

# Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance

**INAIL**

**INAIL**

DIREZIONE CENTRALE  
PER L'ORGANIZZAZIONE  
DIGITALE

## Sommario

PREMESSA E CONTENUTI DEL DOCUMENTO .....	3
1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	3
<b>1.1. POLICY E ORGANIZZAZIONE</b> .....	3
<b>1.2. SERVIZI E CUSTOMER EXPERIENCE</b> .....	5
<b>1.3. PERSONALE E CULTURA ORGANIZZATIVA</b> .....	5
<b>1.4. DIGITALIZZAZIONE E DOTAZIONE TECNOLOGICA</b> .....	7
2. MODALITÀ ATTUATIVE .....	9
<b>2.1. LA VISIONE DI SVILUPPO</b> .....	9
<b>2.2. LE ATTIVITÀ LAVORABILI IN MODALITÀ AGILE</b> .....	13
3. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE .....	14
4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE .....	16
<b>4.1 LE CONDIZIONI ABILITANTI IL LAVORO AGILE</b> .....	16
4.1.1 POLICY E ORGANIZZAZIONE .....	16
4.1.1 SERVIZI E CUSTOMER EXPERIENCE .....	18
4.1.2 PERSONALE E CULTURA ORGANIZZATIVA .....	18
4.1.3 DIGITALIZZAZIONE E DOTAZIONE TECNOLOGICA.....	19
4.1.2 PIANO DI ADOZIONE.....	20
<b>4.2 MONITORAGGIO</b> .....	22

## PREMESSA E CONTENUTI DEL DOCUMENTO

Durante l'emergenza COVID-19, l'Istituto ha affrontato sfide eccezionali in un contesto mutevole ed incerto. La condizione emergenziale ha reso necessario un rapido adattamento delle modalità di lavoro ed erogazione dei servizi. L'impegno del personale e i percorsi di innovazione organizzativa e tecnologica già in atto da diverso tempo hanno creato le condizioni per un ripensamento delle modalità di lavoro, abilitando quella che può essere definita come una "spinta al cambiamento". Il personale ha dimostrato di sapere rispondere con celerità ed agilità alle nuove esigenze di organizzazione del lavoro, adottando modelli di emergenza di front end e di lavorazione delle pratiche che hanno consentito di mantenere, e in alcuni casi aumentare, produttività e qualità del servizio. Il piano organizzativo per il lavoro Agile è inteso come uno strumento a supporto di un processo di valorizzazione dell'esperienza maturata, affinché i risultati raggiunti possano essere consolidati in un'ottica di miglioramento dei servizi verso l'utenza e del benessere organizzativo interno. Attraverso di esso, l'Istituto persegue, con un approccio strutturato, una finalità di sviluppo organizzativo e culturale che collega l'introduzione del lavoro agile agli elementi che ne rendono efficace il suo utilizzo: orientamento al risultato e all'utente, maturità digitale, sviluppo delle competenze trasversali e professionali, evoluzione dei modelli organizzativi.

In coerenza con i contenuti minimi definiti dalle Linee Guida per il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance, adottate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione il 9 dicembre 2020, il presente documento è suddiviso nelle seguenti sezioni:

- **Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile**

Rappresentazione delle principali informazioni relative allo stato di attuazione del lavoro agile, attraverso l'analisi delle variabili che caratterizzano il contesto organizzativo dell'Istituto con particolare riferimento a quattro ambiti: policy e organizzazione; servizi e customer experience; personale e cultura organizzativa; digitalizzazione e dotazione tecnologica.

- **Modalità attuative**

Descrizione, in considerazione delle condizioni rappresentate nella sezione precedente, di ciò che l'Ente intende attuare e promuovere in materia di lavoro agile, con particolare riferimento agli obiettivi che saranno perseguiti nel triennio.

- **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

Rappresentazione di soggetti, strutture, processi e strumenti funzionali alla gestione del lavoro agile in termini regolamentari e organizzativi.

- **Programma di sviluppo del lavoro agile**

Definizione degli elementi relativi alle azioni di sviluppo che l'Istituto intende realizzare nel triennio per abilitare il lavoro agile con riferimento ai quattro ambiti di analisi illustrati nella prima sezione nonché al modello di monitoraggio funzionale a verificare il livello di attuazione del POLA e gli impatti interni ed esterni del lavoro agile.

## 1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

### 1.1. Policy e organizzazione

Fin dal 2018 l'Istituto ha sperimentato una prima forma di lavoro agile consentendo a circa 360 dipendenti, appartenenti a diverse tipologie di strutture, di usufruire per circa 12 mesi di un giorno di smart working a settimana. L'esperienza maturata durante la fase sperimentale, in termini di regolamentazione, unitamente a quella raccolta "sul campo" nell'organizzazione del lavoro agile per emergenza nel corso del 2020, costituisce un utile

punto di partenza per la progettazione e la gestione dell'organizzazione del lavoro agile a regime.

Nella tabella seguente si riportano le policy di adesione e utilizzo dello smart working definite durante la sperimentazione.

<b>Aspetti regolamentari definiti nella fase sperimentale (2018)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• numero di giorni usufruibili in modalità agile nella settimana</li><li>• modalità di adesione e figure coinvolte nell'iter autorizzativo</li><li>• criteri di valutazione in relazione alla tipologia di attività e alle competenze del personale richiedente</li><li>• vincoli derivanti da esigenze organizzative e percentuali di salvaguardia per l'operatività delle strutture</li><li>• contenuti del contratto individuale e fasce di contattabilità</li><li>• linee guida per la salute e sicurezza</li></ul>

Durante il periodo emergenziale l'Istituto ha adottato una regolamentazione del lavoro agile funzionale a garantire la continuità operativa e, al contempo, a ridurre il rischio di contagio, in conformità ai DPCM succedutisi nel tempo e alle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica. La necessità di considerare il lavoro agile come forma di "lavoro ordinario" ha ampliato gli ambiti di discrezionalità gestionale dell'Istituto, essendo motivo di deroga ai molteplici aspetti regolamentari definiti nella precedente fase sperimentale.

Nello stesso periodo, infatti, numerose Strutture territoriali, a fronte delle esigenze di contenimento della presenza e di limitazione degli spostamenti, hanno sperimentato soluzioni organizzative e di processo che sono risultate efficaci sia in termini di qualità del servizio che di produttività nell'erogazione dello stesso. L'amministrazione ha rilevato tali pratiche e le ha analizzate in considerazione della loro adottabilità anche al di fuori del contesto emergenziale. Nello specifico, le buone pratiche sperimentate hanno evidenziato la possibilità di adottare soluzioni operative innovative utili a:

- valorizzare le competenze del personale a prescindere dalle strutture di appartenenza e distribuire in modo più equilibrato i carichi di lavoro
- gestire a distanza i processi caratterizzati da un livello di digitalizzazione poco elevato
- dare continuità all'erogazione di servizi socio-sanitari nell'ipotesi di utenza impossibilitata a recarsi presso la sede
- monitorare e coordinare le attività a distanza

Le buone pratiche rilevate hanno offerto interessanti spunti per la definizione delle azioni di supporto all'implementazione del presente Piano, tenuto conto dell'orizzonte temporale di riferimento. Nella tabella di seguito, si riepilogano i dati sulle buone pratiche in parola.

