



**PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE  
TRIENNIO 2021 – 2023**

## SOMMARIO

1. PREMESSA.....	3
2. RIFERIMENTI NORMATIVI DEL LAVORO AGILE .....	4
3. GLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DEL LAVORO AGILE.....	6
4. LA DIFFUSIONE DEL LAVORO AGILE.....	7
5. SOGGETTI, ATTIVITA', TECNOLOGIE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: ANALISI .....	8
5.1.1. Indicazioni per il piano della formazione per il triennio 2021/2023 .....	8
5.1.2 Indicazioni per lo sviluppo del benessere organizzativo per il triennio 2021/2023.....	9
5.1.3. Organizzare il lavoro a distanza: tecnologie abilitanti.....	9
5.2. L'analisi delle attività che possono essere rese in modalità agile .....	9
5.3. L'ICT a supporto della trasformazione digitale e del lavoro agile .....	10
5.4 Lo sviluppo del capitale umano .....	10
5.5 La dirigenza e le PO: il motore della nuova organizzazione del lavoro .....	11
6. PROMUOVERE IL LAVORO AGILE PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE: MISURE PER IL TRIENNIO 2021/2023 .....	12
6.1. Consolidare in modo uniforme la diffusione del lavoro agile .....	12
6.2. Adeguare la disciplina agenziale del Lavoro agile .....	12
6.3. Razionalizzazione degli spazi di lavoro e coworking.....	12
6.4. Sviluppare le competenze .....	13
6.5. Adeguare i sistemi a supporto del ciclo della performance .....	13
6.6. Promuovere, organizzare e monitorare il lavoro agile – la Governance del POLA .....	13

## **1. PREMESSA**

L'Agenzia regionale per la protezione dell'ambiente (ARPA) della Valle d'Aosta si considera una Agenzia che, pur di piccole dimensioni, persegue nel contesto regionale nazionale ed europeo tutte le iniziative di innovazione digitale utili a renderla una delle Agenzie più efficaci, al fine di attrarre le competenze e conoscenze necessarie per tutelare e per valorizzare il patrimonio naturale e ambientale della Valle d'Aosta che presenta caratteristiche uniche nell'arco alpino.

A tal fine, l'Agenzia promuove la trasformazione digitale dei processi tecnici ed amministrativi e ne considera il lavoro agile (o smart working) come uno degli elementi determinanti. Per trasformazione digitale s'intende infatti un processo che, combinando organizzazione, comunicazione e tecnologia, cambia i paradigmi e orienta un'organizzazione all'esterno, aumentando il valore aggiunto offerto ai destinatari.

L'introduzione del lavoro agile, in via sperimentale nel 2018 e in forma stabile dal mese di giugno 2019, ha costituito *in nuce* uno dei driver principali per promuovere il cambiamento nell'organizzazione del lavoro e la trasformazione digitale dell'ente.

Differentemente dal telelavoro che non trova efficace applicazione nei processi agenziali, il lavoro a distanza per il tramite del lavoro agile può costituire una misura efficace per il cambiamento organizzativo e per la diffusione di servizi digitali interni ed esterni all'ente.

Nel presente documento, si fa pertanto riferimento esclusivamente al lavoro agile dal punto di vista degli obiettivi complessivi per il miglioramento delle performance, dell'organizzazione del lavoro e del benessere aziendale, con un particolare riferimento alla conciliazione dei tempi tra la vita e il lavoro.

Grazie alla pregressa esperienza sul lavoro agile, l'Agenzia ha potuto fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020 consentendo all'ente di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di garantire la continuità nell'erogazione dei servizi e il mantenimento del livello di *performance*.

Su tali basi è stato sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'Agenzia attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.73decies della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22.

Per la redazione del presente Piano Organizzativo per il Lavoro Agile, sono stati analizzati, anche ai fini del coordinamento con tutti gli strumenti di programmazione, i seguenti materiali:

- gli obiettivi regionali fissati dal programma di mandato approvato a dicembre 2020;
- gli obiettivi nazionali perseguiti dal Sistema nazionale per la protezione dell'ambiente;
- gli obiettivi del documento di programmazione triennale dell'Agenzia;
- la compatibilità finanziaria prevista dal bilancio triennale di previsione;
- il programma triennale dei fabbisogni di personale;
- gli esiti dell'analisi delle attività erogabili tramite lavoro a distanza;
- le valutazioni del Comitato unico di garanzia (GUC) del Comparto unico regionale.

