

Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA

Indice

1.	Il POLA	3
1.1	Il POLA: attori, strutture e processi	4
2.	Stato di attuazione	6
2.1	La produttività.....	7
2.2	Benessere organizzativo correlato al lavoro agile.....	9
2.3	Transizione ecologica e digitale.....	12
2.4	SWOT Analisi.....	13
3.	Programma di sviluppo del lavoro agile	17
3.1	Condizioni abilitanti del lavoro agile	17
3.2	Il programma formativo	18
3.3	Il programma digitalizzazione	19
3.4	Implementazione del piano di attuazione del lavoro agile	20
3.5	Coordinamento e Monitoraggio del Lavoro Agile	21
	Allegato 1.....	23
	Regolamento per l'adozione del lavoro agile in ARTI	23
	Allegato 2.....	28
	Accordo Individuale di Lavoro Agile	28

1. II POLA

Il Politecnico di Milano, che dal 2012 ha promosso un Osservatorio dedicato, definisce lo Smart Working o lavoro agile “**una nuova filosofia manageriale** fondata sulla restituzione alle persone di **flessibilità e autonomia** nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore **responsabilizzazione sui risultati**”.

Per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, «lo Smart Working (o Lavoro Agile) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'**assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi**, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività».

La definizione di lavoro agile, contenuta nella Legge n. 81/2017¹, pone invece l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto.

Nel corso del 2020 e del 2021 l'ARTI ha adottato, come tutte le Pubbliche Amministrazioni, la modalità di lavoro agile per fronteggiare l'emergenza pandemica e garantire la piena operatività della struttura, sperimentandone i vantaggi anche in termini di efficacia ed efficienza.

Il lavoro agile però, al di fuori del quadro emergenziale, richiede una evoluzione dei modelli organizzativi e un approccio condiviso e strutturato. In tale contesto si inserisce il seguente Piano che, partendo dall'analisi dell'esperienza vissuta, traccia una roadmap per un mutamento nell'organizzazione del lavoro dell'Agenzia: qualificandosi, infatti, come presidio della Regione Puglia su tematiche, ambiti e tecnologie della modernità, l'ARTI intende porsi all'avanguardia anche nell'organizzazione del lavoro, promuovendo e adottando per la sua stessa struttura un modello orientato al risultato e alla soddisfazione degli stakeholders, supportato dall'utilizzo delle più moderne tecnologie.

¹ <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017-05-22;81!vig=>

1.1 Il POLA: attori, strutture e processi

L'ARTI è l'Agenzia strategica per la tecnologia e l'innovazione ed è un ente strumentale della Regione Puglia, istituito con L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004 e diventato operativo nell'autunno del 2005. Opera in autonomia strategica, organizzativa e contabile rispetto a Regione Puglia ma secondo un modello di co-progettazione.

La Legge di riordino n. 4 del 7 febbraio 2018, prevede che l'Agenzia focalizzi le proprie attività sugli obiettivi strategici dell'ente regionale, offrendo le proprie competenze sulle seguenti attività: analisi del contesto; studio di policy; animazione del territorio e delle filiere produttive; progettazione e gestione di misure innovative; monitoraggio e valutazione di bandi e politiche negli ambiti prioritari della strategia regionale. Tali attività vengono implementate soprattutto in due macro-ambiti di intervento: Sviluppo economico e Politiche del lavoro, istruzione e formazione.

Il 79,9% del valore della produzione dell'ARTI nel 2020 è collegato a commesse regionali e progettualità finanziata dall'Unione Europea; in entrambi i casi si tratta di progetti con indicazioni puntuali di tempi, obiettivi, risultati che vengono, a loro volta, assegnati al personale coinvolto nelle attività. L'ARTI ha quindi nel suo DNA una cultura organizzativa fondata sul risultato.

Nella tabella 1 è rappresentato l'andamento delle ore di lavoro ordinario svolto cumulativamente dal personale ARTI nel corso degli ultimi anni. Per gli anni 2020 e 2021 il dato si riferisce al lavoro svolto sia da remoto, sia in presenza.

