



# **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2021-2023**

## Sommario

Premessa.....	3
Riferimenti normativi.....	3
Parte I – Livello di attuazione e sviluppo .....	6
Parte II – Modalità attuative.....	9
<i>II.1. Gli obiettivi del lavoro agile.....</i>	9
<i>II.2. Attività che possono essere svolte in modalità agile.....</i>	9
<i>II.3. Percentuale di accesso al lavoro agile.....</i>	10
<i>II.4. Misure organizzative approntate dall’Autorità.....</i>	10
<i>a) Requisiti tecnologici .....</i>	10
<i>b) Percorsi formativi per il personale.....</i>	11
<i>c) Sistema di misurazione e valutazione della performance.....</i>	12
Parte III – Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	14
<i>III.1. Soggetti.....</i>	14
<i>III.2. Le condizioni abilitanti .....</i>	15
<i>a) Salute organizzativa .....</i>	15
<i>b) Salute professionale.....</i>	16
<i>c) Salute digitale .....</i>	17
<i>d) Salute economico-finanziaria.....</i>	19
Parte IV – Programma di sviluppo del lavoro agile.....	24

### Premessa

L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, al fine di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale, già nel 2016, ha introdotto gli istituti del c.d. lavoro agile, a seguito di uno specifico accordo sindacale, il quale ne definiva i criteri e i limiti.

Nel corso del 2020, con l'emergenza sanitaria SARS-Covid19 e i conseguenti interventi normativi l'Autorità ha dovuto in tempi brevissimi implementare il lavoro agile, prevedendo il ricorso a modalità di lavoro a distanza da parte di una percentuale molto significativa di dipendenti.

L'Autorità ha dunque dovuto adeguare tempestivamente la propria struttura organizzativa al lavoro agile introdotto dal legislatore *quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa* nell'emergenza sanitaria, adottando soluzioni in deroga alla disciplina in vigore.

Grazie al ricorso massivo al lavoro agile, nel 2020, l'Autorità ha potuto perseguire la propria missione istituzionale, garantendo al contempo elevati *standard* di tutela della salute, in linea con le misure di contenimento dal contagio e di contrasto alla pandemia in atto.

Alla luce dell'esperienza sin qui maturata, è stato sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che integra il Piano della *Performance* 2021-2023, adottato in attuazione dell'art. 10 del Regolamento di organizzazione dell'Autorità<sup>1</sup>.

Fino alla dichiarazione della cessazione dello stato di emergenza da parte delle competenti autorità sanitarie, il presente POLA troverà applicazione, compatibilmente con la normativa e le prescrizioni sanitarie vigenti per il contenimento del contagio della pandemia SARS-Covid19.

### Riferimenti normativi

Il presente piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263, comma 4-bis, del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020 n. 77, il quale, nel modificare l'art. 14, comma 1, della legge 7

---

<sup>1</sup> Delibera AGCM del 24 maggio 2017, n. 26614 recante "*Regolamento concernente l'organizzazione e il funzionamento dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato*".

agosto 2015, n. 124 in tema di "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" dispone che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigano, sentite le organizzazioni sindacali, il POLA - Piano organizzativo del lavoro agile.

Il Piano individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, comunque garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati, in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica ad almeno il 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano.

L'Autorità garante della concorrenza e del mercato non risulta compresa tra le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 nei cui confronti trova applicazione il sopra citato art. 14, comma 1, della legge n. 124/2015. Tuttavia, tenuto conto della circostanza che le indicazioni del Legislatore appaiono quelle di incentivare la diffusione del lavoro agile anche presso le altre pubbliche amministrazioni<sup>2</sup>, l'Autorità ritiene di dover adottare il presente Piano organizzativo del Lavoro Agile, nell'esercizio dei propri poteri di auto-organizzazione, adeguando il proprio ordinamento ai principi indicati dal Legislatore, tenuto conto della specificità della propria struttura organizzativa.

Nella predisposizione del presente PIANO l'Autorità tiene altresì conto, in quanto compatibili, delle "*Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance*" (approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione del 9 dicembre 2020)

Il ricorso al lavoro agile presuppone:

---

<sup>2</sup> Si richiamano, al riguardo, il comma 4 del citato articolo 1, il quale prevede che "*Gli organi costituzionali, nell'ambito della loro autonomia, possono definire modalità e criteri per l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui ai commi 1, 2 e 3*"; nonché il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, che nell'approvare le "*Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance*", dispone che "*le altre amministrazioni pubbliche, gli organi di rilevanza costituzionale, nonché le autorità amministrative indipendenti..., ciascuno nell'ambito della propria autonomia, adeguano il proprio ordinamento ai principi del presente decreto*".

- un modello organizzativo fondato sulla definizione di obiettivi e indicatori di performance, come indicati nel Piano della Performance;
- una maggiore autonomia e capacità decisionale unite a flessibilità riconosciuta ai dipendenti;
- relazioni professionali fondate sulla fiducia e sulla gestione responsabile del lavoro;
- massima comunicazione e condivisione delle informazioni e sistemi tecnologici ed organizzativi;
- miglioramento dei servizi, incremento della produttività, maggiore benessere organizzativo e riduzione dei costi.

