



**Ispettorato nazionale
per la sicurezza nucleare
e la radioprotezione**

Allegato al Piano della Performance ISIN

Rif. cap. 10

**PIANO ORGANIZZATIVO
LAVORO AGILE
2021 - 2023**

INDICE DEI CONTENUTI

1. PREMESSA: FINALITÀ E CONTENUTI	pag. 3
2. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	pag. 5
3. GLI OBIETTIVI DEL LAVORO AGILE	pag. 15
4. ATTIVITÀ CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITÀ AGILE	pag. 16
5. POLA E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	pag. 19
6. PIANI DI FORMAZIONE LEGATI AL LAVORO AGILE	pag. 20
7. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI COINVOLTI	pag. 21
8. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	pag. 23

1. PREMESSA: FINALITÀ E CONTENUTI

ISIN, a partire dalla sua costituzione, ha avviato – in continuità con quanto già realizzato in ISPRA – lo svolgimento di lavoro in remoto, attivando il telelavoro per quei dipendenti che già ne fruivano precedentemente.

L'organizzazione dell'infrastruttura informatica dell'ente, l'investimento fatto nelle tecnologie di virtualizzazione delle postazioni di lavoro e una ridefinizione delle attività condotte dalle varie strutture dell'ente sono stati i pilastri sui quali l'Ispettorato ha avviato il suo processo di innovazione organizzativa rispetto alla struttura di provenienza (Centro Nazionale Sicurezza nucleare e radioprotezione dell'ISPRA) con lo scopo di ottenere una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro e di orientamento ai risultati, agevolando laddove possibile la conciliazione dei tempi di vita e di quelli di lavoro.

Grazie a questo avviamento, ISIN ha potuto fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, consentendo di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi e nello svolgimento delle attività istituzionali, nonostante l'impatto sull'attività lavorativa – per un ente così giovane e ancora non pienamente strutturato – sia stato forte e abbia portato a un blocco di alcune attività caratterizzanti (si fa riferimento alle attività ispettive, in particolare) che necessariamente dovevano essere svolte in presenza.

La realizzazione di una interfaccia completamente virtuale per la gestione delle postazioni di lavoro (le cosiddette VDI, *Virtual Desktop Infrastructure*) ha consentito a tutti i dipendenti di poter disporre – potendosi collegare attraverso un PC da qualsiasi luogo – di una postazione informatica di lavoro identica a quella disponibile fisicamente sulla propria scrivania in ufficio: partendo da questo assunto è stato in gran parte colmato il gap tra gli strumenti disponibili in sede e quelli disponibili invece a distanza, essendo l'accesso agli applicativi e alle cartelle di lavoro (e la stessa interfaccia visiva) del tutto identico da qualsiasi postazione venisse effettuato l'accesso.

Su questa base di partenza e con una prospettiva di sviluppo di quella che, di fatto, ha costituito pur senza pianificazione una parentesi di sperimentazione dell'attività lavorativa a distanza integrata con quella in presenza (in maniera analoga allo smart working) si è sviluppato il Piano

Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso appunto questo Piano della Performance (così come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.).

Il POLA di ISIN è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente, come sezione del Piano delle Performance, e fa riferimento, ove applicabili, alle indicazioni contenute nelle LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE, emanate in data 9 dicembre 2020 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Funzione Pubblica, ai sensi dell'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.

Questa sezione del Piano delle Performance verrà adeguata in caso di emanazione di eventuali ulteriori misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, in particolare attraverso l'adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali.

2. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

ISIN ha introdotto lo Smart Working contemporaneamente e in conseguenza delle disposizioni centrali sull'obbligatorietà del ricorso a questa modalità lavorativa per i dipendenti pubblici in occasione della fase iniziale della pandemia legata al coronavirus a marzo 2020.

A partire da una percentuale iniziale prossima al 100% (con esclusione della Direzione dell'Ispettorato, coerentemente con l'esigenza di sovrintendere e coordinare l'attività di tutte le strutture, soprattutto in assenza di personale dirigenziale sia per i Servizi tecnici sia per i Servizi amministrativo-gestionali) l'adesione a questa forma – nella quale la componente in sede del lavoro era ridotta ad attività inderogabilmente legate alla presenza fisica presso i propri uffici – si è progressivamente ridotta in considerazione anche delle misure meno stringenti adottate in seguito all'evoluzione della crisi pandemica e sempre in ottemperanza a quanto disposto dal Governo rispetto a questo ambito.

Già durante i mesi estivi, seppure con una modalità soft dovuta alle disposizioni di legge (in vigore fino a metà settembre) e in concomitanza con la fruizione delle ferie (in particolare i residui di ferie pregresse entro la fine del mese di agosto) l'attività di pianificazione dello SW ha coinciso con una determinazione più stringente, in linea con l'esigenza di contemperare attività in presenza e a distanza e favorendo – per quanto possibile – la rotazione del personale coinvolto nello SW: questa fase ha coinciso con l'arrivo di un nuovo Dirigente per il Servizio che si occupa della gestione del personale e con l'avvio di una politica di programmazione, pianificazione e monitoraggio del lavoro che ha consentito l'elaborazione anche di report e tabelle legate alla fruizione dello SW e alla gestione efficiente ed efficace degli obiettivi prefissati.

