Allegato A

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.) dell'Agenzia Regionale Sanitaria

A. Premessa

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015 - come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio") - richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile sulla base di specifiche Linee Guida approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020.

Con Deliberazione n. 96 del 1° febbraio 2021, la Giunta regionale ha approvato il Piano della Performance 2021 – 2023, relativo anche all'Agenzia Regionale Sanitaria (ARS). Il Piano è comprensivo del Piano per l'organizzazione del lavoro agile (POLA) di cui al D.L. 34/2020, riferito ai Servizi della Giunta regionale. Il POLA della Giunta costituisce base di riferimento per gli enti strumentali convenzionati (tra cui l'ARS), per la gestione del personale. L'ARS intende quindi conformarsi ai principi e criteri individuati nel POLA elaborato dalla Giunta, adeguandolo alla propria organizzazione.

Anche per l'ARS, come sottolineato al punto 2 delle sopracitate Linee Guida, il POLA deve essere lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali di valutazione.

Il POLA, pertanto, si configura quale strumento organizzativo fondato sul concetto "*far but close*" e viene adottato non solo in termini di mera compliance ma di opportunità, quale modalità flessibile e di concreto rinnovamento della Pubblica Amministrazione volta al graduale superamento del tradizionale modello di lavoro basato sulla prestazione oraria in presenza, per approdare ad un'organizzazione del lavoro improntata su obiettivi e cultura del risultato.

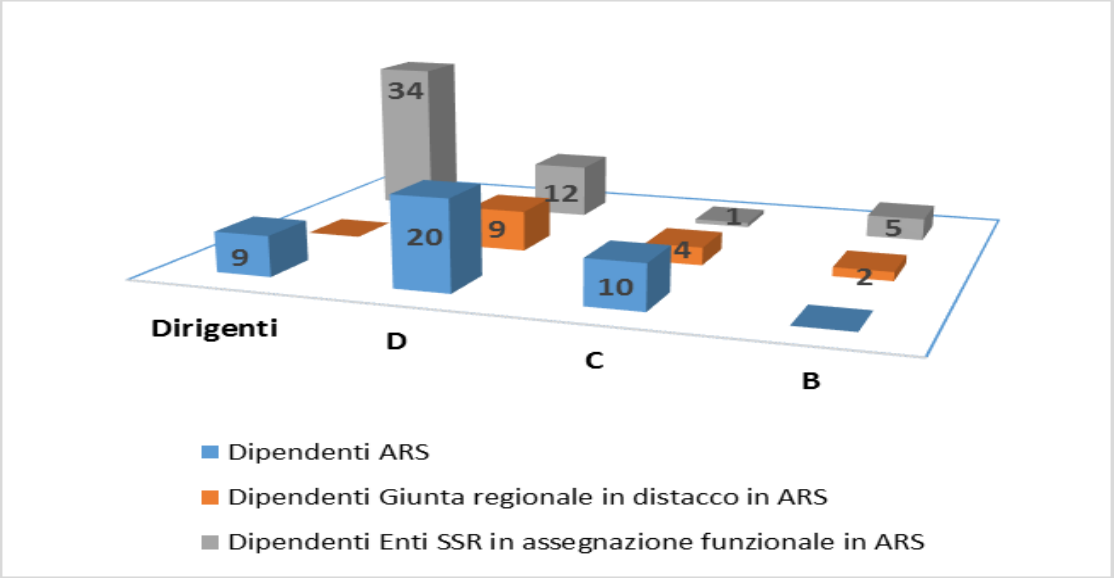
Di conseguenza, il Piano avrà una applicazione progressiva e graduale in relazione all'attuazione di quanto previsto dalla programmazione del lavoro agile secondo uno scenario evolutivo che si pone nell'arco temporale di un triennio.

