni</u></b>	<b><u>375</u></b>	<b><u>76</u></b>	<b><u>20,27%</u></b>	<b><u>316</u></b>	<b><u>5</u></b>	<b><u>1,58%</u></b>
-	-	-	-	-	-	-
Servizio Aminato - Controllo e monitoraggio polveri e fibre	125	22	17,60%	130	0	0,00%
Servizio Aminato - Controllo e monitoraggio polveri e fibre	125	21	16,80%	130	0	0,00%
<b><u>TOTALE Servizio Aminato - Controllo e monitoraggio polveri e fibre</u></b>	<b><u>250</u></b>	<b><u>43</u></b>	<b><u>17,20%</u></b>	<b><u>260</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0,00%</u></b>
-	-	-	-	-	-	-
	periodo 1/1/2020-30/06/2020			periodo 1/7/2020-31/12/2020		



Struttura.Agenti Fisici I.E.A	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Struttura.Agenti Fisici I.E.A	125	32	25,60%	130	4	3,08%
Struttura.Agenti Fisici I.E.A	125	14	11,20%	130	0	0,00%
Struttura.Agenti Fisici I.E.A	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Struttura.Agenti Fisici I.E.A	125	18	14,40%	130	0	0,00%
Struttura.Agenti Fisici I.E.A	125	0	0,00%	130	0	0,00%
<b>TOTALE Struttura.Agenti Fisici I.E.A</b>	<b>875</b>	<b>97</b>	<b>11,09%</b>	<b>910</b>	<b>8</b>	<b>0,88%</b>
-	-	-	-	-	-	-
Struttura.Laboratorio Chimico	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	21	16,80%	130	12	9,23%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	38	30,40%	130	22	16,92%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	31	24,80%	130	9	6,92%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	15	12,00%	130	12	9,23%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	11	8,80%	130	9	6,92%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	28	22,40%	130	13	10,00%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	31	24,80%	130	14	10,77%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	25	20,00%	130	0	0,00%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	8	6,40%	130	0	0,00%
Struttura.Laboratorio Chimico	125	25	20,00%	130	13	10,00%
<b>TOTALE Struttura.Laboratorio Chimico</b>	<b>1625</b>	<b>233</b>	<b>14,34%</b>	<b>1690</b>	<b>104</b>	<b>6,15%</b>
-	-	-	-	-	-	-
U.O. Prevenzione e Protezione	125	0	0,00%	130	0	0,00%
U.O. Prevenzione e Protezione	125	56	44,80%	130	15	11,54%
<b>TOTALE U.O. Prevenzione e Protezione</b>	<b>250</b>	<b>56</b>	<b>22,40%</b>	<b>260</b>	<b>15</b>	<b>5,77%</b>
-	-	-	-	-	-	-
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	38	30,40%	130	47	36,15%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	36	28,80%	130	15	11,54%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	57	45,60%	130	55	42,31%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	82	0	0,00%	130	0	0,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	39	31,20%	130	42	32,31%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	0	0,00%	130	0	0,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	113	0	0,00%			
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	125	0	0,00%	130	0	0,00%
<b>TOTALE Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti</b>	<b>1570</b>	<b>170</b>	<b>10,83%</b>	<b>1560</b>	<b>159</b>	<b>10,19%</b>
-	-	-	-	-	-	-
	periodo 1/1/2020-30/06/2020			periodo 1/7/2020-31/12/2020		
Ufficio.Finanza e Programmazione	125	5	4,00%	130	0	0,00%
Ufficio.Finanza e Programmazione	125	65	52,00%	130	36	27,69%