Nella tabella a fianco sono riportati dati relativi alla

Suddivisione personale che ha usufruito di SW per fasce d'età	N.	%
<i>fascia 31-40</i>	2	3,39%
<i>fascia 41-50</i>	20	33,90%
<i>fascia 51-60</i>	17	28,81%
<i>fascia 61-oltre</i>	20	33,90%
TOTALE	59	100,00%

suddivisione per fasce d'età del personale che ha preso parte, nell'ultimo quadrimestre dell'anno, ad attività svolte in modalità agile: emerge subito come l'età media del personale sia piuttosto elevata e come l'esigenza di un ricambio generazionale sia una caratteristica da prendere in considerazione anche nella progettazione del lavoro agile, collegandola all'esigenza di meglio valutare la conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro. Nella tabella seguente è invece riportata la suddivisione del personale che ha svolto lavoro agile per genere

Suddivisione personale che ha usufruito di SW per genere	N.	%
Genere maschile	33	55,90%
Genere femminile	26	44,10%
TOTALE	59	100,00%

Al 31/12/2020 lavoravano in modalità agile mediamente oltre 50 persone (su un totale di 59 unità di personale effettivamente in servizio, dei quali 26 sono donne e 33 sono uomini): anche il personale dirigenziale (a esclusione del Direttore di ISIN che ha usufruito di giornate di lavoro agile solo nel mese di ottobre) ha usufruito di questa modalità lavorativa. Il dato è riferito all'ultimo trimestre del 2020 quando, terminata la fase di gestione emergenziale più stringente e a margine della conclusione della fruizione delle ferie per la pausa estiva, lo Smart Working è stato più adeguatamente organizzato, pianificato e monitorato.

Suddivisione personale che ha usufruito di SW per livello	N.	%
Livelli I-III	34	57,60%
Livelli IV-VIII	23	39,00%
Direttore/Dirigenti	2	3,40%
TOTALE	59	100,00%

Nella tabella precedente è rappresentata la suddivisione del personale per livello di inquadramento: mentre ai livelli I-III appartiene personale tecnico (inquadrate nel profilo di

tecnologo), ai livelli IV-VIII appartiene personale sia tecnico sia amministrativo.

STRUTTURE	Unità	Percentuale
Ufficio Direttore /Segr. Servizi Tecnici	7	11,86%
Ufficio Coord. Emergenze nucleari	3	5,08%
Ufficio Laboratori e radioattività amb.	11	18,64%
Servizio AA.GG, bilancio e personale	5	8,47%
Servizio Segretariato	3	5,08%
Servizio Radioprotezione	6	10,17%
Servizio Sicurezza Nucleare	8	13,56%
Servizio Gestione Rifiuti e trasporti	8	13,56%
Personale assegnato a più servizi	6	10,17%
Direttore e Dirigenti	2	3,39%
TOTALE	59	100,00%

In questa tabella viene rappresentata schematicamente l'organizzazione delle strutture dell'Ispettorato che hanno preso parte alle attività svolte in SW.

Per contiguità e analogia operativa la Segreteria di supporto dei Servizi tecnici è stata considerata unitamente, così come si è provveduto a separare l'attività di quel personale che svolge la propria attività in più servizi. Nella tabella sono riportati anche il Direttore e il Dirigente del Servizio AGBP perché,

seppure in maniera molto limitata, anche loro hanno fatto ricorso a questo strumento.

Nella tabella sottostante sono sintetizzati alcuni dati riferiti all'ultimo trimestre del 2020: in essa vengono riportati la media mensile dei giorni lavorati in modalità agile e la percentuale di lavoratori che ha lavorato almeno un giorno per ciascun mese in SW.

SW ultimo trimestre 2020	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
<i>GG lavorativi</i>	22	21	21
<i>Media GG lavoro agile</i>	9,4	9,3	8,5
<i>% lavoratori agili</i>	91,53%	83,05%	84,75%

Con riferimento alle giornate complessivamente lavorate alla percentuale media di SW applicato si evince che l'Ispettorato ha un tasso medio di applicazione del lavoro agile di poco superiore al 40% delle giornate lavorate.

Distribuzione lavoro ultimo trimestre 2020	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT trimestre
Tot gg lavorati	1320	1260	1239	3819
Tot gg lavorati in SW	553	546	499	1598
% media giornate in SW	41,90%	43,30%	40,30%	41,84%

La distribuzione lavorativa del personale che ha lavorato in SW mostra come sostanzialmente tutte le articolazioni organizzative dell'ente siano state interessate da questo strumento e come il lavoro agile sia stata la scelta più funzionale di alcune attività – prevalentemente di carattere amministrativo-gestionale – che meglio si adattano ad essere svolte non necessariamente in presenza.

In un'ottica di conciliazione tra esigenze personali e attività lavorativa è possibile sottolineare come il personale che aveva fruito del telelavoro, in continuità con la modalità di lavoro precedente, abbia continuato a usufruire in maniera più consistente rispetto ad altri colleghi di questo strumento, analogamente ai fruitori di permessi per legge 104.

