ISPRA
Istituto Superiore per la Protezione
e la Ricerca Ambientale

Sistema Nazionale
per la Protezione
dell'Ambiente

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2021-2023

(Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)

BOZZA

Bozza 4 – 19.01.2021
Dipartimento del personale e degli affari generali (AGP)
Struttura di missione per l'innovazione organizzativa (DG-ORG)

PREMESSA 3

1. PARTE I - STATO di ATTUAZIONE e di SVILUPPO 4

1.1. Modalità di attuazione 6

1.2. Stato e sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile 7

1.2.1. Strutture e soggetti coinvolti: *ruoli e funzioni* 7

1.2.2. Elementi gestionali e organizzativi: *strumento e processo* 9

1.2.3. Procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile 11

2. PARTE II - PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO 13

2.1. Obiettivi di monitoraggio e *set* di indicatori 14

2.2. Misure strategiche 17

3. PARTE III - QUADRO SINOTTICO 19

BOZZA

PREMESSA

Il presente **Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2021-2023** è stato elaborato ai sensi dell'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124,come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 e costituisce una **specifica sezione del Piano della *performance*** dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (di seguito ISPRA). Non è, tuttavia, lo strumento di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali sono inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della *performance* o nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (in seguito DFP).

Ferme restando le misure straordinarie previste dalle autorità competenti con specifiche disposizioni normative, il presente documento rappresenta lo strumento di programmazione "ordinario" di cui l'ISPRA intende dotarsi per la gestione e lo sviluppo del lavoro agile. **È** il **documento** di **programmazione organizzativa avente ad oggetto i processi di innovazione amministrativa** che l'Istituto intende mettere in atto ai fini di una efficace ed efficiente programmazione e gestione del lavoro agile.

In particolare, anche seguendo le indicazioni metodologiche delle Linee guida del DFP che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di performance adottate a dicembre 2020 (d'ora in poi Linee guida POLA del DFP), il Piano è suddiviso in 3 parti:

nella *Parte I* si descrive lo **stato corrente di attuazione e di sviluppo** in termini di modalità attuative, soggetti, processi e strumenti del lavoro agile;

nella *Parte II* si delinea il **programma di sviluppo** del triennio;

nella *Parte III* si riporta il **quadro sinottico** del Programma Triennale in termini di *Obiettivi, Indicatori* e *Target* da raggiungere annualmente..

1. PARTE I – STATO di ATTUAZIONE e di SVILUPPO

ISPRA sin dall'introduzione nell'ordinamento della nuova modalità lavorativa denominata "lavoro agile" ed in particolare delle linee guida n.3 del 2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha scelto di percorrere in via immediata questo percorso di innovazione della pubblica amministrazione, proponendosi, peraltro, come amministrazione pilota dello specifico progetto avviato dal Dipartimento della funzione Pubblica.

Quanto alle iniziative interne all'Istituto, dopo una prima fase di test condotta nel 2018 su 4 dipendenti posti in smart working, con modalità estremamente differenziate, avente il duplice obiettivo di verificare le scelte organizzative in corso di adozione e promuovere il ricorso al lavoro agile, si è proceduto ad avviare nel 2019 l'esperienza di smart working su larga scala facendo precedere il tutto da un apposito seminario di una intera giornata svoltosi il 18 febbraio 2019 nel quale venivano affrontate, in 4 panel differenziati, specifici approfondimenti su:

- smart working in generale;
- la sicurezza sul lavoro nelle prestazioni SW;
- l'infortunistica;
- la sicurezza dei dati e delle informazioni;

le relative presentazioni sono tuttora disponibili sull'intranet di Istituto.

Sul corrente stato di attuazione del lavoro agile in ISPRA hanno, tuttavia, influito le previsioni normative derivanti dal verificarsi dell'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del Covid-19[1].

Se l'emergenza ha determinato un ampliamento repentino del numero di unità di personale collocato in *smart working* "straordinario" è tuttavia necessario precisare che le modalità attuative sono assimilabili ma non esattamente le medesime dello *smart working* "ordinario". Ai fini della definizione di un programma di sviluppo è utile tener conto di una distinzione tra lo *smart working* "ordinario" – denominato anche *"lavoro agile"* - lo *smart working* "straordinario" introdotto dal DPCM dell'8 marzo 2020 (art. 2, comma 1, lett. r)) e reso "modalità di lavoro ordinario" per le Pubbliche Amministrazioni per buona parte dell'emergenza. Con il DM del Ministro della Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, si è per certi versi ritornati ad una "disciplina" dello smart working che per quanto ancora in una

