



Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

AVEPA 25.01.2021

INDICE

PREMESSA.....	4
Telelavoro e Lavoro Agile	4
Riferimenti normativi	5
PARTE PRIMA - LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO.....	7
Business Continuity Team - COVID-19.....	8
Le performance nel periodo Covid-19	8
IL PIANO DEI NUMERI.....	9
Le risorse umane	9
La formazione a supporto del lavoro agile nell'anno 2020.....	12
Information Technology.....	16
Il Bilancio di AVEPA.....	17
PARTE SECONDA - MODALITÀ ATTUATIVE.....	19
Gli obiettivi	19
I principi del Lavoro Agile: FAR BUT CLOSE ovvero “lontano ma vicino”	19
Mappatura delle Attività/Azioni	20
Dipendenti potenzialmente legittimati a fruire del lavoro agile	23
Azioni formative a supporto dello smart working/lavoro agile per l'anno 2021	24
Le Postazioni di Lavoro.....	25
Investimenti su applicativi fruibili anche da smart workers.....	28
Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro	29

PARTE TERZA - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	30
La dirigenza	30
Altri Soggetti	31
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	31
Comitato Unico di Garanzia (CUG)	32
Il Responsabile alla Transizione Digitale	32
PARTE QUARTA - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	33
Analisi SWOT	33
Piano di sviluppo organizzativo per il Lavoro Agile	34
Tabella degli indicatori per il Lavoro Agile	35

PREMESSA

Una rivoluzione culturale, organizzativa, di processo: tutto questo è smart working.

Una rivoluzione perché scardina alla base, specialmente nell'ambito della Pubblica Amministrazione, consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro subordinato, basandosi su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle performances.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definisce “lo Smart Working (o Lavoro Agile) la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”.

Si tratta di una “nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione a tutto il personale dipendente di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”.

La diffusione del Coronavirus, COVID-19, e delle disposizioni normative nazionali e regionali atte a contenere e gestire l'emergenza epidemiologica, ha imposto anche all'Agenzia di attivarsi in modo celere per adottare una serie di misure idonee a garantire la continuità dei servizi erogati.

Telelavoro e Lavoro Agile

L'Agenzia ha adottato, fin dal 2013, un progetto di Telelavoro quale forma di impiego flessibile idoneo a contemperare le esigenze di conciliazione del tempo lavoro e le necessità personali/familiari dei dipendenti, rendendole conformi a quelle organizzative aziendali. Si tratta di un telelavoro da centro satellite laddove per “centro satellite” si intende una sede decentrata dell'Agenzia, diversa da quella di assegnazione del dipendente, dalla quale il lavoratore può compiere ugualmente le proprie prestazioni mantenendo i contatti con il proprio ufficio mediante collegamenti telematici.

Inoltre, nel mese di dicembre 2019 è stato dato un importante impulso all'attivazione del Lavoro Agile, approvando lo specifico progetto in via sperimentale per il 2020, che promuoveva questa ulteriore modalità di esecuzione del rapporto di lavoro definendone il relativo disciplinare.

All'inizio del periodo emergenziale una settantina di dipendenti hanno presentato richiesta di accesso al Lavoro “Agile COVID-19” (si tratta di una variante specifica del progetto iniziale dimensionata proprio per la cogente pandemia). L'attivazione di questa modalità lavorativa è stata

concessa a fronte del soddisfacimento di alcuni requisiti organizzativi: il possesso di un PC, di una connessione web adeguata e la reale compatibilità organizzativa.

Sono state ulteriormente integrate le postazioni di “Telelavoro da sede satellite” presso gli sportelli di Vicenza, Treviso e Rovigo, consentendo così di ridurre gli spostamenti anche a chi, avendo fatto richiesta di Lavoro Agile, non soddisfaceva i requisiti minimi di accesso.

Infine, in considerazione al fatto che il decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020 aveva individuato il Lavoro Agile come modalità ordinaria di lavoro per la pubblica amministrazione al fine di affrontare l'emergenza sanitaria in questione e che lo stesso poteva essere attivato anche attraverso l'utilizzo di strumentazione tecnologica di proprietà del dipendente, l'Agenzia ha ritenuto utile, nell'ambito delle misure di welfare, destinare delle risorse finanziarie per concedere delle sovvenzioni a favore del personale per l'acquisto di detta strumentazione. Si è attivato, in sostanza, uno specifico fondo di rotazione, della dotazione di € 50 mila, destinato all'erogazione di microcrediti per l'acquisizione, da parte dei dipendenti, della suddetta strumentazione tecnologica utile all'implementazione della propria postazione di Lavoro Agile.

Ma attenzione: lo smart working non è telelavoro. Spesso si tende a fare confusione e a sovrapporre queste due modalità di gestione del rapporto lavorativo, ma la differenza è sostanziale.

Il telelavoro prevede lo spostamento (in tutto o in parte) della sede di lavoro dai locali aziendali ad altra sede (tradizionalmente l'abitazione del lavoratore), ma il dipendente è vincolato, comunque, a lavorare da una postazione fissa e prestabilita, con gli stessi limiti di orario che avrebbe in ufficio. Il carico di lavoro, gli oneri e i tempi della prestazione, insomma, devono essere equivalenti a quelli dei lavoratori che svolgono la prestazione all'interno del posto di lavoro.

Al contrario, il lavoro agile prevede che la prestazione lavorativa venga eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, ma senza stabilire una postazione fissa. Non ci sono precisi vincoli di spazio e tempo. Si può lavorare da qualsiasi luogo, non si timbra un cartellino, non si fanno pause in orari predefiniti. L'azienda e il dipendente ridefiniscono in maniera flessibile le modalità di lavoro, quello su cui ci si focalizza è il raggiungimento di obiettivi e risultati.

Riferimenti normativi

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*” stabilisce che “*le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera*”;

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*”;

Direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle già menzionate disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e la 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.

Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015, con la previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione;

Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni, con la previsione del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività 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.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020, che introduce il POLA: “*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*”.

Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020, contenente indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale;

Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA e gli indicatori di performance.

PARTE PRIMA - LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO

Come già ricordato nelle Premesse, l'Agenzia veneta per i pagamenti (AVEPA) aveva preventivato l'introduzione del lavoro agile nella propria organizzazione mediante l'avvio della fase sperimentale dello smart working a decorrere dal mese di marzo 2020, nell'ambito dell'esperienza sviluppata dalla Regione del Veneto e condivisa con altre pubbliche amministrazioni italiane attraverso il progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile - Smart Working per la PA".

Nella fase sperimentale tale modalità di lavoro doveva inserirsi, nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro, allo scopo stimolare il cambiamento della cultura organizzativa in direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e della produttività del lavoro, sempre più orientata e basata ai risultati, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In questa fase era previsto il coinvolgimento di 20 dipendenti.

Di fatto con l'emanazione del decreto-legge del 17 marzo 2020 n. 18, il Lavoro Agile è diventata "la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni". Conseguentemente si è proceduto a potenziare questo istituto ampliando il cluster dei lavoratori che vi potevano accedere svolgendo un'accurata ricognizione sia delle risorse informatiche disponibili, o a magazzino dell'AVEPA o di proprietà dei dipendenti, che fossero tecnologicamente utilizzabili, con particolare riguardo alla disponibilità di personal computer e di connessioni ad Internet, sia di tipo ADSL che di tipologia Hot-spot/Tethering (utilizzando lo smartphone come porta di accesso alla rete).

Sulla base delle risultanze sono stati attivati fin da subito 220 nuovi accessi VPN (a fine anno ne sono stati acquistati e attivati 347), ossia accessi sicuri alla rete privata virtuale dell'AVEPA che hanno permesso ai dipendenti di connettersi da casa e poter lavorare, praticamente, come se fossero in ufficio.

Contemporaneamente si è proceduto a fornire ai dipendenti le necessarie misure di sicurezza atte a ridurre al minimo il rischio collegato alla vulnerabilità degli endpoint e, quindi, proteggere la rete aziendale mediante licenze antivirus "Trend Micro Worry Free".

Inoltre, sono stati efficientati i servizi Citrix per la connessione attraverso web di alcune specifiche applicazioni di Business e rese gestibili da remoto, in sicurezza, alcune gestioni documentali funzionali ai processi di pagamento dell'Agenzia.

Al 31 dicembre 2020 i dipendenti dell'AVEPA che hanno fatto ricorso al Lavoro Agile sono stati circa il 96% del totale.