Ciò premesso, con il presente Piano, l’Autorità intende individuare misure di tipo organizzativo che superino l’esigenza di fare fronte all’emergenza sanitaria per agevolare il passaggio ad un modello innovativo di organizzazione e programmazione del lavoro agile identificato come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa. Ciò nell’ottica, da un lato, di conciliare lavoro-famiglia per i dipendenti e, dall’altro, di garantire una maggiore produttività e efficienza nella prospettiva di conseguimento degli obiettivi e misurazione dei risultati.

IL POLA si compone delle seguenti parti:

- I) Livello di attuazione e sviluppo*
- II) Modalità attuative*
- III) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile*
- IV) Programma di sviluppo del lavoro agile*

## Parte I – Livello di attuazione e sviluppo

Nella Parte I viene analizzato lo stato di attuazione e sviluppo del lavoro agile, che costituisce la base di partenza per la programmazione del suo miglioramento nell'arco temporale di riferimento del Piano.

Come anticipato in premessa, l'Autorità ha introdotto, fin dal 2016, tramite accordi sindacali, il lavoro delocalizzato, in quanto istituto promosso anche dal Legislatore (art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"), in crescente diffusione e volto, da un lato, a conciliare i tempi di vita e di lavoro del proprio personale e, dall'altro, ad incrementare la produttività dell'amministrazione.

Successivamente alla sua introduzione, vi è stato un progressivo utilizzo dell'istituto da parte dei dipendenti.

Nel 2017 il lavoro delocalizzato è stato autorizzato, su richiesta di 28 dipendenti, per un totale di 172 giornate nel corso dell'anno.

Nel 2018 il lavoro delocalizzato è stato richiesto da 47 dipendenti, che ne hanno fruito in 238 casi per l'intera giornata e in 37 casi per metà giornata.

Nel 2019 il lavoro delocalizzato è stato richiesto da 40 dipendenti, che ne hanno fruito per un totale di 349 giornate lavorative.

Nel corso del 2020, in ragione dell'emergenza sanitaria sono state introdotte numerose misure normative volte a incentivare il lavoro agile, già presente nell'ordinamento, come *modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa*, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina vigente, per una percentuale significativa di dipendenti.

L'Autorità si è immediatamente e tempestivamente adeguata alle disposizioni che si sono succedute dal mese di marzo del 2020, adottando le iniziative necessarie per rendere in tempi brevissimi il proprio modello organizzativo in grado di assicurare il lavoro agile nella percentuale indicata dal legislatore e, in ogni caso, alla più alta percentuale possibile dei propri dipendenti.

In estrema sintesi, a decorrere dal 9 marzo, è stato consentito, previa verifica e autorizzazione del Segretario Generale, un accesso facilitato da parte

di tutti i dipendenti al lavoro delocalizzato, in deroga alle limitazioni previste dal TUC.

Sul piano organizzativo, a tutti i responsabili di unità organizzative è stato chiesto di predisporre un “*piano presenza*”, condiviso con i dipendenti, in cui assicurare, per ciascuna giornata, lo svolgimento del lavoro agile a una percentuale minima del personale assegnato alla Direzione e/o Ufficio, in coerenza con le prescrizioni della normativa vigente. I piani presenza, nonché ogni eventuale modifica necessaria e inderogabile, sono stati sottoposti all’approvazione del Segretario Generale.

Nella predisposizione del piano presenza, il Responsabile è stato tenuto a favorire la rotazione del personale in modo da assicurare un’equilibrata alternanza nello svolgimento dell’attività in modalità agile e di quella in presenza, tenendo conto, dei criteri individuati dalle normative vigenti (tutela dei lavoratori fragili; condizioni di salute del dipendente e dei componenti del nucleo familiare; presenza nel medesimo nucleo di figli minori di quattordici anni; distanza tra domicilio e sede di lavoro; numero e tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza).

A decorrere dal mese di ottobre 2020, è stato assicurato il ricorso al lavoro agile ad almeno il 60% del personale, in linea con quanto previsto dall’art. 3, comma 3, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, secondo cui “*Le pubbliche amministrazioni, tenuto conto dell’evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l’effettività del servizio erogato*”.

Dai dati forniti emerge che nel corso del 2020 l’Autorità ha già conseguito l’obiettivo di assicurare ad almeno il 60% dei propri dipendenti di potersi avvalere del lavoro agile.

Dunque, l’attuale livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile consente già di rispettare la percentuale del 60% di accesso al lavoro agile da parte dei propri dipendenti individuato dall’art. 14, comma 1, della legge n. 124/2015.

Nella **Tabella 1** che segue è riportato il numero dei dipendenti che hanno prestato l’attività lavorativa in modalità delocalizzata per almeno una giornata nel periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2020:

**Tabella 1 – Personale in delocalizzato 2020**

	<i>Gennaio</i>	<i>Febbraio</i>	<i>1-16 Marzo</i>	<i>17-31 Marzo</i>	<i>Aprile</i>	<i>Maggio</i>	<i>Giugno</i>
<b>N.</b>	18	22	198	232	232	236	235
	<i>Luglio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Settembre</i>	<i>Ottobre</i>	<i>Novembre</i>	<i>Dicembre</i>	
<b>N.</b>	232	195	240	234	240	235	



## Parte II – Modalità attuative

Nella presente sezione si descrivono in modo sintetico le scelte organizzative che l’Autorità intende operare per promuovere il lavoro agile.