[1] Come noto, infatti, a seguito dell'emergenza è stato temporaneamente imposto a tutte le Pubbliche Amministrazioni il ricorso al lavoro agile (di seguito denominato anche smart working). Ricorso previsto prima come misura straordinaria e provvisoria da applicare, anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla normativa di riferimento, nell'ambito delle aree considerate a rischio (DPCM del 23/02/2020, G.U. n. 45 del 23/02/2020) poi, con l'evolversi della situazione epidemiologica come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa per tutte le Pubbliche Amministrazioni "fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-2019" (art. 87 del D.L. n. 18/2020 convertito nella L. n. 27/2020). Tali disposizioni hanno funzionato da acceleratore di un processo già avviato in ISPRA.

fase emergenziale, recuperava concetti chiave già presenti nella direttiva n.3 del 2017 quali l'alternanza dell'attività lavorativa in presenza e da remoto e la rotazione del personale.

Con il verificarsi dell'emergenza sanitaria e i citati interventi normativi, l'Istituto è quindi intervenuto adottando misure "straordinarie" che, per effetto della situazione di urgenza, prevedeva la deroga rispetto all'**accordo tra le parti** e all'**organizzazione** delle prestazioni oltre ad una semplificazione delle modalità di apprendimento delle regole sulla sicurezza sul lavoro. L'emergenza non ha, pertanto, consentito una pianificazione preliminare delle attività lavorative da svolgere in *smart working* straordinario, quanto alla valutazione circa l'idoneità delle attività adatte allo svolgimento da remoto è stata condotta per macro aree, individuate con comunicato n.8 del 12 marzo 2020, secondo il quale andavano considerate attività indifferibili da rendere necessaria la presenza le seguenti attività:

- attività connesse alla gestione economica del personale
- attività connesse alla gestione giuridica del personale (con particolare riferimento alla gestione dei cartellini e degli istituti contrattuali attivati per l'occasione)
- attività connesse alla gestione contabile dell'istituto
- attività di gestione informatica (per la parte non svolgibile da remoto)
- attività di gestione e funzionamento della sede
- attività di smistamento della documentazione mediante il portale documentale dell'istituto
- attività tecniche che non pregiudichino interventi di pronta emergenza, ovvero danni agli strumenti

Per un confronto degli elementi caratterizzanti lo *smart working* appare utile riportare un estratto dell'***"Indagine sul lavoro da remoto in tempo di Covid-19"*** sviluppata nel 2020 dal CUG dell'Istituto e intitolata «Criticità, opportunità e prospettive future per lo *smart working "ordinario"*» che mente a raffronto la situazione dello SW *pre* e in *itinere* l'emergenza.

Tabella 1 – Elementi caratterizzanti le modalità di attuazione dello *smart working* prima e durante l'emergenza

Elementi caratterizzanti articolo 18 della Legge n. 81/2017	**Smart working "ordinario"** in ISPRA Prima dell'emergenza	**Smart working "straordinario"** in ISPRA Durante il *lockdown* (marzo-giugno 2020)
Accordo tra le parti	Sì (*) con disciplinare	No senza disciplinare
Organizzazione della prestazione • per fasi, cicli e obiettivi • uso di strumenti tecnico informatici	Sì *preliminarmente* all'esecuzione della prestazione (riportato nel disciplinare)	Sì *contemporaneamente* all'esecuzione della prestazione (in assenza di disciplinare)

Orario della prestazione: • Senza vincoli di orario • Durata massima (**)	Sì	Sì
Luogo della prestazione: • In parte all'interno dei locali aziendali • In parte all'esterno (senza una postazione fissa)	Sì	solo all'esterno dei locali dell'Istituto (***) con scarsa o nulla possibilità di scelta
Nota: (*) L'art. 87 del D.L. n. 18/2020 dispone che si prescinde: *"dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81"*. (**) la durata massima è stabilita dall'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale; (***) luogo ove si è trascorso il periodo di *lockdown*. Fonte: ISPRA "*Indagine sul lavoro da remoto in tempo di Covid-19*"		

In una situazione "ordinaria", tenuto conto delle distinzioni poca'anzi illustrate, la programmazione degli interventi potrà quindi far riferimento soprattutto all'esperienza che ha preceduto l'emergenza, oggetto della presente sezione del Piano.

Come detto infatti l'Istituto aveva già avviato un percorso di coinvolgimento del personale nella nuova modalità lavorativa con la sottoscrizione al 31 dicembre 2019 di 280 contratti individuali di smart working pari al 25,4 % del personale che svolgeva la prestazione lavorativa in modalità di ***smart working*** **"ordinario".** Il dato era ulteriormente cresciuto nei primi mesi del 2020 fino a sforare il 30% unità di personale. Nell'anno 2020, a seguito dell'evento pandemico, la percentuale è arrivata al 91% seppure con i distinguo prima illustrati relativi alla differente modalità di lavoro (obbligatorio da casa).