<u>AIA</u>						
-	-	-	-	-	-	-
Unità di funzione. Sistema Qualità e Accrediti Laboratori	125	6	4,80%	130	0	0,00%
Unità di funzione. Sistema Qualità e Accrediti Laboratori	125	6	4,80%	130	0	0,00%
<b><u>TOTALE Unità di funzione. Sistema Qualità e Accrediti Laboratori</u></b>	<b><u>250</u></b>	<b><u>12</u></b>	<b><u>4,80%</u></b>	<b><u>260</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0,00%</u></b>
<b><u>TOTALE Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Basilicata (A.R.P.A.B.)</u></b>	<b><u>13977</u></b>	<b><u>2496</u></b>	<b><u>17,86%</u></b>	<b><u>14139</u></b>	<b><u>919</u></b>	<b><u>6,50%</u></b>

Trattandosi di fase emergenziale, in ottemperanza alle direttive emanate dalla ministra della Pubblica Amministrazione, i dipendenti hanno altresì usufruito dell'istituto delle ferie, nonché hanno beneficiato di istituti contrattuali di natura straordinaria, garantiti nel periodo del lockdown (Congedi parentali aggiuntivi, incremento dei permessi per legge 104) e prorogati per tutto il primo semestre 2020 per un totale di fruizione delle "agevolazioni" superiore al 50%, come si evince dalla tabella che segue:

Descr. Reparto	GG. Cong. PAR 50%	GG. Agg. L.104	% fruizione agevolazione
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*		5	16,67%
Servizi . Acqua Controlli risorse idriche e Scarichi*		4	13,33%
Servizio. Aria. Monitoraggio e qualità dell'aria	11		36,67%
Struttura. Radioattività. Monitoraggio e controllo		24	80,00%
Struttura. Radioattività. Monitoraggio e controllo		12	40,00%
Struttura. Suoli, Riufiuti e Siti Contaminati		20	66,67%
Struttura.Agenti Fisici I.E.A		24	80,00%
Struttura.Laboratorio Chimico		7	23,33%
Struttura.Laboratorio Chimico	12		40,00%
Struttura.Laboratorio Chimico	30		100,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	5		16,67%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti		14	46,67%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti	29	13	70,00%
Ufficio. Patrimonio e Approvvigionamenti		30	100,00%
Ufficio.Valorizzazione Risorse Umane e Organizzazione		24	80,00%
Unità di Funzione - Supporto Tecnico per le valutazione ambientali		24	80,00%
Unità di funzione Comunicazioni e Tecnologie Digitali - ICT	7		23,33%
<b><u>totale</u></b>	<b><u>94</u></b>	<b><u>201</u></b>	<b><u>54,63%</u></b>

Nella fase successiva al periodo di chiusura, che - è bene chiarire - non ha riguardato le Pubbliche AMMINISTRAZIONI, tenute comunque a garantire lo svolgimento delle proprie

attività, le normative intervenute a livello nazionale hanno disciplinato le riaperture graduali, impartendo altresì, disposizioni alle PP.AA. volte alla accelerazione della conclusione dei procedimenti di propria spettanza, soprattutto con riguardo a fornitori ed utenze esterne, al fine di consentire al tessuto economico-sociale del Paese la progressiva ripresa delle attività.

L'Agenzia è stata interessata nel secondo semestre del 2020 dall'insediamento della nuova Direzione generale in avvicendamento alla precedente fase commissariale, caratterizzata quest'ultima, dall'introduzione di un nuovo modello organizzativo interno.

Nel secondo semestre, gli Uffici hanno riorganizzato le proprie attività gestendo un maggior numero di giornate di rientri in presenza del proprio personale, situazione che ha dovuto contemperare l'esigenza di garantire lo svolgimento delle attività istituzionali con la tutela della salute nei luoghi di lavoro.