Il presente piano è redatto secondo quanto previsto dal capo IIIter della l.r. 22/2010 ed ha come obiettivi generali:

- la mappatura del livello di attuazione del lavoro agile;

- l'individuazione della attività per le quali è possibile svolgere il lavoro agile in tutte le strutture dell'ente;
- l'analisi ai fini del consolidamento delle esperienze sviluppate attraverso un miglioramento delle modalità e delle discipline attuative vigenti;
- l'individuazione dei punti di forza da consolidare e di debolezza da superare nelle esperienze sviluppate durante la pandemia Covid-19;
- l'individuazione delle misure da sviluppare nel triennio 2021/2023 per sfruttare appieno le opportunità offerte dal lavoro agile per migliorare le performance organizzative dell'ente;
- l'individuazione di indicatori di performance agenziale, di gruppo e individuali, e obiettivi di miglioramento per garantire il costante monitoraggio sugli andamenti di produttività, efficienza ed efficacia prodotti dal consolidamento e ampliamento del ricorso al lavoro agile;
- la conseguente nuova regolamentazione del lavoro agile.

## **2. RIFERIMENTI NORMATIVI DEL LAVORO AGILE**

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, definisce il Lavoro Agile in modo molto chiaro come *un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione*.

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella legge 7 agosto 2015, n.124 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* che con l'art. 14 *"Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche"*, integralmente ridisegnato con l'art. 263, comma 4-bis, del DL 34/2020 convertito con L. 77/2020, stabilisce che *"Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, 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. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica."*

La successiva legge 22 maggio 2017, n. 81, *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"* disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *"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”.*

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle disposizioni richiamate attraverso una fase di sperimentazione.

La Regione autonoma Valle d'Aosta che gode di competenza legislativa primaria in materia di organizzazione degli uffici ha recepito le predette disposizioni con legge regionale 21 dicembre 2020, n. 12 che ha modificato in modo incisivo il capo IIIter della l.r. 22/2010. La Giunta regionale ha successivamente approvato con propria deliberazione n. 135 in data 15 febbraio 2021. L'Amministrazione regionale non ha adottato per il momento il proprio POLA per il triennio 2021-2023.

Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e alla gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori. Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da Covid-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza e garantire l'erogazione dei servizi pubblici contribuendo a facilitare le misure di distanziamento sociale.

Le misure introdotte nell'anno 2020, poi recepite dal 1° gennaio 2021 dal legislatore regionale, riguardano:

- **la previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione** (art 18, comma 5, del d.l. 9/2020, che modifica l'art. 14 della l. 124/2015)
- **la previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni**, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla l. 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (art 87, commi 1 e 2, del d.l. 18/2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- **l'introduzione**, con l'art.263, comma 4-bis, d.l. 34/2020, del **POLA come strumento per ampliare il ricorso al lavoro agile come strumento ordinario di organizzazione del lavoro nelle pubbliche amministrazioni**;
- **le indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale** (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19.10.2020);
- **il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.**

### **3. GLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DEL LAVORO AGILE**

Con lo sviluppo del lavoro agile, l'Agenzia intende perseguire i seguenti obiettivi organizzativi:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere la trasformazione digitale dell'ente e la cultura dei processi digitali come leve per migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti e contribuire al processo di semplificazione amministrativa;
- razionalizzare le risorse strumentali;
- riordinare il sistema professionale per garantire maggiori opportunità allo sviluppo delle carriere e il ricambio generazionale;
- riprogettare gli spazi e i tempi di lavoro per migliorare il benessere organizzativo e ridurre i costi generali;
- contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio regionale riducendo i consumi e la mobilità.

Il POLA 2021/2023 costituisce lo strumento per integrare le diverse politiche dell'organizzazione aziendale sfruttando il lavoro agile come leva per facilitare i cambiamenti della organizzazione del lavoro per raggiungere in una logica **win-win** gli obiettivi individuati e il miglioramento delle performance di tutto l'ente.