<b>Dati sulle buone pratiche</b>	<b>N.</b>
Strutture territoriali che hanno comunicato l'attuazione di pratiche innovative	<b>10</b>
Pratiche innovative segnalate dalle Strutture territoriali	<b>24</b>
Pratiche innovative che sono state considerate di maggior interesse in funzione della loro adottabilità anche al di fuori della situazione emergenziale	<b>7</b>

## 1.2. Servizi e customer experience

Da diversi anni l'Istituto ha intrapreso un percorso di sviluppo organizzativo basato sulla centralità dell'utente che ha portato ad un ridisegno complessivo dei servizi, ad un ripensamento delle modalità di interazione con l'utente e ad un efficientamento ed automazione dei canali di assistenza. Attualmente l'Amministrazione interagisce ed eroga servizi tramite un sistema multi-canale che prevede per imprese e lavoratori la possibilità di accedere a numerosi servizi anche senza recarsi presso gli uffici. I canali di erogazione a distanza sono stati significativamente implementati in occasione del periodo emergenziale, anche con riferimento a tipologie di servizi tradizionalmente erogati in presenza. Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo, alcune iniziative di evoluzione dei canali telematici:

- Agenda Appuntamenti: evoluzione, in ottica di interazione a distanza, di un tool che precedentemente consentiva all'utenza di prenotare, accedendo al portale Inail, un appuntamento in sede. In funzione della necessità di ridurre i rischi di contagio lo stesso strumento è stato implementato per consentire agli utenti di richiedere una consulenza telefonica attraverso una re-call da parte degli operatori di sede.
- Servizi per il lavoratore: incremento degli strumenti informatizzati utili a tutti i lavoratori, infortunati e tecnopatici, per la consultazione diretta, rapida ed aggiornata delle proprie pratiche di infortunio e malattia professionale.
- App di supporto all'utenza: sviluppo, in via sperimentale, di una applicazione che offre supporto e assistenza ai cittadini. Le successive evoluzioni dell'applicazione miglioreranno l'esperienza dell'utente tramite l'implementazione di ulteriori funzionalità informative e dispositive.

Nonostante la situazione eccezionale determinata dalla pandemia da COVID – 19, l'Istituto ha realizzato nell'ultima parte del 2020 le indagini di customer esterna ed interna che rilevano anche ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.

In linea con il cambiamento in corso, la rilevazione di Customer satisfaction destinata agli utenti esterni ha subito delle variazioni nelle modalità di interazione con gli utenti. La necessaria attuazione delle misure di prevenzione dal rischio pandemico, a tutela della salute dei lavoratori e dei cittadini, ha fatto ritenere opportuna per il 2020 la somministrazione del questionario di rilevazione esclusivamente tramite canali web/email, eliminando definitivamente il modello cartaceo utilizzato negli anni precedenti.

In continuità con le iniziative messe in campo per rispondere al nuovo contesto caratterizzato dall'implementazione dei canali telematici, è prevista un'estensione dell'oggetto di indagine anche ai servizi online erogati dall'Istituto.

Parallelamente l'Istituto ha realizzato l'indagine di Customer satisfaction interna somministrando ai propri dipendenti un questionario comprensivo di una sezione dedicata alla valutazione degli aspetti legati alla modalità di lavoro agile, nella quale sono stati indagate, in particolare, le dimensioni relative alla qualità informativa, organizzativa e relazionale.

Gli esiti definitivi delle indagini di Customer satisfaction esterna ed interna condotte nel 2020 sono rendicontati nella Relazione sulla performance 2020.

## 1.3. Personale e cultura organizzativa

Le caratteristiche del personale in termini di età, sesso, carichi familiari, possesso di determinate competenze sono elementi da tenere in considerazione per valutare la capacità dell'Istituto di individuare gli obiettivi del presente piano e valutare una gradualità rispetto al loro raggiungimento. A tali aspetti si aggiungono tutti gli elementi connessi al livello di maturità della cultura organizzativa.

Nella seguente tabella si riportano alcuni elementi utili a connotare la popolazione lavorativa e il livello di maturità rispetto all'adozione del lavoro agile con riferimento a tre aspetti: caratteristiche del personale; evidenze emerse durante la sperimentazione del lavoro agile nel 2018 (a seguito somministrazione questionario di monitoraggio); evidenze emerse durante il periodo emergenziale (a seguito somministrazione questionario di monitoraggio in collaborazione con il Politecnico di Milano e monitoraggio sull'attuazione dello smart working per Funzione Pubblica).

<b>Caratteristiche del personale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circa il 60% della popolazione lavorativa è costituita da donne, categoria che presenta più marcate esigenze di conciliazione vita-lavoro; inoltre, circa il 23% dei lavoratori utilizza le prerogative previste dalla L. 104 e di questi la maggior parte (circa il 67%) sono donne;</li> <li>• l'età media del personale è di circa 55 anni; aspetto da tenere in considerazione in relazione alla capacità di adattamento a nuove forme lavorative e di organizzazione del lavoro nonché ai tempi di sviluppo di competenze digitali avanzate;</li> <li>• Circa l'80% del personale è allocato presso unità organizzative che presidiano a livello territoriale l'erogazione diretta dei servizi all'utenza;</li> <li>• la maggior parte del personale dell'Istituto è costituito da funzionari amministrativi ma vi è una pluralità di profili professionali e di inquadramento che rendono necessario un approccio differenziato nell'attuazione del lavoro agile.</li> </ul>
<b>Evidenze emerse durante la sperimentazione del lavoro agile nel 2018</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli smart worker che hanno aderito alla sperimentazione per migliorare la conciliazione vita-lavoro si sono dichiarati in massima parte soddisfatti dell'esperienza; tuttavia, il 62% ha evidenziato che un solo giorno a settimana di lavoro agile è appena sufficiente ad avere un impatto sulla conciliazione vita-lavoro;</li> <li>• sia i Dirigenti/Responsabili che gli smart worker hanno espresso alti livelli di soddisfazione rispetto all'esperienza di lavoro agile, il 31% dei Dirigenti/Responsabili avrebbe consigliato l'esperienza ad un pari livello;</li> <li>• complessivamente gli smart worker hanno utilizzato il 64% dei giorni fruibili in lavoro agile;</li> <li>• non sono state ravvisate criticità nel coordinamento verticale (responsabile-collaboratore) e orizzontale (collaboratore-collaboratore) e sia i responsabili che i funzionari sono stati concordi nel ritenere che il lavoro agile abbia inciso positivamente sul livello di motivazione e soddisfazione lavorativa;</li> <li>• l'utilizzo della dotazione informatica (hardware e software) messa a disposizione è stata un'occasione per rafforzare le competenze digitali ed informatiche del personale coinvolto.</li> </ul>
<b>Evidenze emerse durante il periodo emergenziale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante il periodo emergenziale, il 75% c.a. del personale dell'Istituto ha lavorato in modalità agile e complessivamente le giornate di lavoro agile fruite sono state il 66% c.a. rispetto al numero totale di giornate lavorative;</li> <li>• il 38% degli intervistati (c.a. 1560 persone) segnala di non aver potuto svolgere soltanto una parte delle proprie attività da remoto, mentre il 4% (ca 160 persone) segnala di non essere stato in grado di svolgere la maggior parte delle proprie attività a causa della particolare natura delle stesse;</li> <li>• è stato possibile riscontrare una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e orientamento ai risultati, un aumento delle competenze digitali del personale e una riduzione della conflittualità tra dirigenti e dipendenti.</li> </ul>

Per supportare il personale nella gestione del lavoro agile durante il periodo emergenziale, l'Istituto ha realizzato un'apposita sezione tematica della Intranet denominata "InailAgile" in cui i dipendenti possono reperire: normativa di riferimento e documentazione dell'Istituto; materiale formativo (tutorial, webinar etc.); materiale informativo (istruzioni, interviste e approfondimenti, notizie dal Ministero della salute, file multimediali etc.).