Nel frattempo la direttiva n.3 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Ministro per la Pubblica Amministrazione ha disciplinato che *“ ove le fasi di riapertura dei settori e delle attività economiche- anche nei termini che saranno definiti con le prossime misure- renderanno necessario un ripensamento delle modalità organizzative gestionali al fine di potenziare il ruolo propulsivo delle Amministrazioni , sarà cura delle stesse assicurarne la compatibilità con la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Le Pubbliche Amministrazioni dovranno essere in grado di definire **modalità di gestione del personale duttili e flessibili**, tali da assicurare che il supporto alla progressiva e costante ripresa delle attività sia adeguato e costante tale da assicurare comunque la ragionevole durata e la celere conclusione dei procedimenti ”*

A tal proposito, si ritiene utile esplicitare di seguito il “Progetto sperimentale” avviato negli ultimi mesi del 2020 da uno dei dirigenti dell'Area tecnica dell'Agenzia in condivisione con il proprio personale, che rappresenta un modello di turnazione delle presenze in servizio e di organizzazione del lavoro agile adeguato a garantire la completa copertura delle attività ed al contempo la limitazione del contingente di personale in presenza.

Come può evincersi dalla tabella sottostante, esplicativa di una “settimana – tipo”, il Dirigente dell'Ufficio ha operato una distribuzione organizzata delle presenze del personale

su base settimanale senza oneri aggiuntivi per l'Agencia né diminuzione del monte ore settimanale che ciascun dipendente deve rendere contrattualmente.

GIORNO E DATA	Lunedì		Martedì		Mercoledì		Giovedì		Venerdì		Sabato	
Dipendente 1	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	SMART (6 ore)		08:00-14:00	14:30 - 17:30	SMART (6 ore)			
Dipendente 2	SMART (6 ore)		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00		SMART (6 ore)			
Dipendente 3	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00			
Dipendente 4	SMART (6 ore)		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	SMART (6 ore)			
Dipendente 5	08:00-14:00	14:30 - 17:30	SMART (6 ore)		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00		SMART (6 ore)			
Dipendente 6	08:00-14:00		SMART (6 ore)		08:00-14:00		SMART (6 ore)		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00 - 11:00	
Dipendente 7	SMART (6 ore)		08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	SMART (6 ore)		08:00-14:00		08:00 - 11:00	
Dipendente 8	SMART (6 ore)		08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	SMART (6 ore)		08:00-14:00		08:00 - 11:00	
Dipendente 9	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00			
Dipendente 10	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00		08:00-14:00	14:30 - 17:30	08:00-14:00			

Il dirigente ha rendicontato che il calendario settimanale in sperimentazione non ha allo stato determinato ripercussioni in negativo sulle attività della struttura campione di riferimento, confermando lo standard di produttività. L'adozione di questo sistema misto ha non ha prodotto, quindi, relativamente al periodo analizzato, alcun impatto sull'efficacia del lavoro svolto dal personale di riferimento.

A ciò occorre aggiungere che il monitoraggio dei risultati, a conclusione di un congruo periodo di sperimentazione, potrà altresì consentire una valutazione in ordine agli eventuali benefici in termini di conciliazione vita-lavoro e benessere dei dipendenti incardinati nell'Ufficio.



## ***La prima sperimentazione del POLA***

Il POLA, strumento di programmazione delle modalità di attuazione e sviluppo del lavoro agile, è la sfida che l'Agazia ritiene di accogliere, sia pure in una fase embrionale e di sperimentazione per il prossimo triennio. Il Piano riguarda esclusivamente gli aspetti gestionali e organizzativi dello smart working, mentre la programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, sono stati inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance 2021-2023, come indicato nelle Linee guida 1/2017.

Tali obiettivi rientrano nell'area strategica "O" , denominata "Innovazione gestionale e sviluppo organizzativo" e sono declinati nell'obiettivo operativo "O.24.1 " Indagini di Customer Satisfaction, Comitato Unico di Garanzia, gestione lavoro agile".

Per poter elaborare il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, come riportato nelle Linee Guida nazionali, è necessaria una valutazione ex ante della salute organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria dell'ente, parametri che consentono di comprendere la fattibilità di un programma finalizzato all'organizzazione del lavoro agile, nell'ottica del benessere dei dipendenti, assicurando al contempo, la produttività dell'ente e la soddisfazione dell'utenza.