STRUTTURA	Ufficio coord. Emergenze	Ufficio Laboratori e radioattività amb	Servizi amminis. / gestionali (AGBP + SEGRET.)	Ufficio del Direttore/ Segreteria S.T.	Servizio Sicurezza Nucleare	Servizio Radioprotez.	Servizio Gestione rifiuti e trasporti	Personale che presta servizio in più strutture
<i>Tot. Giornate SW ultimo quadrimestre 2020</i>	140	408	226	96	213	171	273	227
<i>% media SW su gg lavorate ultimo quadrimestre 2020</i>	62,55%	48,88%	39,16%	20,17%	34,42%	40,16%	46,08%	51,45%

La tabella sopra riportata riassume il totale delle giornate di lavoro agile svolte dalle strutture di ISIN nell'ultimo quadrimestre: si è operata, come anticipato, una semplificazione accorpando le attività condotte dall'Ufficio del Direttore e dalla Segreteria di Supporto dei Servizi Tecnici e separando quelle unità di personale che svolgono la loro attività in maniera ripartita (non è stata considerata invece la collaborazione con altre strutture laddove l'attività fosse prevalentemente svolta presso una struttura determinata).

Come si evince dal prospetto, per la totalità delle strutture presenti in ISIN è stata attivata massicciamente tale modalità di lavoro (inizialmente per fronteggiare l'emergenza sanitaria ma successivamente come alternativa collaudata e funzionale rispetto al lavoro svolto solo in

presenza). Gli ambiti operativi dove si è ricorso in misura minore al lavoro agile sono quelli caratterizzati da attività che devono necessariamente essere svolte in presenza: in particolare si fa riferimento alle segreterie (di direzione e di supporto ai servizi tecnici), per il lavoro di coordinamento che svolgono nei confronti dell'ente e per la necessità di gestire i flussi documentali tipici delle strutture di afferenza. Il dato riferito all'Ufficio Laboratori, che evidenzia un ricorso consistente a questa modalità, è giustificato dal fatto che questa struttura è quella che numericamente ha il numero più consistente di personale assegnato e nell'ultima parte dell'anno si è dovuto ricorrere a questo strumento per un problema di agibilità della sede a seguito di un incendio nello stabile dove sono ospitati i laboratori.

Un dato che può apparire contraddittorio riguarda l'Ufficio direzionale che si occupa della gestione delle emergenze nucleari: in realtà il personale afferente l'Ufficio svolge molteplici attività e solo quelle strettamente connesse alla gestione emergenziale non sono eseguibili in remoto (c'è bisogno di essere presenti presso la Sala emergenze dedicata per poter coordinare tutti gli attori coinvolti nel piano delle emergenze attivato). Fortunatamente – a prescindere dalle esercitazioni obbligatorie e da tutti quei compiti che richiedono la presenza in sede – non si sono verificate situazioni emergenziali tali da richiedere l'attivazione della reperibilità e la convocazione del personale presso gli uffici di ISIN.

L'avvio nel mese di giugno 2020 del nuovo sistema di gestione documentale, completamente informatizzato, ha consentito inoltre di sopperire all'indisponibilità di applicativi per la gestione del protocollo e la condivisione dei documenti, la loro fascicolazione e archiviazione tra tutto il personale: attualmente questo sistema (GEDOC) è disponibile assieme a una serie di altri applicativi (gestione del cartellino e delle presenze, gestione delle autorizzazioni per i permessi di lavoro, distribuzione delle buste paga, ecc.) sulle VDI di ogni dipendente ed è pertanto fruibile anche a distanza, senza bisogno di collegamenti VPN.

Analogamente le VDI sono dotate di un SO light che consente – a fronte di risorse di rete limitate – di mettere a disposizione dei propri utenti una interfaccia completa e una serie di *tools* informatici del tutto integrati, a partire dal pacchetto degli applicativi OFFICE completo e con gli strumenti di Google nella loro versione più avanzata (*Google professional*, una suite che comprende oltre

all'account di posta con dominio personalizzato e spazio di archiviazione illimitato anche la possibilità di gestire videoconferenze, chat e altri strumenti di pianificazione e gestione assolutamente all'avanguardia).

Una serie di tabelle, riferite all'ultimo trimestre con l'aggiunta della parte finale di settembre che ha seguito analogo programmazione seppure per un periodo molto limitato (solo 8 giornate lavorative) vengono ora rappresentate: per ciascuna struttura (o area operativa, come nel caso dell'Ufficio del Direttore con la Segreteria dei Servizi Tecnici).

In ciascuna tabella vengono riportate le giornate complessivamente svolte dal personale di riferimento in modalità agile e la percentuale media delle giornate di lavoro agile sul totale delle giornate lavorate del mese: nell'ultima colonna sono riportati i dati complessivi riferiti al quadrimestre.

