



Istituto Nazionale di Statistica

Piano triennale di attività e Performance

Parte V

Piano organizzativo del lavoro agile

Triennio 2021-2023

Sommario

Sommario	2
PARTE V	3
Sezione 1 - Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile	3
Sezione 2 - Modalità attuative del lavoro agile	5
La Sperimentazione.....	5
Il monitoraggio delle esperienze, degli strumenti di gestione e dei comportamenti nella sperimentazione	7
Sezione 3 - Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	8
Sezione 4 – Programma di sviluppo del lavoro agile	11
Condizioni abilitanti	11
Linee di sviluppo del prossimo triennio	15
Strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti	20

PARTE V

Sezione 1 - Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Per scattare una fotografia che possa rappresentare bene la situazione dello stato del lavoro flessibile in Istat, si deve mettere a fuoco prima di tutto il contesto. Al 1° dicembre 2020 vi sono in Istituto 2.024 dipendenti, di cui 61 comandati presso altre istituzioni nazionali/internazionali o assenti a vario titolo dall'Istituto. L'età media è 51 anni, in un *range* che va dai 23 ai 66 anni. Il 60% del personale Istat è rappresentato da donne. L'85% del personale è assegnato ad una delle 6 sedi della capitale, la quota restante è dislocata nelle 17 sedi regionali. Nel descrivere le forme di flessibilità vigenti per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, si dà conto inoltre del ricorso al part-time che riguarda 53 dipendenti (il 3% della forza lavoro), e dell'opzione telelavoro, che coinvolge 160 dipendenti (l'8% della forza lavoro). E dunque l'esperienza del telelavoro in Istat può essere rappresentata come una leva che ha spinto in alto il tema della flessibilità organizzativa, poiché oltre a porre le basi anche tecnologiche per una rimodulazione delle attività di lavoro, ha fatto emergere una crescente domanda di conciliazione. Questa domanda, anche in linea con l'evoluzione normativa e organizzativa, ha acquisito nuove connotazioni, trasformandosi in una richiesta di flessibilità. Pertanto, una risposta più calzante può essere fornita dal lavoro agile, in cui l'esercizio del potere di direzione e controllo del datore di lavoro è rimesso all'autonomia negoziale delle parti tramite un accordo. Pur nelle loro differenze, il telelavoro prima e il lavoro agile poi, rappresentano lo sviluppo normativo e organizzativo di due particolari tipologie del lavoro a distanza in Istat.

Focalizzandoci sul lavoro agile è possibili distinguere due fasi di attuazione:

✦ *L'era breve della sperimentazione (gennaio-febbraio 2020).*

L'Istat ha introdotto il lavoro agile come modalità sperimentale a partire dalla metà di febbraio 2020 (ai sensi delle leggi n.124/2015, n.81/2017 e della direttiva n. 3/2017).

Il Protocollo d'Intesa per l'introduzione e la sperimentazione del lavoro agile, sottoscritto in data 19/12/2019 con le OO.SS, ha previsto che tale modalità potesse essere applicata a tutto il personale eccetto turnisti, telelavoristi e personale in prova, per un massimo di 4 giornate al mese, estensibili a 6 per situazioni caratterizzate da criticità improvvise e/o non programmabili, previa valutazione del Direttore. La programmazione della sperimentazione è stata scaglionata in tre *tranches*, a partire dal mese di febbraio. In un lasso di tempo molto breve sono stati sottoscritti oltre 900 accordi individuali, sebbene nel concreto sia stato sperimentato da 356 dipendenti, di cui 210 nel solo mese di febbraio (dal 17 al 28 febbraio).

Lo stato di emergenza imposto dal diffondersi del Covid-19, difatti, ha inevitabilmente portato ad un superamento della sperimentazione in atto, modificando per tutti la modalità di lavoro. Concretamente non c'è stato tempo di raccogliere materiale per una valutazione, ma va rilevato che la progettazione della sperimentazione ha consentito poi di accelerare la realizzazione di una infrastruttura tecnologica grazie alla quale è stato possibile in brevissimo tempo il passaggio al lavoro da remoto per tutti, imposto dall'emergenza sanitaria.

✦ *L'era dell'esperienza (marzo-dicembre 2020).*

Da 210 a 2.000 lavoratori "agili" in pochi giorni. A partire dal 23 febbraio 2020, infatti, con successivi provvedimenti, l'Amministrazione ha disposto che il lavoro da remoto divenisse la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Pertanto, nel periodo marzo-agosto, tutto il personale ha lavorato da remoto (*home working*), ad eccezione di una esigua parte di personale - circa 30 unità - che ha svolto la propria attività in presenza. A partire dal primo settembre 2020, in linea con le indicazioni normative, è stato pianificato un progressivo rientro che, nel rispetto delle condizioni di salute, dei carichi familiari e dei fattori di rischio, in modo modulare e graduale ha coinvolto il 60% della forza lavoro. In termini di numero di giornate risulta che il 50% è rientrato al massimo per 14 giornate (su circa 88 totali) e il 22% per cinquanta giornate e più.

Tavola 1 – Lavoro agile nel periodo pre-Covid

LAVORO AGILE PRE-COVID	
Introduzione di sperimentazioni del lavoro agile prima di marzo 2020	SI
Anno di introduzione del lavoro agile	2020
Domanda-offerta di lavoro agile	Febbraio 2020
N° di bandi realizzati	1
N° posti in lavoro agile messi a bando (attivabili)	Nessun limite
N° di accordi individuali sottoscritti (N° lavoratori agili)	900
La dimensione del lavoro agile	
N° dipendenti totali	210
N° giornate in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente	1
N° di giornate complessivamente svolte in modalità agile	367
Il profilo dei destinatari (210 dipendenti operanti in modalità agile)	
N° dipendenti donne	134
N° dipendenti over 60	4
Formazione su temi collegati a lavoro agile (attivi per tutto il 2020)	
Numero corsi attivati	7
Numero destinatari – Archiflow: il sistema gestionale documentale	431
Numero destinatari – Smart working	675
Numero destinatari – Smart behaviours	438
Numero destinatari – Smart leadership	273
Numero destinatari – Competenze digitali: micro digital learning	579
Numero destinatari – Formazione formatori	139
Numero destinatari – La leadership a distanza	52

A partire dal 2021 lo svolgimento della prestazione lavorativa sarà caratterizzato **in larga misura dal lavoro agile**, che, come definito dall'art. 18 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, si svolge senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, previo l'accordo fra le parti e l'organizzazione per obiettivi. Mantenendo saldi gli obiettivi di produttività, verranno sperimentati strumenti di collaborazione e condivisione e garantiti un uso più efficiente degli immobili (un adeguamento strutturale degli immobili sarà realizzato progressivamente portando a una ridefinizione complessiva degli spazi e la dismissione ragionata di alcuni immobili). La proposta di una organizzazione flessibile del lavoro in chiave agile segue il principio della gradualità. È indubbio che l'esperienza di questi mesi abbia messo in evidenza potenzialità e limiti di una modalità di lavoro forzatamente da remoto (e quindi non propriamente agile), e adesso è necessario direzionare gli sforzi per identificare gli elementi su cui fondare nuovi assetti di gestione del lavoro e dei lavoratori.