Si riporta, di seguito, un quadro di sintesi degli indicatori scelti per valutare lo stato di *SALUTE organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria dell' ARPAB* e per introdurre possibili leve di miglioramento, nella fase di *start up* del POLA

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI di SALUTE dell' ARPAB	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA:</b> adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di un sistema di <b>Programmazione</b> per obiettivi annuali</li> <li>• Presenza di un <b>Coordinamento organizzativo del lavoro agile</b></li> <li>• Presenza di un <b>Help desk informatico</b> dedicato</li> <li>• Presenza di un <b>Monitoraggio del lavoro agile</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione e implementazione di un sistema di programmazione e controllo specifico</li> </ul>
	<b>SALUTE PROFESSIONALE:</b> adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competenze direzionali</b> (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management):                -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno                -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori</li> <li>• <b>Competenze organizzative</b> (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi):                -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno                -% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti</li> <li>• <b>Competenze digitali</b> (capacità di utilizzare le tecnologie):                -% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percorsi di sensibilizzazione e informazione</li> <li>• Percorsi di formazione/aggiornamento</li> </ul>
Strumentali	<b>SALUTE DIGITALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. PC a disposizione per lavoro agile</li> <li>• % lavoratori dotati di dispositivi (messi a disposizione dell'ente o personali)</li> <li>• Assenza/Presenza di un sistema VPN</li> <li>• Assenza/Presenza di una intranet</li> <li>• % Applicativi/documenti/banche dati consultabili da remoto (n° di applicativi/documenti consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)</li> <li>• % Utilizzo firma digitale nei procedimenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi</li> </ul>
Economico-finanziarie	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prime valutazioni di previsioni investimenti per lavoro agile ( costi acquisto hardware e software, costi di formazione)</li> </ul>

L'implementazione del lavoro agile avviato nel 2020, può essere quantificato attraverso opportuni **indicatori sullo stato di implementazione**, riportati nelle Linee Guida Nazionali. A partire da valutazione è possibile valutare il ricorso al lavoro agile nel tempo e confrontare il suo andamento (in crescita/stabile/in diminuzione).

	Esempi di INDICATORI sullo stato di implementazione del lavoro agile		
	Area/Struttura/ufficio	2020	2021
QUANTITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali*</li> <li>•% Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*</li> </ul>		
QUALITA' percepita	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori</li> <li>•% dipendenti in lavoro agile soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc               <ul style="list-style-type: none"> <li>• soddisfazione per situazione familiare: % dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; % dipendenti con figli, soddisfatti; ecc</li> </ul> </li> </ul>		

Al fine di valutare anche lo stato di soddisfazione dei dipendenti, sarà somministrato un questionario opportunamente elaborato, il cui risultato darà informazioni sulla qualità del lavoro percepita dai dipendenti.

### **Lavoro agile e performance organizzativa**

Gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile costituiscono il punto di partenza per le organizzazioni che vogliono rivedere i propri modelli organizzativi nella direzione suindicata. Sono, pertanto, i primi ad essere utilizzati nel presente progetto.

Ad essi si aggiungono **indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia**, già suggeriti dalle Linee guida 1/2017 (Appendice) e 2/2017 del DFP, che consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione.

È evidente che l'utilizzo degli indicatori di seguito suggeriti presuppone una verifica della disponibilità di tali dati nei *database* dell'Agenzia (serie storiche) cui fare riferimento in ottica comparativa.