Il personale ARTI è spesso impegnato nella partecipazione a riunioni che si svolgono fuori dalla sede, sia all'estero, per i progetti finanziati dall'Unione Europea, sia presso le sedi di Regione Puglia o degli stakeholder regionali, nonché ad eventi, regionali o nazionali, che ARTI organizza nell'ambito delle attività istituzionali e progettuali. Nel corso degli anni, inoltre, sono state numerose le partecipazioni del personale ad eventi anche di natura intercontinentale (USA, Cina, Kazakistan, etc.).

Come evidenziato nella tabella seguente, nel 2019 ogni dipendente ARTI ha svolto fuori sede quasi un quinto del suo totale ore lavorate.

	2018	2019	2020 (gennaio-marzo)	2020 (aprile-dicembre)	2021 (gennaio-settembre)
Totale cumulativo ore di lavoro ordinario	10991:59	10358:15	2905:25	9301:09	10962:48
Totale cumulativo ore di missioni effettuate	1876:20	2394:27	345:38	36:44	131:35
Ore medie di lavoro ordinario per dipendente ² - Anno	1221:19	1230:40	363:10	1131:13	1096:16

² Qui e altrove il calcolo è fatto sul numero di dipendenti a tempo indeterminato dell'Agenzia.

	2018	2019	2020 (gennaio-marzo)	2020 (aprile-dicembre)	2021 (gennaio-settembre)
Ore medie di missione per dipendente - Anno	208:28	284:29	43:12	4:28	13:09
Ore medie di missione per dipendente - Mese	17:22	23:42	14:24	0:29	1:27

Tabella 1 - RIEPILOGO DELLE ORE ORDINARIE E DELLE MISSIONI FUORI SEDE DEI DIPENDENTI ARTI

Gli incontri con stakeholder nella sede dell’Agenzia avvengono soprattutto in due aree attrezzate, chiamate Agorà (proprio per dare un senso di apertura dell’Agenzia alle istanze esterne) e Sala Bandiere (usata anche per incontri con partner internazionali). È stata anche organizzata una piccola area per il co-working. Nel corso del 2020 è stato, altresì, installato un sistema evoluto di videoconferenza nella sala Agorà per condurre eventi misti (online /in presenza).

I principali processi in cui si declina l’attività di ARTI sono: comunicazione e relazioni esterne; studi, analisi e reportistica; assistenza tecnica; servizi amministrativi; proposta e gestione di progetti; proposta e coordinamento/gestione di iniziative strategiche.

Tutti i processi evidenziati sono implementabili da remoto, ad eccezione di una parte delle attività amministrative che necessita di un intervento fisico.

Sono da sottolineare ulteriori due aspetti, specifici dell’Agenzia, che hanno determinato un’applicazione relativamente facile della modalità di lavoro agile:

- esistenza di una buona dotazione informatica per tutti i dipendenti, costituita da telefoni cellulari aziendali con abbonamento a traffico dati - sui quali sono state subito re-dirette le chiamate verso i telefoni fissi durante il periodo di fruizione di smart working - pc portatili, account professionali sui cloud Dropbox e/o Gdrive, firma elettronica;
- modello organizzativo di ARTI, che prevede un numero limitato di dipendenti, tutti professionisti laureati (nella maggioranza dei casi con titoli terziari post laurea) e con buone competenze informatiche; non si è reso necessario, pertanto, un percorso di alfabetizzazione informatica per avviare i processi di lavoro a distanza.

Tali considerazioni evidenziano come, già prima del lockdown, vi fossero le condizioni abilitanti per avviare la fase sperimentale di lavoro agile: infatti, all’inizio del 2020 era già in corso di elaborazione il relativo regolamento.

2. Stato di attuazione

Durante gli anni 2020-21, l'applicazione del lavoro agile in ARTI può essere schematizzata in quattro fasi.