* * *

Sulla base dell'esperienza già maturata in ISPRA a decorrere dal 2018 e degli affinamenti messi a punto nel corso dell'attuale emergenza pandemica, si illustrano le modalità attuative vigenti in Istituto e si riportano informazioni di dettaglio inerenti all'approccio, al ruolo e ai processi dei diversi soggetti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio, nonché gli strumenti attualmente disponibili per il lavoro agile.

1.1. Modalità di attuazione

Ferme restando le deroghe alla disciplina generale sullo smart working, tuttora previste dalla normativa vigente, in ISPRA, la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile risponde ai criteri riportati in elenco:

- La modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in modalità *smart-working* è riservata a tutto il personale con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, non comporta rischi di discriminazione in termini di sviluppo della professionalità del personale coinvolto e non varia la natura giuridica ed economica del rapporto di lavoro. Il periodo di lavoro svolto in modalità agile è riconosciuto ai fini della progressione di carriera e non modifica la sede di lavoro già assegnata.
- Il contratto di lavoro individuale in modalità *smart-working* è attivato su specifica richiesta avanzata d'intesa da parte del Responsabile della Struttura di appartenenza e del lavoratore (questa procedura è attualmente oggetto di espressa deroga normativa), previa individuazione delle attività compatibili con tale modalità. Il Responsabile della Struttura di appartenenza, continuerà ad esercitare il potere direttivo e di controllo sulla prestazione lavorativa resa dal dipendente in modalità agile, detta modalità non potrà comunque prescindere dalla presenza in ufficio per almeno la metà del proprio tempo lavorativo, salvi casi eccezionali appositamente valutati.
- La modalità del rapporto di lavoro in *smart-working* è compatibile con gli incarichi di Responsabile di Struttura organizzativa o altro incarico di responsabilità ferma restando l'esigenza di contemperare detta modalità operativa con il più efficace coordinamento della struttura di appartenenza stabilendo un numero massimo di 9 giorni in SW al mese (detta limitazione non trova applicazione per il periodo di emergenza fermo restando l'equilibrata presenza in ufficio del personale).
- Il personale dirigenziale, in considerazione delle specifiche responsabilità e della stretta connessione con l'esigenza di garantire, in ogni momento, l'immediata disponibilità verso i vertici dell'Istituto, potrà utilizzare la predetta modalità lavorativa in maniera contingentata e fino ad un massimo di 5 giorni mese (detta limitazione non trova applicazione per il periodo di emergenza fermo restando l'equilibrata presenza in ufficio del personale).

1.2. Stato e sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile

1.2.1. Strutture e soggetti coinvolti: *ruoli e funzioni*

Il **Dipartimento del personale e degli affari generali** (AGP) ha un ruolo centrale per il coordinamento generale del processo di cambiamento organizzativo inerente il lavoro agile, affiancata dal Servizio Gestione Processi (DG-SGP) che assicura il coordinamento con il ciclo della performance. La direzione generale dell'ISPRA si è inoltre recentemente dotata di una **struttura di missione per l'innovazione organizzativa** dell'Istituto (DG-ORG) che svolge il coordinamento tecnico delle attività di direzione connesse al processo di riorganizzazione in atto dal 2019.

L'Istituto si avvale poi del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), del Medico competente, del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) e del Responsabile della formazione per il relativi aspetti di pertinenza, nonché della collaborazione del

Responsabile della comunicazione interna, del Comitato unico di garanzia (CUG), degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), *Mobility* ed *Energy manager, Data Protection Officer*. Come previsto dalle Linee guida POLA, l'adozione del presente Piano avvenuta avviene inoltre sentite le organizzazioni sindacali.

In questo complesso quanto organizzato quadro di competenze, tutti i dirigenti **sono chiamati a svolgere un ruolo fondamentale, quello di promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi.** Nella Tabella 2 sono riportati in sintesi i ruoli e le funzioni dei soggetti e delle strutture coinvolte nel processo

Tabella 2

Soggetto	Ruolo e funzione
Dipartimento del personale e degli affari generali	Coordinamento gestionale del processo di cambiamento organizzativo inerente il lavoro agile, digitalizzazione delle procedure e gestione delle infrastrutture informatiche
Servizio Gestione Processi	Coordinamento con il ciclo della performance
Struttura di missione per l'innovazione organizzativa	Coordinamento tecnico con il processo di riorganizzazione dell'Istituto
Dirigenti	Promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi
RSPP, Medico competente	Tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
RTD, Formazione, comunicazione interna, CUG, OIV, *Mobility* ed *Energy manager, Data Protection Officer,*	Supporto e collaborazione nel processo per quanto di competenza

Nell'ambito del processo di attuazione del lavoro agile le figure apicali hanno un **ruolo chiave** in quanto è sulla base **del rapporto fiduciario tra dirigenti** e **lavoratori** che si gioca l'efficacia e l'efficienza dell'applicazione di modalità di lavoro il cui fattore critico di successo è rappresentato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Ai fini dello sviluppo del lavoro agile in Istituto e come sottolineato anche dalle Linea guida POLA del DFP, il presupposto è quindi un cambiamento di stile manageriale e di leadership. I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi

che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali. I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed *ex-post*, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

Le modalità di coinvolgimento dei dirigenti sono meglio descritte nel paragrafo seguente.