<b>DIMENSIONI</b>	<b>INDICATORI di performance organizzativa con lavoro agile (triennio 2019-2020-2021)</b>
EFFICIENZA	Diminuzione assenze Mantenimento/aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)
EFFICACIA	Mantenimento/aumento dei procedimenti (pratiche, processi, servizi)
ECONOMICITA'	Comparazione costi diretti e indiretti

## **Lavoro agile e performance individuale**

Come recitano le Linee Guida, *“dal punto di vista individuale la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia, se ben accompagnata, favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell’equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata, consentendo di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e, contestualmente, la produttività a favore dell’amministrazione, anche in ragione di una maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro. Un altro beneficio potenziale è riconducibile ad una riduzione dei livelli di stress, favorita dalla possibilità di lavorare in luoghi diversi dall’ufficio e dall’abitazione e di gestire al meglio il tempo libero. A fronte di questi potenziali benefici è però necessario monitorare l’effetto del lavoro agile sulle performance dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.)”*

In tal senso, attraverso il Piano della Performance 2021-2023, di cui il presente documento costituisce sezione apposita, ai sensi delle Linee Guida Nazionali predisposte dall’Ufficio Nazionale per la Valutazione della performance, sarà possibile monitorare e rendicontare le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale, riferite a risultati e comportamenti.

Rispetto ai risultati, si farà riferimento agli obiettivi gestionali/collettivi declinati nel Piano della Performance e negli altri documenti di programmazione dell’ente, e alla capacità del lavoratore agile di operare con alto senso di responsabilità, mirando al raggiungimento del risultato. Gli obiettivi sono definiti in un contesto di programmazione “fluida”, che prevede un monitoraggio semestrale, che permette di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze strategico-organizzative dell’amministrazione.

Il dirigente o funzionario responsabile verifica la qualità del lavoro realizzato utilizzando la scheda di valutazione contenuta nel SMVP dell’Agenzia ( DCS 73/2020), di recepimento e personalizzazione ARPAB della DGR Basilicata n. 1391 del 28/12/2018del .

Gli esiti del monitoraggio possono essere oggetto di momenti di incontro e riscontro, formali e informali, tra il dirigente/ funzionario responsabile e il dipendente soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile.

### *Indicatori di impatto*

Il lavoro agile può avere impatti, positivi o negativi sia **all'interno** dell'amministrazione (impatti sul livello di salute dell'ente e sul personale grazie all'aumento delle competenze digitali), sia **all'esterno** ad (ad esempio, minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano, minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di cancelleria e utenze).

E' opportuno ricordare anche la riduzione dell'impatto di tipo sanitario – in termini di riduzione dei contagi – soprattutto in questo momento storico particolare da pandemia COVID-19- in cui il contributo della singola amministrazione è parte di una filiera più ampia cui contribuiscono anche altre amministrazioni presenti sul territorio.

Si riportano di seguito alcuni indicatori di impatto ritenuti compatibili con l'organizzazione lavorativa e la missione istituzionale dell'Agenzia, che potrebbero essere valutati, su un orizzonte temporale di medio-lungo termine, a partire, in questa prima fase, dalle informazioni disponibili, a partire dal 2019.

Gli indicatori proposti di seguito provano a considerare prevalentemente gli impatti positivi che potrebbero derivare dalla diversa modalità di organizzazione del lavoro.

### IMPATTI ESTERNI del lavoro agile

DIMENSIONI	INDICATORI di impatto	2019	2020	2021
IMPATTO SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per spostamento casa-lavoro</li> <li>• POSITIVO per i lavoratori: bilancio qualità della vita/lavoro</li> </ul>			
IMPATTO AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di CO<sub>2</sub>, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO<sub>2</sub>/km)</li> <li>• POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)</li> </ul>			
IMPATTO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per i lavoratori: risparmiati per riduzione spostamenti casa-lavoro</li> </ul>			

### IMPATTI INTERNI del lavoro agile

IMPATTI INTERNI del lavoro agile		2019	2020	2021
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (formazione e riqualificazione professionale)</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)</li> </ul>			

Al termine del primo anno di sperimentazione, l'ARPAB verificherà i risultati raggiunti rispetto alla programmazione del presente POLA. I risultati saranno rendicontati in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, e costituiranno il punto di partenza per la strutturazione della programmazione dei cicli successivi.