1. Prima di Marzo 2020: l'istituto del lavoro agile era previsto nel Contratto Integrativo Decentrato 2019, ma non era mai stato applicato. Era in fase di predisposizione un primo bando rivolto ai dipendenti con relativo regolamento.
2. Durante la fase critica dell'emergenza pandemica tra Marzo 2020 e Agosto 2020: il lavoro agile, inteso come lavoro da remoto, è stato utilizzato in maniera generalizzata; al netto di qualche sporadica presenza della componente amministrativa e informatica in sede per attività indifferibili.
3. Settembre - Ottobre 2020: il lavoro agile è stato utilizzato da tutto il personale dipendente e interinale ma prevedendo che circa il 50% del lavoro di ciascuno fosse in presenza, al fine di avere turnazioni coerenti con la normativa nazionale e nel rispetto del protocollo di sicurezza COVID-19 di ARTI.
4. Novembre 2020 - 15 Ottobre 2021: a seguito delle nuove disposizioni normative governative, il lavoro agile è tornato modalità ordinaria di lavoro, con presenze in sede variabili, più costanti della componente amministrativa e della componente informatica e meno frequenti da parte degli altri dipendenti, con una prudenziale limitazione di una unità per stanza garantita da un sistema di turnazione organizzato su un calendario web.

PERSONALE ARTI	GENNAIO 2020		GIUGNO 2021	
	TOTALI	IN LAVORO AGILE	TOTALI	IN LAVORO AGILE
Dipendenti	8	0	10	11
Collaboratori interinali in sede	16	0	18	18
Collaboratori interinali fuori sede	15	0	26	26

Tabella 2 - PERSONALE ARTI IN LAVORO AGILE (FASI 1 E 4)

Per larga parte del 2020 e del 2021 l'applicazione del lavoro agile ha consentito:

1. la continuità dell'attività di ARTI;
2. la gestione efficace dei casi di quarantena senza la compromissione della produttività;
3. la riduzione dei rischi di contagio sia legati all'attività in presenza in ufficio che all'utilizzo dei mezzi pubblici per raggiungerlo da parte di molti lavoratori.

L'ARTI, inoltre, **non ha accumulato ritardi nello sviluppo dei propri progetti e attività**, pur differendo di alcuni mesi l'organizzazione degli eventi previsti all'inizio dello scoppio della pandemia, recuperati tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021 in modalità online.

E' inoltre possibile valutare i benefici dell'applicazione del lavoro agile sotto tre distinti profili: quello della produttività, quello del benessere e quello della transizione ecologica e digitale.

2.1 La produttività

Nei quasi due anni di sperimentazione emergenziale del lavoro agile è possibile innanzitutto rilevare come il numero di progetti in cui l'ARTI è coinvolta siano incrementati, passando dai 20 del 2018, ai 25 del 2021 (dettaglio nella Tabella 3).

Il medesimo dato si rileva rispetto al valore economico degli introiti ARTI legati ai progetti, passato da una media di 3,5 milioni nel biennio 2018-2019 ad una media di 4,1 milioni nel periodo gennaio 2020 – settembre 2021.

	2018	2019	2020	GENNAIO - SETTEMBRE 2021
N° di progetti	20	21	27	25
Introiti progettuali ARTI	2.990.898	4.132.033	4.524.327	3.700.718*

Tabella 3 - PROGETTI E INTROITI PROGETTUALI DI ARTI.

*Stima

Nel corso dei mesi in cui l'ARTI ha sperimentato il lavoro agile, le attività di comunicazione e informazione si sono complessivamente incrementate. L'esigenza di mantenere attive le relazioni e alta l'attenzione sulle attività dell'Agenzia hanno reso necessario, infatti, un forte impegno della struttura, in particolare orientato a:

- adottare la modalità online per la realizzazione di eventi e iniziative;
- incrementare le produzioni multimediali e l'attività editoriale fruibile attraverso i canali web e social.