### *II.1. Gli obiettivi del lavoro agile*

Con il lavoro agile, l’Autorità persegue i seguenti obiettivi principali:

- diffondere modalità di lavoro orientati al risultato e a una maggiore autonomia e responsabilità del personale;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- migliorare il benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l’inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere tecnologie digitali;
- contribuire allo sviluppo sostenibile della città.

### *II.2. Attività che possono essere svolte in modalità agile*

L’analisi delle attività lavorative e l’individuazione di quelle che possono essere svolte in modalità agile tiene conto della descrizione e delle funzioni e dei compiti dei dipendenti previste nel Testo Unico consolidato del Personale, oltre che dell’esperienza in concreto maturata nel corso del 2020.

Più in particolare, dall’esperienza finora maturata, è emerso che, anche grazie al supporto tecnologico e informatico, la quasi totalità delle attività lavorative dei dipendenti dell’Autorità possono essere astrattamente prestate da remoto.

Il personale dell’Autorità è inquadrato nelle tre carriere direttiva (dirigenti e funzionari), operativa ed esecutiva, in relazione al grado di professionalità, al livello e alla complessità dell’attività nonché alla sfera di autonomia e alla responsabilità inerente alle mansioni svolte.

Tenuto conto delle caratteristiche e del grado di mobilità delle funzioni e attività, nonché delle caratteristiche comportamentali dei dipendenti (grado di affidabilità, capacità organizzativa e decisionale, propensione all’assunzione

di responsabilità), possono essere svolte in modalità agile tutte le attività svolte dal personale della carriera direttiva (art. 26 TUC) e dal personale della carriera operativa (art. 40 TUC). Allo stato, invece, non rientrano nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, le attività del personale della carriera esecutiva (art. 48 TUC). Si tratta, in particolare, dello svolgimento di compiti sussidiari connessi al funzionamento degli uffici e delle attrezzature, dei compiti di anticamera e di ritiro e trasmissione della posta e di altra documentazione agli uffici.

### ***II.3. Percentuale di accesso al lavoro agile***

Almeno il 60% dei dipendenti dell’Autorità impegnati nelle attività che possono essere svolte in modalità agile, come sopra individuate, può avvalersi del lavoro agile, senza che gli stessi subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.

### ***II.4. Misure organizzative approntate dall’Autorità***

Al fine di assicurare che il personale possa avvalersi del lavoro agile, l’Autorità ha individuato le seguenti misure organizzative:

#### ***a) Requisiti tecnologici***

L’evolversi della situazione emergenziale ha impresso una forte accelerazione nell’adozione di soluzioni di connessione da remoto alla rete dell’Autorità, utilizzabili al fine di estendere in tempi brevissimi la platea di utenti che possano contemporaneamente accedere da remoto ed in sicurezza alle applicazioni ed ai dati presenti sui sistemi informativi dell’Autorità, dando ulteriore impulso ai progetti di innovazione dell’infrastruttura tecnologica già avviati.

Si elencano le attività realizzate per il supporto tecnologico e informatico al lavoro agile:

- potenziamento della banda disponibile del servizio di connettività della sede dell’Autorità;
- attivazione di 100 licenze per la condivisione del *desktop* remoto, al fine rendere operativo immediatamente possibile l’accesso da remoto per un numero molto consistente di utenti;

- attivazione di una piattaforma open source di Virtual Private Network (VPN) per l'accesso autenticato alla rete AGCM. Tale soluzione consente di instaurare canali di comunicazioni criptati attraverso protocolli di cifratura dei dati e l'utilizzo di certificati digitali per rendere privata una comunicazione che viaggia su una rete pubblica ed aperta come *internet*, facendo quindi appartenere "virtualmente" la macchina collegata da remoto alla stessa rete privata cui essa si collega;
- aggiornamento tecnologico e ampliamento della piattaforma (acquisto *hardware* e *software*) individuata per il lungo periodo per il grado di sicurezza e affidabilità per l'accesso da remoto per i dipendenti in delocalizzato.
- assegnazione al personale dell'Autorità e al personale comandato, la cui attività lavorativa sia suscettibile di essere svolta in modalità delocalizzata, della seguente dotazione di apparati: pc portatile, smartphone, tablet, modem 4G Wi-Fi per poter navigare su *internet* in mobilità;
- dotazione telecamera e microfono esterno per le videoconferenze da destinare a parte del personale che utilizza tali modalità;
- adozione delle regole di utilizzo delle risorse informatiche, materiali e immateriali, che l'Autorità ha messo a disposizione di tutto il personale;
- acquisto di firme digitali, utilizzabili da remoto, da destinare ai dipendenti che nell'esercizio dei propri compiti sottoscrivono atti e documenti;
- implementazione della procedura di sottoscrizione con firma digitale degli atti di competenza del Segretario Generale;
- implementazione della dematerializzazione dei documenti, dei processi e dei servizi: fascicolo informatico, archiviazione dei documenti in formato digitale e loro conservazione; accesso agli atti da remoto;
- realizzazione e implementazione della piattaforma per la revisione degli atti deliberati dall'Autorità (*Workflow delibere*).