I dati riferiti all'Ufficio Laboratori e Radioattività ambientale, operativo presso la sede di Castel Romano, sono i seguenti:

UFFICIO LABORATORI	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	30	113	96	169	408
<i>% media SW su gg lavorate</i>	34,09%	46,69%	41,56%	73,16%	48,88%

I dati riferiti all'Ufficio Coordinamento emergenze nucleari e radiologiche, operativo presso la sede centrale, sono i seguenti:

UFFICIO COORD. EMERGENZE	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	12	41	47	40	140
<i>% media SW su gg lavorate</i>	50,00%	62,12%	74,60%	63,49%	62,55%

I dati riferiti all'UDD (al quale fanno riferimento, oltre la Segreteria di Direzione, anche l'Esperto qualificato, il Responsabile del Sistema di Gestione della qualità e il Coordinatore dei progetti informatici, oltre al coordinamento su molte attività gestionale svolte nell'ispettorato) e alla Segreteria di Supporto dei servizi tecnici (trasversale ai tre Servizi tecnici di ISIN) sono i seguenti:

Ufficio del Direttore/Segreteria S.T.	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	15	39	28	14	96
<i>% media SW su gg lavorate</i>	26,79%	25,32%	19,05%	9,52%	20,17%

I dati riferiti alle unità di personale che svolgono la propria attività lavorativa con assegnazione parziale a diverse strutture contemporaneamente sono i seguenti:

Personale che presta servizio in più strutture	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	25	76	71	55	227
<i>% media SW su gg lavorate</i>	52,00%	53,80%	56,35%	43,65%	51,45%

I dati sintetici sul personale afferente ai due Servizi amministrativo-gestionali (Servizio Affari Generali, Bilancio e gestione giuridico economica del personale e Servizio del Segretariato) sono rappresentati nel prospetto che segue: occorre specificare che una parte considerevole dei compiti in capo ai due Servizi e concernenti ad attività ad esempio di elaborazione dell'inventario, di gestione degli acquisti o di gestione delle relazioni istituzionali (tanto per citarne alcuni), sono stati svolti dal personale afferente l'Ufficio del Direttore.

Servizi amministrativo-gestionali (AGBP + SEGRET.)	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	25	76	73	52	226
<i>% media SW su gg lavorate</i>	39,06%	43,18%	43,45%	30,95%	39,16%

I prospetti che seguono sono riferiti invece alle attività svolte nei Servizi Tecnici dell'Ispettorato: la prima tabella riporta sinteticamente i dati sullo SW riferiti al Servizio Sicurezza Nucleare, salvaguardie e protezione fisica, operativo presso la sede centrale.

Servizio Sicurezza Nucleare	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	13	62	79	59	213
<i>% media SW su gg lavorate</i>	20,31%	35,23%	47,02%	35,12%	34,42%

I dati riferiti al Servizio Radioprotezione e sicurezza sorgenti, operativo presso la sede centrale, sono i seguenti:

Servizio Radioprotezione	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	21	60	55	35	171
<i>% media SW su gg lavorate</i>	43,75%	45,45%	43,65%	27,78%	40,16%

I dati riferiti al Servizio Gestione Rifiuti radioattivi, trasporti e materiali radioattivi, operativo presso la sede centrale, sono i seguenti:

Servizio Gestione rifiuti e trasporti	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	TOT
<i>Giornate SW</i>	25	87	90	71	273
<i>% media SW su gg lavorate</i>	39,06%	49,43%	53,57%	42,26%	46,08%

Se si riportano i dati sopra esposti in uno schema sintetico che ne dia una rappresentazione complessiva si possono fare delle ulteriori considerazioni che, nell'ottica di uno sviluppo dello Smart Working all'interno di ISIN possono fornire ulteriori spunti di riflessione e fornire indicazioni utili sulle leve da attivare e sui correttivi da apportare per rendere questo strumento flessibile adatto alle esigenze dell'Ispettorato.

La tabella riassuntiva è la seguente:

STRUTTURE	Unità	Percentuale	Tot. GG in SW ultimo quadrimestre 2020	% media SW su gg lavorate ult. qadrim. 2020
Ufficio Direttore /Segr. Servizi Tecnici	7	11,86%	96	20,17%
Ufficio Coord. Emergenze nucleari	3	5,08%	140	62,55%
Ufficio Laboratori e radioattività amb.	11	18,64%	408	48,88%
Servizio AA.GG, bilancio e personale	5	8,47%	226	39,16%
Servizio Segretariato	3	5,08%		
Servizio Radioprotezione	6	10,17%	171	40,16%
Servizio Sicurezza Nucleare	8	13,56%	213	34,42%
Servizio Gestione Rifiuti e trasporti	8	13,56%	273	46,08%
Personale assegnato a più servizi	6	10,17%	227	51,45%
Direttore e Dirigenti	2	3,39%		
TOTALE	59	100,00%		

Il personale dei laboratori rappresenta numericamente il gruppo più nutrito all'interno dell'assegnazione alle strutture e quindi, al netto delle attività che non possono essere svolte a distanza (analisi di laboratorio e attività afferenti il CTBTO che richiedono l'utilizzo del terminale dedicato) e della situazione emergenziale dettata dall'incendio nella sede a fine anno (evento che ha imposto il ricorso allo SW), è ipotizzabile pensare che possa continuare a servirsi di questo strumento in maniera consistente soprattutto per tutte le attività collaterali che questa struttura porta avanti e che possono essere gestite anche a distanza (si pensi ad esempio al progetto che coinvolge l'educazione ambientale rivolto alle scuole, la gestione delle attività legate al SGQ della struttura, l'elaborazione dei report annuali sui dati forniti dalle ARPA, ecc.).