Di seguito si riepilogano i dati quantitativi che fotografano i principali risultati delle attività di comunicazione, informazione, organizzazione di eventi e campagne pubblicitarie, in un confronto temporale relativo agli anni 2019, 2020 e 2021 (da gennaio a settembre).

Complessivamente, **l'attività giornalistica di ARTI è passata da 162 prodotti editoriali nel 2019 a 191 nel 2020, a 207 nei primi 9 mesi del 2021**. Ciò grazie soprattutto all'introduzione dello strumento della Rassegna Stampa condivisa online con tutti i dipendenti e dell'editoriale delle newsletter, nonché alla produzione di news per siti della Regione Puglia. In controtendenza sono invece i comunicati stampa e le news relative ad eventi, ma, come si vedrà più in dettaglio in seguito, il loro decremento è legato alla grande profusione di iniziative pubbliche organizzate nel 2019 nell'ambito di attività progettuali che si sono concluse al termine dello stesso anno.

	2019	2020	Gen – Sett 2021
Comunicati stampa	61	20	14
Rassegne stampa	0	33	35
Newsletter (ARTINews)	23	30	24
Articoli su portale ARTI	83	87	104
News di eventi	79	55	39

Editoriali	0	25	24
Articoli su siti Regione	0	24	40
TOTALI	162	191	207

Tabella 4 - ATTIVITÀ GIORNALISTICA DI ARTI

Le produzioni video, come evidenziato nella tabella 4, sono rimaste sostanzialmente stabili nel tempo, con una flessione nel 2020 dovuta al minor numero di videostorytelling e alla conclusione di progetti al termine dell'anno precedente.

	2019	2020	2021 (gen-set)
Video	44	29	47
Video-infografiche	2	2	3
Short film	1	0	0
TOTALI	47	31	50

Tabella 5 - PRODUZIONI MULTIMEDIALI DI ARTI

In Tabella 5 sono riportate le quantità di pubblicazioni realizzate in formato elettronico e caricate sul portale ARTI nel corso del triennio considerato, suddivise per tipologia/collana. A fronte di una produzione media costante di Instant report (2 all'anno), nel corso dei mesi di lavoro agile è stata inaugurata una nuova collana (In Pillole), che da subito si è popolata di un numero rilevante di uscite. È stata creata anche l'ulteriore collana degli Outlook report con ben 3 uscite nel solo 2020, Sono anche aumentate in maniera significativa le pubblicazioni fuori collana, determinando complessivamente un netto incremento della produzione rispetto ai dati pre-pandemici.

La produzione va di pari passo con la fruizione, come dimostrano i dati delle visualizzazioni delle pagine del sito in cui sono pubblicati i vari prodotti editoriali: si evidenzia il passaggio dalle 800 visualizzazioni 2019 alle 4.800 visualizzazioni nel 2020 e alle 2.500 visualizzazioni nei primi 9 mesi del 2021.³

	2019		2020		2021 (gen-set)	
	N.	Visualizzazioni	N.	Visualizzazioni	N.	Visualizzazioni
Instant Report	2	766	2	962	1	410
Outlook Report	0	0	3	1.478	1	148
In Pillole	0	0	7	1.934	6	1.207
Altre pubblicazioni	1	56	1	511	4	799
Totale	3	822	13	4.885	12	2.564

Tabella 6 - PUBBLICAZIONI E RELATIVE VISUALIZZAZIONI SUL PORTALE ARTI

³ Si noti che il dato delle visualizzazioni non è relativo solo all'anno di pubblicazione di ogni prodotto: questo implica che le pubblicazioni più "antiche" hanno maturato sinora un totale di visualizzazioni tendenzialmente più alto rispetto a quello delle pubblicazioni più recenti.