1.2.2. Elementi gestionali e organizzativi: *strumento e processo*

Ai fini dell'organizzazione e del monitoraggio del lavoro agile in ISPRA, come indicato nella Tabella 1, vi è la previsione di un nuovo contratto (c.d. disciplinare). Di seguito si riportano gli elementi gestionali e organizzativi distinti tra:

a) Accordo tra le parti e organizzazione della prestazione (inclusi i requisiti tecnologici)
b) Orario e luogo della prestazione
c) Formazione

*a) **Accordo** tra le parti e **organizzazione** della prestazione (inclusi i requisiti tecnologici)*

Allo stato attuale, l'organizzazione e il monitoraggio del lavoro agile è stabilito, per ogni lavoratore che presta le proprie attività in parte da remoto, attraverso la sottoscrizione di un apposito contratto, denominato disciplinare (**schema in allegato**), che deve espressamente indicare gli specifici obiettivi individuali assegnati al lavoratore, corredati degli opportuni indicatori di risultato e dei rispettivi target ovvero il rimando agli obiettivi organizzativi già inclusi nel piano della performance dell'anno corrente cui il lavoratore contribuisce.

Il (dirigente) Responsabile della Struttura di appartenenza è tenuto a predisporre una relazione relativa alle risultanze del lavoro svolto in modalità agile unitamente all'attività semestrale di monitoraggio e consuntivazione degli obiettivi di performance, fatte salve diverse tempistiche dettate da disposizioni normative o regolamentari.

Al dipendente che fruirà del contratto individuale in oggetto sarà consentito l'espletamento ordinario dell'attività lavorativa al di fuori della sede di lavoro con modalità di volta in volta concordate con il proprio responsabile e con l'Amministrazione avvalendosi degli strumenti di dotazione informatica, già in suo possesso ovvero, a regime, forniti dell'Amministrazione, sostenendo a proprio carico tutte le spese riguardanti i consumi elettrici, la manutenzione e la connettività di tali strumenti. Il dipendente si impegna a mantenere perfettamente efficiente e sicura detta strumentazione, al fine di garantire l'esatto assolvimento delle proprie incombenze

lavorative. I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno mostrare autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici. Il dipendente dovrà garantire la riservatezza dei dati di cui verrà a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

b) Orario e luogo della prestazione

La prestazione lavorativa, stabilita mediante accordo tra le parti, si svolge senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. Potranno, tuttavia, essere individuate nel singolo contratto fasce di reperibilità non superiori alle 6 ore anche frazionabili.

In relazione alle giornate lavorative svolte in modalità *smart-working* al dipendente non saranno riconosciute le prestazioni straordinarie, le protrazioni dell'orario di lavoro ed ogni altro Istituto non compatibile con la modalità di svolgimento per obiettivi anziché basata sull'orario di lavoro.

Nel contratto individuale di lavoro possono essere previste fasce di reperibilità al fine di correlare lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile all'orario di lavoro e di servizio adottato dall'Amministrazione.

Tutti gli Istituti che comportano una riduzione totale o parziale dell'orario di lavoro (ferie, permessi brevi ed altri istituti ove compatibili) potranno essere utilizzati solo se previamente comunicati al proprio responsabile. Analogamente in caso di malattia la stessa dovrà essere segnalata secondo le procedure di legge.

Il lavoratore avrà diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, sempre che si sia provveduto preventivamente all'inserimento del relativo "giustificativo" nel portale di gestione presenze. Di conseguenza non è consentito l'inserimento a posteriori della voce *smart working*, ed in caso di inserimento a posteriori il sistema attribuirà automaticamente un giorno di ferie nei limiti delle facoltà dell'amministrazione di collocamento in ferie d'ufficio.

Trattandosi di un nuovo contratto di lavoro in modalità *smart-working*, nel disciplinare andranno riportati, qualora si ritenga di continuare ad avvalersene, eventuali ulteriori istituti che incidono sulle modalità lavorative, quali ad esempio il *part time.* Quest'ultimo, in relazione all'attuale organizzazione del lavoro in Istituto, è ritenuto compatibile con la modalità *smart-working* se preveda una modalità di part time verticale (con previsione di assenza dal servizio per periodi continuativi non inferiori ad una settimana consecutiva). Per il *part time* orizzontale si applicheranno le regole generali vigenti rapportate alla percentuale di part time.

