

# Piano Organizzativo del Lavoro Agile

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

(Versione semplificata per le amministrazioni fino a cinquanta dipendenti)

### PARTE 1

#### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, utilizzando, ove possibile, dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmare il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo.*

Con determina ANG/928-2019/INT del 30 dicembre 2019, è stato adottato e pubblicato sul sito istituzionale il Piano di lavoro agile dell'Agencia Nazionale per i Giovani, redatto ai sensi della Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti la riorganizzazione del lavoro delle amministrazioni pubbliche finalizzata a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Inoltre, in data 30 dicembre 2019 è stato siglato il Protocollo d'Intesa tra l'Agencia Nazionale per i Giovani e le Organizzazioni Sindacali concernente la sperimentazione del lavoro agile, aperta al 100% dei dipendenti dell'Agencia, che si sarebbe dovuta svolgere da marzo a maggio 2020, secondo i criteri e la modalità definite nello stesso, ma a causa dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 il lavoro agile ha assunto una forma diversa, quella di full remote. Il piano sperimentale di lavoro agile prevedeva la possibilità di aderire al progetto di Smart Working a tutti i dipendenti, per un massimo di 6 giorni al mese. Secondo il Piano, la modalità di accesso era su base volontaria ed era richiesta l'approvazione da parte dei dirigenti. Per definire una priorità di accesso, coerentemente con quanto previsto all'interno del succitato Piano, è stato realizzato un bando rivolto al personale interno, pubblicato a gennaio 2020, a cui ha partecipato il 67% dei dipendenti (16 su 24), che ha permesso di stabilire una graduatoria basata su specifici requisiti di priorità (es. essere portatore di un grave handicap ai sensi della L.104/92; dare assistenza a parenti o affini entro il secondo grado, conviventi, con disabilità psicofisica certificata o in presenza di handicap grave accertato ai sensi della L. 104/92; avere figli tra gli 0 e gli 8 anni; essere genitore solo con figli tra gli 0 e i 14 anni; la distanza chilometrica tra la propria abitazione e la sede di lavoro), così come previsto dal Piano di lavoro agile approvato in data 30 dicembre 2019. Tali dipendenti hanno successivamente firmato un contratto integrativo e hanno sottoscritto la presa visione dell'informativa sui rischi generali e specifici per il lavoratore che svolge la prestazione in lavoro agile. Gli smart worker hanno la possibilità di gestire il proprio lavoro con la massima flessibilità, sia per quanto riguarda l'orario che il luogo di lavoro, sempre in linea con le policy interne all'ente. I diversi protocolli siglati tra l'Amministrazione e le OO.SS., da ultimo quello firmato in data 28 gennaio 2021, prevedono per il personale dipendente e per quello in qualifica dirigenziale, la corresponsione del buono pasto per ogni singola giornata lavorativa con orario di lavoro ordinario superiore alle 6 ore e 1 minuto, con relativa pausa; oltretutto il diritto alla disconnessione, richiedendo una reperibilità minima di 3 ore al giorno. Data l'emergenza epidemiologica da Covid-19, dal mese di marzo 2020, in ottemperanza a quanto disposto dai vari DPCM e nel rispetto di quanto previsto dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione, ha predisposto per tutto il personale dipendente, in via ordinaria e per la propria competenza, il regolare svolgimento di tutte le proprie attività istituzionali e gestionali in modalità agile, fornendo specifiche indicazioni sui comportamenti da seguire anche con riferimento alle misure igienico-sanitarie.

Per pianificare le attività in Smart Working sono state introdotte la Scheda di Programmazione e la Scheda di Monitoraggio, descritti nella Parte 3 del presente documento. In aggiunta, al fine di favorire la completa digitalizzazione degli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, è stato avviato un percorso di integrazione del processo di mappatura all'interno dei sistemi di gestione HR. Nella medesima sezione del presente documento, vengono inoltre presentati tutti gli strumenti operativi messi in campo dall'Agenzia al fine di efficientare e migliorare lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile.