La redistribuzione del personale afferente all'Ufficio del Direttore necessariamente comporterà una ridefinizione dei compiti e dell'applicazione dello SW alle attività condotte (anche in vista di una riorganizzazione complessiva dell'ente): l'attivazione di procedure assunzionali, relative non solo al personale tecnico che andrà in pensione ma anche a personale amministrativo che supporterà lo scarso personale già presente, sicuramente impatterà anche (prima in un verso, poi nell'altro) sulla

gestione in modalità agile di molti compiti svolti dalle strutture dell'ambito amministrativo-gestionale (quindi dei due Servizi oltre che l'Ufficio del Direttore).

Per quanto riguarda i tre Servizi tecnici, invece, a parte una lieve differenza tra il ricorso fatto allo SW dal personale delle strutture, è evidente che occorrerà agire per incrementare il ricorso a questa forma di lavoro, spostando verso l'alto la percentuale media di SW complessivamente svolto (attualmente attestata al 40% circa), cosa che sarà possibile anche grazie al ricambio generazionale che avverrà nei prossimi anni e al conseguente abbandono di modalità tradizionali di gestione delle attività (riunioni in presenza, report cartacei, ecc.) in favore di una gestione più informatizzata e a distanza (percorso per altro già attivato dalla costituzione di ISIN e attualmente in fase di implementazione).

3. GLI OBIETTIVI DEL LAVORO AGILE

Attraverso il lavoro agile ISIN intende perseguire sia obiettivi strategici sia, a breve termine, obiettivi più prettamente operativi. L'adozione di questo strumento consente all'Amministrazione di conseguire risultati concreti non soltanto nell'ambito delle attività svolte ma anche e soprattutto a livello di cultura del lavoro e di miglioramento dell'efficacia della propria azione, in ambito nazionale e internazionale.

Obiettivi dello SW sono sostanzialmente quelli di seguito descritti

- Implementare modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone
- Perseguire il senso di appartenenza non facendo venir meno il clima di collaborazione interno e l'orientamento ai risultati;
- Armonizzare le nuove modalità di lavoro con l'esigenza di far crescere la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze del personale e migliorare il benessere organizzativo in generale, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro;
- Sviluppare un percorso di formazione specifica sul lavoro agile e sulle opportunità che lo stesso offre in termini di miglioramento di efficienza ed efficacia
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone che versano in una situazione di fragilità (permanente o temporanea che sia);
- Promuovere e diffondere l'utilizzo delle tecnologie digitali e del ricorso agli strumenti virtuali già a disposizione dei dipendenti e/o da realizzare;
- Ottimizzare le risorse strumentali già presenti e valorizzare gli investimenti in nuovi strumenti;
- Riprogettare gli spazi di lavoro e la fruizione degli stessi, introducendo nuovi momenti di confronto e di collaborazione laddove possibile;
- Contribuire, attraverso i risparmi realizzati attraverso il lavoro agile, allo sviluppo sostenibile della Città e della collettività.

4. ATTIVITÀ CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITÀ AGILE

La normativa di riferimento – del quale il POLA è una espressione diretta, concreta e sintetica - prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese anche a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

La distribuzione per Area/Servizio dei dipendenti autorizzati al lavoro agile dimostra come sia già stato verificato che potenzialmente quasi tutte le persone che lavorano in ISIN svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile.

Le discriminanti che hanno costituito e costituiscono in ISIN le condizioni minime (i prerequisiti) per l'attivazione dello SW sono le seguenti:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche (anche valutando l'intervento, nei limiti delle disponibilità finanziarie, dell'Ispettorato) idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare, attraverso rendicontazione, lo svolgimento delle prestazioni e valutare i risultati conseguiti;
- non è pregiudicato lo svolgimento di quelle attività e di quei compiti istituzionali che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza o deve svolgersi in presenza e nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative ad esempio a:

- Verifiche ispettive presso siti dove è presente materiale nucleare;
- Attività di laboratorio che prevedono l'uso della strumentazione presente nella sede di Castel Romano;
- Attività che prevedono l'uso di macchinari non connessi in rete e ai quali si accede solo

attraverso la presenza fisica presso la postazione o la consultazione di documentazione non disponibile a distanza.

- Attività legate alla gestione delle emergenze;
- Attività legate alla gestione dell'Organo Centrale di Sicurezza che devono essere gestite garantendo alcuni standard di riservatezza.

Come si è avuto modo di specificare in precedenza, alcune delle attività collegate a quelle sopra descritte sono comunque eseguibili a distanza, in stretto coordinamento con personale eventualmente presente in sede ma comunque senza comportare la compresenza di tutto il personale presso le sedi dell'Ispettorato: la sperimentazione forzata dovuta al lockdown ha costituito una palestra per tutto il personale e ha costretto i responsabili di struttura a ripensare anche alle routine operative che caratterizzavano le modalità di svolgimento del lavoro adottate in precedenza.