Da marzo 2020 in poi, gli eventi sono stati organizzati in modalità online, attraverso videoconferenze o webinar e molti di essi sono stati resi disponibili anche successivamente al loro svolgimento, consentendone una fruizione ad un pubblico più ampio rispetto a quello partecipante in modalità sincrona, così come sono stati fruiti degli estratti video degli stessi (presentazioni di diversi speaker), permettendo agli utenti focus specifici su determinati interventi o argomenti. Pertanto, seppur a fronte di una riduzione del numero degli incontri, i partecipanti o fruitori delle iniziative sono numericamente maggiori⁴, grazie alle grandi potenzialità della visualizzazione in streaming di Youtube e Facebook.

INDICATORI PARTECIPAZIONE EVENTI	2019	2020 (gen-feb)	2020 (mar-dic)	2021 (gen – settembre)
N. eventi	32	2	14	15
N. partecipanti	1.308	224	592	1.089
N. visualizzazioni eventi in streaming (Youtube e Facebook)	0	0	11.798	2.420

Tabella 7 – EVENTI

2.2 Benessere organizzativo correlato al lavoro agile

A dicembre 2020 è stato sottoposto un report semi-strutturato ai dipendenti dell’Agenzia per valutare gli effetti dell’applicazione del lavoro agile in termini di conciliazione vita-lavoro, che ha dato risultati largamente positivi.

Il 100% dei dipendenti ha affermato, infatti, che desidererebbe usufruire del lavoro agile nella fase post-emergenziale, dai 2 ai 3 giorni alla settimana, per i seguenti motivi: migliora l’organizzazione del lavoro, favorisce l’orientamento al risultato e la creatività, incrementa la produttività, migliora la conciliazione vita-lavoro.

Dal punto di vista organizzativo, i benefici percepiti dai lavoratori dall’applicazione, seppure in piena pandemia, del lavoro agile sono evidenziati nella Figura 1.

⁴ Riguardo alle differenze per anno, è da sottolineare che nel 2019, erano previste molte iniziative su base territoriale (tappe di roadshow o workshop in diverse province pugliesi) nell’ambito di alcuni progetti europei; nel 2020, invece, l’elevato numero di visualizzazioni rispetto al 2021 è dovuto, in larga parte, all’organizzazione di una manifestazione molto partecipata online, ovvero la premiazione della terza edizione di #studioinpugliaperché, che, alla data del 30 settembre 2021, non si è ancora svolta.

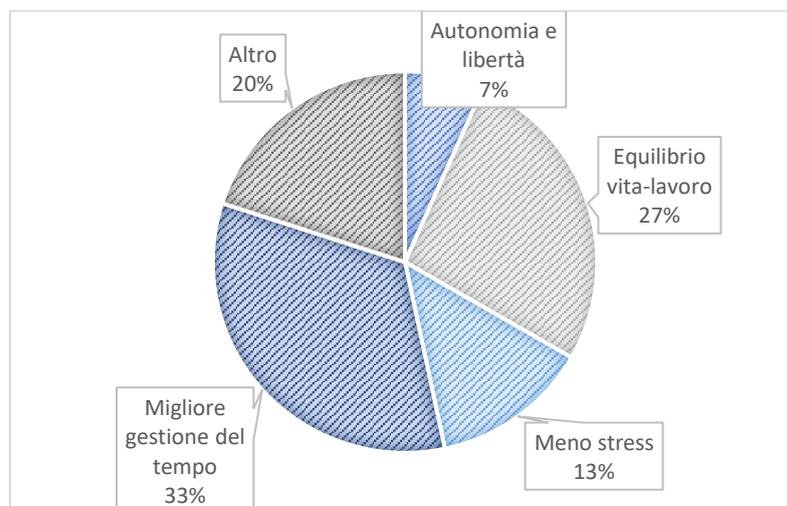


Figura 1 - VANTAGGI DEL LAVORO AGILE POST-COVID (FONTE: INDAGINE INTERNA DIPENDENTI ARTI, 2020)

Per quanto riguarda invece gli svantaggi percepiti, i punti evidenziati sono sostanzialmente tre: quello largamente prevalente è il rischio isolamento, in secondo luogo l'esistenza di spazi non adeguati e in ultimo il tema della comunicazione interna.