### ***b) Percorsi formativi per il personale***

*Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili per una gestione efficiente del lavoro agile.*

Nel corso del 2020, una sessione di formazione è stata dedicata alle istruzioni operative su come redigere il nuovo Piano organizzativo del lavoro agile.

Nel 2021, sono programmati corsi specificamente dedicati ai dirigenti e ai responsabili di ufficio volti a rafforzare le competenze digitali e l'adozione di comportamenti dirigenziali che, da un lato, incoraggi i dipendenti a lavorare secondo modalità di maggiore flessibilità e autonomia e, dall'altro, preveda nuove forme di indirizzo e coordinamento delle risorse umane. Particolare attenzione è prestata al lavoro agile quale leva di innovazione manageriale e organizzativa, alla comunicazione, agli strumenti di programmazione e al monitoraggio costante dei risultati attesi e conseguiti.

*Piano formativo per i dipendenti per l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili per una gestione efficiente del lavoro agile*

Nel 2021, sono programmati corsi dedicati alla formazione dei funzionari e del personale operativo per supportare il cambiamento di tipo culturale del lavoro agile fondato sulla autonomia, responsabilità, fiducia, obiettivi, risultati; lo sviluppo delle competenze per la gestione di team di lavoro a distanza e per la corretta gestione in autonomia del tempo; rafforzamento e formazione delle competenze digitali volta ad aumentare la consapevolezza circa la rilevanza strategica che le competenze digitali potranno assumere nel nuovo contesto lavorativo.

Sono altresì programmati corsi dedicati alla formazione del personale esecutivo, nella prospettiva di maturare nuove competenze che consentano lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile anche per tale personale attualmente escluso.

### ***c) Sistema di misurazione e valutazione della performance***

L'Autorità, pur in assenza di uno specifico obbligo di legge, già nel 2015, ha introdotto un sistema di orientamento dell'amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane, con l'adozione del Piano della Performance 2015-2018.

In un'ottica di piena trasparenza e di rendicontazione, infatti, alla fine del 2014, l'Autorità ha deliberato una modifica del proprio Regolamento di organizzazione al fine di introdurre il *Piano della performance*, quale strumento di coerente esplicitazione tra la missione istituzionale, obiettivi strategici e obiettivi operativi, alla luce delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Gli obiettivi operativi individuati nel Piano della Performance approvati dal Collegio dell'Autorità identificano gli obiettivi individuali assegnati alle unità organizzative. All'inizio di ogni anno o a seguito del conferimento di un nuovo incarico di responsabilità, il Segretario Generale assegna, a partire dagli obiettivi di performance indicati nel Piano, gli obiettivi operativi specifici e i parametri obiettivo ad ogni responsabile di unità organizzativa, a seguito di un confronto con gli stessi. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati si basa su indicatori (*Key Performance Indicator*) che tengono conto del livello di rilevanza strategica dell'attività svolta e della qualità conseguita.

Negli ultimi anni, l'Autorità ha implementato anche un sistema di controllo di gestione che – a seguito di una compiuta definizione dei diversi processi produttivi necessari al conseguimento dei compiti istituzionali dell'Autorità – orienta l'azione dell'amministrazione verso obiettivi di maggiore efficienza e la produzione di risultati misurabili e valutabili. Nell'ambito del controllo di gestione, a partire del 2019, è stato predisposto un sistema di ripartizione del premio di risultato tra le diverse unità organizzative che si basa sulla definizione, per ognuna di esse, di obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno di riferimento, con l'indicazione della pesatura di ciascun parametro, del grado di conseguimento e del livello di prestazione atteso. Al termine dell'anno di riferimento, è svolta un'attività di monitoraggio degli obiettivi assegnati (comprensiva di una valutazione qualitativa in capo al Segretario Generale) per poter giungere alla definizione della percentuale di raggiungimento del *target* e alla quantificazione del valore effettivo di premio di risultato da assegnare all'unità.

Alla luce di quanto sopra, a tutti i dipendenti sono assegnati obiettivi e nella disciplina di cui al Piano della Performance 2021-2023 si è altresì evidenziato come costituisca una specifica responsabilità organizzativa e individuale oggetto di valutazione della *performance* l'adozione di comportamenti che caratterizzano la modalità di lavoro agile per tutto il personale coinvolto, come meglio esplicitato nella Parte III seguente.

## Parte III – Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

### III.1. Soggetti

Un ruolo fondamentale nell'organizzazione e implementazione del lavoro agile è svolto dai responsabili di Unità organizzative, a cui è richiesto la capacità di lavorare e far lavorare i dipendenti assegnati alla propria unità organizzativa per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità dei risultati.

I responsabili di U.O. organizzano l'attività dei dipendenti loro assegnati tenendo conto degli obiettivi indicati nel Piano della Performance e degli obiettivi operativi specifici e i parametri obiettivo assegnati annualmente dal Segretario Generale. Inoltre, i responsabili di U.O. esercitano un potere di controllo sul personale assegnato, a prescindere dalle modalità con cui viene resa la prestazione; organizzano per essi una programmazione delle priorità e conseguentemente degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo; nonché verificano il conseguimento degli stessi.