#### **1.4. Digitalizzazione e dotazione tecnologica**

L'Istituto ha sposato un modello di funzionamento in cui gli aspetti organizzativi e quelli dell'evoluzione tecnologica convergono in una regia unica, determinando evidenti benefici sul modello di erogazione dei servizi IT, sulla qualità dei prodotti e sulla soddisfazione degli utenti. In particolare, attraverso una pianificazione strategica pluriennale sono stati raggiunti importanti risultati quali:

- reingegnerizzazione digitale di processi e servizi di natura gestionale ed istituzionale;
- definizione di un modello organizzativo e di processi orientato all'erogazione di servizi in logica End to End coerente con le best practice internazionali e conforme alle norme ISO9001, ISO27001 e ISO20000;
- introduzione un moderno Data Center con standard qualitativi allineati alle più evolute certificazioni in materia;
- evoluzione delle infrastrutture, in ottica cloud, a supporto della trasformazione digitale dei servizi;
- trasformazione del patrimonio informativo in un generatore di conoscenza a servizio dei processi operativi e decisionali.

Il rafforzamento organizzativo, tecnologico ed operativo degli ultimi anni ha portato l'Istituto ad essere riconosciuto come service provider di servizi digitali da altre amministrazioni della PA, quali ad esempio il Ministero della Salute e l'Istat.

Tali aspetti, uniti alla programmazione dello sviluppo digitale del triennio 2020-22 (Cfr. Piano Triennale per l'Organizzazione Digitale 2020-2022), consentono di considerare la maturità tecnologica dell'Istituto medio-alta in funzione di un numero consistente di processi lavorativi supportati da specifiche applicazioni informatiche, delle iniziative formative relative alle competenze digitali erogate negli ultimi anni, della presenza di una strategia di sviluppo digitale continuativa e definita in modo chiaro.

La strategia di sviluppo digitale è stata inoltre affiancata da importanti investimenti dal punto di vista del miglioramento della dotazione hardware e software che ha consentito, tra l'altro, di dotare il 66% del personale in lavoro agile durante il periodo emergenziale con device di proprietà dell'Amministrazione.

Nel periodo emergenziale, rispetto alle risorse complessivamente in forza pari a circa 9.700 unità, il Personale in lavoro agile con PC/Device forniti dall'Amministrazione è stato pari a 5.161 unità (rilevazione a settembre 2020). Al medesimo mese di rilevazione il Personale in lavoro agile con propri PC/Device abilitati all'accesso alla rete e ai sistemi dell'amministrazione ammontava a 1.777 unità.

Attualmente, pertanto, circa il 60% dei dipendenti dell'Istituto è dotato di una postazione "agile" che consente di operare sia in presenza sia da remoto o in mobilità. Il restante personale è dotato di postazione desktop fissa ma, attraverso device aggiuntivi forniti dall'Istituto o personali, è comunque abilitato al lavoro da remoto attraverso il VDI.

Dal punto di vista del SW, invece, durante la fase emergenziale, coerentemente con il progetto di evoluzione della modalità di lavoro del dipendente agile e digitale, l'Istituto ha introdotto, in via sperimentale, il "Digital Workplace" del dipendente. Si tratta di un tool digitale che consente al dipendente di prendere visione e accedere a tutti gli strumenti necessari allo svolgimento della propria attività e di pianificarle in base agli obiettivi individuali e alle priorità condivise con il proprio Responsabile. Attraverso tale strumento si favorisce l'adozione di un approccio bottom up secondo una logica del lavoro orientata

ai risultati nonché una gestione trasparente e basata sulla fiducia della relazione responsabile-collaboratori.

## 2. MODALITÀ ATTUATIVE

### 2.1. La visione di sviluppo

Il lavoro da remoto, pur se avviato in modo improvviso e forzato, ha dimostrato un'efficacia per molti versi inaspettata rivelando come modalità di lavoro diverse nella pubblica amministrazione siano possibili, con beneficio per gli utenti, il personale e gli stessi Enti.

Questa nuova normalità, basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno dell'Istituto e nei rapporti con i cittadini e le imprese, prevarrà anche una volta finita la fase di emergenza.

L'esperienza vissuta rappresenta quindi un'occasione per testare, in tempo reale, la capacità di capitalizzare un diverso approccio al lavoro che superi il paradigma del "comando e controllo" attraverso un modo di operare incentrato sugli obiettivi e attraverso l'utilizzo di nuove piattaforme di comunicazione, per un profondo rinnovamento fondato sulla trasformazione digitale e sulla valorizzazione del personale. L'Istituto intende adottare un nuovo approccio relativamente alle modalità di lavoro e di interazione con l'utenza in una logica di ottimizzazione del bilanciamento delle esigenze organizzative e individuali.

L'anno 2020, in questo senso, è stato uno spartiacque: nel far comprendere, come sopra accennato, che il lavoro agile può utilmente essere praticato a livello generale per tutte le attività cd. smartabili, ha messo in evidenza la necessità di accompagnare con una serie di misure attuative il mutamento pressoché generalizzato delle modalità lavorative.

In un'organizzazione complessa come l'Inail, non è difatti ipotizzabile introdurre un mutamento a regime dell'organizzazione del lavoro senza adottare un piano di change management, che per me il attuale struttura gerarchica, con l'obiettivo di diffondere e radicare il diverso modo di intendere sia la prestazione lavorativa che la misurazione dei risultati da essa raggiunti.

La storia dell'Ente è già stata segnata da alcune rivoluzioni tecnologiche ed organizzative. Per tutte, il nuovo modello si è accompagnato a cospicui investimenti, sia in termini economici che formativi, tesi ad accompagnare e favorire il cambio di mentalità alla base della nuova filosofia che di volta in volta veniva introdotta.

Parimenti, anche la graduale introduzione a regime delle modalità di lavoro agile, non essendo le caratteristiche dello stesso paragonabili, per vari aspetti, all'attuale organizzazione per processi, non potrà che essere accompagnata da un programma di progressiva attuazione della nuova organizzazione.

Gli sforzi da intraprendere dovranno toccare le varie componenti dell'organizzazione:

- La tecnologia lato HW dovrà essere adattata alla possibilità da parte di tutti di lavorare in modalità agile. Allo stato attuale, come sopra indicato, solo il 60% circa del personale può contare su una postazione di lavoro agile, mentre l'attuale situazione epidemiologica non consente, per motivi prevenzionali, legati al processo di sanificazione, l'utilizzo condiviso, in giornate alterne, di una stessa postazione; criticità questa che potrebbe essere superata al termine della campagna vaccinale;
- Il SW di molte procedure dovrà essere implementato per consentire, da un lato, di poter lavorare in modalità agile, secondo routines legate al lavoro in asincrono, tramite un sistema di assegnazione del lavoro per obiettivi/attività nei diversi individui/gruppi di lavoro. Dall'altro, il SW dovrà consentire di valutare e misurare i diversi apporti e i differenti livelli produttivi, in relazione agli obiettivi/attività assegnati;
- Gli ambienti di lavoro potranno, una volta terminata la fase emergenziale, essere riprogettati, con l'intento di razionalizzare l'utilizzo degli spazi, mediante l'adozione di ambienti condivisi e non più "dedicati" al singolo dipendente;
- I flussi lavorativi dovranno essere ripensati per consentire, come detto sopra, di eliminare ridondanze e fruire della modalità asincrona di lavoro. Si dovrà, in parallelo, accelerare ulteriormente il percorso di collaborazione con altre