B. Il livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile. La situazione esistente in ARS

La verifica della situazione esistente in ARS deve tenere in considerazione quanto è stato fatto in relazione alla situazione emergenziale determinata dalla epidemia da covid-19 e all'adozione delle misure di contenimento di cui all'art. 87 del D.L. 18/2020, come ulteriormente integrate dalle disposizioni di cui all'art. 263 del D.L. 34/2020. L'ARS, prima del lavoro agile di cui all'art. 87 del D.L. 18/2020 aveva attivato alla data del 31.12.2019 nr. 2 lavoratori in Telelavoro. Nell'ambito della Regione Marche, con la quale l'ARS ha in atto una Convenzione per la gestione giuridica ed economica del Personale, precedentemente all'avvento della pandemia era già in fase di avvio il progetto sperimentale dello smart working. Come riportato nel POLA della Giunta Regionale, queste attività e la documentazione relativa hanno consentito la predisposizione delle linee guida per l'avvio dello smart working (DGR. n. 309 del 9 marzo 2020). Con nota del Direttore del 10 marzo 2020, prot. n. 3242, l'ARS ha recepito e adottato le misure stabilite dalla Regione per i propri dipendenti. Successivamente, il personale dell'ARS si è potuto anche avvalere della prima formazione in e-learning effettuata dalla Regione per tutti i dipendenti in smart working.

Con successiva nota del Direttore dell'ARS dell'8 giugno 2020, prot. n. 6556, a seguito della sottoscrizione da parte della Regione Marche, ARS e OO.SS. di un Protocollo di regolamentazione per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus covid-19 nelle sedi della Giunta della Regione Marche per l'applicazione della regolamentazione delle misure per la sicurezza dei lavoratori negli ambienti di lavoro della Regione e dell'ARS, sono state fornite alcune note operative per lo svolgimento delle attività in smart working.

Al 31 dicembre 2020, l'ARS disponeva di 9 dirigenti, 30 dipendenti, di cui 28 a tempo indeterminato e due a tempo determinato, nonché di 15 dipendenti a tempo indeterminato della Giunta regionale in distacco. Tra i 28 dipendenti ARS a tempo indeterminato, 3 risultano distaccati o assegnati a Servizi della Giunta regionale. Tutto il personale dipendente dell'ARS e il personale regionale distaccato all'ARS, progressivamente dal mese di marzo 2020 ha richiesto di poter svolgere attività in smart working. E' stata inoltre data la possibilità al personale degli Enti del SSR in utilizzo funzionale presso l'ARS (n. 52 nel corso dell'anno 2020) di poter usufruire, in relazione alla situazione esistente, dello smart working in luogo dell'attività in presenza.



Di seguito viene riportata in sintesi la situazione dello smart working verificatasi in ARS nel corso del 2020, con elaborazioni fornite dal Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali della Giunta regionale.

Rapporto contrattuale	Giorni Lavorabili	Giorni Lavorati Sede	Giorni in S.W.	Giorni non lavorati	% GG. lav. Sede su lavorabili	% GG. lav. in S.W. su lavorabili	% GG non lav. su lavorabili
COMANDATO DA ALTRO ENTE - DIRIGENTI	1.846	1.471	131	244	79,69%	7,10%	13,22%
TEMPO DETERMINATO	467	117	285	65	25,05%	61,03%	13,92%
T.D. ART. 19 C. 5BIS D.LGS 165/01 - ASPETTATIVA	255	185	24	46	72,55%	9,41%	18,04%
T.D. DIRIGENTI	255	182	35	38	71,37%	13,73%	14,90%
TEMPO INDETERMINATO	8.900	2.514	4.752	1.634	28,25%	53,39%	18,36%
T.IND. SOSPESO PER INCARICO DIRIG. TEMPO DETERMINATO	255	236	0	19	92,55%	0,00%	7,45%
TOTALE	11.978	4.705	5.227	2.046	39,28%	43,64%	17,08%
UTILIZZO FUNZIONALE PERSONALE ENTI S.S.R.	6.834	2.855	3.424	555	41,78%	50,10%	8,12%

	Giorni Lavorabili	Giorni Lavorati Sede	Giorni in S.W.	Giorni non lavorati	% GG. lav. Sede su lavorabili	% GG. lav. in S.W. su lavorabili	% GG non lav su lavorabili
Gennaio	966	755	0	211	78,16%	0,00%	21,84%
Febbraio	920	765	0	155	83,15%	0,00%	16,85%
Marzo	1.034	408	432	194	39,46%	41,78%	18,76%
Aprile	966	188	701	77	19,46%	72,57%	7,97%
Maggio	918	225	571	122	24,51%	62,20%	13,29%
Giugno	966	292	480	194	30,23%	49,69%	20,08%
Luglio	1.104	389	525	190	35,24%	47,55%	17,21%
Agosto	1.008	204	375	429	20,24%	37,20%	42,56%
Settembre	1.034	352	553	129	34,04%	53,48%	12,48%
Ottobre	1.056	369	591	96	34,94%	55,97%	9,09%
Novembre	987	377	539	71	38,20%	54,61%	7,19%
Dicembre	1.019	381	460	178	37,39%	45,14%	17,47%
TOTALE	11.978	4.705	5.227	2.046	39,28%	43,64%	17,08%