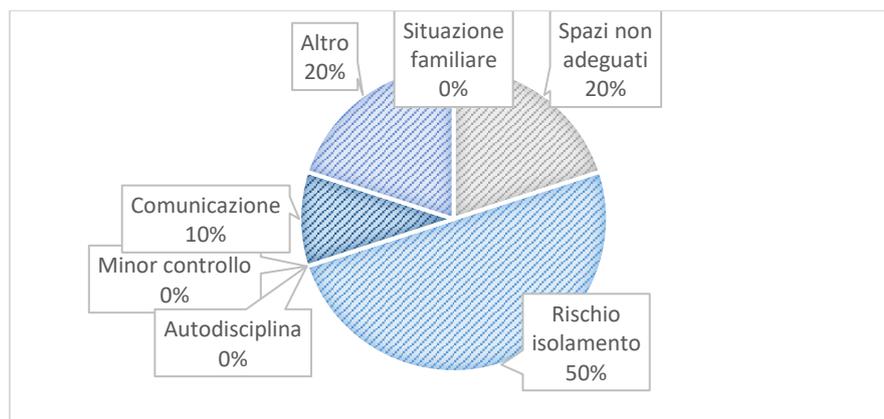


Figura 2 - SVANTAGGI DEL LAVORO AGILE POST-COVID (FONTE: INDAGINE INTERNA DIPENDENTI ARTI, 2020)

Un aspetto quantitativo di assoluto rilievo è la riduzione del tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro in minuti: ogni dipendente dedica infatti in media circa 76 minuti al giorno nel percorso abitazione-ufficio, per percorrere circa 36 chilometri. **Si può quindi rilevare che il lavoro agile consente, in media, di recuperare circa 1 ora e 15 minuti di tempo libero in più.**

Distanza approssimativa in km (media)	Tempo impiegato per raggiungere il luogo di lavoro in minuti (media)
18,02 km (X2)	38 minuti (X2)

Tabella 8- TEMPO E DISTANZA MEDIA PER RAGGIUNGERE LA SEDE (FONTE: INDAGINE DIPENDENTI ARTI, 2020)

Altro dato quantitativo di rilievo connesso al lavoro agile è collegato al tasso di assenza annuale del personale⁵, che comprende le assenze per ferie, malattia, permessi retribuiti e congedi. La tabella 9 evidenzia che nel periodo di adozione della modalità di lavoro agile non vi sono stati scostamenti significativi del tasso di assenza e di presenza rispetto al biennio precedente. Inoltre, per lo stesso periodo anche la fruizione di permessi su base oraria, previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di lavoro, risulta in linea con il dato degli anni precedenti, segno che la fruizione di questi permessi è avvenuta conformemente a quanto previsto dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con Circ. 01/04/2020 n° 2⁶ (Orientamento applicativo ARAN CFL91).

	FASE PRECEDENTE ALL'ADOZIONE LAVORO AGILE		FASE DI LAVORO AGILE	
	2018	2019	2020 (aprile-dicembre)	2021 (gennaio-settembre)
Tasso di presenza	75,74%	79,93%	84,62%	77,61%
Tasso di assenza	24,26%	20,07%	15,38%	22,39%
<i>Ferie</i>	13,64%	12,77%	10,82%	11,19%
<i>Permessi ed assenze retribuite</i>	0,95%	1,15%	0,59%	2,28%
<i>Assenze per malattia retribuite</i>	0,55%	0,70%	0,32%	0,47%
<i>Assenze retribuite per maternità (incl.allattamento), congedo parentale, malattia dei figli</i>	8,17%	2,63%	3,38%	8,39%
<i>Altro</i>	1,00%	2,81%	0,28%	0,06%

Tabella 9 - ASSENZE E PERMESSI DEI DIPENDENTI

⁵ Il numero di dipendenti è calcolato, come segue: per l'anno 2018, n. 9 dipendenti; per l'anno 2019, n. 9 dipendenti da gennaio a maggio e n. 8 dipendenti da giugno a dicembre; per l'anno 2020, n. 8 dipendenti da gennaio a novembre e n. 10 dipendenti a dicembre; per l'anno 2021, n. 10 dipendenti.