- Amministrazioni, per mettere in connessione le banche dati, al fine di ridurre i tempi di risposta e di minimizzare i punti di contatto con l'utenza;
- A livello regolamentare, si dovrà agire a diversi livelli, con l'obiettivo primario di rendere la nuova organizzazione compliant alle necessità di pianificazione e monitoraggio dei servizi erogati in modalità agile. Ulteriore livello di intervento sarà rappresentato dalla necessità di rendere i regolamenti interni aderenti alle modalità organizzative indotte dalla "spinta digitale" offerta con l'avvio del lavoro agile a regime;
  - Le politiche del personale dovranno adeguatamente considerare le necessità imposte sia dai nuovi business cui l'Istituto si è affacciato negli ultimi anni, sia dalle modifiche dal punto di vista organizzativo. Le qualifiche ritenute indispensabili, per le quali si dovrà far ricorso ai consueti meccanismi di reclutamento, dovranno fruire di iniziative informativo/formative per rendere le competenze agite il più possibile aderenti a quelle attese all'atto della graduale introduzione del nuovo modello organizzativo.

È di tutta evidenza un aspetto legato al dispiegarsi delle attività, appena sommariamente elencate, nel corso del tempo, le quali, data la complessità degli aspetti da considerare, non potranno esaurirsi nell'arco di un solo triennio. Tuttavia, nel presente piano saranno comprese le attività che saranno sviluppate nel primo triennio di programmazione.

Fin qui si è trattato dei soli aspetti interni legati alla graduale introduzione a regime del modello di lavoro agile. Tuttavia, l'attuale esperienza emergenziale ha rafforzato nella società intera i principi di solidarietà e di etica.

L'Istituto, in coerenza e agevolando il cambiamento intervenuto, si pone anche, con la graduale adozione di un modello organizzativo di lavoro agile, obiettivi "esterni", legati alla qualità di vita di tutti i cittadini e di rispetto per l'ambiente che ci circonda.

È indubbio, infatti, che un modello di lavoro agile, sia pure per emergenza, nel corso del 2020 ha consentito, come mai in passato, la conciliazione delle esigenze della vita lavorativa con quelle personali e familiari dei lavoratori stessi.

La ridotta mobilità dei lavoratori ha consentito peraltro, oltre al decongestionamento del traffico, di conseguire cospicui risparmi energetici, ottenuti sia per il minor consumo di carburante, sia per le spese per il funzionamento degli uffici.

Di tali risparmi ha beneficiato l'ambiente: già nel corso del 2020, vari sono stati gli studi che hanno dimostrato come i bassi livelli di emissioni abbiano prodotto un abbassamento, a titolo esemplificativo, del livello di inquinamento dell'aria e dei mari.

Negli ultimi tempi, si è addirittura parlato di effetti tangibili riguardanti il buco dell'ozono.

L'esperienza del 2020, come detto sopra, ha consentito di comprendere come sia possibile lavorare, per la stragrande maggioranza delle attività dell'Istituto, senza dover essere costretti alla presenza continuativa in ufficio.

L'Istituto, da sempre impegnato nel veicolare a livello nazionale e internazionale valori etici come quelli della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, ritiene che nei prossimi anni un altro valore da veicolare allo stesso modo sarà quello relativo all'ulteriore miglioramento della complessiva qualità della vita e alla diminuzione dei tassi di inquinamento.

La possibilità, per il lavoratore, di conciliare i propri impegni lavorativi con quelli personali e familiari, di non passare un significativo numero di ore della propria giornata in mezzi di trasporto pubblici o privati, ha un valore che è stimabile in termini di benessere psicofisico, ma non economicamente quantificabile.

Quanto alle grandezze misurabili, economiche o meno, alla data di redazione del presente documento non erano stati effettuati studi per quantificare all'interno dell'Istituto gli effettivi risparmi conseguiti, per i dipendenti e per l'organizzazione, in termini di km percorsi, di ore di traffico risparmiate, di emissione di Co<sub>2</sub>, di m<sup>3</sup> di gas e di Kw di energia per il funzionamento degli uffici.

Tuttavia, l'attuazione di una campagna valoriale in questo senso potrà colmare questa lacuna, dimostrando, da un lato, che anche su questo versante l'Istituto si pone in una posizione di primazia all'interno delle aziende pubbliche, dall'altro che i mutamenti organizzativi, oltre ai benefici sulla qualità della vita dei dipendenti e delle rispettive famiglie, comporteranno il conseguimento di tangibili risparmi per le grandezze economicamente misurabili e per la complessiva qualità della vita a livello nazionale.

Di seguito si illustrano le scelte organizzative che l'Istituto intende intraprendere, con riferimento ai quattro ambiti approfonditi nella precedente sezione.

- Policy ed organizzazione

La strategia complessiva è volta all'adozione a regime di modelli di lavoro ibridi, ossia basati su modalità organizzative flessibili che consentono l'alternanza tra il lavoro in presenza fisica e quello a distanza. In particolare, l'introduzione a livello nazionale e a regime del lavoro agile sarà accompagnata dall'attivazione di scelte operative e regolamentari che consentano di accedere ad un ventaglio di possibilità che non contemplano unicamente il lavoro da casa, ma anche l'accesso a spazi di lavoro condivisi (sale di *co-working*) all'interno delle strutture Inail, piuttosto che di postazioni di lavoro presso sedi che ospitano strutture organizzative diverse da quella di appartenenza. La maggiore capacità di lavorare a distanza, inoltre, sarà valorizzata dal punto di vista della performance organizzativa attivando nuovi ambiti di collaborazione tra le diverse strutture organizzative in un'ottica di implementazione di modelli operativi basati sulle competenze del personale e il miglior bilanciamento dei carichi di lavoro. Tale prospettiva consente di superare la tradizionale gestione degli ambiti di competenza su base territoriale attivando importanti economie di scala e di specializzazione.

Il perseguimento delle finalità organizzative sopra descritte è strettamente connesso all'adozione di indirizzi e regolamenti che consentano di gestire in modo omogeneo e condiviso l'introduzione di nuovi modelli di lavoro e gli adempimenti normativi specificatamente connessi al lavoro agile. In tal senso, si rileva anche l'opportunità di rivedere, in un'ottica organica e alla luce del maggiore utilizzo dello smart working, gli altri istituti che regolano specifiche modalità lavorative flessibili (telelavoro, part-time).

- Servizi e customer experience

I percorsi di evoluzione dell'Istituto sono orientati sempre più all'incremento del valore aggiunto per l'utente. In tal senso, assume un ruolo centrale il tema della "sburocratizzazione" e del miglioramento della qualità e dell'accessibilità dei servizi. È evidente l'opportunità di attuare forme di semplificazione del processo amministrativo e di riduzione della complessità operativa in funzione di una più facile interazione tra gli attori che intervengono nelle diverse fasi di lavoro. A tale aspetto sono riconducibili elementi quali la de-certificazione e il potenziamento degli scambi informativi con le altre pubbliche amministrazioni. Non di meno è necessario tendere a soluzioni innovative per consentire all'utenza di usufruire di un accesso facilitato e multicanale ai servizi offerti.