C. Le modalità attuative. Le scelte organizzative

L'attuazione in modo significativo del lavoro agile in ARS è avvenuta per far fronte alla situazione emergenziale determinata dalla pandemia da covid-19. La normativa vigente prevede d'altronde che il lavoro agile diventi modalità operativa in condizioni ordinarie e che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, e deve essere garantito che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Al riguardo, devono quindi essere definiti i contenuti minimi dell'accordo individuale ex articolo 19, legge 22 maggio 2017, n. 81, cui far aderire i dipendenti interessati (che farà parte integrante dell'atto organizzativo che disciplina il lavoro agile all'interno dell'ente).

Per ottemperare a quanto sopra indicato, l'ARS si è attivata per individuare le condizioni abilitanti del lavoro agile, al fine di valutare le condizioni esistenti e le eventuali azioni di miglioramento.

In particolare, devono essere valutate:

- la *salute organizzativa*, ovvero l'adeguatezza dell'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile;
- la *salute professionale*, ovvero l'adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'Ente rispetto a quelli necessari;
- la *salute digitale*, ovvero l'adeguatezza dell'Ente in termini di attrezzature e sistemi informatici per l'introduzione del lavoro agile;
- la *salute economico finanziaria*, ovvero l'impulso economico che l'Ente intende dare per l'attivazione del sistema del lavoro agile.

Un ruolo fondamentale è svolto dalla dirigenza dell'ARS, che deve creare le condizioni di sviluppo del lavoro agile agendo sulle principali leve a disposizione, riguardanti l'organizzazione e la programmazione del lavoro; la definizione degli obiettivi; il monitoraggio delle attività; la valutazione dei risultati.

Il punto di partenza è rappresentato dalla mappatura delle attività, finalizzata a stabilirne il livello di compatibilità con il lavoro agile in forma ordinaria, tenendo conto della specifica natura delle attività nonché delle necessità organizzative, tecnologiche e infrastrutturali ad esse connesse.

Al riguardo, è stato avviato un percorso di approfondimento sulle diverse aree di attività presenti in ARS con il coinvolgimento di tutte le figure dirigenziali e con il supporto della Scuola di formazione della Regione. I processi di lavoro saranno quindi oggetto di verifica per una loro reingegnerizzazione coerenti con gli indirizzi del presente piano.

Il coordinamento delle attività viene svolto dalla Direzione dell'Agenzia con il supporto della PF Affari generali ARS.

Tutto il personale dell'ARS (dipendente, distaccato o in utilizzo) è interessato all'introduzione di modalità di lavoro agile, con l'obiettivo di garantire che almeno il 60% del personale possa essere messo nelle condizioni di usufruire di tale modalità di lavoro, laddove vi siano i requisiti e le condizioni operative. Il coinvolgimento del personale dovrà avvenire anche attraverso il ricorso a momenti formativi, sia sul lavoro agile in sé, sia sugli strumenti che ne consentono l'attuazione.

L'implementazione e lo svolgimento delle attività in lavoro agile sarà inoltre possibile anche grazie al supporto dei Servizi della Giunta Regionale, attraverso le convenzioni già sottoscritte o eventualmente da attivare. In particolare, si richiamano gli accordi sottoscritti con il Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali (RUO), per la gestione giuridica ed economica del personale; e con la PF Informatica e crescita digitale, per l'utilizzo di servizi applicativi e infrastrutturali della Giunta.

Con l'OIV, nell'ambito del confronto riguardante il sistema delle performance, si dovrà avviare un dialogo costruttivo sull'adeguatezza metodologica delle azioni intraprese e sugli indicatori adottati per il monitoraggio e la valutazione dell'intero processo. Analogo confronto sarà avviato con le Organizzazioni di rappresentanza sindacale (OO.SS.) in merito all'attuazione del Piano.