#### **4. LA DIFFUSIONE DEL LAVORO AGILE**

Dal 2018, l'Agenzia ha attivato un percorso in più fasi per sperimentare e per consolidare il ricorso al lavoro agile come strumento organizzativo, tramite il ricorso alle nuove tecnologie digitali e di processo.

In attuazione di quanto previsto dalla disciplina nazionale e regionale, allo scopo di verificare la concreta praticabilità dell'istituto, nonché la sua efficacia nel contesto lavorativo regionale, l'Agenzia ha svolto una sperimentazione che ha interessato tre collaboratori.

Grazie a ciò, la pandemia Covid-19 non ha colto l'Agenzia di sorpresa sotto il punto di vista del ricorso alle diverse forme di lavoro agile. L'infrastruttura tecnica, organizzativa e formativa ha permesso di attivare in pochi giorni tutti i lavoratori che avevano a disposizione strumentazioni adeguate e nei mesi da marzo a dicembre 2020 ha consolidato questa esperienza organizzativa rafforzando la diffusione di strumentazioni tecnologiche adeguate, sotto il profilo del cambiamento di cultura organizzativa indotto dal ricorso pervasivo al lavoro agile.

Il lavoro agile "in emergenza" attivo da marzo 2020 ha dunque modificato molto il quadro di riferimento.

L'anno 2020 si chiude con quasi il 93% di collaboratori che hanno e stanno sperimentando il lavoro agile, anche se in forma forzata dalla pandemia e con tassi di rotazione tra lavoro a distanza e lavoro in presenza non realistici a regime. La pandemia ha dunque incrementato molto in tutto l'organico la percezione che "esiste un altro modo di organizzare il lavoro".

## 5. SOGGETTI, ATTIVITA', TECNOLOGIE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: ANALISI

La presente sezione illustra le attività di analisi svolte durante il lockdown prima e la gestione del lavoro agile "in emergenza" poi, per verificare le aree di miglioramento organizzativo, tecnologico e delle performance da porre a base del ricorso ampio all'istituto del lavoro agile e al raggiungimento degli obiettivi di organizzazione e di miglioramento delle performance.

Le dimensioni organizzative sono:

- **lo stato delle competenze digitali e del benessere aziendale di tutti i collaboratori agenziali di fronte al lavoro agile:** il ricorso allo smart working "in emergenza" dovuto alla pandemia ha permesso di esplorare in dettaglio l'impatto del lavoro agile e a distanza sui singoli dipendenti con particolare riguardo al rapporto con i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, i processi di trasformazione digitale, le nuove tecnologie digitali e gli impatti di questi cambiamenti sul benessere individuale in relazione al clima aziendale;
- **l'indagine sulle attività che possono essere rese in modalità agile:** è stata effettuata un'indagine informale su quali attività possono essere svolte in modalità agile, quali non lo possono essere per la natura dell'attività stessa e quali misure devono essere adottate, sia dal punto di vista tecnologico che disciplinare, per rendere compatibili alcune attività con il lavoro agile;
- **lo stato dell'arte delle tecnologie ICT per sostenere il lavoro agile massivo** e quali misure di sviluppo occorre adottare per garantire il miglioramento delle performance organizzative in un contesto di lavoro agile di massa;
- **lo stato d'attuazione del piano dei fabbisogni di personale triennale** e le misure adottate e da adottare per promuovere la trasformazione organizzativa e digitale dell'ente tramite il ricorso al lavoro agile;
- **l'analisi dei processi e le linee guida per la trasformazione digitale:** una delle leve fondamentali per incidere sull'organizzazione e sulle sue performance è costituito dall'insieme di misure di organizzazione digitale del lavoro e di trasformazione digitale dei processi dell'ente.

L'insieme di evidenze emerse nelle diverse analisi condotte costituiscono il presupposto e le linee guida operative per potenziare il lavoro agile con l'obiettivo di valorizzare congiuntamente la trasformazione organizzativa dell'ente, il miglioramento delle sue performance, della qualità e della tempestività dei servizi erogati.