Tutto questo è stato possibile anche grazie al fatto che molti applicativi utilizzati dall'Agenzia per lo svolgimento delle proprie funzioni, erano già fruibili in sicurezza attraverso Internet quali, ad esempio, gli applicativi di Business (app.avepa.it) e la suite Office365 (posta, OneDrive, Word/Excel/...). Lo sforzo intrapreso negli scorsi anni dall'AVEPA per adottare questa soluzione tecnologica ha quindi fatto in modo che la stragrande maggioranza dei dipendenti fosse già pienamente operativa anche da remoto.

Business Continuity Team - COVID-19

Per poter garantire il corretto funzionamento e l'operatività dell'Agenzia anche in presenza di un'emergenza tale come quella rappresentata dal Coronavirus, l'AVEPA si è dotata di un apposito Business Continuity Team (BCT), costituito dal Direttore e dai Dirigenti di Area: il Team si è attivato per gestire anche un'eventuale chiusura totale delle sedi dell'Agenzia.

Il Team ha raccolto da ogni Dirigente le attività essenziali e non posticipabili, considerando anche l'ipotesi di un'eventuale disposizione di chiusura degli uffici. Sono stati individuati i key-user da attivare e gli applicativi associati a queste attività e che devono essere fruibili da remoto.

Per ragioni di sicurezza il BCT ha ritenuto di non rendere accessibili, durante il Lavoro Agile, le cartelle condivise Windows SMB dell'Agenzia, che restano pertanto accessibili solo internamente. Eventuali documenti potevano essere copiati e poi utilizzati da remoto mediante OneDrive.

Il Team di Business Continuity, infine, ha confermato che non potevano esser portati all'esterno dell'Agenzia né i documenti originali né quelli contenenti dati sensibili o giudiziari.

La Direzione e i Dirigenti sono stati chiamati, quindi, ad efficientare questa modalità di lavoro valutandone la compatibilità con il corretto funzionamento dei processi amministrativi, anche in ragione delle attività indifferibili che devono essere gestite in "presenza".

È stato promosso, in particolare, l'utilizzo degli strumenti di collaborazione: Teams, Skype, e tutta la suite di Office365, che già dispone di potenti utilities per la condivisione dei documenti all'interno del Dominio AVEPA.

Le performance nel periodo Covid-19

Nonostante la situazione emergenziale che si è venuta a determinare nel corso dell'anno 2020, e tuttora pesantemente in essere, l'Agenzia ha mantenuto inalterato il proprio livello di performance. Infatti, consapevole del ruolo che è chiamata a svolgere, ossia iniettare liquidità finanziaria alle aziende, e ancor di più in un momento come quello epidemiologico, così estremamente difficile, ha ideato, sperimentato e implementato un sistema di "sopralluogo digitale" in grado di sostituire completamente i tradizionali controlli in presenza presso le aziende beneficiarie (senza alcun costo aggiuntivo a carico della PA e del beneficiario).

Come noto la normativa comunitaria e nazionale prevedono che prima di procedere alla liquidazione dei premi e dei contributi debbano essere eseguiti degli idonei controlli volti ad accertare che l'intervento sia stato realizzato, che i lavori siano stati completati e le opere, i macchinari e le attrezzature siano effettivamente quelle indicate nei documenti giustificativi delle spese per le quali è chiesto il contributo.

Pertanto, è stato messo a punto un sistema sostitutivo che prevede l'adozione di procedure semplificate per poter procedere all'erogazione degli aiuti, rinviando, laddove possibile, i relativi controlli oggettivi in un momento successivo al termine dell'emergenza.

Una prima soluzione è stata quella di proporre uno o più filmati che ripercorrono l'attività di sopralluogo. La registrazione, acquisita agli atti, è parte integrante del verbale di controllo redatto dal funzionario dell'AVEPA dalla propria postazione di lavoro (tra l'altro in smart working). La video registrazione è attivata mediante una video-chiamata al beneficiario stesso cui viene richiesto di poter ispezionare la realizzazione delle opere, delle attività, degli acquisti ecc. indicati nel progetto e nelle fatture di spesa.

La seconda prevede che il beneficiario produca ed invii tramite PEC delle fotografie georeferenziate degli interventi ammessi a finanziamento realizzati e rendicontati nella domanda di pagamento. Le fotografie devono permettere di identificare l'attrezzatura acquistata nella sua interezza, nonché riprodurre la targhetta di identificazione, la marcatura CE e il numero di matricola. Per la realizzazione di opere e impianti tecnologici le foto devono riportare evidenza dei particolari degli interventi realizzati come, ad esempio i particolari dei portoni, del piazzale, dei montacarichi, dell'impianto elettrico, idrico, termico, ecc..... Una volta acquisita la documentazione fotografica l'istruttore procede ad effettuare le opportune verifiche relativamente alla georeferenziazione delle foto acquisite e ad accertare che le stesse siano afferenti all'intervento realizzato e a liquidare il contributo riconosciuto.

I beneficiari interessati hanno espresso il loro assenso e accolto positivamente queste iniziative collaborando al buon esito dei controlli.

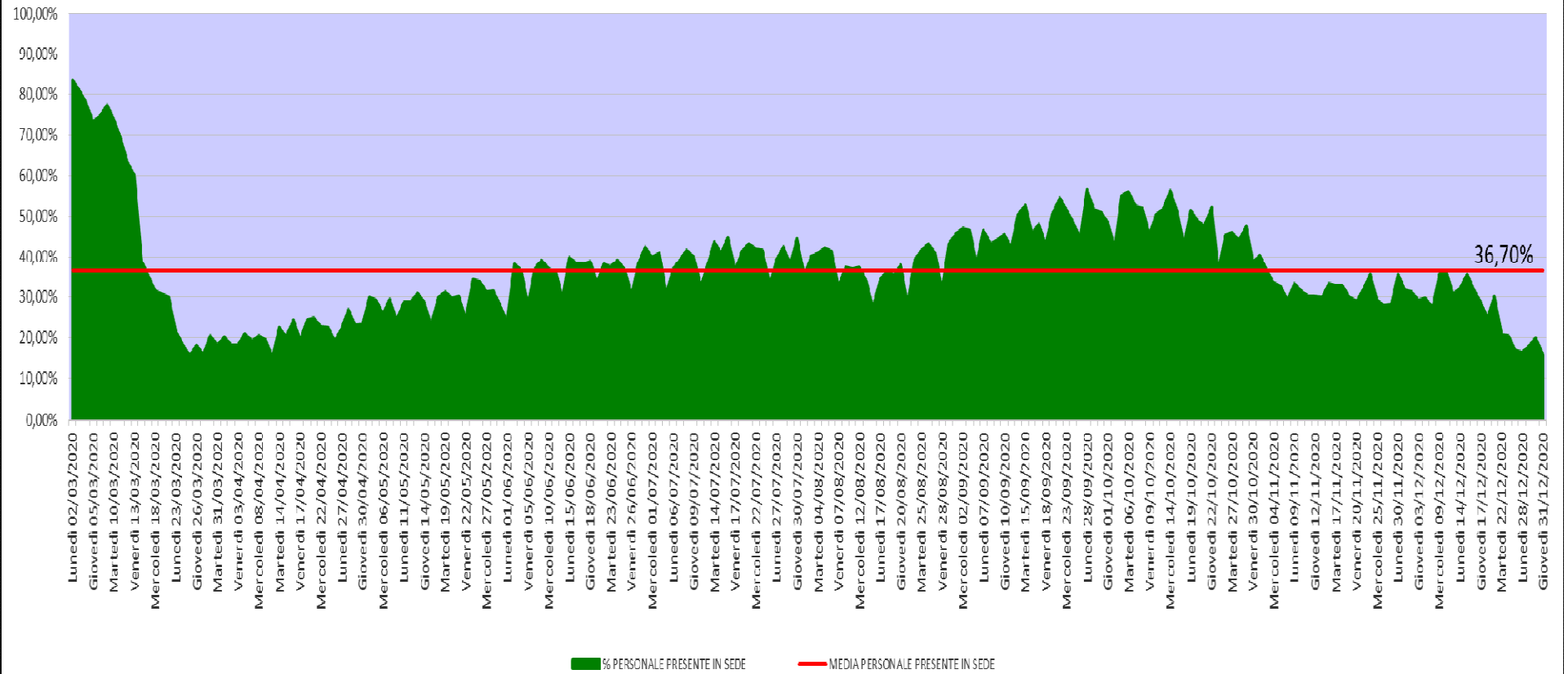
In questo conteso l'AVEPA ha erogato complessivamente € 651,6 milioni a favore di circa 217 mila aziende beneficiarie. Relativamente al PSR 2014-2020 ha contribuito a fare in modo che il Veneto sia tra le poche Regioni, oltre alla P.A. di Bolzano, Emilia-Romagna, Valle d'Aosta, Molise, Sardegna e Calabria ad aver già raggiunto l'obiettivo di spesa relativo all'anno d'impegno 2018 evitando così il disimpegno automatico delle somme al 31/12/2021.