Le azioni da intraprendere riguardano:

SALUTE ORGANIZZATIVA

Il Coordinamento organizzativo del lavoro agile

Nel corso del 2020, l'ARS ha partecipato alle iniziative avviate dalla Regione in tema di smart working, con l'importante supporto del Servizio RUO. In prospettiva, il ruolo di coordinamento organizzativo del lavoro agile verrà svolto dalla Direzione dell'ARS con il supporto della P.F. Affari generali ARS, e con il supporto del Servizio RUO della Regione per consentire:

- La definizione e condivisione delle linee guida per la mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile;
- La definizione di una nuova disciplina del lavoro agile ordinario e del contenuto dell'accordo individuale;
- Il confronto con le OO.SS. e l'OIV.

Il Monitoraggio del lavoro agile

Nel corso del 2020, le attività di monitoraggio si sono riferite quasi esclusivamente alla rilevazione e misurazione del numero di dipendenti coinvolti in smart working, in particolare per l'organizzazione delle presenze in ufficio. Le azioni di miglioramento riguarderanno l'effettuazione di un monitoraggio annuale sulle effettive attività svolte in lavoro agile, nonché l'analisi del clima organizzativo nel triennio.

La programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi

Attualmente non è presente un sistema di programmazione per obiettivi, progetti o processi, se non per situazioni specifiche. Diventa quindi indispensabile, coerentemente con le attività adottate dalla Giunta regionale, riprogettare il sistema di programmazione degli obiettivi dell'ARS e delle PF attraverso:

- corsi di formazione e laboratori (coaching organizzativo) per dirigenti e comparto;
- formazione e adeguamento degli indicatori di performance (sia organizzativi che individuali) alla nuova organizzazione del lavoro incentrata sulla programmazione per obiettivi, nell'ambito di un percorso di revisione del piano della performance, del sistema di valutazione e del controllo di gestione.

SALUTE PROFESSIONALE

Competenze direzionali, organizzative e digitali

In occasione della situazione emergenziale da covid-19, e con l'avvio in urgenza delle attività non in presenza, il personale ARS ha potuto usufruire di una serie di moduli formativi a distanza, messi a disposizione sulla piattaforma della Scuola di Formazione regionale, relativi all'inquadramento del lavoro in smart working. Nello stesso periodo, è stato inoltre avviato l'impiego del sistema regionale di digitalizzazione del processo di decretazione dirigenziale e di predisposizione delle Delibere di Giunta. Al riguardo, il personale ha potuto fruire di formazione a distanza durante un corso all'utilizzo del sistema organizzato dalla PF Informatica e crescita digitale della Regione.

Le azioni da intraprendere si riferiscono all'individuazione del livello delle competenze "organizzative" e "digitali" necessarie per lavorare in modalità agile. Al riguardo, dovrà essere

effettuato un assessment delle competenze al fine di individuare il gap tra competenze richieste e competenze possedute, anche in relazione alle eventuali nuove professionalità richieste dal lavoro agile.

A tal fine è necessario:

- individuare le competenze attese rispetto a ciascun profilo;
- provvedere a rilevare e monitorare le competenze possedute dal personale (somministrazione questionario);
- effettuare il confronto tra competenze attese e competenze possedute per ciascun profilo.

In questo modo, sarà possibile:

- aggiornare i profili esistenti anche tenendo conto delle modalità di lavoro agile;
- individuare con nuovi criteri il fabbisogno formativo per andare a sopperire il gap esistente;
- predisporre un piano del fabbisogno del personale con l'obiettivo di reperire figure professionali specifiche.

Dovrà inoltre essere prevista una specifica formazione rivolta al personale sulle competenze digitali (inserito nel Piano Formativo 2021-2023 della Giunta, esteso anche all'ARS).

SALUTE DIGITALE

Per l'implementazione in emergenza dello smart working nell'anno 2020, l'ARS si è avvalsa dei sistemi e del supporto offerto dai Servizi della Regione, oltre che della propria strumentazione disponibile, operando nel modo seguente.

Per consentire un efficiente ricorso allo smart working, sono stati assegnati n. 7 computer portatili già in dotazione e disponibili. Inoltre, alla richiesta (precedente rispetto alla situazione di emergenza) di acquisto di alcuni computer fissi, è stata aggiunta la richiesta di acquisto 10 computer portatili oltre a 10 webcam e 10 cuffie.

Tutti coloro che hanno lavorato in smart working erano dotati di dispositivi e traffico dati personali secondo le specifiche caratteristiche indicate nella DGR 309/2020. A chi l'ha richiesto, è stata fornita dal Servizio competente della Regione la connessione con sistema VPN Presenza basato su Cisco ASA e client Cisco AnyConnect.