L'Agenzia ha messo a disposizione quotidianamente un servizio di supporto e *training on the job* da parte dell'ufficio ICT mirato a diffondere celermente le modalità di utilizzo dei *tool* messi a disposizione dall'Agenzia.

Al fine di garantire un efficiente ed efficace servizio di supporto all'utenza, in stretto raccordo con i propri dirigenti, sono stati definiti specifici orari entro i quali viene garantito il riscontro telefonico.

Per migliorare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, l'Agenzia a dicembre 2020 ha sottoposto a tutti i dipendenti un questionario per individuare il livello di soddisfazione dello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Grazie al Piano di Lavoro Agile e agli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione, l'Agenzia ha dimostrato una forte resilienza durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, riuscendo a rispettare gli adempimenti normativi, gestire le scadenze, chiudere il settennato di Programmazione europea e migliorare i propri tassi di presenza, raggiungendo risultati di comprovata efficienza.

Si segnala, inoltre, che lo smart working dell'Agenzia Nazionale per i Giovani è risultato tra i 3 finalisti degli "Smart Working Award" sezione PA dell'edizione 2020, iniziativa promossa dall'Osservatorio tematico della School of Management del Politecnico di Milano per le organizzazioni che si sono distinte per capacità di innovare le modalità di lavoro grazie ai loro progetti di lavoro agile.

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.***

*(Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati).*

***In questa sezione del Piano, l'Amministrazione descrive sinteticamente le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare.***

L'Agenzia Nazionale per i Giovani ha recentemente avviato un percorso di analisi organizzativa al fine di verificare l'esigenza di una revisione dell'organizzazione, anche alla luce dello svolgimento delle attività lavorative in modalità agile.

L'Agenzia, inoltre, intende continuare a utilizzare il nuovo sistema HR per efficientare la programmazione e monitoraggio delle attività svolte in modalità agile. In aggiunta, l'Agenzia intende mantenere l'implementazione degli strumenti informatici e delle modalità impiegate e mettere a disposizione piattaforme che permettano un più agile coordinamento tra i dipendenti.

Infine, l'Agenzia ha in programma la realizzazione di specifiche attività di formazione, rivolte ai propri dipendenti, sia per approfondire tematiche tecnologiche legate all'utilizzo di tool e software, sia per diffondere la cultura dello Smart Working, anche coinvolgendo testimonianze esterne.

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.***

L'Agenzia ha avviato un percorso di ridefinizione e ridisegno degli spazi di lavoro al fine di adeguare la sede lavorativa alle nuove modalità di lavoro in un'ottica di flessibilità, collaborazione e rotazione del personale.

Per garantire, inoltre, la sicurezza e il benessere dei dipendenti e dei collaboratori, l'ANG continuerà ad effettuare le attività di sanificazione e disinfezione della sede e a mettere a disposizione soluzioni disinfettanti per l'igiene delle mani.

---

## Documenti da allegare

### ALLEGATO 1 (in formato elettronico accessibile)

#### Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

*L'Amministrazione definisce l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche tenendo conto del grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi e evidenziando le eventuali criticità incontrate e le possibili soluzioni.*

Come sopra descritto, il progetto di Smart Working in Agenzia Nazionale per i Giovani ha preso avvio lo scorso marzo, con una fase sperimentale della durata di 3 mesi. Le azioni per la sua implementazione hanno previsto la redazione di un progetto di telelavoro e di una valutazione ex ante, all'interno della quale è stata realizzata una mappatura dei processi e delle procedure operative, ideata e progettata internamente, volta a calcolare un indice di telelavorabilità che denoti quanto le varie attività siano remotizzabili (ottenendo un valore medio di 2,1 tra un minimo di 1 e un massimo di 3). Attualmente le attività dell'Agenzia Nazionale per i Giovani sono tutte remotizzabili, tranne la procedura di Gestione Cassa Contanti.