IL PIANO DEI NUMERI

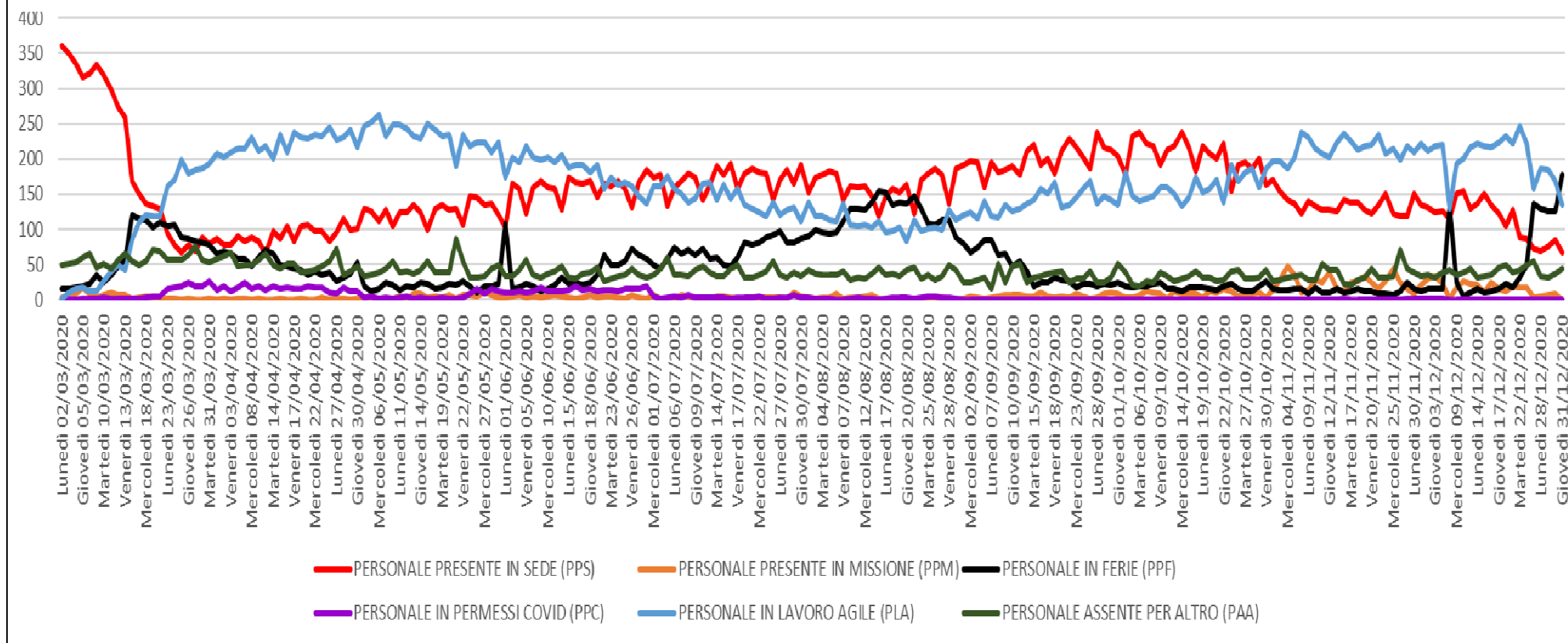
Le risorse umane

Nella fase emergenziale, e tenendo conto delle disposizioni di legge che si sono succedute, in particolare in tema di lavoro per le pubbliche amministrazioni, l'AVEPA, si è avvalsa e si avvale di un numero elevato di dipendenti che lavorano da remoto seguendo il principio della rotazione. Negli schemi sotto riportati viene rappresentata l'evolversi di questo fenomeno nel corso dell'anno, partendo dalla situazione iniziale dell'emergenza a marzo fino al mese di dicembre 2020.

PERSONALE IN PRESENZA MARZO-DICEMBRE 2020



RIEPILOGO PERSONALE MARZO-DICEMBRE 2020



Al 31/12/2020 il personale in servizio presso l'Agenzia era composto da 433 persone, di cui 35 in posizione di distacco e 1 in posizione di comando presso l'AVEPA. Gli uomini rappresentano il 47,72% e le donne il 52,28%. I dirigenti sono 10, di cui il 66,67% uomini e il 33,33% donne.

Il personale autorizzato a lavorare in modalità sw durante il periodo emergenziale è stato complessivamente di 418 unità. Le donne che hanno utilizzato questa modalità di svolgimento del servizio sono state il 98% mentre gli uomini il 95%. Da questi dati si può notare che le proporzioni per genere sono mantenute anche nel sottogruppo dei lavoratori da remoto e che la totalità delle strutture ha attivato massicciamente tale modalità di lavoro per fronteggiare l'emergenza sanitaria.

La formazione a supporto del lavoro agile nell'anno 2020

Lo sviluppo delle competenze delle risorse umane rappresenta per l'Agenzia un impegno costante e le politiche della qualità ed il Piano della Formazione si sono focalizzate negli anni sulla costruzione, mantenimento e crescita dei fattori determinanti a favorire lo sviluppo del capitale umano attraverso l'acquisizione delle specifiche abilità/competenze necessarie per svolgere efficacemente il proprio ruolo in relazione ai contesti in continua evoluzione e ai nuovi modelli di servizio.

Con l'avvio della lunga fase emergenziale dovuta al COVID-19 l'Agenzia ha dovuto fare i conti non tanto con la spinta alla digitalizzazione (percorso già avviato da lungo periodo), quanto con un'accelerazione della virtualizzazione della gestione delle persone e del lavoro quotidiano, (operazione nella quale peraltro è riuscita senza mai interrompere il servizio ai beneficiari).

In questo contesto "turbolento" e del tutto inedito del 2020, il servizio formazione AVEPA ha proseguito l'erogazione della formazione al personale secondo quanto previsto dagli ambiti del Piano biennale ed in relazione all'emergenza COVID-19 e all'emergere del tema dello smart working/lavoro agile ha provveduto a:

- adeguare "in tempo reale" le azioni formative destinate all'Agenzia;
- riprogettare le attività formative programmate in aula portandole su nuove piattaforme messe a disposizione dall'Agenzia prima e dai fornitori poi;
- integrare il calendario corsi con azioni formative a supporto dello smart working, degli strumenti digitali e policy di sicurezza necessari ad esso, delle problematiche manageriali di e-leadership, della gestione dei teams virtuali e del lavoro a distanza;
- ampliare l'offerta formativa con l'acquisizione di pacchetti dedicati e la segnalazione di eventi e corsi on line anche a titolo gratuito.

Si è provveduto così a garantire sia la continuità di fruizione della formazione da parte del personale AVEPA, anche durante la primissima fase emergenziale, sia la qualità del servizio poiché tutte le attività sono state gestite secondo il Sistema Gestione Qualità ISO 29990 per il primo semestre e del Sistema Gestione Qualità ISO 9001 per il secondo semestre.

I dati di consuntivo relativi all'erogazione della formazione per l'anno 2020 hanno registrato un incremento positivo del 31,6% rispetto al n. di corsi erogati nel 2019 e del 33% rispetto al numero di partecipazioni ai corsi del 2019.