### 5.1.1. Indicazioni per il piano della formazione per il triennio 2021/2023

L'esperienza maturata nel corso dell'anno 2020 ha sviluppato la consapevolezza di insistere sulle dimensioni abilitanti del lavoro agile ovvero:

- propensione al cambiamento (orientamento al cambiamento, gestione dell'incertezza, pensiero critico, apprendimento, *learning by doing*, responsabilità e decisione);
- innovazione e proattività (*vision*, iniziativa personale, motivazione e perseveranza, agilità creativa, organizzazione e pianificazione, *agile management*);
- attitudine alla relazione (*networking*, lavorare e comunicare con gli altri a distanza, intelligenza emotiva).

I percorsi formativi dovranno sviluppare e consolidare il nuovo concetto di leader da rivolgere, in via prioritaria, a dirigenti e posizioni organizzative.



### 5.1.2 Indicazioni per lo sviluppo del benessere organizzativo per il triennio 2021/2023

Comunicazioni sempre più frammentate, ma anche la rottura della distinzione fra tempo lavorativo e vita privata, oltre che situazioni di stress legate all'iper-connessione: accanto ad una serie di opportunità ormai indiscusse e riconosciute, la digitalizzazione pervasiva porta con sé rischi da non sottovalutare anche all'interno dell'ente.

Un tema questo che ha a che fare con il benessere dei lavoratori e con il clima aziendale e che di conseguenza si lega al tema della produttività.

L'Agenzia intende proseguire l'investimento con servizi formativi sul benessere digitale, sviluppando nuovi percorsi che approfondiscano l'aspetto delle emozioni digitali e la gestione di sé nella complessità.

### 5.1.3. Organizzare il lavoro a distanza: tecnologie abilitanti

Il corretto utilizzo di strumenti e metodologie standardizzate costituisce uno dei presupposti fondamentali per organizzare e garantire il monitoraggio del lavoro di persone che lavorano a distanza.

La presenza di discipline e abitudini interne che richiedono la costante compilazione di "cosa ho fatto oggi" su strumenti plurimi finalizzati al controllo formale e al monitoraggio periodico, costituiscono doppi adempimenti che appesantiscono la produttività individuale senza spesso fornire alcun vantaggio a chi li richiede.

Il *task management* prevede che tramite uno strumento un "responsabile" assegni attività ai propri collaboratori per organizzare il lavoro e garantire un bilanciamento dei carichi. Il completamento del *task* assegnato in modalità digitale contribuisce da una parte a rendere soddisfazione al collaboratore che ha portato a compimento un compito assegnato, al responsabile di monitorare costantemente carichi e avanzamento lavori e infine a fornire rilevazioni fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi.

## 5.2. L'analisi delle attività che possono essere rese in modalità agile

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile.

Alla luce dell'esperienza condotta durante la pandemia Covid-19, **in astratto, tutte le attività amministrative e tecniche, con esclusione di quelle strettamente laboratoristiche, possono essere rese**, in molti casi tramite rotazione in presenza, **in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:**

- è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività allo stesso assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche e sistemi informativi idonei allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati ed in piena autonomia;

- è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati.

L'analisi ha individuato un insieme di **misure che, congiuntamente o disgiuntamente, potrebbero rimuovere molti vincoli alla attivazione di progetti di riorganizzazione del lavoro con il lavoro agile.**

In particolare, si tratta di:

- garantire una alternanza tra attività in presenza o in lavoro agile prevedendo rotazioni settimanali o mensili tra gli addetti impegnati nelle diverse attività;
- adeguare la disciplina del lavoro agile consentendo di operare in trasferta in regime di lavoro agile;
- superare il concetto di reperibilità con quello di rintracciabilità;
- ridurre la presenza in ufficio di cittadini e ospiti introducendo strumenti di programmazione degli appuntamenti, sistemi di gestione digitale delle richieste di informazioni e documenti accompagnati dall'uso stabile e costante degli strumenti di contatto a distanza utilizzati durante la pandemia Covid-19;
- completare la digitalizzazione dei processi erogati prevedendo la loro completa digitalizzazione e rendendo sempre visibile lo stato di lavorazione interno e i documenti di fascicolo procedimentale.