- Personale e cultura organizzativa

L'introduzione di modelli di lavoro ibridi sarà accompagnata da un percorso di evoluzione della cultura organizzativa e di rafforzamento delle competenze del personale finalizzato a:

- promuovere autonomia e responsabilizzazione nel personale rispetto al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento continuo della qualità dei servizi resi e delle interazioni con l'utenza e con i colleghi (self-empowerment);
- favorire una cultura della collaborazione tra pari (es: funzionario-funzionario, dirigente-dirigente) e trasversale rispetto alle strutture di appartenenza;
- sviluppare le competenze manageriali delle figure di coordinamento (dirigenti, responsabili, coordinatori ecc.) rispetto al presidio di modelli di lavoro orientati agli

obiettivi e non al mero adempimento e contraddistinti da meccanismi flessibili di organizzazione;

- investire nello sviluppo delle competenze trasversali e tecnico-specialistiche del personale;
- promuovere la fiducia nel rapporto fra le figure apicali e i funzionari, in funzione della necessità di abbandonare i sistemi tradizionali di controllo della presenza fisica e valorizzare il riconoscimento del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi comuni.

I piani di formazione dell'Istituto, unitamente alle azioni di natura organizzativa, sono coerenti con le linee di sviluppo tracciate.

Nello specifico, sono previste azioni formative finalizzate a facilitare e supportare l'adozione del lavoro in modalità agile.

Le direttrici di tali interventi si riferiscono a una 'formazione diffusa' rivolta a tutto il personale per lo sviluppo di competenze digitali e a una formazione mirata per i ruoli che svolgono attività direzionali e/o di coordinamento.

Sono di seguito sintetizzate le attività riconducibili alle direttrici suindicate:

- Sensibilizzazione organizzativa per la dirigenza con riguardo al lavoro agile (2021);
- Percorso formativo per lo sviluppo di competenze digitali rivolto a tutto il personale (2021);
- Iniziativa formativa per i titolari di posizioni organizzative fisse volta allo sviluppo di competenze comportamentali/organizzative e conoscenze tecnico-specialistiche di ruolo connesse anche con il lavoro agile (2021);
- Formazione per la dirigenza finalizzata allo sviluppo di competenze manageriali/direzionali connesse con il lavoro agile (2022-2023);
- Percorso formativo per funzionari (responsabili di processo e sub-processo) finalizzato allo sviluppo di competenze organizzative/comportamentali connesse con lo svolgimento del lavoro agile (2022-2023).

Nella maggioranza dei casi, sarà fin da subito possibile proseguire le attività con le medesime modalità organizzative (per processi, delocate) utilizzate durante la fase emergenziale.

La graduale introduzione di modalità organizzative di lavoro agile per un sempre maggior numero di attività, invece, sarà avviata tramite un'iniziativa progettuale che vedrà, da un lato, l'ampliamento a livello territoriale delle strutture che sperimenteranno, al fine di estenderne l'applicazione, le soluzioni organizzative innovative (best practices citate) rilevate durante la fase emergenziale, afferenti sia ai processi di front office che di backoffice.

Le analisi organizzative, dall'altro lato, prevederanno l'individuazione di strutture "pilota", che sperimenteranno l'applicazione delle innovative modalità organizzative e operative che sono risultate e che via via risulteranno efficaci, sia in termini di qualità del servizio che di produttività nell'erogazione dello stesso, per l'intera attività delle strutture interessate.

Le risultanze di tale fase sperimentale saranno oggetto di condivisione e approfondimenti funzionali a garantirne la opportuna diffusione alle ulteriori realtà dell'Istituto, con l'obiettivo di valorizzare i risultati ottenuti e avviare una riflessione condivisa sui modelli lavorativi, in un'ottica di miglioramento dei servizi offerti all'utenza e incremento del benessere organizzativo.

Introdurre la possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio consente anche di ridare valore all'interazione in presenza. Quest'ultima, infatti, deve essere sempre più orientata ad attività di condivisione, coordinamento e commitment nonché di rafforzamento del senso di appartenenza. Ritrovarsi nei luoghi di lavoro è un momento importante per coltivare le relazioni empatiche, scambiare feedback, condividere visioni di lungo termine. In tale ottica si immaginano forme di adeguamento degli spazi fisici e delle modalità di gestione: dall'utilizzo di layout che agevolino le relazioni e il lavoro in gruppo, all'utilizzo di

sistemi di prenotazione delle postazioni di lavoro che consentano una ottimizzazione degli spazi.

- Digitalizzazione e dotazione tecnologica

L'Istituto intende proseguire nel percorso di abilitazione dell'interazione a distanza con l'utenza e di innovazione dei servizi, anche in funzione delle tendenze tecnologiche sempre più orientate all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, delle realtà virtuali, delle learning machine, nonché alla luce delle nuove frontiere aperte dalla telemedicina.

La digitalizzazione offre nuovi margini di libertà rendendo meno rilevante, ai fini dell'organizzazione del lavoro, il luogo e la postazione fisica in cui la persona svolge le proprie funzioni. Al contempo l'abilitazione del "digital working" consente di snellire e facilitare l'attività lavorativa, sia essa effettuata in ufficio o altrove. In tale contesto si rileva l'importanza di investire nelle dotazioni hardware e software per sostituire la tradizionale "postazione di lavoro" con il "digital workplace", ossia con un insieme di dotazioni strumentali che consentono di superare i vincoli fisici e logistici.

## **2.2. Le attività lavorabili in modalità agile**

Durante il periodo emergenziale l'Istituto si è confrontato con l'importante sfida di garantire la continuità della operatività nella erogazione dei servizi. Alla luce di tale esperienza, l'Istituto considera come gestibili in modalità agile tutti i processi lavorativi per i quali non si rileva un vincolo di presenza fisica, presso l'ufficio o altro luogo, dovuto all'interazione diretta con l'utenza e/o all'utilizzo di specifica dotazione strumentale. Sulla base di tale principio sono definite come eseguibili in modalità agile tutte le attività lavorative, fatta eccezione per alcuni segmenti di processo di quelle di seguito indicate:

- attività riconducibili alle aree medico legali, prime cure e centri Fkt, nonché le attività socio-educative
- attività di assistenza protesica e di riabilitazione presso le strutture della Dcapr (Centro protesi Vigorso di Budrio e sue Filiali, Crm Volterra)
- accesso presso terzi di ispettori di vigilanza assicurativa e dei professionisti e tecnici Contarp, Cte e Uot
- accesso presso terzi del personale della Ricerca in relazione alle attività del Par
- attività professionali degli avvocati che prevedono l'accesso presso gli uffici giudiziari
- attività lavorative svolte presso la Tipografia di Milano
- attività formative in presenza

Con riferimento alle tipologie di attività sopra elencate, si rileva, come detto, che le stesse, benché richiedano una prevalente presenza presso la sede di servizio ovvero prevedano un costante rapporto con l'utenza, presentino parti di attività che possono essere svolte anche da remoto.

In funzione di tale caratteristica, si ritiene, pertanto, che il personale impegnato nelle attività suddette possa essere ammesso al lavoro agile, eventualmente e in via sperimentale anche in modalità oraria, subordinatamente ad un'attenta e complessiva valutazione delle esigenze organizzative e funzionali delle singole Strutture, avuto altresì riguardo alle risorse a disposizione.

### 3. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Di seguito si riporta una tabella che descrive i soggetti che intervengono sia nella gestione ordinaria del lavoro agile che nella definizione e implementazione del presente Piano.