Per i periodi di presenza in sede restano ferme tutte le disposizioni che regolamentano diritti e doveri del lavoratore.

Il **luogo di lavoro**, pur permanendo nella libera determinazione del lavoratore agile, dovrà essere sempre idoneo ai fini dell'osservanza della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

c) Formazione

Nel momento in cui verranno meno le deroghe introdotte dalla normativa emergenziale, precedentemente all'attivazione del contratto individuale i lavoratori saranno formalmente informati, da parte del Servizio di prevenzione e protezione preposto rispetto a quanto previsto dal D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, circa i corretti comportamenti da adottare per lo svolgimento della prestazione in *smart-working* mediante rilascio di apposita Informativa sulla sicurezza o diverse modalità stabilite dalla normativa vigente.

I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno rilasciare apposita dichiarazione di autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici, ovvero richiedere di essere espressamente formati prima dell'attivazione del disciplinare.

Dall'attivazione dello svolgimento di prestazioni lavorative in modalità *Smart- working* non derivano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

1.2.3. Procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile

La procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile è organizzata in 5 fasi:

1. Presentazione della domanda
2. Predisposizione del contratto
3. Assolvimento obblighi di sicurezza del lavoro (ed eventuale "formazione informatica")
4. Sottoscrizione del contratto
5. Avvio del lavoro agile

Di seguito si riporta la procedura nella Tabella 3.

Tabella 3		
Fasi	**Descrizione**	**Soggetti coinvolti**
1. Presentazione della domanda	La domanda di svolgimento dell'attività lavorativa deve essere presentata direttamente al proprio dirigente di riferimento, ovvero in caso di presenza di altro responsabile, la presentazione avverrà al dirigente per il tramite di quest'ultimo	• Dipendente interessato allo *sw* • Dirigente di riferimento
2. Predisposizione del contratto	Individuazione d'intesa con il proprio dirigente e con l'eventuale altro responsabile, delle attività da svolgere nonché delle modalità di misurazione delle stesse, e conseguente sottoscrizione degli accordi individuali (disciplinari)	
3. Assolvimento obblighi sicurezza del lavoro (eventuale "formazione informatica")	Prima della sottoscrizione del contratto (in duplice copia) il dipendente dovrà adempiere agli obblighi informativi e formativi connessi alla sicurezza sul lavoro. I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno rilasciare apposita dichiarazione di autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici, ovvero richiedere di essere espressamente formati prima dell'attivazione del disciplinare	• Dipendente interessato allo *sw* • Dirigente di riferimento • Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) • Responsabile Piano Annuale Formazione
4. Sottoscrizione del contratto	La sottoscrizione del contratto da parte del Direttore Generale – datore di lavoro, avverrà previa verifica del rispetto nel disciplinare di tutte le regole previste nel presente Piano (modalità di misurazione, tempistica delle attività SW, sicurezza sul lavoro ecc.)	• Direttore generale
5. Avvio del lavoro agile	Una volta perfezionato il contratto ne viene restituita una copia al servizio AGP GIU per l'archiviazione del nuovo contratto e l'adeguamento del cartellino e una copia al dirigente che con proprio provvedimento (comunicazione interna), la invierà al dipendente formalizzando l'avvio del contratto.	• Direttore generale • Dirigente di riferimento • Dipendente interessato allo *sw*

Avviata la prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, il dipendente ha l'obbligo di preventivo inserimento dell'apposito giustificativo nel sistema di gestione presenze da parte di qualunque dipendente, a prescindere dal ruolo e dalla mansione.

BOZZA

2. PARTE II – PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO

In ISPRA, il Programma triennale di sviluppo del lavoro agile si inserisce in un processo più ampio di riorganizzazione intrapreso nel 2019 per rispondere ad esigenze di adeguamento della struttura organizzativa derivanti da disposizioni normative (Legge 2016, n. 132[2] e del d.lgs. n. 218/2016[3]) e da sfide ambientali di livello nazionale e internazionale.

Un **processo di riorganizzazione** che, a valle di analisi e valutazioni sullo stato del modello organizzativo in essere, ha identificato una **specifica finalità**: dotare l'organizzazione di una *struttura flessibile*, capace di adattarsi tempestivamente ai cambiamenti in atto in ambito europeo e nazionale e di rispondere con rapidità alle richieste provenienti dall'esterno, mantenendo allo stesso tempo il *focus* sulla propria *mission* e valorizzando le competenze professionali dei dipendenti.