### **5.3. L'ICT a supporto della trasformazione digitale e del lavoro agile**

Lo sviluppo del lavoro agile deve rappresentare uno dei principali obiettivi agenziali attraverso le seguenti linee di indirizzo:

- il rinnovo e la standardizzazione di tutte le postazioni di lavoro fisse e mobili per garantire una esperienza d'uso omogenea di elevata qualità sia in ufficio che in mobilità a tutti i dipendenti;
- il trasferimento nel *cloud* e il contestuale rinnovo delle piattaforme applicative per garantire un miglioramento nei processi completando il processo di dematerializzazione e digitalizzazione secondo la logica del *digital first*;
- la garanzia di un elevato standard di sicurezza sia sotto il profilo tecnologico sia sotto quello, altrettanto importante, della cultura della sicurezza informatica di tutti i lavoratori;
- l'integrazione di documenti, di comunicazioni e di processi nel *digital workspace*.

Le misure devono essere attivate e realizzate in modo esaustivo per contribuire in uguale misura a costruire il contesto in cui sviluppare nel triennio il lavoro agile.

### **5.4 Lo sviluppo del capitale umano**

Nell'ambito del piano di potenziamento e di valorizzazione del capitale umano devono essere sviluppate iniziative per potenziare le seguenti dimensioni:

- la capacità di management dei quadri e dei dirigenti con particolare riguardo al management del cambiamento e dell'organizzazione del lavoro;
- il sistema di competenze digitali di tutti i collaboratori, anche al fine di accompagnare la trasformazione digitale dei processi e la migrazione verso soluzioni di *office cloud solutions*;
- l'accompagnamento al rinnovo delle piattaforme applicative sempre più integrate e che incorporano crescenti fasi di processo interamente in digitale;
- lo sviluppo delle competenze dei team di lavoro agile;
- la sicurezza e il benessere organizzativo.

## 5.5 La dirigenza e le PO: il motore della nuova organizzazione del lavoro

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto, tra l'altro:

- un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi,
- di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

**I dirigenti**, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, **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.

Nella organizzazione del lavoro agenziale **un ruolo fondamentale è svolto inoltre dalle Posizioni Organizzative**, in particolare nella individuazione delle attività da assegnare nel corso dell'anno, nel monitoraggio degli avanzamenti, nella trasformazione digitale dei processi, nel *coaching* dei collaboratori assegnati al loro coordinamento, nell'ingaggio frequente e motivante e infine nella promozione di un nuovo modello di organizzazione del lavoro.

**Affidare al ruolo delle Posizioni organizzative l'organizzazione di obiettivi e pianificazione periodica delle attività da realizzare con i propri collaboratori**, valorizzandone quindi le competenze e il senso di responsabilità, **significa incrementare in modo decisivo la possibilità di accrescere la produttività di un servizio e quindi dell'intero ente.**

**Uno degli obiettivi principali del POLA 2021/2023**, anche alla luce delle indagini sul campo condotte nel corso del biennio 2019/2020, in particolare durante la pandemia Covid-19, **sarà quello di accompagnare la dirigenza e le Posizioni Organizzative a modificare i propri stili di leadership per promuovere il cambiamento adottando comportamenti tesi a:**

- supportare i propri collaboratori attraverso il feedback continuo, utile anche a rafforzare lo sviluppo dell'autonomia del singolo nell'ambito del più ampio quadro di raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo periodo;
- sviluppare una leadership orizzontale e collaborativa;
- sviluppare e condividere i contenuti innovativi, contribuendo a sviluppare un'innovazione diffusa e collettiva
- contribuire a creare ponti e superando le divisioni in silos, anche al fine di supportare lo sviluppo di un'Agenzia resiliente e in grado di rispondere meglio alle esigenze mutevoli che provengono dall'esterno;
- sviluppare una logica agile di gestione dei processi;
- essere fonte di ispirazione per i propri collaboratori e coltivare una leadership motivazionale, con particolare attenzione alla motivazione intrinseca dei collaboratori ;
- essere propensi ad acquisire nuove risorse, in particolare quelle umane, ma anche nuovi contenuti cogliendo le migliori opportunità di innovazione che provengono anche dal mondo esterno.