⁶ <https://www.aranagenzia.it/component/content/article/7662-funzioni-locali-emergenza-covid-19/10854-cfl91.html>

2.3 Transizione ecologica e digitale

Altro vantaggio dell'implementazione del lavoro agile è la riduzione dell'impronta ecologica e, in particolare l'impronta di carbonio, associata anche ai processi di transizione digitale in corso.

Pur non essendo stati quantificati, è possibile rilevare un risparmio di CO₂ associato alle attività in lavoro agile relativo alle seguenti voci:

- Riduzione consumo carta e toner stampanti
- Riduzione spostamenti casa-lavoro (pari a circa 36 km al giorno per dipendente)
- Riduzione viaggi collegati alle missioni dei dipendenti
- Riduzione degli eventi fisici organizzati da ARTI, 32 nel corso del 2020
- Digitalizzazione di alcuni processi amministrativi.

È invece neutro o negativo l'impatto del lavoro agile sui consumi delle utilities (consumi elettricità e gas), ridotti in sede ma aumentati nelle abitazioni private dei dipendenti.

L'applicazione del lavoro agile ha spinto, tra gennaio 2021 e settembre 2021 ad accelerare la transizione digitale dell'Agenzia, riducendo l'utilizzo della carta e degli eventi in presenza.

Sono stati inoltre favoriti gli investimenti nella componente informatica, tramite il raddoppio dei Notebook di proprietà dell'Agenzia, l'aumento di un terzo dei dipendenti con firme elettroniche, l'acquisto di webcam e di un sistema di videoconferenze professionale, nuove licenze software e abbonamenti a sistemi cloud.

È da rilevare, d'altra parte, la variazione delle richieste di assistenza di carattere informatico, aumentate di un terzo rispetto al periodo precedente all'applicazione del lavoro agile.

Tecnologie	gen-20	set-21
N° di PC Notebook	13	21
N° di PC Desktop	30	31
N° di cellulari	9	11
N° dipendenti con firma digitale	10	14
Ulteriori dispositivi		30 headset, 10 webcam, 1 sistema di videoconferenza multiutente
Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	21	26
Suite di applicazioni desktop in cloud	5	9
Sistemi di video conferenza multiutente	1	1
Interventi di desktop informatico*	455	680

Tabella 10 - DOTAZIONI INFORMATICHE PRE E POST APPLICAZIONE LAVORO AGILE *STIMA

2.4 SWOT Analisi

Segue l'analisi SWOT, ovvero dei punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats), dell'esperienza di lavoro agile del 2020.