Adottando un approccio integrato per gli interventi di riorganizzazione, tale processo costituisce quindi la cornice entro cui definire anche gli interventi del Programma triennale di sviluppo del lavoro agile. Il presente POLA rappresenta infatti per l'Istituto anche l'occasione per razionalizzare le diverse misure intraprese, nonché eventualmente per individuarne ulteriori attraverso apposite indagini e valutazioni.

Come è evidente dalle informazioni riportate nella Parte I, sin dalla fase precedente l'emergenza, in tema di *smart working*, l'Istituto ha seguito un orientamento volto alla promozione e alla diffusione di nuove modalità delle prestazioni lavorative anche in assenza della tanto evocata revisione normativa e in misura estensiva rispetto alle disposizioni vigenti, con il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati a vario titolo.

L'approccio adottato è stato *graduale* (l'avvio è stato anticipato dalla fase test menzionata nella sezione precedente) e *progressivo* (la percentuale di unità di personale che hanno svolto la prestazione in modalità di lavoro agile è aumentata nel corso degli anni).

Con l'adozione del presente Piano si intende prioritariamente rafforzare l'elemento della *programmazione* attraverso **un monitoraggio strutturato e organizzato** utile allo sviluppo del lavoro agile che vada oltre il mero adempimento amministrativo di trasmissione delle

---

[2] *Legge n. 132/2016* (**Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'ISPRA**) – art. 4, comma 2 «*L'ISPRA, fermi restando i compiti e le funzioni ad esso attribuiti dalla normativa vigente, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adegua la propria struttura organizzativa e tecnica al perseguimento degli obiettivi di cui alla presente legge*».

[3] *Decreto legislativo n. 218/2016* (**Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca**) – art. 3 comma 2 «*Gli statuti: a) […] b) fissano il modello strutturale di organizzazione e le regole fondamentali di funzionamento previste per il raggiungimento degli scopi istituzionali ed il buon andamento delle attività.*

informazioni alle autorità competenti e sia funzionale invece al processo decisionale di miglioramento delle condizioni abilitanti, di implementazione, delle perfomance organizzative e degli impatti del lavoro agile.

Nella attuale fase di definizione del Programma, costituiscono elemento di base l'esperienza maturata pre-emergenza, quella durante la fase emergenziale, nonché le risultanze di indagini interne promosse dalla direzione generale tra le quali quelle sviluppate dal CUG e dal *Mobility manager,* alle quali si fa rinvio Si identifica inoltre quale linea guida della programmazione triennale la **messa a punto delle ricognizioni informative** necessarie alla definizione di Piani operativi da attuare nel triennio **per supportare l'adeguamento graduale ma progressivo dell'organizzazione del lavoro e della transizione verso modalità agili delle prestazioni lavorative con un approccio strutturato e di programmazione.**

Nel quadro e per gli scopi descritti, con il presente Piano si adottano gli obiettivi di monitoraggio e il set minimo di indicatori per il monitoraggio utile al progressivo e graduale sviluppo del lavoro agile (paragrafo 2.1). Si riportano inoltre le misure valutate come strategiche per la revisione delle modalità organizzative di lavoro (paragrafo 2.2) e la definizione del quadro sinottico del Programma di sviluppo del lavoro agile riportato nella Parte III del presente Piano.

2.1. Obiettivi di monitoraggio e *set* di indicatori

Per rendere il lavoro agile un'opportunità per l'Istituto e per i lavoratori, come detto si impiega un approccio progressivo e graduale, attraverso la programmazione dello sviluppo tramite il POLA basato su un monitoraggio organizzato e strutturato.
A tale scopo, con il presente Piano, si definiscono gli obiettivi annuali del monitoraggio e si adottano gli indicatori da monitorare. In particolare, nelle Tabelle 4, 5, 6 e 7 sono riportati il set di indicatori per le seguenti dimensioni di performance relativamente al lavoro agile:

- Dimensione 1 – *condizioni abilitanti del lavoro agile* (i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa);
- Dimensione 2 – *implementazione del lavoro agile* (percentuale di dipendenti che svolgono la prestazione in modalità di lavoro agile);
- Dimensione 3 – *performance organizzative* (indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia);
- Dimensione 4 – *impatti* (sia interni che esterni all'Istituto).