## **6. PROMUOVERE IL LAVORO AGILE PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE: MISURE PER IL TRIENNIO 2021/2023**

Per consolidare e sviluppare il nuovo modello di organizzazione del lavoro agile sperimentato nel triennio 2018/2020 ed acquisire come patrimonio dell'organizzazione quanto appreso durante la pandemia, sono individuati i seguenti obiettivi strategici:

- ampliare il ricorso al lavoro agile garantendo una sua diffusione omogenea in tutte le unità organizzative;
- ridurre in modo progressivo e strutturale i costi operativi e migliorare le *performance* dell'ente;
- rivedere le discipline di organizzazione per adeguarle al nuovo modello di organizzazione del lavoro;
- favorire l'integrazione dell'Agenzia con gli altri enti pubblici del Comparto unico regionale e con l'Azienda USL della Valle d'Aosta.

### **6.1. Consolidare in modo uniforme la diffusione del lavoro agile**

Occorre raggiungere l'obiettivo minimo di diffusione del lavoro agile nell'ente previsto dalle norme vigenti, ovvero il 60% dei lavoratori coinvolti in attività che sono erogabili anche a distanza.

### **6.2. Adeguare la disciplina agenziale del Lavoro agile**

Come detto, dopo l'esperienza del lavoro agile sperimentale e del lavoro agile in emergenza, nonché da quanto segnalato dalle organizzazioni sindacali e dal CUG, è emersa la necessità di apportare, modifiche sostanziali e procedurali alla disciplina vigente, avendo a riguardo contestualmente un riesame degli istituti contrattuali e delle modalità organizzative collegate dell'orario di lavoro con l'obiettivo di:

- rimuovere gli ostacoli disciplinari e organizzativi per promuovere la diffusione del lavoro agile
- permettere l'apertura del lavoro agile a nuovi collaboratori;
- standardizzare il contenuto e la durata degli accordi individuali;
- confermare l'estrema flessibilità, negli accordi individuali, sul numero di giornate da rendere in lavoro agile, garantendo la presenza programmata e la rotazione con i colleghi nelle attività che richiedono un presidio del luogo di lavoro;
- confermare l'obbligo in capo a dirigenti, posizioni organizzative e categorie di recarsi in ufficio il giorno dopo se necessario, per condizioni di comprovata emergenza, conciliando le situazioni personali e le esigenze lavorative;
- rimuovere il divieto di fare trasferte in lavoro agile;

### **6.3. Razionalizzazione degli spazi di lavoro e coworking**

Sarà altresì necessario avviare un percorso di revisione degli spazi di lavoro, finalizzato a progettare ambienti di lavoro sempre più adeguati alle mutate esigenze lavorative e sfruttando, se possibile, aree di coworking nell'ambito del Comparto unico regionale.

#### **6.4. Sviluppare le competenze**

A livello formativo, sono emerse le seguenti linee guida per lo sviluppo del piano triennale per lo sviluppo delle competenze a supporto del cambiamento organizzativo, della trasformazione digitale e del lavoro agile:

- consolidare il grado di apprezzamento rispetto al nuovo modo di lavorare introdotto dal lavoro agile (emergenziale e no);
- migliorare la propensione al cambiamento e all'innovazione;
- accompagnare gli interventi sul modello di organizzazione del lavoro, in particolare verso la dirigenza e le posizioni organizzative;
- sviluppare le capacità di fare rete e costruire team efficaci;
- accompagnare l'adeguamento dei processi, degli strumenti di lavoro all'insegna della collaborazione;
- diffondere un approccio gestionale di *coaching*.

Una particolare attenzione sarà inoltre dedicata costruire percorsi per:

- accompagnare la dirigenza e le posizioni organizzative nell'apprendere le tecniche di organizzazione e gestione dei team di lavoro agili in un contesto di trasformazione digitale esponenziale;
- accompagnare i collaboratori fragili o a disagio con le nuove modalità di lavoro a gestire il cambiamento introdotto dalla organizzazione del lavoro digitale.
- digitalizzare integralmente i sistemi di gestione (valutazioni, attribuzione responsabilità);
- normalizzare e consolidare tutti gli indicatori di attività derivanti da attività svolte in digitale per mettere a disposizione dei diversi interlocutori una piattaforma uniforme per l'analisi delle attività dei collaboratori senza ricorrere a duplicazione di rilevazioni;
- supportare con maggiore oggettività le fasi di valutazione delle performance e individuali.