La Sperimentazione

Nella prima annualità del Pola - il 2021 - verrà realizzata **una sperimentazione "matura"** attraverso la quale far emergere dei "modelli organizzativi funzionali" da monitorare e valutare entro 12 mesi dall'inizio. Tali modelli dovranno nei fatti rappresentare i diversi assetti organizzativi che le direzioni si daranno considerando la possibilità di avvalersi di lavoro flessibile a diversi gradi e la capacità di programmazione del lavoro sulla base di obiettivi utilizzando, nella fase sperimentale, gli strumenti disponibili in Istituto. I cardini di questa sperimentazione sono: a) la composizione della platea dei destinatari, definita in relazione alla mappatura delle attività di lavoro anche in funzione del disegno di nuovi spazi di lavoro; b) l'individuazione di specifici profili e modalità di flessibilità; c) la definizione di un iter procedurale snello, auspicabilmente informatizzato.

a) I destinatari

La norma prevede che possano avvalersene almeno il 60% dei dipendenti impegnati in attività eseguibili in modalità agile. Come anticipato, nei mesi dell'emergenza quasi tutte le attività sono state svolte a distanza, con limitate eccezioni. Sulla base di tale esperienza è stata avviata una rilevazione tra i dirigenti dell'Istituto per valutare quali attività/processi, in una situazione a regime post emergenziale, siano da ritenersi preferibilmente o esclusivamente da svolgere in presenza. La platea potenziale è rappresentata da tutti i dipendenti. Un aspetto di rilievo è quello relativo a specifiche attività o fasi di esse che richiedono la presenza in sede e per le quali saranno esaminate apposite soluzioni.

b) Profili e modalità di flessibilità

Definire dei differenti profili lavorativi appare più come un punto di arrivo che di partenza, tuttavia è assolutamente utile allungare lo sguardo il più possibile e ragionare sugli impatti dei modelli di flessibilità sulla logistica (ad esempio: richieste di mobilità territoriale per motivi personali; pianificazione e razionalizzazione delle sedi ecc.), sulla dotazione informatica (Notebook versus Desktop), e così via.

A livello di Direzione, sulla base della mappatura delle attività e della volontarietà, i dipendenti potranno optare per uno dei profili di flessibilità previsti (tavola 2) cui andrà associata la gestione delle attività in accordo con il Dirigente e nell'ambito di una pianificazione condivisa con il gruppo di lavoro. La definizione del profilo di flessibilità è una sorta di "patto" in cui il riconoscimento della flessibilità – intesa come fiducia nella capacità di auto-gestione dei tempi e delle attività di lavoro – da parte del dirigente si coniuga con la responsabilità del dipendente di portare avanti i compiti assegnati in un'ottica di collaborazione (*continuous feedback*). I profili individuati sono tre:

- **Bassa flessibilità:** 4 giorni di lavoro agile al mese, che possono essere utilizzati come giornate intere o mezza giornata;
- **Media flessibilità:** 11 giorni di lavoro agile al mese, che possono essere utilizzati come giornate intere o mezza giornata;

- Alta flessibilità: 17 giorni di lavoro agile al mese, che possono essere utilizzati come giornate intere o mezza giornata.

Tavola 2 - Profili e modalità di gestione della flessibilità - sperimentazione 2021

Modalità	Profili		
	Bassa flessibilità	Media flessibilità	Alta flessibilità
Max giorni di lavoro agile (o monte ore)	4 giorni mese	11 giorni mese	17 giorni mese
Modalità di richiesta/utilizzo	Orario/ giornaliero	Orario/ giornaliero	Orario/ giornaliero

Alla sperimentazione dei profili verranno associate specifiche opportunità logistiche: a) i lavoratori a bassa flessibilità, caratterizzati da una presenza in ufficio stabile e continuativa, potranno disporre di specifiche postazioni riservate presso la sede ove il Servizio è stabilmente collocato; b) i dipendenti a media flessibilità, che realizzano un mix bilanciato di presenza in ufficio e di lavoro agile, verranno assegnate, d'intesa con la Direzione DCIT per quanto attiene la strumentazione/dotazione informatica necessaria, postazioni *share* in aree definite per Direzione/servizio di appartenenza; c) infine ai dipendenti ad alta flessibilità, che svolgono la propria attività prevalente al di fuori della sede fisica di lavoro verranno assegnate postazione *share* in ambienti comuni, individuati in funzione della Direzione di appartenenza, anche valutando la fattibilità di disporre di tali ambienti in tutte le sedi dell'Istituto. Gli esiti della sperimentazione entreranno, nel rispetto di un principio di gradualità, nella pianificazione di medio lungo periodo.

c) L'iter procedurale e i contenuti minimi dell'accordo individuale

Sebbene ad oggi non sia possibile stabilire la data certa di fine emergenza, e di conseguenza prevedere i tempi di ripristino dei diversi adempimenti normativi connessi all'adozione del lavoro agile, l'Istituto punta ad organizzare l'avvio della sperimentazione a far data dal 3 maggio 2021. Tale data potrà essere posticipata in linea con lo stato delle restrizioni dovute alla pandemia.

Gli adempimenti propedeutici all'avvio della sperimentazione saranno dettagliati entro il 12 aprile 2021, mentre la sottoscrizione degli accordi, nelle more della legge 81/2017, sarà definita a partire dalla data di fine emergenza (ad oggi 30.04.2021 – D.L. 14 gennaio 2021, n. 2). In sintesi i passaggi consecutivi saranno: 1) redazione e pubblicazione del regolamento con le modalità operative attraverso le quali il personale svolgerà il proprio lavoro in via sperimentale e le modalità di attivazione e svolgimento dello stesso; 2) redazione e sottoscrizione degli accordi di lavoro agile tra direttori e il personale che aderisce alla nuova fase di sperimentazione; 3) caricamento degli accordi individuali sulla piattaforma delle comunicazioni obbligatorie; 4) confronto con le Organizzazioni Sindacali per quanto riguarda gli aspetti di contrattazione.