Al fine di assicurare il ricorso al lavoro agile, ciascun Responsabile di Unità organizzativa, tenuto conto degli obiettivi assegnati alla propria Direzione/Ufficio e delle specifiche esigenze organizzative:

- a. organizza il proprio ufficio assicurando la possibilità dello svolgimento del lavoro agile almeno al sessanta per cento del personale;
- b. adotta nei confronti dei lavoratori fragili ogni soluzione utile ad assicurare lo svolgimento di attività in modalità agile;
- c. assicura la rotazione del personale di cui alla lettera a), affinché vi sia un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza, adeguando la presenza dei lavoratori negli ambienti di lavoro ai documenti di valutazione dei rischi.

Il Piano Organizzativo, predisposto e approvato dai Responsabili delle Direzioni/Uffici, è comunicato all'Ufficio Gestione e Sviluppo Risorse Umane, nelle more della definizione delle modifiche da apportare al *software* di gestione delle presenze.

I Responsabili di Unità organizzativa, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitorano e verificano le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista quantitativo e qualitativo, secondo

una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato dall'Autorità.

I Responsabili di Unità organizzativa sono valutati per il raggiungimento degli obiettivi della *performance*, anche con riguardo agli obiettivi di implementazione del presente Piano.

### ***III.2. Le condizioni abilitanti***

#### ***a) Salute organizzativa***

Con riferimento alla salute organizzativa, innanzitutto, va menzionato l'orientamento ai risultati nella gestione delle risorse umane, come sopra riportato (cfr. Parte II.4 lett. c)).

Sempre con riferimento alla salute organizzativa, in secondo luogo, va rilevato come in Autorità la quasi totalità dei dipendenti svolge attività intellettuale o compiti che per loro natura sono suscettibili di essere svolti in modalità delocalizzata (cfr. Parte II.2).

Come è emerso nel corso del 2020, alla luce delle determinazioni che l'Amministrazione ha dovuto adottare per far fronte alle misure di contenimento della diffusione del contagio del SARS-Covid19, il 97,6% del personale in servizio ha fatto ricorso al lavoro agile. Di contro, solo una percentuale esigua del personale (2,3%) svolge attività lavorative che non sono suscettibili di essere svolte in lavoro agile.

Infine, in Autorità è stato approntato un coordinamento organizzativo del lavoro agile facente capo al Segretario Generale e all'Ufficio Sviluppo e Gestione delle Risorse Umane; è presente un *help desk* informatico cui tutto il personale può rivolgersi per qualunque evenienza e un sistema di monitoraggio dell'attività lavorativa svolta in delocalizzato approntata dai Responsabili delle unità organizzative rispetto all'attività svolta dal personale assegnato alla stessa.

È altresì in atto l'adeguamento dell'applicativo *TimeSheet*, ossia del sistema di rilevazione del tempo dedicato dalle risorse dell'Autorità allo svolgimento delle attività nell'ambito dei processi gestiti, in un *report*

sull'attività svolta, svincolato dal fattore tempo e valido sia per il lavoro prestato in sede che per il lavoro svolto in modalità agile.

### *b) Salute professionale*

Con riferimento alla salute professionale, merita innanzitutto di essere analizzata la situazione del personale dirigenziale e responsabile di unità organizzativa. In linea con l'orientamento ai risultati che connota l'attività dell'Autorità, va rilevata la già acquisita capacità e competenza del personale in questione di adottare un approccio per obiettivi per coordinare i collaboratori. D'altro canto, il personale dell'Autorità nella sua interezza adotta un approccio lavorativo orientato ai risultati. Basti considerare i meritevoli risultati conseguiti nel corso del 2020 a seguito dello svolgimento dell'attività lavorativa delocalizzata in ragione dell'emergenza sanitaria. Inoltre, nell'ultimo anno, vi è stata la partecipazione a un corso di formazione specifica organizzato dalla SNA sulle competenze direttive in materia di lavoro agile.

Per quanto riguarda le competenze professionali, si osserva che annualmente in Autorità viene svolta, ad opera dell'Ufficio del Segretario Generale, una ricognizione dei fabbisogni formativi per il personale.

Con specifico riferimento alle competenze utili per il lavoro agile, si osserva che da sempre in Autorità vengono dedicate sessioni formative al consolidamento delle conoscenze informatiche degli uffici e alle esigenze di automazione degli stessi, al fine di potenziare l'utilizzo degli strumenti informatici già disponibili presso l'Autorità, anche in attuazione delle previsioni contenute nel Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)<sup>3</sup>.

Nel corso del 2019, a titolo esemplificativo, gli interventi formativi nell'ambito della digitalizzazione dei processi hanno riguardato: la modalità di archiviazione dei documenti in formato digitale e la loro conservazione; la gestione dei documenti in formato digitale; la firma digitale, con i suoi diversi formati e le relative modalità di lettura e verifica; le procedure di *help desk*, finalizzato a semplificare le modalità di richiesta di supporto da parte degli

---

<sup>3</sup> Nello specifico, l'art. 13 del CAD prevede che le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuino politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, anche al fine di sviluppare "competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale".



uffici, illustrare le procedure più comunemente oggetto di richiesta e presentare alcuni strumenti attivati nell'ultimo anno (come l'audio e la video conferenza).

Nel corso del 2020, in concomitanza con l'implementazione della piattaforma per la revisione degli atti deliberati dall'Autorità, la Direzione Risorse Informative dell'Autorità ha tenuto un corso di formazione sull'utilizzo del nuovo applicativo dedicato a tutto il personale coinvolto nel processo in questione.