Soggetti/Strutture	Principali responsabilità e processi presidiati
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutano le richieste di adesione al lavoro agile del personale tenendo in considerazione gli elementi regolamentari interni all'organizzazione tra cui gli aspetti relativi alla tipologia di attività svolte dal personale e il livello di possesso delle competenze tecniche e trasversali;</li> <li>• Segnalano, nell'ambito delle attività di monitoraggio, possibili azioni di miglioramento con particolare riferimento alla mappatura delle attività da non considerare come gestibili in lavoro agile</li> <li>• Adottano tutte le misure di supporto al personale utili a garantire la gestione efficace del lavoro a distanza (es: pianificazione delle attività e monitoraggio degli obiettivi)</li> </ul>
Direzione centrale risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia gli aspetti normativi e regolamentari interni</li> <li>• Interviene per dirimere eventuali controversie tra Dirigenti e personale circa l'autorizzazione all'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile</li> <li>• Presidia la formazione del personale</li> <li>• Presidia la valutazione della performance individuale</li> </ul>
Direzione centrale programmazione, bilancio e controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia gli aspetti connessi alla performance organizzativa e alla customer experience</li> </ul>
Direzione centrale per l'organizzazione digitale/CIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidia l'introduzione di pratiche organizzative e operative funzionali all'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile</li> <li>• Cura gli aspetti connessi alla dotazione tecnologica e alla digitalizzazione dei servizi</li> </ul>
CUG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il CUG contribuisce, con funzioni propositive, consultive e di verifica, alla attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.</li> <li>• Collabora con l'Amministrazione alla cabina di regia per il processo di cambiamento avviato con lo smart working.</li> <li>• Nell'ambito del processo di adozione del POLA esprime un parere, segnalando eventuali elementi migliorativi prima della sua adozione ed in funzione degli esiti delle attività di monitoraggio annuali</li> <li>• Presidia l'allineamento tra il POLA e i "Piani triennali di azioni positive" nelle materie di propria competenza</li> </ul>
OIV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nell'ambito del processo di adozione del POLA esprime un parere, segnalando eventuali elementi migliorativi, prima della sua adozione ed in funzione degli esiti delle attività di monitoraggio annuali</li> <li>• Partecipa agli interventi previsti dal POLA con una ricaduta sulla performance organizzativa e individuale</li> </ul>
RTD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuisce all'elaborazione del POLA con riferimento agli aspetti collegati al livello di maturità digitale curando l'allineamento rispetto ai Piani Triennali per l'Organizzazione Digitale</li> <li>• Presidia in modo particolare le attività di monitoraggio connesse alla dimensione della dotazione tecnologica e del livello di digitalizzazione</li> <li>• Cura l'allineamento tra i contenuti</li> </ul>
Organizzazioni sindacali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nell'ambito del processo di adozione del POLA sono sentite con le modalità previste dalla contrattazione collettiva e nell'ambito dei processi di adozione della regolamentazione interna in materia di lavoro agile</li> </ul>

Per garantire che i diversi soggetti e ambiti di responsabilità sopra richiamati abbiano un adeguato livello di coordinamento nelle attività di gestione, monitoraggio e sviluppo del lavoro agile, l'Istituto si dota di un comitato di governance (o cabina di regia) del lavoro agile.

Tale comitato ha come finalità:

- il coordinamento dei diversi soggetti coinvolti nella gestione del lavoro agile con particolare riferimento agli aspetti connessi alla realizzazione delle azioni di abilitazione al lavoro agile
- il presidio delle azioni di monitoraggio in termini di rilevazione e analisi delle informazioni
- la definizione delle azioni di miglioramento

I soggetti che compongono il comitato di governance sono individuati dalla Direzione centrale risorse umane e dalla Direzione centrale per l'organizzazione digitale con cadenza triennale. I nominativi dei referenti sono scelti nell'ambito delle strutture coinvolte nella gestione del lavoro agile.

Di seguito si riporta la composizione dell'organo di governance del lavoro agile per il triennio 2021-2023

<b>Ruolo</b>	<b>Incaricato</b>	<b>Struttura di riferimento</b>
Responsabile dell'attuazione del POLA	Responsabile Direzione centrale per l'organizzazione digitale	DCOD
Referente performance organizzativa	Responsabile ufficio programmazione, performance e controllo di gestione	DCPBC
Referente performance individuale	Responsabile ufficio pianificazione, norme e relazioni sindacali	DCRU
Referente aspetti regolamentari	Responsabile ufficio pianificazione, norme e relazioni sindacali	DCRU
Referente aspetti formativi	Responsabile ufficio formazione	DCRU
Referente assetti organizzativi	Responsabile ufficio organizzazione per la transizione digitale	DCOD
Referente customer experience	Responsabile ufficio processi e customer experience	DCOD
Referente abilitazione tecnologica hardware e software	Responsabile ufficio infrastrutture ICT	DCOD

## 4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

### 4.1 Le condizioni abilitanti il lavoro agile

#### 4.1.1 Policy e organizzazione

L'istituto adotterà specifiche misure di policy del lavoro agile attraverso un percorso a due step:

1 – adozione di linee guida per i primi due anni: l'utilizzo delle linee guida consente di gestire in modo più flessibile le graduali modifiche delle policy della variazione degli obiettivi percentuali annuali e delle necessarie misure di miglioramento;

2 – adozione di un regolamento nell'ultimo anno: congiuntamente al perseguimento dell'obiettivo percentuale massimo si prevede l'adozione di un regolamento in forma definitiva.

Nella tabella seguente si riportano i principali contenuti di una primaria regolamentazione interna del Lavoro Agile, in vista di una definitiva disciplina nel corso del triennio:

<b>Principali contenuti della regolamentazione interna</b>
<p><b>Vincoli percentuali di personale in lavoro agile rispetto alle tipologie/livello delle strutture organizzative</b></p> <p>Tutto il personale impegnato in attività lavorabili in modalità agile potrà potenzialmente accedere allo smart working attraverso una rotazione che garantisca un'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro da remoto.</p> <p>Conseguentemente, i Responsabili di ciascuna Struttura, compatibilmente con le esigenze di servizio, effettueranno una programmazione <b>mensile</b> delle presenze del personale in alternanza, prevedendo, per il personale che avrà fatto richiesta di accedere allo smart working, fino a un massimo di 8 giornate lavorative in modalità agile.</p> <p>La programmazione riguarderà anche il personale impegnato nelle attività non interamente "smartabili", per la parte di attività eseguibile da remoto. Tale aliquota di personale potrà essere ammessa al lavoro agile, anche in modalità oraria, subordinatamente ad un'attenta e complessiva valutazione delle esigenze organizzative e funzionali delle singole Strutture, avuto altresì riguardo alle risorse a disposizione.</p>
<p><b>Durata del lavoro agile</b></p> <p>La durata dell'accordo di lavoro agile è di 12 mesi, con possibilità di rinnovo tacito.</p> <p>Il dipendente potrà recedere dalla prestazione lavorativa in modalità agile in qualsiasi momento, dandone comunicazione scritta all'Amministrazione.</p> <p>È, altresì, consentito il recesso da parte dell'Amministrazione, laddove particolari ed eccezionali esigenze organizzative impongano lo svolgimento unicamente in sede dell'attività lavorativa.</p>
<p><b>Iter di adesione e autorizzazione al lavoro agile e contenuti del contratto individuale</b></p> <p>L'accesso al Lavoro agile è su base volontaria. Il dipendente a tale fine presenta apposita istanza al proprio Responsabile, il quale si esprime sulla relativa accoglibilità, tenuto conto sia delle esigenze organizzative e funzionali della Struttura, che delle capacità del richiedente di lavorare in piena autonomia per obiettivi, avendo dato dimostrazione di affidabilità e di senso di responsabilità.</p>

In conformità a quanto stabilito dall'art 19, comma 1, della legge n. 81/2017, le modalità di svolgimento di lavoro agile sono concordate tra le parti mediante accordo, da stipularsi per iscritto.