Allo scopo di lasciare un margine di azione nella definizione dei modelli di flessibilità organizzativa, la struttura dell'accordo sarà snella e sarà costituita da diversi articoli in cui verranno definiti, in particolare, i seguenti aspetti:

- il profilo di flessibilità prescelto;
- la durata dell'accordo che sarà a tempo determinato;
- le iniziative assegnate con l'indicazione degli obiettivi che si intendono perseguire;
- i sistemi di programmazione e di monitoraggio delle attività;
- la dotazione tecnologica necessaria per la realizzazione dell'attività assegnata eventualmente fornita dall'Istituto;
- gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e trattamento dati.

Il monitoraggio delle esperienze, degli strumenti di gestione e dei comportamenti nella sperimentazione

A partire dal mese di febbraio 2021, e in parallelo alla predisposizione dell'iter procedurale e degli accordi, verrà inoltre definito **un programma di monitoraggio** che stabilirà tempi e strumenti per valutare l'organizzazione effettiva del lavoro, le modalità adottate dai diversi servizi, le soluzioni individuate e le difficoltà riscontrate nella definizione di una programmazione del lavoro per obiettivi, l'impatto che l'introduzione del lavoro agile può avere sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali.

Gli strumenti di pianificazione e condivisione dei *task* sono uno dei pilastri su cui poggia l'interazione tra dirigenti e lavoratori ed è importante che rispondano alle necessità di entrambi gli attori. Al fine di valutare le potenzialità e i limiti degli attuali strumenti e per individuare le caratteristiche di ulteriori strumenti per l'assegnazione e il monitoraggio delle sotto-fasi in cui sono articolate le attività di lavoro, si propone l'utilizzo della metodologia di progettazione nota come *User Centered Design* (UCD) dove le **esigenze degli utilizzatori (dirigente e lavoratori) sono al centro del processo di progettazione e sviluppo degli strumenti a supporto della gestione del lavoro per obiettivi**, anche nel rispetto dei canoni di accessibilità per le categorie protette.

La capacità di innovazione nella organizzazione dipende dalla determinazione e dalla capacità di creare e gestire azioni efficaci in grado di costruire relazioni positive tra il personale. A questo scopo verranno realizzate delle **rilevazioni** e/o delle azioni specifiche **focalizzate** su tematiche inerenti la mappatura delle competenze, la gestione dell'organizzazione del lavoro, le modalità di pianificazione delle attività e il benessere organizzativo.

Inoltre, con l'obiettivo di introdurre strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati, verrà messo in cantiere un **progetto pilota** per la sperimentazione di un **metodo di valutazione dei comportamenti agiti** che possa combinare insieme plurali "sguardi", ad esempio: dal superiore (valutazione *top-down*); dal dipendente (*bottom-up*); dal diretto interessato (autovalutazione); dai colleghi (*peer evaluation*).

Sezione 3 - Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Il ruolo di coordinamento del Pola è svolto da DCPT in stretta collaborazione con DCRU.

I soggetti coinvolti nel processo di implementazione del lavoro agile in Istituto sono molteplici e ciascuno in funzione del proprio ruolo e in accordo con gli atti organizzativi, come indicato nel seguente schema di sintesi.

Tavola 3 – Soggetti e ruoli nel piano operativo del lavoro agile

Soggetti	Ruolo funzionale per l'introduzione del lavoro agile come modalità ordinaria di prestazione lavorativa	Ruolo nel lavoro agile a regime
Organi di governo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esplicitano i principi ispiratori cui tendono i processi di transizione organizzativa al lavoro agile a regime ✓ Costituiscono la cabina di regia finalizzata a monitorare e adeguare in modo continuo il processo. ✓ Approvano e adottano il POLA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificano annualmente lo stato di attuazione e aggiornamento del lavoro agile ✓ Valutano l'impatto sulla performance organizzativa e individuale ✓ Assicurano gli investimenti e le dotazioni finanziarie necessarie alla progressiva realizzazione del lavoro agile ✓ Predispongono le condizioni necessarie alla gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo e alla progressiva messa a regime del lavoro agile
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promuovono un cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato 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 risultati ✓ Effettuano, in collaborazione con i dipendenti, la mappatura delle attività e/o processi e/o fasi di essi che possono essere svolti solo in presenza ✓ Forniscono proposte e condividono la vision e gli strumenti operativi per la realizzazione del lavoro agile ✓ Sono coinvolti in indagini di monitoraggio sull'impatto del lavoro agile sulle dinamiche organizzative e sul raggiungimento ottimale dei risultati 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestiscono il rapporto con i dipendenti finalizzato alla strutturazione di modelli organizzativi funzionali ✓ Organizzano momenti di confronto e partecipazione ✓ Sperimentano strumenti operativi finalizzati a facilitare la pianificazione e il monitoraggio delle attività delle iniziative presenti nei servizi al fine di adottare progressivamente una cultura organizzativa centrata sugli obiettivi ✓ Partecipano a programmi di sviluppo delle competenze manageriali per il change management e il lavoro agile ✓ Partecipano al programma di monitoraggio, valutano e/o formulano proposte migliorative e concorrono all'ottimizzazione del lavoro agile ✓ Effettuano la verifica sul raggiungimento ottimale dei risultati
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partecipano ad incontri di presentazione del Pola e segnalano esigenze e proposte da attivare nella fase di sperimentazione ✓ Sono coinvolti in indagini di monitoraggio delle modalità di lavoro agile introdotte in fase post emergenziale, previste nella fase di sperimentazione matura introdotta nel corso del 2021 attraverso il POLA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Svolgono le attività assegnate per il raggiungimento degli obiettivi concordati con i dirigenti ✓ Interagiscono con i dirigenti/responsabili nella definizione di obiettivi e modalità di lavoro ✓ Sperimentano gli strumenti operativi finalizzati a facilitare la pianificazione e il monitoraggio delle attività delle iniziative presenti nei servizi al fine di adottare progressivamente una cultura organizzativa centrata sugli obiettivi ✓ Partecipano al programma di formazione per l'attivazione ottimale del lavoro agile ✓ Partecipano alle iniziative di monitoraggio, segnalano criticità e formulano proposte