Il 97,8% del personale dell'Autorità dispone di competenze specifiche e utilizza tecnologie digitali utili al lavoro agile.

### *c) Salute digitale*

Ai fini della valutazione della salute digitale, si rileva che la quasi totalità del personale che svolge lavoro agile è dotata di PC messi a disposizione dall'Autorità e di dispositivi per il traffico dati (tablet e dispositivi di telefonia mobile e connessione dati).

Inoltre, rilevano la disponibilità di documenti in formato digitale e di una *intranet*, nonché la disponibilità e l'utilizzo di tecniche di decriptazione dati e VPN, di applicativi *software* per flussi e per la conservazione dei dati. Tra gli applicativi *software* che permettono al personale di lavorare solo una fase del processo nei flussi procedurali con più attori, possono essere annoverati: il *software* gestionale per la contabilità dei lavori utilizzato dall'Ufficio Affari Generali e Contratti (UAGEC); l'applicativo per la revisione dei provvedimenti; l'applicativo del protocollo informatico; l'applicativo per la predisposizione e l'invio dei documenti da avviare alla conservazione digitale su *cloud*; gli applicativi relativi all'ordine del giorno delle riunioni che si svolgono in Autorità.

Tutti gli applicativi presenti e in uso in Autorità sono consultabili da remoto tramite la connessione in VPN alla rete dell'Autorità.

Per quanto attiene la conservazione dei documenti, oltre al protocollo informatico e al fascicolo digitale, sono attualmente avviati alla conservazione digitale su *cloud*: il registro giornaliero di protocollo, le delibere dell'Autorità firmate digitalmente dal Presidente e dal Segretario Generale, i protocolli d'intesa fra l'Autorità ed altri enti firmati digitalmente; le fidejussioni bancarie

e le polizze fideiussorie firmate digitalmente e inviate all'Autorità come garanzia per gare gestite da UAGEC o a garanzia del pagamento delle sanzioni irrogate dall'Autorità, quando ciò viene disposto dal Giudice amministrativo.

Al momento, è in corso una modifica all'applicativo del protocollo informatico che consentirà, nell'imminente futuro, l'invio automatico all'applicativo gestionale per la conservazione digitale di tutti i documenti dell'Autorità firmati digitalmente e in partenza dal protocollo. A partire dal mese di novembre 2020, inoltre è stato avviato un programma per la firma digitale di tutte le lettere a firma del Segretario Generale.

Al riguardo, va segnalato che sono disponibili, allo stato, 37 firme digitali, ma che nel 2020 sono state acquistate ulteriori 120 firme digitali da remoto che verranno assegnate a tutti i responsabili di unità organizzativa e a tutti i responsabili di procedimento.

Inoltre, si rappresenta che la maggior parte dei processi e dei servizi in Autorità sono digitalizzati per intero o in parte. Sotto tale ultimo profilo, non sono stati ancora interamente digitalizzati la firma delle delibere dell'Autorità; la firma digitale delle lettere deliberate dall'Autorità da parte del Segretario Generale (la digitalizzazione di questo processo sarà completata a metà febbraio 2021); la firma dell'ordine del giorno definitivo. Inoltre, la dotazione di firme digitali da remoto per dirigenti e funzionari consentirà nell'immediato futuro di digitalizzare - anche in delocalizzato - l'invio di tutti gli atti procedurali a destinatari dotati di indirizzo PEC, che invece attualmente avviene tramite versione cartacea, anche se trasmessa via PEC.

È altresì in programma l'adozione di ulteriori strumenti informatici volti a implementare il lavoro collaborativo e la condivisione dei documenti, nonché l'aggiornamento dei processi informatici dei flussi di posta per permetterne una più agevole condivisione dematerializzata.

Infine, al fine di effettuare una pianificazione di lungo termine per l'aggiornamento di sistemi e procedure orientati allo *smart working*, si segnala l'avvio di uno studio per sostituire l'attuale sistema documentale, con uno di più recente concezione, preferibilmente basato su sistemi *web based* e *open source*, con il quale implementare nativamente in digitale tutti i *workflow* presenti in Autorità.

***d) Salute economico-finanziaria***

In merito alla salute economico-finanziaria si riporta di seguito una breve analisi dei dati contabili scaturenti dalla lettura del preconsuntivo 2020 e del bilancio di previsione per il triennio 2021-2023.

L'extrapolazione dei dati dai documenti contabili ai fini del POLA muove dall'individuazione – in termini generali – delle voci afferenti, direttamente e indirettamente, il settore *Information and Communication Technology* (ICT) e riporta non solo le voci di spesa e di stanziamento in conto capitale ma anche quelle di parte corrente rientranti nel settore ICT.

Per quanto concerne la digitalizzazione dei processi, le spese si attestano per il 2020 a circa 1,3 milioni di euro (dati di preconsuntivo), a differenza dei dati del bilancio di previsione che mostrano oltre 2,4 milioni per il bilancio 2021 e 1,4 e 1,5 milioni stanziati, rispettivamente, per il 2022 e 2023.