L'accordo individuale di lavoro agile deve contenere i seguenti elementi essenziali:

- a. obiettivi lavorativi da realizzare in smart working;
- b. esercizio del potere direttivo e di controllo dell'Amministrazione;
- c. durata dell'accordo, modalità di recesso del dipendente e dell'Amministrazione;
- d. trattamento giuridico ed economico;
- f. obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile.

All'accordo sarà allegata specifica informativa contenente le policy aziendali sul corretto utilizzo degli strumenti informatici forniti dall'Istituto, nonché un'informativa scritta in materia di sicurezza sul lavoro.

### **Criteria di inclusione/esclusione e/o prioritizzazione delle domande di adesione al lavoro agile**

Ferma rimanendo la valutazione del Responsabile in ordine all'accogliibilità della richiesta di smart working alla luce dei suddetti criteri oggettivi (organizzativi) e soggettivi (autonomia e responsabilità del richiedente), tutto il personale può, potenzialmente, accedere al Lavoro agile con il richiamato criterio di rotazione. In fase di prima attuazione, qualora necessario, verranno individuati specifici criteri di priorità previo confronto con le OO.SS.

### **Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile**

Il lavoro agile viene svolto senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, in una logica della prestazione lavorativa per obiettivi e risultati che responsabilizzi il dipendente verso il raggiungimento degli stessi, rafforzando il rapporto di fiducia tra responsabile e collaboratore.

Con l'auspicio che la prossima contrattazione collettiva nazionale regolamenti in maniera puntuale gli istituti accessori attualmente legati esclusivamente all'orario di lavoro, nonché l'eventuale riattribuzione ai fondi della contrattazione integrativa dei risparmi conseguiti attraverso lo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile, il vigente quadro normativo di riferimento prevede che nella giornata di lavoro "agile" la distribuzione flessibile del tempo di lavoro esclude la possibilità di riconoscere prestazioni eccedenti l'orario di lavoro che diano luogo a riposi compensativi, prestazioni di lavoro straordinario, prestazioni di lavoro in turno notturno, festivo o feriale non lavorativo che determinino maggiorazioni retributive, permessi o altri istituti che comportino la riduzione dell'orario giornaliero di lavoro.

In tal senso, nella giornata di lavoro agile è, altresì, esclusa l'attribuzione del buono pasto. Laddove il lavoro agile venga fruito in modalità oraria, il buono pasto è attribuito in caso di prestazioni lavorative rese in presenza di durata pari o superiore alle 6 ore e 30 minuti.

Il lavoro agile può essere organizzato per fasce di contattabilità, con particolare riferimento al personale che svolge attività di "front office" ovvero in presenza di specifiche esigenze organizzative individuate dal responsabile, garantendo, in ogni caso, il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche al di fuori del normale orario di lavoro della Struttura di appartenenza, nonché un periodo di riposo consecutivo giornaliero non inferiore alle undici ore.

### **Aspetti connessi alla dotazione tecnologica e alla sua gestione**

Per poter svolgere l'attività lavorativa in smart working, ciascun dipendente dovrà avere in dotazione una postazione di lavoro agile.

Il dipendente è tenuto ad utilizzare esclusivamente i supporti e le apparecchiature fornite dall'Amministrazione.

Le spese riguardanti i consumi elettrici e di connettività sono a carico del dipendente; le spese di manutenzione della dotazione tecnologica sono a carico dell'Amministrazione.

Per facilitare l'estensione del lavoro agile ad una platea sempre più ampia di personale e, al contempo, valorizzare la gestione del lavoro a distanza per ottenere impatti di efficacia ed efficienza dei processi lavorativi, si prevede l'individuazione e la diffusione di nuove modalità operative connotate da:

- riduzione dei vincoli di presenza fisica presso la sede di appartenenza;
- aumento della capacità di collaborazione tra personale afferente a diverse strutture in ottica di superamento delle logiche di competenza territoriale;
- modalità di distribuzione dei carichi di lavoro svincolate dal luogo fisico di lavoro del personale e basate sulla de-localizzazione.

Alla leva regolamentale ed operativa sarà affiancata quella logistica in termini di:

- Sperimentazione di uno spazio di co-working denominato "Smart Inail" all'interno della sede degli Uffici centrali, dove saranno presenti postazioni di lavoro e sale riunioni che possono essere prenotate quotidianamente tramite l'utilizzo di un'App. Sulla base dell'efficacia che sarà riscontrata nell'utilizzo di questo ambiente di lavoro, l'Istituto valuterà, in una fase successiva, la creazione di ulteriori spazi di co-working anche all'interno di altre sedi dell'Istituto.
- Elaborazione di studi e approfondimenti finalizzati a valutare ulteriori evoluzioni del layout degli uffici in funzione della necessità di garantire una maggiore flessibilità degli spazi e creare ambiti adatti all'interazione collettiva in presenza (es. open space, spazi modulari, aree break, aree dedicate alla creatività etc.)

#### 4.1.1 Servizi e customer experience

Con riferimento all'evoluzione dei servizi in ottica utente-centrica, l'Istituto si pone come obiettivo quello di incrementare il numero di servizi digitalizzati per i quali è possibile prevedere un'erogazione da remoto, anche in affiancamento alle normali modalità di erogazione in presenza (es: Visite mediche collegiali, fisioterapia a distanza, collaudo dei dispositivi etc.). In tale ambito rientra anche l'ulteriore evoluzione App di supporto all'utenza in fase di sviluppo.

Inoltre, al fine di rilevare la percezione degli utenti in merito alle nuove modalità di erogazione dei servizi a distanza e all'utilizzo del lavoro agile, l'Istituto prevede di evolvere gli strumenti di rilevazione della customer experience attualmente in uso.

#### 4.1.2 Personale e cultura organizzativa

Il graduale aumento della percentuale di dipendenti in smart working sarà supportato da azioni di carattere informativo e formativo orientate ad agevolare lo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali sia dei funzionari che dei Dirigenti/Responsabili.

Inoltre, sarà oggetto di verifica la coerenza del sistema di valutazione della performance individuale rispetto alla necessità di tenere in considerazione, nella valutazione dell'apporto di ciascun individuo alla performance dell'Ente, gli aspetti connessi alla gestione del lavoro a distanza e, più in generale, relativi alle capacità utili alla gestione di modelli di lavoro ibridi.

Per il 2021, tenuto conto sia del numero dei PC/Device forniti dall'Amministrazione sia dell'incertezza legata al protrarsi della situazione emergenziale si ritiene, in via prudenziale

e conformemente al limite previsto dal legislatore, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersi di tale modalità di lavoro.

#### 4.1.3 Digitalizzazione e dotazione tecnologica

E' prevista, nell'immediato, a coloro che non erano risultati precedentemente assegnatari di pc convertibile, la distribuzione di ulteriori n. 1.000 postazioni di lavoro mobili di nuova fornitura (con accesso abilitato in VDI).