L'analisi dell'indice di telelavorabilità ha preso in considerazione specifici driver, quali il livello tecnologico, la complessità organizzativa e le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Ogni singolo criterio è stato successivamente analizzato sulla base di sotto-categorie, cui è stato attribuito un punteggio su una scala da 1 a 3, al fine di definire per ciascuna procedura operativa, un indice di valutazione. Al fine di coprire tutti i processi lavorativi, si sono aggiunte le attività implementate sulla base della Guida alle Agenzie Nazionali della Commissione europea.

Come già citato, l'emergenza legata al COVID-19 è stata concomitante all'inizio della fase di sperimentazione, portando la totalità dei dipendenti a lavorare in modalità full remote. La digitalizzazione dei processi, già avviata in vista dell'introduzione del progetto di Smart Working, ha permesso all'organizzazione di svolgere la maggior parte delle attività in via ordinaria.

Si è ritenuto, pertanto, necessario riproporre l'analisi delle attività che possono essere svolte in modalità agile sulla base di quanto avvenuto durante il periodo di emergenza sanitaria. È stato assegnato il punteggio massimo alle procedure completamente svolte da remoto, anche con modalità diverse rispetto a quanto indicato nel Manuale delle Procedure; un valore pari a 2 per le procedure parzialmente svolte in presenza e un valore pari ad 1 per quelle procedure svolte principalmente in presenza, anche con modalità diverse da quelle indicate nelle procedure stesse. Infine, è stato assegnato un punteggio pari allo zero per le attività che non sono state svolte in remoto durante il periodo di *lockdown*.

In allegato, viene riportata la tabella di tutti i risultati ottenuti dall'analisi in oggetto.

Si precisa che i monitoraggi che si effettueranno durante il corso dell'anno consentiranno di verificare *ongoing* ogni necessario aggiornamento ed eventuale soluzione migliorativa.

## PARTE 3

### SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico i soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare le interazioni tra i soggetti. A tale proposito si rammenta che nelle Linee guida è previsto il coinvolgimento dei seguenti soggetti: Dirigenti (con particolare riferimento ai responsabili delle risorse umane), Comitati unici di garanzia (CUG), Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e Responsabili della Transizione al Digitale (RTD).*

Come sopra specificato, il Piano di Lavoro dell'Agenzia Nazionale per i Giovani offre a tutti i dipendenti l'opportunità di svolgere parte della propria prestazione lavorativa in modalità agile.

I dirigenti sono coinvolti nei processi di pianificazione e controllo delle attività, attraverso due strumenti sviluppati internamente. Il primo è la Scheda di Programmazione, tramite cui i dipendenti indicano le giornate in cui intendono lavorare da remoto, individuando le attività, gli obiettivi e gli indicatori per il monitoraggio del lavoro svolto. La Scheda deve successivamente essere approvata e firmata dal dirigente in modo da monitorare che obiettivi e risultati indicati siano in linea con le performance generali. Il secondo strumento è la Scheda di Monitoraggio, in cui ogni dipendente deve valutare in autonomia i risultati ottenuti rispetto a quelli prefissati nella Scheda di Programmazione. Attraverso questo sistema di pianificazione e monitoraggio, basato su obiettivi e risultati, piuttosto che sulle ore di connessione da remoto, l'Agenzia favorisce l'autonomia e la responsabilizzazione dei propri dipendenti. Al fine di favorire la completa digitalizzazione, è stato avviato un percorso di integrazione del processo di mappatura all'interno dei sistemi di gestione HR.

Gli smart worker che accedono al progetto possono utilizzare le dotazioni tecnologiche personali, computer e smartphone, in logica *bring your own device* (BYOD). L'Agenzia ha avviato procedure di approvvigionamento per fornire gradualmente strumenti tecnologici agli smart worker. Fin da subito, l'Agenzia ha provveduto a installare su ogni dispositivo personale e dell'ente un software per avere un accesso diretto al client dell'Agenzia, per accedere da remoto ai documenti e alle informazioni condivise. Inoltre, alcuni dipendenti, associati ad Uffici particolari, sono stati dotati di tecnologie specifiche: ai dirigenti e al personale dedicato al contatto con l'utenza, per esempio, è stato fornito un telefono cellulare dotato di trasferimento di chiamata. Per garantire un efficace lavoro a distanza l'Agenzia ha implementato, dunque, strumenti informatici capaci di garantire l'accesso per i dipendenti e i collaboratori al computer dell'ufficio da remoto e l'utilizzo di un sistema di video-conferenze aperto fino a 150 partecipanti. Tutte le iniziative nell'ambito del progetto di Lavoro Agile sono state realizzate nel rispetto della privacy e della sicurezza dei dati.