Tabella 4 **Dimensione 1 - CONDIZIONI ABILITANTI del LAVORO AGILE**
Indicatori
Salute organizzativa
1) **Coordinamento organizzativo** del lavoro agile 2) **Monitoraggio** del lavoro agile 3) **Help desk informatico** dedicato al lavoro agile 4) **Programmazione** per obiettivi e/o per progetti e/o per processi
Salute professionale
Competenze direzionali: *5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno* *6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale* **Competenze organizzative:** *7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno* *8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi* **Competenze digitali:** *9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno* *10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione*
Salute economico-finanziaria
11) € Costi per **formazione** competenze funzionali al lavoro agile 12) € Investimenti in **supporti hardware e infrastrutture digitali** funzionali al lavoro agile 13) € Investimenti in **digitalizzazione di servizi progetti, processi**
Salute digitale
14) N. **PC** per lavoro agile 15) % lavoratori agili dotati di **dispositivi e traffico dati** 16) Sistema VPN 17) Intranet 18) **Sistemi di collaborazione** (es. documenti in *cloud*) 19) % **Applicativi** consultabili in lavoro agile 20) % **Banche** dati consultabili in lavoro agile 21) % **Firma digitale** tra i lavoratori agili 22) % Processi digitalizzati 23) % Servizi digitalizzati

Tabella 5 **Dimensione 2: IMPLEMENTAZIONE del LAVORO AGILE**
Indicatori
Indicatori quantitativi
24) % **lavoratori agili effettivi** 25) % Giornate lavoro agile
Indicatori qualitativi
26) **Livello di soddisfazione** sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.

Tabella 6 Dimensione 3: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
Indicatori
Economicità
27) Riflesso economico: Riduzione costi **28) Riflesso patrimoniale**: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi
Efficienza
29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività **30) Economica**: Riduzione di costi per output di servizio **31) Temporale**: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
Efficacia
32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita **33) Qualitativa**: Qualità erogata, Qualità percepita

Tabella 7 Dimensione 4: IMPATTI
Indicatori
Impatti esterni
34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori **35) Ambientale**: per la collettività **36) Economico**: per i lavoratori
Impatti interni
37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa **38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale** **39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria** **40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale**

Per il presente triennio, anche tenuto conto delle linee guida POLA di dicembre scorso, si distinguono tre fasi del programma di sviluppo:

1. fase di avvio – 2021;
2. fase di sviluppo intermedio – 2022;
3. fase di sviluppo avanzato – 2023.

Nella Tabella 8 si riportano specificatamente gli obiettivi di monitoraggio.

Tabella 8 – Obiettivi di monitoraggio			
	Fase		
	Avvio (2021)	**Sviluppo (2022)**	**Sviluppo avanzato (2023)**
Dimensione 1 – condizioni abilitanti	X	X	X
Dimensione 2 – implementazione	X	X	X
Dimensione 3 – performance organizzativa			X
Dimensione 4 – impatti			X

In particolare, ferma restando la possibilità di integrare il set di indicatori, con il presente Piano si stabilisce che, nel corrente anno di programmazione, nel 2021, come riportato nella Tabella 8, sarà avviato il monitoraggio delle condizioni di salute abilitanti e dello stato di implementazione (Tabella 4 e Tabella 5), ovvero si valuterà il livello di *baseline* degli indicatori della dimensione 1 e 2 della *perfomance* relativamente al lavoro agile. Nell'arco del triennio, il monitoraggio sarà esteso nel 2023 a tutte le dimensioni indicate, ovvero alla dimensione 3 (perfomance organizzativa) e alla dimensione 4 (impatti). Si precisa che le dimensioni di performance organizzativa presidiate dagli indicatori di efficienza temporale e di efficacia saranno misurate sulla base delle risultanze degli obiettivi inseriti nel piano della performance.

A consuntivo, dopo ogni fase, l'Istituto verificherà il livello raggiunto rispetto al livello programmato nel POLA (valori attesi). I risultati misurati, saranno rendicontati in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, e costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024, procedendo ove necessario agli opportuni aggiornamenti.

2.2. Misure strategiche

Come anticipato, con l'adozione del presente Piano, per il primo anno di programmazione, l'obiettivo triennale prioritario è rappresentato dal **rafforzamento della capacità *programmazione* per lo sviluppo la lavoro agile attraverso un monitoraggio strutturato e organizzato.**

A tale scopo, insieme all'adozione del set di indicatori e della procedura di valutazione riportati nel paragrafo precedente, si individua nell'istituzione di una *Task force tematica* la misura adeguata per l'avvio, la strutturazione e lo sviluppo del monitoraggio e per il miglioramento della salute organizzativa (si veda Tabella 4). La ***Task force*** funzionerebbe infatti come **punto di coordinamento tecnico-operativo del lavoro agile** in coerenza con il processo di riorganizzazione in atto, un punto per il raccordo informativo e per la valutazione delle diverse dimensioni di performance che caratterizzano la programmazione del lavoro agile, nonché di sviluppo di studi e analisi, di metodologie, strategie e di strumenti, inclusi quelli per il monitoraggio delle prestazioni e quale riferimento per i fruitori delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa. Per le finalità descritte la composizione della *task force* prevederà la compresenza di soggetti con diverse competenze multidisciplinari e includerà i diversi soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione e nello sviluppo del lavoro agile. Dettagli sulla composizione e sulle regole di funzionamento della *task force* saranno definiti con separato provvedimento della direzione generale.