La spesa di natura corrente rilevata per il 2020 è relativa, principalmente, alla gestione della piattaforma documentale e del protocollo dell'Autorità, alla gestione del sistema informativo-contabile e di quello di rilevazione, elaborazione e comunicazione delle presenze, alla manutenzione ordinaria delle componenti *hardware* in uso e alla gestione del sito *web* istituzionale. Particolarmente rilevante il peso delle licenze d'uso acquisite per il funzionamento dei sistemi *hardware* o per quelli da remoto nonché le spese per i sistemi di connettività.

Le spese sostenute per investimenti diretti sono focalizzate in larga parte all'acquisto di server e di *software*. Per quest'ultimo si segnalano, tra le altre, le spese riguardanti l'implementazione del sistema di controllo di gestione.

Con specifico riferimento al lavoro agile, si rileva che l'Autorità, in virtù dell'emergenza epidemiologica COVID-19 in atto, nel 2020 ha investito in misura significativa nell'organizzazione del lavoro agile: in particolare si evidenzia una spesa pari a quasi 1 milione di euro nel 2020. Più contenute ma comunque significative le spese previste ancora per il triennio 2021-2023: su tali spese incidono in misura diversa, di anno in anno, le previsioni di spesa per il rinnovo delle dotazioni informatiche concesse in uso ai dipendenti.

Dai dati di preconsuntivo emerge come nel 2020 siano stati acquisiti i sistemi di videoconferenza e quelli di accesso dei dipendenti, da remoto, alle proprie postazioni di lavoro. È stata inoltre acquistata una dotazione hardware standard per tutto il personale (si registra uno sforzo importante nel 2020, anno

nel quale l’Autorità ha tempestivamente fornito a tutti i propri dipendenti pc portatile, tablet e telefono di servizio e di un sistema di connessione mobile).

Nell’ambito del triennio 2021-2023 incidono, ancora in parte corrente, i sistemi di dialogo già previsti per il 2020 e le relative licenze d’uso. Tali previsioni di spesa, però, rientrano in un progetto di telelavoro più strutturato che porterà l’Autorità a considerare il lavoro agile come una modalità di lavoro ordinario e non più come una risposta contingente a una emergenza.

Nell’ambito delle spese in conto capitale gravano, nel 2022, le spese per il rinnovo dei dispositivi di telefonia mobile e dei tablet e, nel 2023, quelle per il rinnovo dei pc portatili. Il 2021 invece, sarà l’anno nel quale si compirà il primo passo verso l’adozione del lavoro agile come modalità di lavoro ordinaria.

Sono altresì previste spese per formazione, per le quali è stato previsto uno stanziamento di circa 16.000 nel 2021. A ciò si aggiunge che l’Autorità si avvale della formazione offerta dalla SNA, nell’ambito della quale sono previsti numerosi corsi specifici per la digitalizzazione e il lavoro agile, che non comporta per l’Autorità alcun esborso.

\* \* \*

Nella **Tabella 2** che segue, tenuto conto degli indicatori di salute dell’Autorità sopra descritti, si individuano le possibili *leve di miglioramento* rispetto ai singoli indicatori al fine di garantire il raggiungimento di più elevati livelli di efficacia.

**Tabella 2 – Condizioni abilitanti lavoro agile**

Risorse	Dimensioni	Indicatori di salute dell’Autorità	Miglioramento
Umane	Salute organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di Programmazione per obiettivi                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano della Performance approvato dall’Autorità,</li> <li>- <i>Key Performance Indicator</i> e Parametri obiettivo assegnati annualmente ai Responsabili di U.O. dal Segretario Generale</li> </ul> </li> <li>• Benessere organizzativo</li> <li>• Coordinamento organizzativo del lavoro agile</li> <li>• <i>Help desk</i> informatico</li> <li>• Monitoraggio lavoro agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione partecipata                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternanza presenza in sede/lavoro agile</li> <li>- Individuazione fasce di contattabilità per lavoro agile</li> <li>- Condivisione informazioni</li> </ul> </li> <li>• Conversione del <i>TimeSheet</i> in un <i>report</i> sull’attività svolta</li> <li>• Modifiche al <i>software</i> di gestione delle presenze</li> </ul>
	Salute professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze direttive                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4,5% dirigenti/responsabili U.O. che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direttive in materia di lavoro agile nell’ultimo anno</li> <li>- 100% dirigenti/responsabili U.O. che adottano un approccio per obiettivi per coordinare i collaboratori</li> </ul> </li> <li>• Competenze organizzative                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell’ultimo anno</li> <li>- 100% lavoratori che lavorano per obiettivi</li> </ul> </li> <li>• Competenze digitali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percorsi di formazione in materia di lavoro agile per dirigenti/Responsabile di U.O</li> <li>• Percorsi di formazione in materia di lavoro agile per dipendenti</li> <li>• Percorsi di formazione per tutto il personale sulle competenze digitali per il lavoro agile</li> <li>• Specifici percorsi di formazione per lavoratori non delocalizzabili</li> <li>• Percorsi di sensibilizzazione e informazione</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno</li> <li>- 97,6% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile</li> </ul>	
<b>Strumentali</b>	<b>Salute digitale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 256 PC a disposizione per lavoro agile</li> <li>• 99,2% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati</li> <li>• Disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati per l'esecuzione del lavoro (Sistema VPN)</li> <li>• Disponibilità di applicativi software che permettono, nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di lavorazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.</li> <li>• Disponibilità di documenti in formato digitale</li> <li>• Intranet</li> <li>• Sistemi di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulteriore innovazione del sistema informatico</li> <li>• Ulteriore implementazione della semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi</li> <li>• Tracciamento attività del lavoratore</li> <li>• Firma digitale per tutti i responsabili di unità organizzative e i responsabili di procedimento</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% Applicativi consultabili da remoto (su totale di applicativi presenti)</li> <li>• 14,3% utilizzo firma digitale tra i lavoratori</li> <li>• 80 % processi digitalizzati (su totale dei processi digitalizzabili)</li> <li>• 100% Servizi digitalizzati (su totale di servizi digitalizzabili)</li> </ul>	
<b>Economico-Finanziarie</b>	<b>Salute economico-finanziaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nel 2020 non vi sono state spese per formazione delle competenze direttive, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• Quasi 1 milione di euro in investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• 1,3 milioni di euro in investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e modalità erogazione dei servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserimento di finanziamenti e investimenti per il lavoro agile nel bilancio di previsione</li> </ul>