Attraverso l'intranet regionale, a disposizione anche dell'ARS, è stato possibile accedere ad una sezione dedicata al "Lavoro agile". Inoltre, attraverso la rete regionale, è stato possibile gestire documenti e dati, nonché modalità di comunicazione in chat e videoconferenza.

I servizi applicativi messi a disposizione dalla Regione sono tutti consultabili da remoto, come anche le banche dati disponibili. Tutto il personale con autorizzazione alla firma utilizza la firma digitale.

Per la digitalizzazione dei processi e dei servizi, l'ARS prevede di seguire gli analoghi percorsi avviati dalla Regione.

Al fine di migliorare lo svolgimento delle attività, sia in presenza che a distanza, l'ARS prevede a tendere una progressiva sostituzione delle dotazioni informatiche fisse con strumentazione portatile. Inoltre, la fornitura di dotazione di specifica strumentazione informatica dell'ente (pc e smartphone) ad una percentuale di dipendenti, potrà essere definita in relazione alla mappatura delle attività. Analogamente, la percentuale di incremento dei processi e dei servizi digitalizzati sarà definita in relazione ai dati che emergeranno dalla mappatura delle attività e in coerenza con il piano di sviluppo della Regione.

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

In termini economico finanziari, l'introduzione di attività in smart working non ha comportato direttamente un impatto diretto, se non nell'acquisto di alcune dotazioni di carattere informatico (pc, webcam, supporti audio) per un importo pari a 16.000,00 euro.

Per quanto riguarda i percorsi di formazione, piuttosto che l'adeguamento dei supporti hardware e in infrastrutture digitali, nonché la digitalizzazione di servizi e processi, l'ARS si rapporta con i Servizi regionali competenti nell'ambito delle convenzioni in atto. Poiché lo spostamento di una parte delle attività verso il lavoro agile può comportare oneri aggiuntivi, sarà da determinare l'eventuale rimodulazione dei contributi previsti dalle Convenzioni medesime.

Sarà inoltre anche da prendere in considerazione, attraverso un'azione di approfondimento e analisi, la presenza di eventuali economie in ragione della riorganizzazione delle attività in presenza per quanto riguarda l'utilizzo di dotazioni, spazi e servizi generali. In ogni caso, l'approfondimento riguarderà la valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, concernenti i principali aspetti sopra evidenziati (es. per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi) da considerare all'atto della predisposizione del prossimo bilancio di previsione dell'ARS.

D. Misurazione e valutazione della performance

L'adozione del lavoro agile comporta l'introduzione di cambiamenti di carattere organizzativo e tecnologico che producono inevitabilmente conseguenze sullo svolgimento delle attività e sul conseguimento dei risultati.

E' quindi indispensabile individuare alcuni strumenti che consentano di misurare le conseguenze dei cambiamenti adottati e la valutazione delle performance ottenute.

In particolare, si possono prendere in considerazione alcuni indicatori sul lavoro agile che consentano di monitorare diverse dimensioni di performance:

1. indicatori riferiti allo *stato di implementazione*, per monitorare le diverse fasi e gli esiti delle azioni avviate per introdurre il lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, per valutarne il livello di utilizzo;

2. indicatori riferiti alla *performance organizzativa*, per misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento di specifici obiettivi fissati dall'ente;

3. indicatori riferiti alla *performance individuale*, per fornire una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Per lo stato di implementazione del lavoro agile, si possono considerare i seguenti:

Aspetti quantitativi

- % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali
- % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali

Aspetti qualitativi

- % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori
- % dipendenti in lavoro agile soddisfatti

Per quanto riguarda la misurazione delle performance, l'individuazione degli indicatori si legherà al completamento del processo di mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile e all'eventuale definizione di un nuovo modello organizzativo.

E. Il programma di sviluppo del lavoro agile

Il Piano di attuazione e sviluppo è articolato in tre fasi: avvio, sviluppo intermedio, sviluppo avanzato. Le fasi sono distribuite in un intervallo di tre anni. Il programma di sviluppo si articola in coerenza con il Piano presentato dalla Regione Marche, con la quale l'ARS condivide il Piano delle Performance oltre ad una serie di servizi (gestione giuridica ed economica del personale, servizi applicativi, servizi infrastrutturali, scuola di formazione) in ragione delle Convenzioni in essere.