Erogazione formazione anno 2020	
Numero corsi erogati nell'anno	258
Numero ore erogate nell' anno	10.076
Numero frequenze	2.792
Media ore formazione fruita individualmente (Tot. erogato/personale in servizio)	23

Le tematiche formative integrate nel calendario corsi 2020 a specifico supporto dello smart working/lavoro agile (oltre la fruizione del Progetto VeLa della Regione del Veneto segnalato a tutti i dipendenti e l'aggiornamento sulle normative del personale connesse) si sono tradotte nei seguenti corsi:

Tipo	Destinatari	Titolo corso	Ente erogatore	Edizione	Date
MANAGERIALE/COMPETENZE TRASVERSALI	DIRIGENTI	GESTIRE E MOTIVARE LE PERSONE IN SMART WORKING NELLA PA	PA360 srl	I° edizione	10/04/2020
	DIRIGENTI	IL TEAMBUILDING E IL TEAMWORKING DEI LAVORATORI AGILI DELLA PA	PA360 srl	I° edizione	15/04/2020
	DIRIGENTI	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI PUBBLICI IN LAVORO AGILE	PA360 srl	I° edizione	17/04/2020
	DIRIGENTI	VALUTARE IL LAVORO A DISTANZA	PRAXI	I° edizione	26/11/2020 - 10/12/2020
	DIRIGENTI	VALUTARE IL LAVORO A DISTANZA	PRAXI	II edizione	04/12/2020 - 11/12/2020
	DIRIGENTI/ PO MANAGERIALI	LEADERSHIP E COVID 19: COME CAMBIA LA GESTIONE L'ORGANIZZAZIONE E LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE DELLA	MAGGIOLI	I° edizione	25/06/2020
	DIRIGENTI/ PO MANAGERIALI	SMART WORKING: IL FUTURO DEL LAVORO OLTRE L'EMERGENZA	OSSERVATORI.NET	I° edizione	03/11/2020

	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	I° edizione	04/11/2020 - 11/11/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	II edizione	17/11/2020 - 24/11/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	III edizione	18/11/2020 - 25/11/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	IV edizione	02/12/2020 - 09/12/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	V edizione	10/12/2020 - 17/12/2020
	DIRIGENTI/PO/ RESPONSABILI DI PROGETTO	GESTIRE TEAM VIRTUALI: E-LEADERSHIP, COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE	CUOA	VI edizione	15/12/2020 - 21/12/2020
	TUTTI	LAVORARE SMART MODULO FORMATIVO PER I LAVORATORI AGILI	REGIONE DEL VENETO	Edizione unica	Modulo on-line
STRUMENTI IT/ UTILIZZO APPLICAZIONI PER LA CONDIVISIONE E GESTIONE DEL LAVORO A DISTANZA E ASPETTI DI SICUREZZA DATI	TUTTI	Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	I° edizione	25/03/2020
		Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	II edizione	25/03/2020
		Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	III edizione	27/03/2020
		Utilizzo Microsoft TEAMS	NPO Sistemi	IV edizione	30/04/2020
		Valorizzare al meglio le funzionalità di Office365	NPO Sistemi	I° edizione	21/07/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	I° edizione	05/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	II edizione	12/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	III edizione	17/11/2020

		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	IV edizione	19/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	V edizione	23/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	VI edizione	26/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	VII edizione	30/11/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	VIII edizione	03/12/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	IX edizione	10/12/2020
		MICROSOFT TEAMS E I SUOI 365 AMICI e LE POLICY DI SICUREZZA AVEPA	CUOA	X edizione	17/12/2020
		MICROSOFT TEAMS ADMINISTRATOR (per Sistemisti)	CUOA	I° edizione	01/12/2020 - 15/12/2020

Nello specifico, per quanto riguarda la compagine dirigenziale e, in parte le posizioni organizzative manageriali la formazione è stata orientata ad aumentare le competenze nelle seguenti materie:

- gestione e motivazione del personale in smart working;
- teambuilding e teamworking di lavoratori agili;
- valutazione della performance dei dipendenti in lavoro agile;
- gestione di team virtuali e-leadership, capacità comunicative e di collaborazione nel contesto di smart working.

Tutto il personale è stato poi coinvolto in corsi di formazione per acquisire o migliorare le proprie competenze nell'utilizzo delle applicazioni per la condivisione del lavoro a distanza (mediante l'utilizzo, in particolare, del programma Microsoft Teams) e sugli aspetti riguardanti la gestione in sicurezza dei dati nel lavoro effettuato in smart working.

Information Technology

Un ruolo di rilievo, per quanto riguarda la gestione in sicurezza dei dati e delle informazioni trattate durante l'attività in modalità agile, ha assunto l'implementazione da parte dell'Area servizi information technology, del portale BOLLETTINI IT per un costante supporto informatico e, da parte della Direzione in collaborazione con l'Area controllo strategico, contabilizzazione e recupero crediti, del portale AVEPA ON LINE, sulla piattaforma OFFICE 365 di Microsoft, per consentire una costante informazione e aggiornamento dei lavoratori che svolgevano la propria attività in modalità agile, sia con riguardo alle misure intraprese per il contenimento dell'epidemia da COVID19, sia per quanto riguarda più in generale le notizie di interesse generale dei dipendenti dell'Agenzia.

Sempre in tema di sicurezza informatica, che assume ancor più rilevanza quando si parla di lavoro agile, il servizio ha stilato un vademecum con degli utili consigli per lavorare in sicurezza anche da casa con asset assegnati dall'Agenzia:

- seguire le policy e le raccomandazioni dettate dall'Amministrazione;
- il personal computer assegnato al dipendente è uno strumento di lavoro del quale egli è responsabile;
- il personal computer deve essere spento al termine della giornata lavorativa;
- l'utente deve comunque bloccare la sessione di lavoro, attivando il blocco schermo per assenze di breve durata;
- i dati relativi alla propria attività lavorativa devono essere archiviati nelle opportune cartelle di rete;
- non è consentito modificare le caratteristiche hardware o software impostate sul proprio PC né installare software aggiuntivi;
- non si può manomettere né esternamente né internamente il personal computer;
- la manutenzione evolutiva o correttiva dei personal computer (errori, aggiornamenti, installazioni) viene eseguita esclusivamente dal personale preposto ed esclusivamente presso le sedi AVEPA;
- il portatile non deve essere mai lasciato incustodito e non adeguatamente protetto e sul disco devono essere conservati solo i file strettamente necessari;
- il notebook deve essere collegato periodicamente alla rete interna per consentire l'aggiornamento dell'antivirus e di altre componenti software tramite la rete aziendale (profili Dominio, software di aggiornamento sistema);
- gli accessi al sistema operativo devono essere protetti da una password sicura e comunque conforme alle password policy emanate dall'Amministrazione.

Infine, si sottolinea che per permettere una così massiccia adesione allo svolgimento delle proprie prestazioni in Lavoro Agile, ancorché stimolata da eventi così drammatici, l'Agenzia ha messo a disposizione dei suoi dipendenti:

- 107 personal computer (di cui 75 portatili);
- 8 modem
- 7 tablet
- 347 VPN;
- 124 licenze antivirus "Trend Micro Worry Free";
- 50 mila € destinati all'erogazione di microcrediti per l'acquisizione della dotazione tecnologica.

Queste iniziative hanno consentito di fornire, via via, tutti gli strumenti di supporto tecnico e amministrativo, al personale in smart working che non fosse altrimenti in grado di accedere a contenuti e supporti, raggiungibili mediante internet e la intranet aziendale.

Il Bilancio di AVEPA

Naturalmente questo evento pandemico ha prodotto i suoi effetti anche sul bilancio dell'Agenzia che, ancorché i dati siano ancora provvisori (il consuntivo non è stato ancora approvato), ha evidenziato le seguenti minori spese:

CONFRONTO SPESE ANNO 2019-2020

	2019	2020	Variazione %	Minori Spese
Buoni pasto	164.051,47	119.738,51	27,01%	44.312,96
Cancelleria	11.400,00	7.640,22	32,98%	3.759,78
Carburante auto aziendali	36.047,71	15.609,56	56,70%	20.438,15
Carta da fotocopie	10.435,57	9.001,16	13,75%	1.434,41
Costo copie multifunzioni	36.244,05	5.780,55	84,05%	30.463,50
Luce autonoma	96.186,12	76.572,00	20,39%	19.614,12
Pedaggi autostradali	15.721,16	5.454,48	65,30%	10.266,68
Spese postali	9.079,18	6.023,26	33,66%	3.055,92

Treni/aerei/alberghi	16.633,56	4.794,85	71,17%	11.838,71
Rimborsi spese di missione	87.955,73	44.811,89	49,05%	43.143,84
Spese per straordinario	105.316,06	63.922,84	39,30%	41.393,22
Totale	589.070,61	359.349,32	39,00%	229.721,29

Partendo da tali basi si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente.

A seguito dell'emanazione di misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, in particolare per quanto riguarda l'adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali, e dell'avanzamento dell'attività di ulteriore analisi che l'Agenzia ha in programma, si provvederà a adeguare il presente documento.