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) viene coinvolto attraverso i processi di analisi della performance. Presso l'ANG, non è costituito un Comitato Unico di Garanzia, ma le sue attività sono state svolte dall'Organismo Paritetico per l'Innovazione (OPI), coinvolto attivamente nella stesura del Progetto di lavoro agile. Inoltre, a dicembre 2019, come già precedentemente indicato, è stato adottato un Protocollo d'intesa con le OO.SS.

Per migliorare il Piano, l'Agenzia, come già citato, monitora i benefici derivati dal progetto di Smart Working realizzando una survey per valutare la soddisfazione e il benessere del personale dipendente.

## PARTE 4

### PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

*La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il POLA, tenendo conto del grado di sviluppo legato ad eventuali sperimentazioni pregresse, alle dimensioni dell'ente e alle specificità organizzative. In ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nelle Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni.*

*In questa sezione del Piano l'amministrazione definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2. Ciò lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.*

*Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.*

*Si raccomanda di evitare duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.*

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del LA	Coordinamento organizzativo e di un monitoraggio del LA	100 %	100 %	100 %	100 %	
		Help desk informatico dedicato al LA	100 %	100 %	100 %	100 %	
	Miglioramento del clima organizzativo	Analisi di benessere organizzativo	1	1	1	1	
	Adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno	50 %	50 %	70 %	100 %	
		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno	0	50 %	70 %	100 %	
	Adeguatezza delle condizioni hardware e software rispetto a quelle necessarie per consentire lo svolgimento del LA	N. PC a disposizione per LA	13	13	20	20	
		% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati	20 %	20 %	30 %	50 %	
		Sistemi di collaboration (es. Teams)	5	5	5	5	
		% Processi LA digitalizzati	99 %	99 %	99 %	99 %	
	Adeguatezza delle risorse economico-finanziarie rispetto quelle necessarie per finanziare l'adeguatezza delle altre condizioni di salute	€ Investimenti in infrastrutture digitali funzionali al LA	€ 6.000,00	€ 20.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
		€ Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al LA	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 15.000,00	€ 20.000,00	
		€ Investimenti in supporti hardware funzionali al LA	€ 7.000,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	
		€ Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e servizi	€ 0,00	€ 60.000,00	€ 5.000,00	€ 10.000,00	
	NOTE						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	Promozione del ricorso al lavoro agile	% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali	NA*	65%	70%	75%	
	Indagine sul livello di soddisfazione	n. realizzazione sondaggio	1	1	1	1	
NOTE	*Il 2020 non può essere considerato come dato baseline, poiché era una situazione emergenziale con il 100% dei dipendenti in SW						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	Miglioramento dell'efficienza produttiva	Diminuzione assenze	50 %	40 %	30 %	30 %	
	Miglioramento dell'efficacia quantitativa	% comunicazioni tramite domicilia digitali	80 %	80 %	80 %	80 %	
	Miglioramento dell'efficacia qualitativa	% <i>citizen satisfaction</i> di utenti serviti da dipendenti in LA	80 %	80 %	80 %	80 %	
	Riduzione dei costi	Diminuzione costi cancelleria / anno	90 %	80 %	70 %	60 %	
		Diminuzione costi straordinari/ anno	80 %	60 %	40 %	40 %	
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	Miglioramento dell'impatto sociale	Work-life balance	NA*	50 %	60 %	60 %	
NOTE	*Il 2020 non può essere considerato come dato baseline, poiché era una situazione emergenziale con il 100% dei dipendenti in SW						