SALUTE ORGANIZZATIVA

	2021	**2022**	**2023**
Coordinamento organizzativo	Linee Guida per la Mappatura delle attività Definizione criteri del lavoro agile ordinario e relativi confronti con le OO.SS. / OIV		Aggiornamento Mappatura delle attività
Monitoraggio del lavoro agile		Effettuazione di un monitoraggio del lavoro agile anno 2021	Effettuazione di un monitoraggio del lavoro agile anno 2022 Effettuazione analisi del clima organizzativo nel triennio
Programmazione per obiettivi e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	Formazione sulla costruzione degli indicatori per il controllo strategico e performance	Laboratori di coaching organizzativo per dirigenti e dipendenti Definizione degli indicatori di performance, sia organizzativi che individuali, per la nuova organizzazione del lavoro incentrata sulla programmazione per obiettivi	Revisione del Piano della performance, Sistema di valutazione e controllo di gestione (coerentemente con quanto stabilito dalla Giunta)

SALUTE PROFESSIONALE

	2021	**2022**	**2023**
Competenze direzionali **Competenze organizzative** **Competenze digitali**	Formazione manageriale - soft skills per dirigenti Definizione delle "competenze organizzative e digitali" necessarie per lavorare in modalità agile e del loro livello Formazione per lo sviluppo delle competenze digitali (vedi Piano formativo anno 2021)	Individuazione delle competenze attese rispetto a ciascun profilo Monitoraggio delle competenze possedute dal personale (somministrazione questionario) Confronto tra competenze attese e competenze possedute per ciascun profilo	Creazione di una banca delle competenze da aggiornare annualmente Aggiornamento annuale delle competenze dei profili

SALUTE DIGITALE

	2021	2022	2023
Dotazione tecnologica Dispositivi e traffico dati Sistema VPN Intranet dedicata allo SW Sistemi di collaboration in cloud Applicativi consultabili in da remoto Banche dati consultabili da remoto Utilizzo firma digitale tra i lavoratori Processi digitalizzati Servizi digitalizzati	Acquisto di postazioni portatili. Avvio della progressiva sostituzione delle dotazioni informatiche fisse con strumentazione portatile. Dotazione di strumentazione informatica dell'ente (pc e smartphone) ad una percentuale di dipendenti che sarà definita in relazione alla mappatura delle attività. (Come da Convenzione con la Regione Marche)	Acquisto di postazioni portatili. Progressiva sostituzione delle dotazioni informatiche fisse con strumentazione portatile.	

SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA

	2021	2022	2023
Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi.	Investimento per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile per il 2021 (secondo accordi con Scuola di Formazione regionale) - dotazione strumenti informatici € 10.000 (Supporti applicativi e infrastrutturali e digitalizzazione come da Convenzione con la Regione)	Investimento per l'anno 2022 sarà determinato in relazione alla mappatura delle attività e delle competenze - dotazione strumenti informatici € 10.000 (Supporti applicativi e infrastrutturali e digitalizzazione come da Convenzione con la Regione)	Investimento per l'anno 2022 sarà determinato in relazione alla mappatura delle attività e delle competenze - dotazione strumenti informatici € 10.000 (Supporti applicativi e infrastrutturali e digitalizzazione come da Convenzione con la Regione)

F. Gli indicatori

Di seguito sono riepilogati gli specifici **indicatori,** sopra richiamati, per il monitoraggio dello stato di attuazione, da considerare per il primo anno di attività. Con il consolidamento del Piano, l'elenco potrà essere integrato con particolare riferimento alle performance organizzative, per misurare economicità, efficienza ed efficacia delle azioni, nonché agli impatti prodotti, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE

SALUTE ORGANIZZATIVA
Coordinamento organizzativo del lavoro agile
Monitoraggio del lavoro agile
Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi

SALUTE PROFESSIONALE
Competenze direzionali:
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno
Competenze organizzative:
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno
Competenze digitali:
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA
Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile
Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile
Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi

SALUTE DIGITALE
N. **PC** per lavoro agile
% lavoratori agili dotati di **dispositivi e traffico dati**
Utilizzo Sistema VPN
Disponibilità Intranet
Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)
% **Applicativi** consultabili in lavoro agile
% **Banche** dati consultabili in lavoro agile
% **Firma digitale** tra i lavoratori agili
% Processi digitalizzati
% Servizi digitalizzati

IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE

INDICATORI QUANTITATIVI
% **lavoratori agili effettivi**
% Giornate lavoro agile

INDICATORI QUALITATIVI
Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.