<p>Direzione centrale per le risorse umane (DCRU)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Attua la normativa sulle condizioni di lavoro, incluso il lavoro agile, con particolare riferimento alle pari opportunità, disabilità e prevenzione del mobbing ✓ Progetta e gestisce gli interventi formativi, in particolare sulle competenze organizzative, digitali e di change management ✓ Progetta e gestisce il sistema di responsabilità sociale dell'Istituto nonché la promozione degli interventi volti ad accrescere il benessere organizzativo ✓ Progetta il modello di lavoro agile e collabora al POLA con DCPT che ne coordina la stesura ✓ Coordina iniziative a supporto specialistico relativo all'effettiva attuazione del POLA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorre alla predisposizione delle condizioni necessarie alla progressiva messa a regime del lavoro agile ✓ Verifica periodicamente lo stato di attuazione del lavoro agile, gli esiti prodotti e riceve le criticità emergenti ✓ Collabora con DCPT all'aggiornamento del POLA
<p>Direzione centrale per la pianificazione strategica e la trasformazione digitale (DCPT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Predisporre il Piano di attività e il Piano della performance, (che include il POLA) ✓ Coordina le azioni volte alla definizione di una strategia unitaria in materia di trasformazione digitale e modernizzazione dell'Istituto, anche alla luce dei mutamenti di organizzazione del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concorre alla predisposizione delle condizioni necessarie alla progressiva messa a regime del lavoro agile ✓ Monitora, valuta e aggiorna gli indicatori di performance individuati nel POLA e ne rendiconta nella Relazione annuale sulla performance ✓ Aggiorna il POLA, in collaborazione con DCRU
<p>Direzione centrale per le tecnologie informatiche (DCIT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Predisporre gli strumenti, l'infrastruttura tecnologica e le soluzioni applicative necessari alla progressiva messa a regime del lavoro agile 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effettua l'aggiornamento e l'adeguamento dell'infrastruttura tecnologica necessaria alla progressiva messa a regime del lavoro agile
<p>Direzione centrale amministrazione e patrimonio (DCAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definisce proposte di soluzioni innovative per la gestione degli spazi ✓ Predisporre l'organizzazione logistica necessaria alla progressiva messa a regime del lavoro agile 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effettua il monitoraggio dell'utilizzo degli spazi e propone elementi di razionalizzazione
<p>Organizzazioni sindacali</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vengono sentite per un confronto e per l'acquisizione di elementi in merito all'impatto del lavoro agile sugli istituti contrattuali e sulle materie di contrattazione al fine di arrivare ad una intesa propedeutica alla regolamentazione del lavoro agile 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vengono sentite per un confronto sulla definizione e sullo stato di avanzamento del lavoro agile e per acquisire le relative valutazioni
<p>Comitato unico di garanzia (CUG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viene sentito per un confronto e per l'acquisizione di elementi in merito all'impatto del lavoro agile sui temi delle pari opportunità, del benessere, della tutela contro le discriminazioni e il mobbing 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viene sentito per un confronto sullo stato di avanzamento del lavoro agile, sulle azioni di contemperamento proposte e per le relative valutazioni
<p>Organismo indipendente di valutazione (OIV)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viene sentito per un confronto e per l'acquisizione di elementi in merito alla definizione di indicatori di misurazione dell'impatto del lavoro agile 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viene sentito per un confronto sullo stato di avanzamento del lavoro agile e per le relative valutazioni

Organismo paritetico per l'innovazione	✓ Partecipa alla progettazione organizzativa del lavoro agile	✓ Viene sentito per un confronto sullo stato di avanzamento del lavoro agile e per le relative valutazioni
Responsabile della transizione digitale (RTD)	✓ Coordina la definizione di un modello di transizione che tenga conto dei cambiamenti organizzativi e degli adeguamenti tecnologici necessari all'attuazione del lavoro	✓ Viene sentito per un confronto sullo stato di avanzamento del lavoro agile e per le relative valutazioni
Mobility Manager (MM)	✓ Viene sentito per un confronto e per l'acquisizione di elementi in merito alla definizione del monitoraggio e la misurazione dell'impatto della riduzione degli spostamenti e i risparmi connessi all'introduzione del lavoro agile	✓ Viene sentito per un confronto sullo stato di avanzamento del lavoro agile e per le relative valutazioni
Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità (Disability Manager)	✓ Viene sentito per un confronto e per l'acquisizione di elementi in merito all'impatto del lavoro agile sulle categorie vulnerabili di personale e per l'individuazione e l'adozione di accorgimenti ragionevoli	✓ Viene sentito per un confronto sullo stato di avanzamento del lavoro agile e per le relative valutazioni

Condizioni abilitanti

L'Istituto ha già messo in campo molteplici azioni per lo sviluppo di un programma di lavoro agile. Nella tavola 4 sono riportati alcuni dei principali fattori abilitanti.

Tavola 4 – Fattori abilitanti al lavoro agile

Fattore abilitante	Presente	Da introdurre	Da aggiornare
Condizioni amministrative			
Regolamento del lavoro agile		Si	
Format accordo individuale			Si
Condizioni gestionali			
Programma formativo			Si
Programma digitalizzazione			Si
Rilevazione benessere (survey)			Si
Mappatura attività			Si
Mappatura processi			Si
Sistemi e strumento di misurazione e valutazione degli impatti			
Sistema di programmazione e controllo strategico	SI		
Sistema di programmazione operativa (service management)	SI		
Sistema di controllo di gestione			SI
Sistema di valutazione della performance			SI
Indagini di customer satisfaction			SI

Salute organizzativa

L'Istat adotta dal 2016 un modello di programmazione ed organizzazione delle attività basato su un approccio di *Portfolio & Project management*; il complesso dell'attività istituzionale è articolato in portfolio di iniziative, che concorrono agli obiettivi specifici dell'Ente e a cui sono assegnati team di lavoro e associati specifici indicatori di monitoraggio, con target annuali. Tale modello orienta maggiormente l'organizzazione ai risultati, sostenendo e governando l'innovazione.

Dopo alcuni anni dall'avvio del percorso, il processo di pianificazione strategica e selezione delle attività secondo una logica di Portfolio e Programma si può ritenere acquisita dall'Istituto; di contro, sul versante della gestione operativa dei progetti e della verifica in itinere dei risultati, sussistono ampi margini di miglioramento.