#### **6.5. Adeguare i sistemi a supporto del ciclo della performance**

La qualità e la consistenza dei sistemi di misurazione delle performance, degli obiettivi annuali e delle prestazioni individuali e la loro coerenza con il modello e gli obiettivi di organizzazione del lavoro costituiscono un elemento fondamentale per promuovere cambiamenti nella organizzazione del lavoro, promuovere lo sviluppo delle competenze e sostenere il raggiungimento degli obiettivi di performance di ente, di servizio e individuali.

Alla luce della diffusione del lavoro agile l'intero sistema a supporto del ciclo della performance, ha bisogno di interventi di manutenzione per adeguarne gli obiettivi, la struttura, il suo livello di digitalizzazione e di integrazione con la modalità di lavoro agile.

#### **6.6. Promuovere, organizzare e monitorare il lavoro agile – la Governance del POLA**

Per promuovere, organizzare e monitorare il lavoro agile, l'Agenzia si dota del seguente un modello organizzativo di supporto partecipativo che permette, valorizzando le diverse competenze presenti nell'organico, di garantire il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Lo sviluppo delle misure previste nel POLA 2021/2023 vedrà quindi in campo le seguenti componenti organizzative:

1. **il Direttore generale** è il **project leader del POLA**. ha il compito di redigere il POLA e di promuovere la trasformazione digitale dell'ente e il lavoro agile come leva per il cambiamento organizzativo, il benessere aziendale e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
2. **il Direttore tecnico** svolge il ruolo di **project manager del POLA**, ha il compito di analizzare, sentito il Consiglio dei responsabili, i servizi e i processi dell'ente per promuoverne l'integrazione e la digitalizzazione nel rispetto delle linee di Indirizzo sulla trasformazione Digitale; ha altresì il compito di realizzare e promuovere le misure formative previste nel POLA;
3. **il Direttore amministrativo** ha il compito di promuovere e coordinare le analisi e le rilevazioni periodiche in materia di evoluzione del sistema di competenze, in particolare digitali, dei collaboratori per individuare misure di valorizzazione delle professionalità e potenziamento delle competenze; promuovere e presidiare l'evoluzione delle discipline in materia di personale, compresi i sistemi di valutazione delle performance e delle prestazioni individuali; presidiare il sistema delle relazioni sindacali e delle relazioni con il CUG; promuovere l'adozione delle piattaforme standardizzate a supporto della gestione per obiettivi.
4. **il Servizio interno di elaborazione dati (SIED)** ha il compito di promuovere, sviluppare, distribuire e garantire servizi di assistenza per tutte le tecnologie ICT e i servizi Digitali previsti nelle linee guida per la trasformazione digitale e nel POLA, garantendo la sicurezza dei dati trattati;
5. **l'Ufficio Gestione del personale** ha il compito di garantire tutti i processi gestionali e le attività inerenti al coordinamento e gestione del lavoro agile, alle fasi di avvio del rapporto, al ricevimento degli accordi e loro trasmissione al Ministero, al caricamento a sistema delle titolarità, alla elaborazione ed estrazione dei dati e produzione della reportistica per il monitoraggio e il controllo di gestione.
6. **le organizzazioni sindacali e la RSU agenziale** sono uno degli attori essenziali per promuovere le pari opportunità di accesso agli istituti, per adeguare con equilibrio progressivo della disciplina in materia di orario e organizzazione del lavoro e per garantire un adeguamento degli istituti contrattuali ai cambiamenti previsti dal POLA;
7. **il Comitato unico di Garanzia del comparto unico** è attore indispensabile per garantire che le iniziative di cambiamento promosse dal POLA siano sempre realizzate nel rispetto delle parità di genere, delle pari opportunità, della valorizzazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e finalizzate alla crescita del livello professionale del personale e del benessere individuale e agenziale;
8. **la Commissione indipendente di valutazione (CIV)** ha il compito di assistere e validare le metodologie per il monitoraggio delle performance e delle prestazioni individuali, fornendo un supporto metodologico per la loro evoluzione prevista dal POLA e dai cambiamenti prodotti dalla trasformazione digitale e organizzativa;

Allegati n. 3

- Allegato 1. Tabelle degli indicatori
- Allegato 2. Regolamento
- Allegato 3. Contratto individuale