PARTE SECONDA - MODALITÀ ATTUATIVE

Gli obiettivi

Attraverso il ricorso al lavoro agile l'Agenzia intende perseguire i seguenti obiettivi:

- rafforzare l'organizzazione del lavoro secondo modelli incentrati sul conseguimento dei risultati (organizzazione del lavoro per obiettivi e risultati);
- potenziare l'efficienza dell'azione amministrativa ed incrementare la produttività del lavoro in termini di miglioramento della performance individuale ed organizzativa;
- valorizzare le competenze dei dipendenti anche attraverso una maggiore responsabilizzazione degli stessi;
- favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro ed accrescere il benessere organizzativo;
- favorire la digitalizzazione e la dematerializzazione delle attività, dei processi e dei procedimenti, garantendo comunque il miglior impatto per l'utenza in termini di accessibilità, anche da remoto, ai servizi offerti dall'Agenzia;
- razionalizzare spazi e dotazioni tecnologiche, da un lato ripensando alla distribuzione del personale e l'uso dei locali, dall'altro assegnando dotazioni tecnologiche senza duplicazioni, nel rispetto delle misure di prevenzione sanitaria vigenti;
- minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze);
- aumentare il benessere dell'utenza riducendo la necessità di dover raggiungere fisicamente gli uffici e gli sportelli dell'Agenzia;
- incrementare le competenze digitali dell'utenza, diffondendo la cultura digitale e riducendo il *digital divide*;
- favorire la sostenibilità ambientale, come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti;
- ripopolamento delle aree urbane periferiche e delle aree interne del territorio con conseguente redistribuzione dei consumi.

I principi del Lavoro Agile: FAR BUT CLOSE ovvero “lontano ma vicino”

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro

- **Responsabilizzazione sui risultati**
- **Benessere del lavoratore**
- **Utilità per l'amministrazione**
- **Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile**
- **Cultura organizzativa**
- **Libertà del dove, del quando e del come lavorare**
- **Organizzazione**
- **SMVP Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'ente da aggiornare in coerenza con il lavoro agile**
- **Equilibrio in una logica win-win, tra amministrazione e lavoratori**

Mappatura delle Attività/Azioni

La normativa vigente prevede che il POLA individui 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 (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020). L'Agenzia ha quindi provveduto a fare una precisa mappatura delle attività di competenza, ricavandole dalle declaratorie approvate con il Decreto del Direttore n. 29 del 05/03/2020. A seguito di questo processo il risultato è stato che la stragrande maggioranza delle attività sono completamente "smartabili":

- 150 azioni rilevate;
- 118 eseguibili efficacemente in Lavoro Agile;
- 27 eseguibili parzialmente in Lavoro agile;
- 5 eseguibili solo in presenza (accertamenti sanitari obbligatori, rilascio dei patentini fitosanitari, attività di reception, segreteria generale di direzione, assistenza tirocini).

Azioni/Attività

1	abilitazioni guard per sportello	28	compensazioni	55	fatture
2	accertamenti sanitari obbligatori	29	comunicazione istituzionale	56	fidejussioni
3	accesso agli atti	30	concorsi	57	fondo economale
4	acquisizione beni e servizi	31	condizionalità	58	formazione
5	agricoltore attivo	32	contabilità op (bilancio)	59	funzioni di rappresentanza dell'agenzia
6	aiuti di stato	33	contabilizzazione op	60	gdpr privacy
7	amministrazione trasparente	34	contenzioso	61	gestione sistemisti
8	antimafia	35	contratti	62	gis
9	appalti (gare)	36	contratti agrari (legge 203/1982)	63	help desk
10	appalti (procedure e coordinamento)	37	controlli caa	64	iap
11	assicurazioni	38	controlli campionari	65	indagini di mercato
12	assistenza tecnica fesr/psr	39	controlli ii livello	66	inventario beni
13	audit esterno	40	controlli misure di superficie	67	ipa
14	audit interno	41	controllo interno nazionale	68	irregolarità e posizioni debitorie
15	autorizzazione pagamenti	42	controllo strategico e di gestione	69	iscrizioni a ruolo e ingiunzioni di pagamento
16	banca della terra	43	convenzioni	70	iso 270001
17	banda larga - bul	44	cooperazione (coordinamento)	71	iso 9001:2015
18	barbabietole da zucchero	45	cooperazione (procedure)	72	istat
19	basi dati	46	coordinamento e monitoraggio controlli	73	leader/gal (coordinamento)
20	biogas	47	danni fauna selvatica	74	leader/gal (procedure)
21	biologico	48	dematerializzazione della pa	75	manutenzioni
22	business intelligence	49	dichiarazione di gestione	76	misure di superficie
23	calamità naturali (controlli)	50	docway protocollo	77	ocm ortofrutta
24	calamità naturali (procedure)	51	domanda grafica	78	ocm vino
25	centri imballaggio uova	52	domanda unica	79	pagamenti beneficiari op
26	certificati digitali (firma digitale)	53	edificazione rurale e miglioramenti fondiari	80	pagamenti beneficiari por fesr
27	certificazione dei conti	54	fascicolo aziendale		

81	parco automezzi	105	psr interventi immateriali (procedure)	130	sistema territoriale regionale (Ipis)
82	pareri inps	106	psr interventi strutturali (coordinamento)	131	sito Avepa
83	partecipazioni a eventi e manifestazioni	107	psr interventi strutturali (procedure)	132	sospensione pagamenti
84	patentini fitosanitari (formazione)	108	psr misure forestali (procedure)	133	statistiche
85	patentini fitosanitari (rilascio e rinnovi)	109	psr misure forestali (coordinamento)	134	strumenti finanziari agevolati
86	piano delle performance	110	pubblicazioni albo ufficiale e bur	135	supporto attività ispettive
87	gestione personale	111	rapporti con organismi delegati	136	supporto giuridico (ricorsi, contenziosi e procedimenti penali)
88	piano culturale grafico	112	reception	137	supporto oiv
89	pignoramenti	113	recupero crediti	138	sviluppo applicativo procedure informatiche
90	por fesr aggregazione di imprese	114	regimi accoppiati	139	tfr/tfs
91	por fesr coordinamento istruttorie e controlli pmi	115	registro debitori	140	tirocini
92	por fesr coordinamento procedure	116	registro nazionale aiuti di stato	141	titoli domanda unica
93	por fesr enti pubblici e aiuti di stato	117	relazione attività annuale agenzia	142	uma
94	por fesr semplificazione delle procedure e manualistica d'azione e di ctv	118	relazione mipaaf	143	uva (investimenti nelle cantine coordinamento)
95	por fesr sviluppo informatico e monitoraggio	119	relazioni sindacali	144	uva (investimenti nelle cantine procedure)
96	por fesr sviluppo pmi	120	rendicontazioni istituzionali	145	valutazioni e obiettivi
97	por fesr turismo e cultura	121	revisori dei conti	146	verbali irregolarità
98	prelievo supplementare (quote latte)	122	sanzioni	147	vitivinicolo (investimenti e credito di esercizio)
99	prevenzione corruzione, trasparenza, antifrode e antiriciclaggio	123	schedario viticolo (impianti, settore olivicolo)	148	vitivinicolo (ristrutturazione e riconversione viticola)
100	prevenzione infortuni	124	segreteria generale di direzione	149	welfare aziendale
101	previdenza	125	sian	150	zootecnia (latte, uova, api, carcasse bovine e suine)
102	psr (controlli)	126	sicurezza informatica		
103	psr (procedure)	127	sicurezza sul lavoro		
104	psr interventi immateriali (coordinamento)	128	sistema di gestione sicurezza delle informazioni (sgsi)		
		129	sistema integrato di gestione e controllo (sigc)		

Quindi, quasi tutte le attività istituzionali o di funzionamento dell'Agenzia sono attualmente considerate attività lavorabili in modalità smartworking ad eccezione di solo quelle che richiedono necessariamente la presenza fisica nelle sedi dell'Agenzia.

Dipendenti potenzialmente legittimati a fruire del lavoro agile

Il passo successivo è stato quello di individuare i soggetti che sono legittimati a fruire del lavoro agile a regime. Potenzialmente tutti i dipendenti dell'Agenzia, sia del comparto che della dirigenza, con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato ovvero determinato possono fruire del lavoro agile anche i dipendenti di altri Enti in posizione di comando/distacco presso l'Agenzia stessa.