Dal punto di vista delle attività l'esperienza messa in cantiere in questi mesi ha dimostrato che quasi tutte possono essere svolte da remoto, sia quelle di produzione, sia quelle amministrative. Le eccezioni hanno riguardato alcune fasi dei processi che, per la loro natura soprattutto di presidio, non possono essere svolte secondo le modalità di lavoro agile. Alcuni esempi sono riportati in allegato al documento.

Sotto questo ambito, si segnala, altresì, la predisposizione di rilevazioni sul benessere organizzativo, a cura del CUG, finalizzato a raccogliere l'opinione dei dipendenti sull'organizzazione del lavoro e sull'ambiente lavorativo, per elaborare un'analisi della percezione di tutte quelle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni

nei luoghi di lavoro. I risultati elaborati forniranno all'Amministrazione uno strumento utile per individuare possibili azioni di miglioramento per la valorizzazione delle risorse umane e monitorarne nel tempo gli esiti. Con particolare riguardo alla modalità lavorativa del lavoro agile, l'obiettivo è quello di contemperare le esigenze e l'efficacia della qualità del servizio reso in tale modalità, con il benessere e la dignità del lavoratore, con il duplice scopo, da una parte, di evitare discriminazioni nella possibilità di ricorrere a tale modalità, d'altra, di fornire un contributo per il corretto utilizzo degli strumenti tecnologici, prevedendo il relativo diritto a non essere "costantemente connessi".

Salute professionale

Il cambiamento organizzativo derivante dalla situazione emergenziale rappresenta uno dei topic principali della strategia di sviluppo delle risorse umane dell'Istituto per il prossimo anno. Sono intervenuti, in questo ultimo anno, sostanziali innovazioni nei metodi lavorativi del personale dell'Istituto, che ha dovuto rapidamente adattarsi a un cambiamento organizzativo improvviso. Ciò ha richiesto e continuerà a richiedere al personale di sviluppare o allineare competenze sia di tipo tecnico-specialistico sia, inevitabilmente, di natura organizzativa. Al fine di formulare soluzioni alle esigenze emergenti di aggiornamento e sviluppo delle risorse umane è stata riorganizzata la proposta di formazione e apprendimento organizzativo in modalità esclusivamente e-learning (webinar, iniziative di knowledge sharing on line, esercitazione sulla piattaforma per la formazione statistica).

La scelta di base dell'offerta formativa per il 2021 è quella di supportare in via prioritaria questo passaggio, privilegiando temi e problematiche che sono state individuate come direttrici strategiche. In questo contesto, il macro-obiettivo di sviluppo delle competenze del personale - in funzione del raggiungimento degli obiettivi istituzionali - viene declinato come segue:

- continuare ad **accompagnare lo sviluppo del lavoro agile**, fornendo un adeguato supporto formativo al cambiamento organizzativo dell'Istituto (sono in programma già a partire da I trimestre 2021 iniziative formative relative ai seguenti temi: strumenti IT per lo smart working; la digitalizzazione attraverso il nuovo sistema documentale Archiflow, Formazione formatori per le iniziative formative a distanza, attività di trattamento dati, sviluppo e allenamento delle competenze organizzative);
- promuovere una **cultura comune della qualità del lavoro** e supportare le funzioni manageriali applicate in ogni ambito di attività ed in particolare sui temi della gestione dei conflitti, dell'innovazione, della motivazione, della partecipazione attiva, della delega e della leadership a distanza, emersi a valle del progetto 360° Feedback e nei primi mesi di lavoro agile;
- supportare lo sviluppo delle competenze del personale sui **temi di specifica pertinenza professionale**, che le strutture riterranno prioritarie;
- ampliare e **diversificare l'offerta formativa** avvalendosi delle opportunità messe a disposizione dalle metodologie didattiche innovative, tenendo conto dei diversi stili di apprendimento degli adulti, anche attivando partnership con Enti ed Università.

In questo scenario si sta predisponendo un bando di gara finalizzato a richiedere interventi formativi rivolti a tutto il personale, e in particolare alla dirigenza, finalizzati a rafforzare le competenze organizzative necessarie per comprendere e interpretare il nuovo paradigma organizzativo che si sta radicando in Istituto.

Salute digitale

La strategia IT dell'Istituto, che già aveva previsto nel piano triennale IT la realizzazione di una infrastruttura tecnologica in grado di consentire la progressiva virtualizzazione di tutte le postazioni di lavoro, ha permesso di fronteggiare l'emergenza Covid 19 mettendo in pochi giorni tutto il personale in grado di lavorare a distanza, anticipando i tempi di attuazione degli interventi già progettati seppure pianificati in un arco temporale più ampio.

Dal momento che le tecnologie digitali intervengono in maniera determinante anche nell'abilitare e supportare nuove modalità di lavoro, facilitare la comunicazione e la collaborazione, l'impegno sulla innovazione tecnologica costituisce il fulcro del Piano Triennale IT di ISTAT, che si sviluppa lungo direttrici evolutive che orientano il percorso di *Digital Transformation* in conformità alle Linee Guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

Gli ambiti IT che intervengono nell'attuazione del Lavoro Agile possono ricondursi a due aree:

- 1) Infrastrutture e *policies*:
 - a) **Infrastrutture tecnologiche centralizzate**, hardware e software, per l'elaborazione e gestione dei dati, per la virtualizzazione delle postazioni di lavoro e per la sicurezza.
 - b) Definizione formalizzata di **processi per l'erogazione di servizi IT** e strumenti informatici a supporto della loro gestione, in conformità alle best practices internazionali di settore (ad es. ITIL).
 - c) **Policies e strutture organizzative e tecnologiche per la sicurezza e le attività di trattamento dati.**

- 2) Strumenti IT necessari per lo svolgimento di attività lavorative da remoto direttamente connessi all'esperienza utente, che comprendono:
 - a) **Apparecchiature utente**: notebook, tablet, cellulari, connessioni di rete.
 - b) **Piattaforme per il lavoro collaborativo**: webmeeting, strumenti di office collaborativi, eLearning, strumenti di task e project management, sistemi avanzati per la condivisione della conoscenza, sistemi per la prenotazione di spazi e postazioni, ambienti adatti a svolgere riunioni in modalità mista.
 - c) **Piattaforme abilitanti al digital workplace**: VDI, VPN, Telefono software.