A partire dalla seconda metà del 2021, in concomitanza con la scadenza dei noleggi delle postazioni attuali, saranno previste due tipologie di apparati agili per coprire l'intera dotazione destinata ai dipendenti: un apparato agile standard per tutti i dipendenti che operano essenzialmente sulle aree istituzionali e strumentali (circa 90% del personale) e un apparato agile evoluto per tutti coloro che operano con prodotti di grafica e grandi elaborazioni dati (circa 10% del personale).

Ulteriori iniziative progettuali prevedono l'estensione della firma digitale a tutte le categorie di dipendenti che attestano la propria firma su atti interni/ esterni. Tale abilitazione oltre a favorire la digitalizzazione dei documenti e la accessibilità in digitale degli stessi consentirebbe anche un'adozione spinta del paperless.

Sarà completata la previsione della PEC per tutte quelle categorie di dipendenti (ad es. Avvocati e Ispettori) che devono inviare a norma di legge atti/comunicazioni altrimenti eseguibili nei canali tradizionali (per esempio quelli postali).

L'adozione generalizzata di Office 365 già consente la fruibilità di tutte le funzioni di archiviazione in cloud, collaborazione e condivisione, meeting, unified communication.

Continuerà l'adozione sempre più spinta di tecnologie di interfacciamento tra diverse banche dati (per esempio Dynamics 365) al fine di offrire viste aggregate di dati per una produttività sempre più alta (anche in ottica di assistenza virtuale).

Risultano in fase di rilascio App per l'erogazione di servizi in mobilità ai dipendenti.

Per supportare l'evoluzione del lavoro agile si prevede che l'Istituto effettui una serie di investimenti finalizzati a migliorare la dotazione software e hardware del digital work place del dipendente.

Risulta attualmente in fase di sperimentazione il progetto Workplace Analytics che aggiunge valore al lavoro agile, offrendo informazioni ed elementi aggregati atti a delineare al top management usi e nuove abitudini degli utenti verso le tecnologie digitali rilasciate con Office 365.

Inoltre, per favorire l'orientamento dei dipendenti a lavorare per obiettivi e supportare il coordinamento del personale il lavoro agile, si prevede di estendere a tutto l'Istituto l'utilizzo del nuovo strumento chiamato "Digital Workplace" del dipendente, per la definizione, pianificazione e monitoraggio delle attività lavorate in modalità agile. Si evidenzia che l'adozione di tale strumento digitale ha un importante impatto anche sulla dimensione della cultura organizzativa e della relazione tra Responsabile e collaboratori. Esso, infatti, offre spunti di crescita e di miglioramento in ottica di una gestione del lavoro per obiettivi e della valorizzazione del personale.

Con riferimento al più ampio piano strategico di evoluzione digitale dell'ente, si rimanda al Piano Triennale per l'Organizzazione Digitale 2020-2022.

#### 4.1.2 Piano di adozione

Ambiti	Obiettivi	Interventi	2021		2022		2023	
			I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.
Policy e organizzazione	Adozione di un regolamento di lavoro agile	Definizione di linee guida per regolamentare la gestione del lavoro agile	X					
		Emanazione nuovo regolamento sul lavoro agile				X		
		...						
	Individuazione e adozione di modalità operative che abilitano il personale a lavorare da remoto	Diffusione di istruzione organizzative per l'adozione di nuove modalità operative	X	X	X			
		...						
	Adeguamento della logistica degli uffici	Sperimentazione di spazi di co-working presso Strutture dell'Istituto	X					
Studi e approfondimenti per valutare una possibile evoluzione della logistica e del layout degli uffici					X			
.....								
Servizi e customer experience	Aumento del numero di servizi a cui si può accedere dai canali telematici	Messa a regime di pratiche di erogazione dei servizi a distanza sperimentate nel periodo emergenziale	X	X	X	X	X	X
		Evoluzione dell'App di supporto all'utenza con ulteriori funzionalità informative e dispositive						
		...						

	Evoluzione della rilevazione della customer experience in ambito lavoro agile	Adeguamento del sistema di rilevazione della customer experience		X	Avvio speriment az.	X		
	Evoluzione degli indicatori di performance organizzativa in ambito lavoro agile	Analisi e individuazione di nuovi indicatori di performance organizzativa rispetto alla gestione del lavoro agile			Avvio speriment az.			
Personale e cultura organizzativa	Miglioramento delle competenze del personale	<b>Vedi pag. 11</b>						
	Evoluzione degli indicatori di performance individuale in ambito lavoro agile	Analisi per l'adeguamento degli indicatori di performance individuale al lavoro agile						X
Digitalizzazione e dotazione tecnologica	Incremento del numero di device fornibili al personale in lavoro agile	Acquisto di x nuovi device		X				
		Acquisto di x nuovi device				X		
	Miglioramento della dotazione software funzionale allo svolgimento del lavoro a distanza	Acquisto di x nuove licenze per la firma digitale		X				
		Aumento del x% dello spazio di archiviazione in cloud			X			
		...						
	Evoluzione del sistema di pianificazione e monitoraggio "Digital Workplace" del dipendente	Estensione a tutto l'Istituto dell'utilizzo del Digital Workplace del dipendente				X		
		Introduzione di nuove funzionalità del Digital Workplace del dipendente			X		X	
...								

## 4.2 Monitoraggio

Nella tabella sottostante sono esposti gli indicatori che saranno monitorati nel 2021. In conformità alle indicazioni contenute nelle "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" tali indicatori sono volti a monitorare alcune condizioni di salute abilitanti e lo stato di implementazione del lavoro agile. Negli anni successivi tale set di indicatori sarà integrato con ulteriori indicatori volti a misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa e gli impatti, positivi o negativi, all'interno e all'esterno dell'amministrazione.

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	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
	Adeguare l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile (on/off)	ON	ON	ON	ON	
		2) Monitoraggio del lavoro agile (on/off)	ON	ON	ON	ON	
		4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (on/off)	ON	ON	ON	ON	
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
	Competenze direzionali: adeguare i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0%	100%	100%	100%	Procedura di gestione della formazione
	Competenze organizzative: adeguare i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	0%	5%	40%	40%	Procedura di gestione della formazione
	Competenze digitali: adeguare i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	100%	100%	0%	0%	Procedura di gestione della formazione

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTI
<b>SALUTE DIGITALE</b>							
	Incrementare il livello di digitalizzazione dell'Ente	14) N. PC per lavoro agile	5.161	6.161	Tutto il personale dipendente	Tutto il personale dipendente	
		15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	81%	93%	100%	100%	
		16) Sistema VPN (on/off)	ON	ON	ON	ON	
		18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) (on/off)	ON	ON	ON	ON	
		19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	
		20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	
		22) % Processi digitalizzati	88%	90%	92%	95%	
<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>							
	Razionalizzazione dei costi per la formazione e per gli investimenti funzionali al lavoro agile	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile*	-	-	-	-	-
		12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	2.711.983	3.033.873	3.033.873	2.784.600	
		13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	7.677.000	18.000.000	14.400.000		
<b>NOTE</b>	*Indicatore non programmato in quanto l'attività formativa sarà realizzata senza l'acquisto di servizi formativi esterni						

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	<b>QUANTITÀ</b>						
	Implementazione del lavoro agile	24) % lavoratori agili effettivi	80%	60%	-	-	Estrazione HR
		25) % Giornate lavoro agile	77%	25%	-	.	Estrazione HR
	<b>QUALITÀ</b>						
Implementazione del lavoro agile	26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.						
NOTE							