Il personale dipendente può eseguire la prestazione in modalità di Lavoro Agile quando sussistono i seguenti elementi essenziali:

- è possibile svolgere le attività allo stesso assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro, senza che ciò comporti limiti o parzialità nella corretta effettuazione dell'attività di competenza, anche con riferimento alla necessità di attingere alla documentazione d'ufficio;
- è possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati, con risultati verificabili e in piena autonomia;
- è possibile valutare la prestazione del/della lavoratore/trice sulla base degli obiettivi assegnati, che sono programmati, condivisi e misurabili;
- l'attività in modalità agile è compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura;
- il/la lavoratore/trice dimostra adeguate capacità di lavorare in autonomia utilizzando la dotazione tecnologica a disposizione;
- non è rilevabile alcun potenziale rallentamento dell'azione amministrativa della struttura.

Il Lavoro Agile dovrà consentire il mantenimento di un livello quali-quantitativo di prestazione e di risultati pari a quello che normalmente viene garantito presso la sede dell'Amministrazione. Non comporta alcuna limitazione all'opportunità di sviluppo professionale né può influire aprioristicamente in senso negativo sulla valutazione del/della dipendente.

L'adesione al Lavoro Agile ha carattere volontario, tanto per l'Amministrazione quanto per il personale.

La richiesta di adesione al Lavoro Agile deve essere presentata utilizzando il modulo che sarà messo a disposizione on line nella Home del portale Accatre - Portale per la gestione delle risorse umane.

La richiesta dovrà contenere in sintesi il progetto individuale di Lavoro Agile che sarà redatto in accordo con i propri Responsabili (Dirigente di Area/Sportello e/o Dirigente di Settore). L'elaborazione del progetto presuppone necessariamente un'analisi di fattibilità e l'individuazione delle attività da svolgere, degli obiettivi da raggiungere e degli indicatori di risultato. In particolare, il Dirigente Responsabile dovrà esaminare e valutare la sostenibilità della modalità di esecuzione della prestazione lavorativa da remoto verificando che le attività non richiedano una presenza continuativa del/della dipendente presso l'abituale sede di lavoro e siano efficacemente gestibili al di fuori della sede abituale di lavoro garantendo la medesima operatività.

Nella valutazione delle candidature i Dirigenti Responsabili dovranno tenere conto, delle caratteristiche soggettive dei/delle lavoratori/trici in relazione al grado di affidabilità, autonomia operativa e competenze di base, con particolare riguardo a:

- Capacità di lavorare in autonomia per raggiungere gli obiettivi misurabili assegnati;
- Capacità di far fronte in autonomia agli imprevisti;
- Capacità di gestione del tempo;
- Adeguate competenze digitali.

Ferma restando la sussistenza delle condizioni soggettive del/della dipendente sopra richiamate, ai sensi dell'art. 18 comma 3bis della Legge n. 81/2017, come modificato dalla Legge n. 145/2018, i Dirigenti Responsabili sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste formulate da:

- a) Dipendenti genitori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'art. 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità, di cui al D.Lgs n. 151/2000
- b) Dipendenti genitori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3 comma 3 della Legge n. 104/1992.

Azioni formative a supporto dello smart working/lavoro agile per l'anno 2021

Per l'anno 2021 il Piano della formazione intende proseguire secondo gli ambiti d'intervento previsti dal Piano della Formazione biennale. Le azioni a supporto del lavoro agile saranno elaborate e riadattate in funzione delle priorità individuate dall'Agenzie e riguarderanno lo sviluppo di competenze inerenti alle tematiche:

Smart Working Kit: Comprendere come gestire e come organizzare le tre dimensioni di Tempo, Ambiente e Modalità di lavoro; sviluppare consapevolezza su responsabilità e priorità; sviluppare proattività verso autodeterminazione e gestione delle relazioni di network.

Collaborare da remoto - interagire e collaborare in rete: Sviluppare i presupposti per un'interazione e una collaborazione efficace, per lavorare in gruppo su attività e progetti con colleghi, utenti e stakeholder dislocati su sedi remote. Saper operare con modelli culturali, organizzativi e comunicativi differenti da quelli abituali.

Comunicazione Digitale: Saper adeguare le modalità di comunicazione ai media utilizzati in relazione alle diverse finalità (riunioni, corsi, attività di coordinamento...) al fine di migliorare l'organizzazione dei tempi e delle informazioni e saper costruire contenuti adeguati rispetto ai media digitali.

Flessibilità e Adattabilità: Sviluppare la flessibilità come strategia: sviluppare competenze di gestione del cambiamento personale; saper bilanciare il risultato nel breve termine con la visione a lungo termine.

Organizzazione e monitoraggio del lavoro

A livello manageriale:

Saper organizzare e gestire l'integrazione dello smart working nell'organizzazione «classica» del lavoro e della gestione degli obiettivi (elementi di change management, elementi strumentali e organizzativi) e saper individuare sistemi di monitoraggio e verifica degli output giornalieri/settimanali dei collaboratori

A livello individuale:

saper gestire l'organizzazione dello smart working all'interno del proprio ufficio (quali attività portare, quali indicatori); saper organizzare la gestione dei tempi di lavoro.

Strumenti IT: Sviluppare e consolidare le competenze di utilizzo dei gestionali di produzione e le loro funzionalità; approfondire le applicazioni di Microsoft 365 (Plan, To do, Lists, Forms...), e i nuovi sistemi che supportano il lavoro agile (Share Point, Teams...) e formazione continua sulla cybersecurity e consapevolezza digitale sia a livello di amministratori di sistema che del personale utente.

L'Agenzia si riserva infine di valutare eventuali investimenti in piattaforme dedicate al fine di implementare un sistema di e-learning a supporto sia della formazione permanente che del microlearning per lo sviluppo delle competenze del personale afferente all'Agenzia.

Le Postazioni di Lavoro

Nella fase di emergenza legata al Covid-19, si è attivata una modalità di lavoro da remoto presso l'abitazione generalmente denominata, pur se impropriamente, Smart Working o Lavoro Agile. Questa modalità di lavoro da remoto è stata attivata, per salvaguardare il diritto alla salute, per effetto dei DPCM che si sono succeduti nel periodo della pandemia. Si tratta ora di definire modalità e strumenti che possano essere meglio adeguati alle attività ed alle policy dell'Agenzia, in un periodo ordinario, in cui si ipotizza che possano essere coinvolti dal 30% al 50% dei dipendenti,

rimanendo tale numerosità ancora da definirsi in maniera certa. Percentuali più precise potranno essere definite alla conclusione del periodo emergenziale a seguito di rilevazioni interne e verifiche di fattibilità con il gruppo Dirigenti.

Strategia di utilizzo delle risorse in lavoro Agile

AS-IS delle risorse applicative: gli applicativi dell’Agenzia sono per il 90% web e quindi utilizzabili immediatamente in Internet oppure in Intranet senza richiedere particolari installazioni; alcuni applicativi sono di tipo client-server ma sono già remotizzati tramite un sistema Citrix, se pur con un numero limitato di licenze concorrenti (esempio: SOC ed Amico); alcuni applicativi, ma in numero molto limitato, sono client-server, e quindi richiedono una installazione (esempio: Siticlient e FirmaCerta). Tutte le risorse applicative si basano su basi di dati ospitate nel datacenter di Vicenza.

AS-IS delle cartelle/directory degli utenti: altre risorse utilizzate sono le cartelle condivise Gruppi, in programma di trasferimento verso il sistema di cartelle web di Office365/ Teams; le risorse relative alle cartelle locali sono gestibili tramite Office365/OneDrive, dove ogni utente ha a disposizione ben 1 TB di spazio disco.

Al fine di garantire la mobilità delle persone in Smart Working, ed il fatto che sia possibile lavorare sia in una sede Avepa che da remoto si intende procedere come segue:

Cosa	Come
Ogni utente deve poter accedere da qualunque luogo ai programmi dell’Agenzia.	Tutti i programmi devono essere di tipo Web, o remotizzabili tramite Citrix; sono consentite installazioni locali di programmi quali Siticlient, FirmaCerta, Nusico, ove non esistano alternative economicamente perseguibili o siano complesse.
Ogni utente deve potere accedere da qualunque luogo ai dati dell’Agenzia.	I dati relativi alle banche dati ospitate nei database sono acceduti mediante gli applicativi. I dati di office automation (file) saranno accessibili mediante la soluzione Cloud di Office365; in particolare, i dati equivalenti alle cartelle condivise Gruppi saranno ospitati nelle cartelle di Teams; i dati corrispondenti a file sul desktop o sul disco C: potranno essere gestiti mediante cartelle di OneDrive. Le cartelle di Teams saranno sottoposte a backup, con retention di 1 anno; le cartelle di OneDrive non saranno sottoposte a backup.