Per quanto riguarda Infrastrutture e policies l'Istituto, essendosi qualificato presso l'Agenzia per l'Italia Digitale per svolgere il ruolo di Polo Strategico Nazionale, non solo dispone di infrastrutture affidabili e tecnologicamente allo stato dell'arte, ma ha uniformato le policies di erogazione dei servizi e di gestione della sicurezza alle best practices internazionali. In particolare, per quanto riguarda la sicurezza è in corso il processo per il conseguimento della certificazione ISO 27001 che definisce i requisiti per attuare un sistema di gestione della sicurezza delle informazioni che abbraccia tutti gli aspetti relativi alla sicurezza logica, fisica ed organizzativa.

Per quanto riguarda i temi afferenti alla seconda area, le piattaforme attualmente in uso supportano pienamente la virtualizzazione delle postazioni di lavoro, consentendo lo svolgimento delle prestazioni lavorative indipendentemente dalla localizzazione fisica del lavoratore.

Allo stato attuale oltre alla dotazione standard (postazione fissa) sono stati distribuiti 1430 notebook utilizzabili per lo smart working (di cui 550 notebook da marzo ad oggi). Sono stati distribuiti, inoltre, telefoni cellulari e modem dotati di Scheda Sim secondo lo schema riepilogativo in tavola 5.

Tavola 5 – Disponibilità dotazioni telefoniche

Tipologia apparato	N° apparati assegnati al 1/3 2020	N° apparati assegnati tra il 2/3 e il 30/11 2020	Incremento	Totale
Telefoni	113	26	23%	139
Modem	132	119	90%	251
SIM M2M	130	163	125%	293
SIM FONIA	120	31	26%	151
TOTALE	495	339	68%	834

Per quanto riguarda le piattaforme per il lavoro collaborativo, è attualmente disponibile una varietà di strumenti che determina una situazione di frammentazione e che non assicura una esperienza utente pienamente soddisfacente. Sono in corso le attività di analisi e sperimentazione per progettare e rendere disponibile una soluzione unitaria ma flessibile in grado di rispondere alle esigenze di diversi profili di utenza integrando in un unico ambiente funzionalità di project e task management, videochiamate, condivisione di file e calendari, con modalità rispondenti a più avanzati criteri di usabilità.

Nel corso del 2020 l'Istituto ha assestato gli stanziamenti di Bilancio anche per rispondere alle accresciute esigenze derivanti dal ricorso massiccio al lavoro da remoto. In particolare, gli impegni finanziari hanno riguardato principalmente gli ambiti IT (tavola 6).

Tavola 6 – Impegni finanziari

Descrizione bene/servizio acquisito	Fondi impegnati nel 2020
ACQUISIZIONE APPARATI DI RETE	38.710
ACQUISIZIONE SERVIZI PER 2100 VDI	1.193.453
ACQUISIZIONE TECNOLOGIE SERVER E PRESTAZIONI DI SERVIZI PER PROCESSI DI BACKUP	746.197
ACQUISIZIONE PIATTAFORMA DI STORAGE E SERVIZI CONNESSI	156.240
ACQUISIZIONE WEBCAM E CUFFIE USB PER PC	25.993
LICENZE E SVILUPPI SOFTWARE	363.992

Linee di sviluppo del prossimo triennio

L'introduzione del lavoro agile inteso come opportunità strutturata per l'Istituto e i suoi lavoratori, avverrà attraverso una fase di sperimentazione che sarà avviata a valle del periodo emergenziale e che si protrarrà per circa 12 mesi.

La programmazione delle attività in chiave agile è uno stimolo al cambiamento organizzativo al fine della definizione e del raggiungimento degli obiettivi. La sfida è importante, soprattutto in ottica di equilibrio tra prestazione di lavoro resa in modalità agile e in presenza, considerando anche il valore positivo di quest'ultimo per gli aspetti legati alla socialità, alla collaborazione e al confronto diretto.

Nel definire la programmazione del monitoraggio della sperimentazione vanno considerate con attenzione le nuove dinamiche di gestione dei momenti di confronto collettivo che saranno inevitabilmente in modalità mista (presenza/remoto) per consentire a tutti la partecipazione indipendentemente dalla modalità di lavoro in atto. Ciò considerato sarà necessario rivedere ed integrare il codice di comportamento per adeguarlo alle innovazioni organizzative della prestazione lavorativa.

Nelle tavole seguenti sono riportati i valori di *baseline* e i livelli attesi rispetto agli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla *performance* organizzativa e, infine, gli impatti attesi.

Le attività di monitoraggio delle diverse dimensioni avanzeranno in coerenza con l'approccio metodologico adottato e sulla base del livello di maturità dei sistemi di controllo.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO		FONTE	
			2020 (baseline)	Target 2021	Target 2022	Target 2023			
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE60	SALUTE ORGANIZZATIVA								
	Migliorare le funzioni organizzative nella fase di adozione di nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa	Presenza di un sistema di pianificazione e programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	<i>Sistema di pianificazione e programmazione per obiettivi annuali</i>	<i>Analisi di funzionalità aggiuntive del sistema di pianificazione e programmazione per la gestione di obiettivi infrannuali e/mensili</i>	<i>Sviluppo e rilascio delle nuove funzionalità</i>				<i>Sistemi interni</i>
		N. survey realizzate per tipologia (tra cui benessere organizzativo)	1	3					<i>Documenti interni</i>
		% rispondenti (% media dei rispondenti/survey)	62%	75%	85%	90%			<i>Documenti interni</i>
		Coordinamento organizzativo del lavoro agile	NO	SI					<i>Documenti interni</i>
		Help desk informatico dedicato	SI	SI	SI	SI			<i>Sistemi interni</i>
		Monitoraggio del lavoro agile	SI	SI	SI	SI			<i>Documenti interni</i>

SALUTE PROFESSIONALE						
Migliorare le azioni di facilitazione del cambiamento	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	72%	80%	100%	100%	Sistemi interni
	% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	n.r.	60%	75%	100%	Sistemi interni
	% lavoratori che partecipano a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	34%	40%	70%	100%	Sistemi interni
	% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	100%	Sistemi interni
	% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	29%	50%	75%	100/	Sistemi interni
	% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	100%	100%	100%	100%	Sistemi interni
SALUTE DIGITALE						
Migliorare le funzionalità degli strumenti utilizzati	N. PC a disposizione per lavoro agile	1.430	2.100	2.100	2.100	Sistemi interni
	N. smartphone a disposizione su richiesta	0	0	0	0	Sistemi interni
	% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (cellulari, modem e SIM messi a disposizione dell'ente)	834	1.000	1.500	2.100	Sistemi interni
	Presenza di un sistema VPN	SI	SI	SI	SI	Sistemi interni
	Presenza di una intranet	SI	SI	SI	SI	Sistemi interni
	Presenza di sistemi di collaboration	SI	SI	SI	SI	Sistemi interni
	% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%	100%	Sistemi interni

		% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%	100%	100%	100%	Sistemi interni	
		% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori che producono documenti ufficiali per l'Istituto	100%	100%	100%	100%	Sistemi interni	
		% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	60%	70%	80%	90%	Sistemi interni	
		% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	60%	70%	80%	90%	Sistemi interni	
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA								
	Sostenere l'adozione di misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	11.000	30.000	30.000	30.000	Sistemi interni	
		Investimenti in supporti hardware e infrastrutture funzionali al lavoro agile	2.244.694	3.134.855	2.112.476	1.722.444	Sistemi interni	
		Licenze e sviluppi software funzionali al lavoro agile	363.992	1.022.387	1.088.344	843.679	Sistemi interni	
		Investimenti in progettazione di soluzioni IT per la digitalizzazione e il monitoraggio funzionali al lavoro agile		418.100	502.000	24.400	Sistemi interni	
QUANTITA'								
ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE	Migliorare la fruibilità del ricorso al lavoro agile	% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali	23%	(non quantificabile al momento)	100%	100%	Sistemi interni	
		% giornate lavoro agile / giornate lavorative totali	1,1%	(non quantificabile al momento)			Sistemi interni	
	QUALITA' PERCEPITA							
	Migliorare le dinamiche relazionali	n. medio riunioni di Servizio realizzate nell'anno (per Servizio)	n.r.	10	10	10	Sistemi interni	
		n. medio dipendenti partecipanti alle riunioni/ totale personale assegnato al Servizio	n.r.	70%	80%	90%	Sistemi interni	
		% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori	n.r.	50%	75%	100%	Documenti interni	

		% dipendenti in lavoro agile soddisfatti	n.r.	70%	85%	100%	Documenti interni	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ							
	Migliorare l'utilizzo delle risorse finanziarie	Riduzione di costi per servizi generali nell'anno	circa 230.000 a semestre	SI (non quantificabile al momento)	Documenti interni			
		Riduzione di costi per utenze nell'anno	circa 171.000 a semestre	SI (non quantificabile al momento)	Documenti interni			
		Riduzione di costi per straordinario nell'anno		SI (non quantificabile al momento)	Documenti interni			
		Riduzione di costi per buoni pasto nell'anno		SI (non quantificabile al momento)	Documenti interni			
		Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	n.r.	SI (non quantificabile al momento)	Documenti interni			
	EFFICIENZA							
	Migliorare l'efficienza dei processi produttivi	Diminuzione (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1])	n.r.	SI (non quantificabile al momento)	Sistemi interni			
		Aumento produttività	n.r.	SI (non quantificabile al momento)	Documenti interni			
		Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato	n.r.	SI (non quantificabile al momento)	Documenti interni			
	EFFICACIA							
	Migliorare l'efficacia dei servizi resi	% Comunicati stampa diffusi / programmati	100%	100%	100%	100%	100%	Documenti interni
		% rilasci di banche dati / rilasci programmati	100%	100%	100%	100%	100%	Documenti interni
		N. richieste soddisfatte / richieste pervenute da utenti interni	95%	95%	100%	100%	100%	Documenti interni
		N. richieste soddisfatte / richieste pervenute da utenti esterni	95%	95%	100%	100%	100%	Documenti interni

		Qualità erogata: tempi di erogazione dei servizi in modalità agile	<i>n.r.</i>	= tempi di erogazione dei servizi in modalità presenza	= tempi di erogazione dei servizi in modalità presenza	< tempi di erogazione dei servizi in modalità presenza	<i>Documenti interni</i>
		Qualità percepita: % <i>customer satisfaction</i> di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile	<i>n.r.</i>	= % <i>customer satisfaction</i> di utenti serviti da dipendenti in modalità presenza	= % <i>customer satisfaction</i> di utenti serviti da dipendenti in modalità presenza	> % <i>customer satisfaction</i> di utenti serviti da dipendenti in modalità presenza	<i>Documenti interni</i>
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	Favorire il miglioramento del benessere sociale	POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro	<i>n.r.</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>Documenti interni</i>
		POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance	<i>n.r.</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>Documenti interni</i>
	IMPATTO AMBIENTALE						
	Favorire la sostenibilità ambientale	POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting gr CO2/km)	<i>n.r.</i>	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>Documenti interni</i>
		POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)	<i>n.r.</i>	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>Documenti interni</i>
	IMPATTO ECONOMICO						
	Equilibrare gli impatti economici	POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro	<i>n.r.</i>	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>Documenti interni</i>
		NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze	<i>n.r.</i>	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>SI</i> (non quantificabile al momento)	<i>Documenti interni</i>
	IMPATTI INTERNI						
	Migliorare i livelli di salute	POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima	<i>n.r.</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>Documenti interni</i>
		POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria	<i>n.r.</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>Documenti interni</i>
		POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale	<i>n.r.</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>Documenti interni</i>
		POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale	<i>n.r.</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>Documenti interni</i>

Strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti

La valutazione della performance organizzativa conseguita sia attraverso il ricorso al lavoro agile, per quanto concerne la descrizione dei risultati a livello complessivo di Istituto, si basa sull'analisi dei risultati conseguiti nell'anno, in rapporto alle priorità determinate con l'adozione degli obiettivi strategici e degli obiettivi collegati al miglioramento/mantenimento dei livelli di efficacia ed efficienza.

L'analisi dei risultati viene effettuata su tali obiettivi, che sono associati agli obiettivi strategici e esplicitati dalle iniziative ad essi afferenti. Pertanto, la misurazione della performance organizzativa viene effettuata sulla base delle iniziative e, quindi, delle risorse umane ad esse assegnate secondo specifiche percentuali di impiego, nonché alla lista delle fasi/azioni programmate, ai tempi di realizzazione, agli indicatori, ai costi del personale e agli altri costi diretti ad esse collegati. È misurata in tal modo sia l'attività programmata in fase di avvio del ciclo, sia quella legata ad eventuali ulteriori obiettivi introdotti successivamente.

La verifica periodica dei risultati conseguiti dai singoli dipendenti si basa invece su una logica diversa, che mette al centro dell'osservazione la singola attività, il task assegnato alla persona, indipendentemente dalla sua molteplice collocazione nella matrice definita dagli strumenti di pianificazione strategica e indipendentemente dalla situazione lavorativa del singolo dipendente (profilo di lavoro agile prescelto o profilo di lavoro ordinario).