Si promuove inoltre il significato organizzativo dell'adozione del presente Piano, anche con appositi momenti di informazione e divulgazione, per rafforzare il messaggio che il lavoro agile

non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione. A tale proposito nel richiamare l'attenzione sul concetto di programmazione come "processo unitario" all'interno dell'Istituto, si individua il ruolo strategico del **processo di convergenza coordinata e coerente i diversi strumenti di pianificazione previsti dal legislatore**. Se infatti, l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti quali, ad esempio, il Piano triennale per l'informatica, quello di formazione del personale e della comunicazione, in coerenza con il Piano Triennale delle Attività.

Le strategie di informazione e divulgazione istituzionale nonché gli elementi informativi per l'integrazione degli strumenti di pianificazione appena elencati, saranno definiti in raccordo con le rispettive unità organizzative di competenza e tenuto conto dei risultati delle attività sviluppate dalla *Task force*, in una logica di coordinamento.

Inoltre, al fine di rendere coerenti le revisioni del modello organizzativo con la disponibilità di luoghi per le prestazioni lavorative che si svolgeranno nelle diverse sedi, appare opportuno l'avvio di una pianificazione degli interventi di rimodulazione degli spazi, per i quali, partendo da una riduzione delle esigenze di postazioni "stabili", si giungerebbe ad una organizzazione di zone condivise di lavoro che consentirebbero l'individuazione di un maggior numero di zone di lavoro comune (sale riunioni) nonché la possibilità di destinare appositi spazi al benessere organizzativo (ad es. sale relax, zone silenzio .. ecc). il reperimento dei predetti spazi andrebbe in primo luogo ad interessare quelle postazioni i cui titolari abbiano optato per le forme più estese di smart working.

In sintesi quindi le misure che, dalle valutazioni messe in atto per l'elaborazione del presente Piano, risultano strategiche con il corrente status di attuazione del lavoro agile in Istituto sono:

1. l'adozione del set di indicatori di performance e avvio del monitoraggio;
2. l'istituzione della *Task force* per il coordinamento tecnico-operativo dello sviluppo del lavoro agile;
3. la promozione e lo sviluppo della convergenza dei Piani Triennali adottati dall'Istituto in materia di informatica, personale e formazione
4. avvio della programmazione degli interventi di revisione degli spazi nelle sedi di lavoro dell'Istituto.

BOZZA

3. PARTE III – QUADRO SINOTTICO

Sulla base di quanto riportato nelle sezioni precedenti e delle misure strategiche individuate, atteso la finalità di rafforzamento della capacità di sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile, nonché seguendo quale guida della presente prima programmazione la messa a punto delle ricognizioni informative necessarie alla definizione di Piani operativi da attuare nel triennio, si riporta il **Quadro sinottico del Programma Triennale di sviluppo del lavoro agile** in termini di *Obiettivi, Indicatori* e *Target* da raggiungere annualmente.

BOZZA

QUADRO SINOTTICO del PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO del LAVORO AGILE – 2021-2023				
Obiettivo	**Indicatori**	**Target**		
		2021 (*fase di avvio*)	**2022** (*fase di sviluppo intermedio*)	**2023** (*fase di sviluppo avanzato*)
Rafforzamento delle condizioni abilitanti per il lavoro agile	Miglioramento coordinamento **organizzativo** del lavoro agile	Istituzione della *Task force* per l'implementazione del POLA, l'adozione e l'attuazione del programma delle attività annuali	Aggiornamento e attuazione del programma delle attività annuali	Aggiornamento e attuazione del programma delle attività annuali
	Implementazione del **monitoraggio** del lavoro agile	Adozione del set di indicatori per il monitoraggio del lavoro agile	Sviluppo del monitoraggio del lavoro agile ed eventuale adeguamento del POLA	Monitoraggio completo sulla base di tutti i set di indicatori
	Sviluppo di strumenti per l'**organizzazione della prestazione lavorativa**	Progettazione dei percorsi di formazione	Adeguamento del Piano triennale della formazione del lavoro agile	Attuazione del Piano triennale della formazione e aggiornamento
		Adozione delle linee guida per la predisposizione del Piano triennale dell'informatica e del Piano triennale della comunicazione	Predisposizione del Piano triennale dell'informatica e del Piano triennale della comunicazione	Attuazione del Piano triennale dell'informatica e del Piano triennale della comunicazione e aggiornamento coordinato
	Pianificazione degli interventi logistici presso le diverse sedi	Pianificazione di misure di revisioni degli spazi	Programma operativo degli interventi pianificati	Attuazione degli interventi programmati

BOZZA