<p>Ogni utente deve potere essere raggiungibile telefonicamente nella propria postazione PC, anche in Smart Working.</p>	<p>Sarà attivata una integrazione tra il Centralino NEC ed il PC degli utenti, in modo che le chiamate telefoniche entranti siano dirottate sul computer ed ivi rispondibili. L'integrazione sarà effettuata mediante un client di Unified Communication Nec e coinvolgerà Teams. La gestione delle telefonate mediante il sistema integrato consentirà anche di garantire il diritto al distacco da parte del dipendente, alla chiusura del computer o del client. In attesa che si attivi l'integrazione tra il centralino e Teams, il dipendente potrà mettere a disposizione il proprio cellulare privato.</p>
<p>Ogni utente deve poter accedere ai programmi e dati in sicurezza e va garantita la sicurezza del sistema informativo dell'agenzia.</p>	<p>L'Agenzia prevede, con un periodo di transizione, di sostituire gran parte dei computer fissi, con computer portatili. Nel triennio 2021-2023 è ragionevole la sostituzione dei 200 computer più vecchi. Nel periodo iniziale, si prevede un utilizzo predominante del computer domestico. In questo caso, per poter accedere allo SmartWorking, il computer utilizzato deve avere un sistema operativo supportato ed aggiornato a cura dell'utente; deve avere una antivirus aggiornato (fornito dall'Agenzia) ed un firewall software; la profilazione dell'utente deve essere diversa da quella dei famigliari. Va garantito all'Agenzia il diritto di Audit della postazione di lavoro. Nella consapevolezza che vi è maggiore sicurezza nell'utilizzo di un computer in dominio e soggetto alle policy dell'Agenzia, Avepa, con un programma di acquisti triennale, procederà all'acquisizione di circa 150 portatili i quali sostituiranno gradualmente le postazioni fisse, e saranno più facilmente gestibili e trasportabili, garantendo allo stesso tempo una maggiore sicurezza.</p>
<p>Gli utenti vanno adeguatamente formati su strumenti e sicurezza</p>	<p>Vanno attivati opportuni corsi di formazione sull'utilizzo degli strumenti Office365 e sulla sicurezza delle PDL.</p>

Strumenti abilitanti allo Smart Working a regime

Gli strumenti abilitanti dello Smart Working sono individuati nei seguenti:

- Una postazione di lavoro (PDL) costituita da un personal computer; questo personal computer inizialmente può essere un computer personale; l'agenzia intende nel triennio 2021-2023 sostituire circa 200 computer fissi sostituendoli prevalentemente con computer portatili, al fine di garantire un controllo sulle postazioni. Nel periodo di transizione, saranno attivate delle policy adeguate ed opportune, con possibilità di verifica delle stesse. Nell'accordo individuale di Smart Working dovrà essere definito: i) la necessità di adeguamento alle policy; ii) il diritto di audit dell'Agenzia sui pc utilizzati in Smart Working; iii) la decadenza del dell'accordo di Smart Working in caso di inosservanza dei punti precedenti;
- Monitor opzionale per elaborazioni grafiche;

- La propria connessione ad Internet;
- L'antivirus TrenMicro individuato dall'Agenzia (nel caso di computer personale, sarà consentito l'utilizzo di un antivirus se aggiornato e già contrattualizzato a pagamento);
- Un firewall software;
- La VPN Fortinet fornita dall'Agenzia;
- La suite Office365 (con in particolare i prodotti Word, Excel, Teams, Outlook, Sharepoint, OneDrive); la Suite tramite Teams fornirà ai gruppi di lavoro (in capo ad una Area/Settore) uno spazio disco equivalente alle cartelle attualmente ospitate in "Gruppi"; i dati personali e temporanei saranno invece ospitati nello spazio OneDrive (ogni utente ha 1 TB di spazio a disposizione, sempre accessibile sul cloud Office365);
- L'integrazione della postazione PDL con il centralino Telefonico (via Office365 e/o Client UC NEC); tale integrazione è in corso verifica tecnica.

Investimenti su applicativi fruibili anche da smart workers

Avepalmage € 439.200:

L'Avepa ha la necessità di effettuare delle verifiche sulle istruttorie presentate, e sul rispetto di determinate situazioni o impegni. Di solito le attività di controllo sono svolte in loco da parte di un ispettore. Per aumentare il numero dei controlli e rendere più veloce l'operazione di raccolta/verifica/monitoraggio delle evidenze, si vuole utilizzare un sistema che permetta di raccogliere foto sul campo, in maniera georeferenziata e con caratteristiche di sicurezza contro le manomissioni dei dati associati alle immagini. Avepalmage, sviluppato allo scopo, è un sistema integrato, costituito da una App mobile e da un backoffice, che consente di raccogliere foto georeferenziate, e risponde ai requisiti di sicurezza della Commissione Europea. Progetto triennale 2020-2022.

Monitoraggio Satellitare € 48.800:

Il monitoraggio satellitare risponde alle indicazioni della Commissione Europea di giungere, con la nuova programmazione, a monitorare il 100% del territorio e di farlo in modo efficiente. Questo a partire dai dati delle immagini e dai dati radar dei satelliti Sentinel 1 e Sentinel 2. I dati resi disponibili da questi satelliti, normalizzati ed elaborati anche in serie temporale, consentono di individuare particolari colture e pratiche agricole, senza dovere effettuare sopralluoghi in loco. Progetto annuale 2021.

Documentale CODI € 57.200:

Il sistema documentale CODI (Contenitore Documenti Istruttori) è stato pensato per raccogliere tutti i documenti istruttori (che già non siano raccolti mediante altri strumenti), in un contenitore centralizzato, utilizzabile anche on-line sui tablet, in modo che questi documenti non risiedano sulle singole postazioni di lavoro (dove sarebbero difficili da trovare e potrebbero andare persi) e siano a disposizione di tutti gli istruttori coinvolti nella gestione delle pratiche. Progetto attivato nel 2020 e portato a regime nel 2021.

Tutti questi progetti, oltre che migliorare l'attività di controllo e di istruttoria, avranno una forte ricaduta in termini di efficientamento dei tempi e dei costi aziendali.

Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro

Per le giornate in Lavoro Agile i/le lavoratori/trici potranno utilizzare, oltre al proprio domicilio, spazi in strutture attrezzate per l'accoglienza e il collegamento (coworking) o altri spazi pubblici o privati.

l'AVEPA si riserva di ripensare complessivamente gli spazi di lavoro delle proprie sedi, razionalizzandoli, per renderli maggiormente funzionali, favorendo ove possibile il graduale e progressivo passaggio a scrivanie condivise, con forme di rotazione o individuando spazi di lavoro aperti e spazi di coworking tecnologicamente adeguati, nel rispetto delle prescrizioni di prevenzione sanitaria vigenti. Si andrà verso postazioni di lavoro comuni e non più personalizzate.

Il/la lavoratore/trice avrà cura di svolgere la propria attività lavorativa in luoghi che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza sul lavoro come indicati dall'Amministrazione. In particolare, il luogo di lavoro deve essere tale da garantire la necessaria riservatezza delle attività, evitando che estranei possano facilmente venire a conoscenza di notizie riservate. È inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta inutilmente a repentaglio la strumentazione dell'Ente, qualora consegnata.

PARTE TERZA - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

La dirigenza

Chiaramente i Dirigenti sono chiamati a proporsi come 'promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi' e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi contenuti nel POLA.

E non potrebbe essere altrimenti. Infatti, se il cambiamento non coinvolgesse in primis il management dell'Amministrazione, l'intero processo innescato dal POLA risulterebbe a rischio.

Alla dirigenza viene richiesto 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.

Il management è chiamato a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Inoltre, concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

Questo coinvolgimento dei dirigenti sancisce un passaggio chiave anche verso quell'auspicato rinnovo dell'organizzazione basata, non solo sugli obiettivi ma soprattutto sugli stili manageriali che, nel 2021 e in una nuova normalità in progress, non possono non evolvere con rapidità in modelli di leadership moderni che vedano il capo non più come controllore ma finalmente come team manager "visionario", collaborativo e soprattutto innovativo.