Per questo motivo, come già spiegato, al netto dell'operatività legata a emergenze contingenti (o a esercitazioni a esse legate) anche molti dei compiti dell'Ufficio Coordinamento emergenze nucleari possono essere condotti a distanza; per lo stesso motivo al di là delle analisi condotte in laboratorio, la gestione delle commesse per la parte amministrativa, l'elaborazione dei dati dei report e il coordinamento con le altre strutture nazionali e internazionali (ARPA/APPA da una parte e CTBTO dall'altra, per citarne alcune) possono essere condotte dal personale a distanza, in remoto, anche usufruendo dei tanti strumenti che le piattaforme virtuali di ISIN offrono (in termini di stanze per la videoconferenza, servizi in *cloud* di dati condivisi, applicativi per la gestione delle commesse come SIGPA, piattaforme per l'inserimento di dati come SINRAD, ecc.).

Anche l'attività di fascicolazione e assegnazione di documenti può essere condotta da remoto attraverso l'applicativo di gestione documentale: non può essere operata invece – almeno per quanto riguarda l'acquisizione al protocollo – per i documenti cartacei e, soprattutto, per la documentazione classificata (destinata all'Organo Centrale di sicurezza).

Se l'attività ispettiva in loco necessita della presenza presso la sede da ispezionare, tutta l'attività preparatoria può essere opportunamente svolta a distanza, attraverso l'analisi documentale dei documenti presenti in istruttoria (il nuovo sistema di gestione documentale e l'informatizzazione dei

flussi informativi dovrebbero facilitare sempre più un compito che fino a qualche anno fa era svolto in modalità quasi esclusivamente cartacea). Analogamente l'acquisizione delle firme sui documenti in uscita può essere acquisita in remoto, da parte dei Responsabili di Area, attraverso il ricorso allo strumento della firma digitale.

Il lavoro agile, oltre a un ponte verso la migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro, costituisce anche una occasione per l'acquisizione di nuove competenze (professionali, digitali e personali): la vera sfida di questo progetto è costituita dalla costruzione di un nuovo modo di intendere e svolgere il proprio lavoro, arricchendo al contempo la propria vita personale (senza sacrificare quindi la qualità del proprio lavoro, la consistenza della propria efficienza produttiva e la qualità della propria vita familiare).

5. POLA E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance di ISIN, del quale questo piano costituisce parte integrante, è basato su una serie di obiettivi generali, che si declinano in obiettivi specifici: nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi per il triennio 2021-2023 vengono delineate alcune delle linee strategiche perseguite dall'Ispettorato e che sono anche espressione dell'atto di indirizzo della Consulta.

Proprio dall'input dato dai vertici istituzionali (Direzione e Consulta) al potenziamento delle attività e all'ottimizzazione dell'assetto organizzativo, l'introduzione di misure che favoriscono il lavoro agile costituisce la principale leva sulla quale agire al fine di favorire il benessere organizzativo dei lavoratori.

Sebbene, almeno in una fase iniziale, gli obiettivi individuali di performance siano stati attribuiti solo ai dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa, appare evidente come il coinvolgimento di tutti i dipendenti nel perseguimento degli obiettivi di struttura sia determinante e come la sinergia tra le ridotte risorse disponibili sia massimizzata proprio in un'ottica di perseguimento dei risultati assegnati.

Alla luce di quanto sopra esposto, l'attuazione del lavoro in modalità agile non si configura quale attività a sé stante ma rappresenta piuttosto una modalità per raggiungere in maniera più efficace ed efficiente gli obiettivi assegnati alla propria struttura di appartenenza e illustrati nel Piano della Performance a cui il presente Piano è collegato.

6. PIANI DI FORMAZIONE LEGATI AL LAVORO AGILE

Al fine di implementare una cultura organizzativa improntata a modalità flessibili del lavoro, migliorando efficienza ed efficacia (e quindi produttività) delle attività svolte, si prevede di attivare in prima istanza un percorso formativo specifico sia per la dirigenza, sia per i titolari di posizione organizzativa. Lo schema riassume le azioni che si intende attivare nel triennio di riferimento.

Obiettivo	Destinatari	STATO 2020 (baseline)	EVENTO FORMATIVO/ PERCORSO FORMATIVO DA ATTIVARE	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023
Formazione su competenze manageriali per il lavoro agile	Dirigenti e posizioni organizzative (Responsabili di Sezione)	Non attivato	CORSO SNA Accompagnamento all'introduzione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni	>= al 50% partecipazione a formazione SNA	100% personale che gestisce responsabilità formato	100% personale che gestisce responsabilità aggiornato
Formazione su competenze digitali per il lavoro agile	Dirigenti e posizioni organizzative (Responsabili di Sezione)	Non attivato	PERCORSO FORMATIVO IC Corsi sulle risorse digitali attivabili in ISIN	>= al 50% partecipazione a formazione Infocamere	100% personale che gestisce responsabilità formato	100% personale che gestisce responsabilità aggiornato

Analogamente e parallelamente verranno attivate iniziative formative volte a implementare le conoscenze sulle modalità di lavoro agile anche per il personale, con particolare riguardo a normativa, strumenti, requisiti e competenze trasversali da sviluppare, come di seguito descritto:

Obiettivo	Destinatari	STATO 2020 (baseline)	EVENTO FORMATIVO/ PERCORSO FORMATIVO DA ATTIVARE	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023
Formazione su competenze trasversali per gestire il lavoro agile	Personale di ISIN	Non attivato	CORSO SNA Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive	>= al 50% partecipazione a formazione SNA	100% personale non titolare di incarichi di responsabilità	100% personale non titolare di incarichi di responsabilità aggiornato
Formazione su competenze digitali	Personale di ISIN	Non attivato	PERCORSO FORMATIVO IC Corsi sulle risorse	>= al 50% partecipazione a formazione	100% personale non titolare di incarichi di	100% personale non titolare di incarichi di responsabilità

specifiche per il lavoro agile			digitali attivabili in ISIN	Infocamere	responsabilità	aggiornato
--------------------------------	--	--	-----------------------------	------------	----------------	------------

7. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI COINVOLTI

La determinazione del contesto e la delineazione delle dinamiche non può non tener conto degli attori che, a vario titolo, sono coinvolti nell'attuazione di questo progetto di riorganizzazione del lavoro in un'ottica di flessibilità, conciliazione coi tempi di vita, miglioramento di efficienza ed efficacia e miglioramento del benessere organizzativo in generale.

I principali attori che sono interessati alle azioni descritte sono:

- L'alta direzione
- Il Servizio AGBP
- Il personale Dirigente o Responsabile di Area/Sezione
- I dipendenti
- Il CUG
- L'OIV

All'alta Direzione (Direttore e Consulta) spetta la determinazione nel voler perseguire e quindi agevolare il raggiungimento degli obiettivi esposti in questo piano, coinvolgendo a tutti i livelli gli altri attori e fornendo il necessario supporto in termini di risorse e di indirizzi di azione.

Al **Servizio che gestisce le Risorse umane**, in particolare, è richiesto lo sforzo di attivare e sostenere politiche informative e formative di coinvolgimento del personale finalizzate ad armonizzare la nuova forma di organizzazione del lavoro con il benessere lavorativo con la futura valorizzazione economica delle prestazioni e con la crescita professionale delle risorse umane dell'Ispettorato.

Al Servizio compete anche la gestione del cambiamento informatico attraverso l'adeguamento tecnologico capace di coniugare, nello svolgimento di attività in modalità remoto, economie di gestione (efficienza) con aumento della produttività (efficacia); cambiamento da attivare in stretta collaborazione con gli enti esterni (in particolare Infocamere) che sulla base di apposito atto

convenzionale forniscono servizi digitali per le attività di ISIN e, per quanto riguarda gli aspetti riconnessi alla tutela della privacy, con il DPO dell'Ispektorato.

Il **Comitato Unico di Garanzia** è stato coinvolto già in fase di avvio del piano, con la richiesta di un eventuale contributo per l'individuazione delle linee di azione o delle attività da implementare. Il CUG di ISIN ha risposto con entusiasmo e interesse, assicurando la propria collaborazione soprattutto in termini di verifica del rispetto dello spirito dell'iniziativa (il miglioramento del benessere organizzativo) e attraverso una nota ha proposto di focalizzare l'attenzione dell'Amministrazione sui seguenti cinque punti:

- 1. Garantire a tutto il personale la possibilità di lavorare in modalità agile nel rispetto delle norme vigenti e con riguardo alla tipologia della attività svolte;*
- 2. Individuazione delle attività che posso essere svolte nel complesso in modalità di lavoro agile (presenza e distanza) o solo in presenza.*
- 3. Dare la possibilità ai dipendenti di poter rispettare una fascia oraria di lavoro, precedentemente pianificata e autorizzata dal Dirigente/Responsabile nell'ambito della conciliazione dei tempi di vita privata e lavoro;*
- 4. Formazione del personale sulla modalità di lavoro in smart working (Legge 22 maggio 2017 n. 81, rapporto tra lavoro agile e privacy, sicurezza in smart working);*
- 5. Ricognizione delle necessità di strumentazione informatica in base alle esigenze lavorative.*

All'OIV, deputato alla validazione della pianificazione della performance e dei relativi indicatori, spetterà verificare non soltanto la corretta applicazione della pianificazione proposta e la corretta individuazione di indicatori e target ma anche e soprattutto un'azione di monitoraggio coerente con gli obiettivi proposti al fine di verificare che si passi dallo sterile controllo sulla prestazione alla più complessa e utile valutazione della correttezza e funzionalità dei risultati raggiunti.

Ovviamente la parte più importante del piano sarà svolta dai **dipendenti** stessi e dai relativi **Responsabili di struttura**, il motore vero del cambiamento, attori principali interessati in prima persona all'acquisizione di competenze, strumenti e cultura del lavoro caratterizzati da dinamicità e proattività e orientati a trovare un maggiore equilibrio tra la propria vita professionale e la propria dimensione privata, ottimizzando la gestione e la compresenza di entrambe e traendo nuove

occasioni di crescita personale e lavorativa.

8. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Questa parte del documento, in linea con quanto previsto dalle linee guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, utilizza gli schemi allegati per fornire un quadro di insieme degli

- Obiettivi da perseguire
- Indicatori da utilizzare
- La baseline dalla quale partire
- Le fasi di avvio, sviluppo intermedio e sviluppo avanzato alle quali giungere

I dati riportati, coerentemente con quanto descritto nelle pagine precedenti e in linea anche con quanto previsto nel piano della performance (del quale il presente documento è un allegato), descrivono sotto forma di tabelle riepilogative i dati relativi a

- **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: CONDIZIONI ABILITANTI**
- **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: ATTUAZIONE**
- **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**
- **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: IMPATTI**

Una volta che le attività saranno avviate, in sede di monitoraggio del raggiungimento dei risultati conseguiti, le azioni descritte subiranno – se necessario – le necessarie integrazioni e verranno apportati i correttivi che si rendessero utili al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: CONDIZIONI ABILITANTI

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Ottimizzare l'efficienza lavorativa di ISIN	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Attività avviata	80%	90%	100%	
	Verificare lo svolgimento delle attività pianificate	Monitoraggio del lavoro agile	Attività avviata	80%	90%	100%	
	Supportare lo svolgimento delle attività in SW	Help desk informatico dedicato al lavoro agile	n.d.	50% dedicato alle attività in SW	100% dedicato (diverso da HD per altre attività)	-	
	SALUTE PROFESSIONALE						
	Favorire una cultura organizzativa orientata alla flessibilità	-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	nessuno	>=50%	100%	-	
	Favorire una cultura organizzativa orientata al lavoro per processi	% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	Attività avviata	60%	80%	100%	
		% di lavoratori agili che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	n.d.	50%	80%	100%	
	Favorire l'informatizzazione delle attività	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	60%	80%	90%	100%	
	SALUTE DIGITALE						
	Acquisire strumenti informatici per agevolare lo svolgimento di lavoro agile	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	n.d.	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	70% strumenti acquisiti	100% strumenti acquisiti	
	Fornire spazi di comunicazione e informazione fruibili a distanza	% Attivazione Intranet	Attivata ma da integrare nei contenuti ora al 30% ca.	100%	-	-	
	Agevolare l'uso di strumenti informatici e servizi anche a distanza	% Diffusione Sistemi di <i>collaboration</i>	Utilizzati al 50%	70%	80%	100%	
		% Applicativi consultabili in lavoro agile	70%	80%	90%	100%	
		% Servizi digitalizzati	70%	80%	90%	100%	
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
	Fornire al personale competenze specifiche per la gestione del lavoro agile	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	Attività non implementata	€20.000,00	€10.000,00	€10.000,00	
	Dotare il personale di strumenti idonei a favorire il lavoro agile	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro	Attività In ricognizione	€30.000,00	€20.000,00	€10.000,00	

	e la produttività in generale	agile					
NOTE							

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: ATTUAZIONE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Incrementare il numero di lavoratori che possono accedere al lavoro agile	% lavoratori agili effettivi	Attualmente 87,7%	>= 90%	>= 92%	>= 94%	
	Incrementare il numero di giornate di lavoro svolte in modalità agile	% Giornate lavoro agile	Attualmente 42% media mensile	>= 50%	>= 55%	>= 60%	
	QUALITA'						
	Incrementare la percezione positiva del lavoro agile	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni	Attività In ricognizione	>= a 3 punti su 5 su scala di gradimento	>= a 4 punti su 5 su scala di gradimento	> a 4 punti su 5 su scala di gradimento	
	Livello di soddisfazione sul lavoro agile del personale	Attività In ricognizione	>= a 3 punti su 5 su scala di gradimento	>= a 4 punti su 5 su scala di gradimento	> a 4 punti su 5 su scala di gradimento		
NOTE							

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ					
	Realizzare delle economie di scala per la minor presenza di lavoratori in sede	Numero annuo richieste di interventi manutenzione sedi	15	12	10	8
	EFFICIENZA					
	Massimizzare la partecipazione dei lavoratori alle attività lavorative	Diminuzione del tasso di assenza per malattia	XXX		xx	xx
EFFICACIA						
Migliorare la qualità del lavoro svolto attraverso la realizzazione di output più efficienti/efficaci	Aumento qualità percepita degli output previsti dalle proprie attività lavorative	n.d.	-	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	
NOTE						

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: IMPATTI

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	Contribuire a migliorare la qualità della vita cittadina	Minori traffico e affollamento mezzi pubblici	n.d.	Ricognizione attraverso somministrazione questionario	Riduzione personale che utilizza mezzi pubblici e privati per recarsi a lavoro		
	IMPATTO AMBIENTALE						
	Ridurre impatto trasporto con mezzi propri per riduzione CO2	Diminuzione km percorsi con mezzi propri	n.d.	Ricognizione attraverso somministrazione questionario	Km con mezzi propri complessivamente risparmiati		
	Ridurre il consumo di materie prime ottimizzando la digitalizzazione delle attività	Minor consumo di carta per stampe e copie in ufficio	n.d.	10% riduzione acquisti di carta rispetto anno precedente	10% riduzione acquisti di carta rispetto anno precedente	10% riduzione acquisti di carta rispetto anno precedente	
	IMPATTO ECONOMICO						
	Ridurre la spesa del lavoratore per gli spostamenti	Minor costo per spese di trasporto e spostamento per i lavoratori	n.d.	-	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	
	IMPATTI INTERNI						
	Favorire la conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro	Miglioramento benessere organizzativo	n.d.	-	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	
	Favorire l'utilizzo delle tecnologie per agevolare le attività lavorative	Miglioramento salute digitale	n.d.	-	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	Somministrazione questionario con item specifico a tutto il personale	
NOTE							