ALLEGATO 1 al Pola

Nella tavola che segue sono elencati i processi e/o fasi di essi da svolgere in presenza che al momento risultano non gestibili nell'ambito della prestazione resa al di fuori della sede fisica di lavoro. Una quota parte di queste attività è ricompresa nella percentuale dei processi digitalizzabili/dematerializzabili che sono a loro volta oggetto di uno specifico indicatore di salute digitale. Pertanto nel corso del triennio sarà possibile aumentare la quota di tali processi e al contempo ridurre le attività che necessitano di una prestazione lavorativa resa in presenza.

Ambito	Processi e/o fasi di essi da svolgere in presenza
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> ● presidio per supporto attività di governance delle strutture direzionali ● partecipazione a missioni nazionali e internazionali ● partecipazione a incontri o eventi laddove non fattibili in remoto ● relazioni istituzionali ● missioni
Gestione del personale	<ul style="list-style-type: none"> ● gestione ed aggiornamento dei fascicoli personali dei dipendenti (non digitalizzati o dematerializzati e pertanto al momento non gestibili da remoto) e loro preparazione per le selezioni interne e la mobilità tra profili ● supporto ai Servizi nel reperimento di atti nei fascicoli ● gestione dei badge per la rilevazione delle presenze del personale dipendente ● gestione delle procedure legate alla presa di servizio del personale in ingresso in Istituto: firma del contratto individuale di lavoro e rilascio del badge ● svolgimento della attività formative Eurostat a Roma (in presenza) ● svolgimento delle attività formative in presenza ● attività di affiancamento per inserimento nei processi lavorativi per nuove assunzioni e nuove assegnazioni alle strutture
Amministrativo - contabile	<ul style="list-style-type: none"> ● predisposizione della reportistica relativa ai pagamenti e alle acquisizioni ● redazione delle memorie inerenti a contenziosi e predisposizione dei relativi allegati ● liquidazione dei corrispettivi relativi ai contratti e agli atti formati in modalità cartacea ● svolgimento di alcune sedute pubbliche di gara ● predisposizione di atti di gara che richiedono valutazioni altamente specialisti- che e d'intesa con altre strutture ● gestione posta, corrieri e protocollo ● presidio immobili ● gestione e manutenzione impiantistica ● gestione tecnico-operativa dei servizi logistici ● visite presso i cantieri per i direttori dei lavori ● collaudi presso i cantieri ● rilevazione e inventario dei beni mobili ● visite tecniche presso gli Uffici territoriali ● test delle funzionalità e analisi della copertura dei processi delle diverse componenti del nuovo sistema informativo amministrativo-contabile su piattaforma ERP ● attività legate alla cassa centrale ● supporto alle attività trasversali del servizio ragioneria
Affari giuridici	<ul style="list-style-type: none"> ● acquisizione di documentazione, relativa agli Affari giuridici, non digitalizzata o dematerializzata e pertanto non gestibile da remoto, non differibile per scadenze di termini cogenti o altrimenti rinviabili
Contenzioso e Sanzioni	<ul style="list-style-type: none"> ● acquisizione di documentazione, relativa al contenzioso o alle sanzioni, non digitalizzata o dematerializzata e pertanto non gestibile da remoto, non differibile per scadenze di termini cogenti o altrimenti rinviabili
Sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> ● sopralluoghi necessari per il supporto all'organizzazione e gestione della salute e sicurezza sul lavoro"

Produzione statistica	<ul style="list-style-type: none"> ● diffusione dei comunicati stampa ● rilascio di prodotti più critici o importanti o nelle fasi delicate (come, ad esempio, il ribassamento) e per le attività in cui è necessaria una consistente, continua e rapida interazione con gli altri per prodotti complessi come Rapporti Annuali, Relazione economica, preparazione di audizioni parlamentari, ecc. ● momenti di confronto diretto in fasi particolari del processo ● formazione reti di rilevazione laddove non fattibile in remoto
Comunicazione e diffusione	<ul style="list-style-type: none"> ● conferenze stampa ● briefing, seminari ed eventi di diffusione cultura statistica che non possono essere svolti in remoto ● accesso ai laboratori e alla biblioteca
Informatica	<ul style="list-style-type: none"> ● aggiornamento configurazione apparati HW e SW presso il CED ● supporto help desk ● configurazione apparati fonia fissa e mobile ● gestione asset informatici ● supporto video conference ● attività di sviluppo SW che necessitano di coordinamento stringente per complessità o per tempistica
Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> ● servizi di supporto metodologico ai settori della produzione per discussione in fase di avvio dei progetti ● brainstorming in fase di analisi congiunta di risultati intermedi (punti di snodo) e finali ● passaggio di consegne/training-on-the-job di procedure/risultati ● brainstorming in fase di avvio, discussione/analisi in corrispondenza di milestones del progetto, discussione in fase di chiusura attività in progetti di ricerca e innovazione complessi (ad es. progetti sperimentali per la produzione, progetti europei, progetti di laboratorio trasversali)
Affari internazionali	<ul style="list-style-type: none"> ● rendicontazioni intermedie e finali per i progetti internazionali con supporto documentale effettuato anche con specifiche verifiche con ufficio missioni e ragioneria (originali dei biglietti carte di imbarco e bolle dell'agenzia di viaggio, copia mandati pagamento per diem per i paesi partner, ecc.) ● preparazione gare e progetti internazionali ● preparazione di documentazione a supporto della partecipazione a riunioni Internazionali del Presidente ● riunioni interne o nazionali in presenza laddove non fattibile in remoto o in modalità mista (remota+in presenza)
Programmazione e controllo interno	<ul style="list-style-type: none"> ● confronti con il management nella fase di definizione dei programmi strategici ● confronti con i referenti di struttura nelle fasi di definizione del piano di attività e di monitoraggio periodico ● stesura finale del documento di pianificazione triennale ● supporto alle strutture in fase di negoziazione tra eroganti di servizi e richiedenti ● supporto nella fase di ponderazione da parte dei Direttori dei rischi strategici e prioritari ● fase di certificazione di qualità dei processi ● confronti con il titolare, il DPO ed i designati per la validazione delle valutazioni d'impatto per rischio privacy ● confronti per la definizione del ciclo delle attività di trattamento dei dati personali ● confronti per la definizione del modello di audit e del processo organizzativo di gestione della funzione ● training on the job per gli utilizzatori per i cruscotti direzionali