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai **dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi**. A tale proposito è utile sottolineare come alla

dirigenza sia richiesto 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.

Altri Soggetti

Le amministrazioni si possono avvalere anche della collaborazione dei **Comitati unici di garanzia (CUG)**, degli **Organismi indipendenti di valutazione (OIV)** e dei **Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)**.

Seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il **ruolo dei CUG** anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al **ruolo dei RTD** che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza Covid-19.

Si rammenta, infine, che il POLA è adottato dalle amministrazioni **sentite le organizzazioni sindacali**, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva. A tale proposito appare utile rammentare che il coinvolgimento delle OO.SS. non si estende ai contenuti del Piano della *performance*, né alla definizione degli obiettivi individuati dall'amministrazione.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della *performance*, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV, come già evidenziato nelle Linee guida 2/2017, è fondamentale non solo ai fini della valutazione della *performance* organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Comitato Unico di Garanzia (CUG)

Come descritto dalle “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile” redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 9 dicembre scorso, è e sarà fattivamente coinvolto nella revisione dell’organizzazione del lavoro in modalità agile, come implementata in questa prima fase di avvio, attraverso momenti di incontro che verranno definiti nel corso dell’anno 2021 per condividere sia rispetto all’aspetto del benessere organizzativo collegato alla gestione ordinaria del lavoro agile, che per quanto riguarda i percorsi informativi e formativi del personale, quanto sarà opportuno implementare per consentire una maggiore efficienza del lavoro agile, favorendo la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, con particolare riguardo alle situazioni concernenti in particolare i lavoratori fragili.

In particolare, il CUG dell’Agenzia ha già individuato le seguenti proposte:

1. la deviazione del telefono d’ufficio;
2. il tema della disconnessione;
3. il monitoraggio del lavoro agile.

Tutte queste proposte hanno trovato adeguata trattazione nello schema di “Regolamento del Lavoro Agile ordinario per gli uffici dell’Agenzia veneta per i pagamenti - AVEPA” che viene allegato al presente documento.

Il Responsabile alla Transizione Digitale

Fra gli attori strategici rientra il Responsabile alla Transizione Digitale. Questi svolge un ruolo fondamentale nella gestione del POLA, perché già governa il cambiamento digitale dell’Amministrazione e la sua trasformazione, tracciandone le tappe evolutive. Ma allo stesso tempo è in grado di intervenire sulla mappatura delle attività smartabili, sui processi formativi di upskilling digitale e sull’ammodernamento dei servizi digitali offerti all’utenza in totale aderenza al ruolo strategico già previsto dal Piano Triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione, che gli assegna il compito di definire un modello di maturità (maturity model) delle amministrazioni che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari. In Agenzia questo ruolo è ricoperto dal Dirigente dell’Area servizi information technology.

PARTE QUARTA - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Analisi SWOT

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esistenza del regolamento • La tecnologia per l'accesso da remoto • La digitalizzazione dell'ente • La digitalizzazione di alcuni processi • Le dotazioni personali dei dipendenti • L'atteggiamento dei ruoli manageriali delle PO • Atteggiamento della struttura alla flessibilità (es. orari personalizzati) • Competenze digitali • Gestione documentale in digitale • Atteggiamento positivo da parte di tutti (amministrazione, personale, .) • Percezione di senso di responsabilità diffuso • Amministrazione che è andata incontro alle esigenze delle persone 	<p>Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura manageriale orientata ai risultati da rafforzare • Resistenze allo smart working • Dotazioni tecnologiche non omogenee • Aspettative del personale verso la disponibilità da parte dell'amministrazione • Accesso telefonico (deviazione chiamate) • Numerosi strumenti di video conferenza, chat, . • Autonomia limitata da parte di alcuni ruoli • Necessità di confronto con responsabile e colleghi • Nuove modalità di programmazione, coordinamento, monitoraggio, valutazione • Competenze digitali disomogenee
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiori opportunità di confronto/conoscenza • Necessità che favorisce lo sviluppo • Miglioramento infrastrutture • Legislazione in evoluzione • Possibilità di riduzione dei tempi • Offerta formativa più completa e personalizzata • Evoluzione tecnologica con rapporto prestazione/costi favorevole • Effetto contaminazione 	<p>Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impatto negativo sull'opinione pubblica • Generare disservizi al cittadino • Interpretazione come privilegio/benefit • Aumento rischio informatico • Sistema di valutazione performance non coerente (mancanza di fiducia, flessibilità....) • Non obiettività da parte dei valutatori • Perdita opportunità di relazione e di apprendimento

Piano di sviluppo organizzativo per il Lavoro Agile

Sviluppo	Cultura organizzativa	Ruoli manageriali	Sistema programmazione e rendiconto	Sistema di valutazione e premiante
<p>Anno 0 Situazione attuale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura della norma e degli adempimenti - Approccio accentramenti decisionali - Non completa fiducia nelle persone 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientati al rispetto procedurale - Stile di leadership per controllo - Ridotto o non corretto utilizzo della delega 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema programmazione formale e sganciata dall'operatività - Il CO.GE non supporta il management - Assenza di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazioni appiattite - Non sviluppa competenze e miglioramenti organizzativi - Adempimento annuale
<p>Anno 1 - 2 Situazione intermedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fiducia verso le persone come riferimento - Primi decentramenti decisionali - Cultura del lavorare per obiettivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientati ai risultati - Avvio dello stile di leadership per formazione - Avvio utilizzo corretto della delega 	<ul style="list-style-type: none"> - Attivazione direzione per obiettivi - Impiego indicatori numerici (tempi, costi, qualità) - Monitoraggio scostamenti obiettivi in gestione a vista (cruscotti) 	<ul style="list-style-type: none"> - Negoziazione obiettivi responsabile - collaboratore - Attivazione valutazione raggiungimento obiettivi, comportamenti e competenze digitali

Anno 2 - 3 Situazione vision	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura del risultato - Fiducia diffusa - Autocontrollo - Autoimprenditorialità delle persone 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientati ai risultati ed allo sviluppo delle persone - Corretto e diffuso utilizzo della delega - Stile di leadership per formazione e sviluppo delle persone 	<ul style="list-style-type: none"> - Direzione per politiche ed obiettivi sviluppati a cascata - Gestione quotidiana con evidenziazione scostamenti su base settimanale - CO.GE genera valore ai responsabili 	<ul style="list-style-type: none"> - Differenzia le valutazioni e stimola miglioramento - Genera un piano di sviluppo individuale - La valutazione è costruita durante l'anno - Premia gli sforzi
---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabella degli indicatori per il Lavoro Agile

INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi annuali e per progetti a termine	SI	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	PP e sistema di valutazione
Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	NO	Istituzione	Messa a regime	Messa a regime	
Presenza di un Help desk informatico dedicato	SI	SI	SI	SI	Contratto

Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	SI	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Linee Guida AVEPA
Competenze direzionali:					
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	82,2%	100%	100%	100%	Piano formativo H3
% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	100%	100%	100%	100%	Piano formativo H3
Competenze organizzative:					
% lavoratori (non PO e Dirigenti) che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	17%	50%	50%	50%	Piano formativo H3
% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	100%	PP e sistema di valutazione
Competenze digitali:					
% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	86,5%	90%	95%	100%	Piano formativo H3
% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali	100%	100%	100%	100%	
Salute Economica - Finanziaria:					
€ Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali	20% del budget della	20% del budget della formazione	20% del budget della	20% del budget della	Bilancio e Assistenza

	formazione		formazione	formazione	tecnica
€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	38.500	52.000	80.000	80.000	Bilancio e Piano triennale per l'Informatica
€ Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi	1.688.051,94	1.289.930,09	1.397.746,00	1.472.940,53	Bilancio e Piano triennale per l'Informatica
Salute Digitale:					
N. PC a disposizione per lavoro agile	107	50	75	75	Bilancio e Piano triennale per l'Informatica
Presenza di un sistema VPN	SI	SI	SI	SI	
% lavoratori agili dotati di dispositivi per traffico dati	100%	100%	100%	100%	
Presenza di una intranet aziendale	SI	SI	SI	SI	
Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	SI	SI	SI	SI	
% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	
% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	
% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili))	95% (dato stimato)	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	
% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	95% (dato stimato)	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	Sviluppo continuo	