## Parte IV – Programma di sviluppo del lavoro agile

Il programma di lavoro agile è articolato in tre fasi: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio e fase di livello avanzato, corrispondenti all’arco temporale triennale del presente Piano (2021-2023).

Dopo ogni fase l’Autorità verificherà il livello raggiunto rispetto al livello programmato. I risultati saranno rendicontati in un una apposita sezione della Relazione annuale sulla *performance* e costituiranno il punto di partenza per l’individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi.

**Tabella 3 – Programma di sviluppo lavoro agile**

	Indicatori	Stato (baseline)	Fase di avvio Target 2021	Fase di sviluppo intermedio Target 2022	Fase di sviluppo avanzato Target 2023
Condizioni abilitanti del lavoro agile	<b>Salute organizzativa</b>				
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Segretario Generale	Responsabili di U.O.	Responsabili di U.O.	Responsabili di U.O.
	2) Monitoraggio del lavoro agile	Responsabili di U.O.	Responsabili di U.O.	Responsabili di U.O.	Responsabili di U.O.
	3) Help desk informatico	√	√	√	√
	4) Programmazione per obiettivi	√	√	√	√
	5) Benessere organizzativo	Lavoro delocalizzato dell'emergenza	Riorganizzazione partecipata		
	<b>Salute professionale</b>				
	<b>Competenze direttive</b>				
	6) % responsabili di unità organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direttive in materia di lavoro agile	4,5%	100%		



## Allegato 1

7) % responsabili di unità organizzative che adottano un approccio per obiettivi per coordinare il personale	100%			
<b>Competenze organizzative</b>				
8) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	0%	100%		
9) % lavoratori che lavorano per obiettivi	100%			
<b>Competenze digitali</b>				
10) % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	14,3%	100%		
11) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	97,6%	100%		
<b>Salute digitale</b>				
12) N. PC per lavoro agile	256	100% personale		
13) % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati	99,2%	100%		
14) Sistema VPN	√	√	√	√
15) Intranet	√	√	√	√
16) Sistemi di collaboration (ad es. documenti in cloud)	√	√	√	√
17) % applicativi consultabili in lavoro agile	100%			
18) % banche dati consultabili in lavoro agile	100%			

## Allegato 1

	19) % firma digitale tra i lavoratori agili	14,3%	60,8% (100% dei dipendenti che firmano atti, ossia dei responsabili di U.O. e dei responsabili di procedimento)		
	20) % processi digitalizzabili	80% (stima)	90% (stima)	100% (stima)	
	21) % servizi digitalizzati	100%			
<b>Salute economico-finanziaria</b>					
	22) € in digitalizzazione dei processi	1,3 milioni	2,4 milioni	1,3 milioni	1,5 milioni
	23) € per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	973 mila euro	621 mila euro	668 mila euro	477 mila euro
	24) € costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	0	16,5 mila euro		
<b>Implementazione lavoro agile</b>	<b>Indicatori quantitativi</b>				
	25) % lavoratori agili effettivi	97,6%			
	26) giornate lavoro agile	28.369			
	<b>Indicatori qualitativi</b>				
	27) Livello di soddisfazione sul lavoro agile del personale, articolato per genere, età, per stato di famiglia, ecc.	√	√	√	√

Performance organizzative	<b>Economicità</b>				
	28) Riflesso economico: riduzione costi	√	√	√	√
	<b>Efficienze</b>				
	29) Produttività: diminuzione assenze, aumento produttività	√	√	√	√
	30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio	√	√	√	√
	31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	√	√	√	√
	<b>Efficacia</b>				
	32) Quantitativa	√	√	√	√
33) Qualitativa:	√	√	√	√	
Impatti	<b>Impatti esterni</b>				
	34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori	√	√	√	√
	35) Ambientale: per la collettività	√	√	√	√
	<b>Impatti interni</b>				
	36) Economico: per i lavoratori	√	√	√	√
	37) Miglioramento salute organizzativa	√	√	√	√
	38) Miglioramento salute professionale	√	√	√	√
	39) Miglioramento salute digitale	√	√	√	√
40) Miglioramento salute economico-finanziaria	√	√	√	√	