Punti di Forza

- **Riduzione della carenza di spazi fisici.** L'attività dell'Agenzia ha picchi di attività in base alle dinamiche progettuali e vi è una connessa rotazione di consulenti e collaboratori. Gli spazi in sede si sono rivelati insufficienti soprattutto in alcuni periodi dell'anno, determinando problemi organizzativi in riferimento alla pianificazione di riunioni con esterni o all'utilizzo in contemporanea di telefono o video-call nel medesimo ufficio. Il lavoro agile e l'utilizzo dei sistemi di video-conferenza hanno risolto questo annoso problema rendendo gli spazi in sede adeguati al personale occupato in loco.
- **Riduzione dei tempi di viaggio.** Si è verificata una riduzione dei tempi di spostamento dei dipendenti dalle proprie abitazioni alla sede dell'ARTI, ma anche la riduzione dei tempi di missione all'estero e presso le sedi di Regione Puglia e altri partner. Tale dinamica, al netto degli effetti qualitativi, oltre a determinare un aumento del tempo libero dei dipendenti ha aumentato anche i tempi netti di ore lavorate.
- **Aumento delle riunioni di coordinamento collettive.** Si è verificato un aumento del numero delle riunioni di coordinamento interne, grazie anche all'organizzazione di un incontro fisso su base mensile del Comitato di Coordinamento. Ciò ha in parte sopperito allo scambio informale di informazioni tra colleghi e ha mantenuto, in taluni casi rafforzato, il coordinamento tra progettualità differenti, che era stato segnalato come aspetto critico da parte dei dipendenti in fase di riorganizzazione dell'Agenzia.
- **Riduzione costi per ARTI.** C'è stata una riduzione dei costi di cancelleria (carta e inchiostro stampanti) e, soprattutto, collegati alle missioni, i cui costi nel 2019 totalizzavano complessivamente € 163.712 per passare nel 2020 a soli € 22.222. A tal riguardo è tuttavia opportuno sottolineare che la ragione principale della contrazione dei costi di missioni sia stata principalmente legata ai provvedimenti di limitazione degli spostamenti assunti dalle autorità in fase di emergenza sanitaria, e, quindi, essa non rappresenta, in termini assoluti, un dato positivo.
- **Miglioramento della conciliazione vita-lavoro.** La maggiore flessibilità organizzativa del lavoro agile ha ridotto l'utilizzo di permessi per poter assolvere a necessità familiari. Inoltre, la riduzione dei tempi di percorrenza casa-lavoro ha aumentato il tempo libero a disposizione.
- **Aumento della capacità di coinvolgere stakeholders nazionali e internazionali nelle diverse attività dell'agenzia.** Nei webinar organizzati da ARTI è stato possibile coinvolgere relatori di levatura internazionale che probabilmente non sarebbero potuti intervenire fisicamente, a meno costi elevati. Esempio è il caso di un collegamento dalla Nuova Zelanda nel caso dei seminari di Future4Puglia. Anche il numero dei partecipanti ai webinar è decisamente incrementato rispetto agli analoghi eventi fisici come precedentemente evidenziato. Ciò è avvenuto anche nelle attività per la predisposizione del documento S3 2021-2027. È stato poi possibile un più agevole coinvolgimento dei rappresentanti delle imprese in quanto la modalità di organizzazione e degli incontri ha consentito una più agevole organizzazione.

- **Miglioramento della produttività nei processi che richiedono concentrazione.** Essendo la sede dell'ARTI molto frequentata, sia da interni che da esterni, la possibilità di lavorare in solitudine ha migliorato la produttività di tutte quelle attività che richiedono concentrazione (elaborazione di studi, analisi finanziarie, attività redazionale, etc.).
- **Riduzione dell'impronta ecologica dell'attività dell'Agenzia.** La riduzione dei viaggi, soprattutto quegli aerei e legati al trasporto privato, ha determinato una riduzione dell'impatto ambientale delle attività dell'Agenzia, così come la riduzione dell'organizzazione di eventi fisici (che determinano spostamenti collettivi dei partecipanti). Anche il processo di digitalizzazione, con la riduzione della produzione di documentazione cartacea, è andato nella medesima direzione.

Punti di Debolezza

- **Comunicazione con collaboratori esterni.** Vi sono state alcune difficoltà nella comunicazione e il coordinamento con alcuni collaboratori esterni.
- **Inserimento nelle attività dell'Agenzia ed apprendimento da parte dei collaboratori neo-assunti,** che necessitano di affiancamento e continuo confronto.
- **Procedure amministrative non totalmente remotizzabili.**
- **Assenza di formazione.** Non è stato attivato alcun corso di formazione, né collegato al tema del lavoro agile, né di altro genere, durante la fase di lockdown. Su questo hanno certamente influito le condizioni emergenziali di contesto, ma andrà ripensato il programma formativo per essere più coerente con il lavoro da casa.
- **Regole organizzative non tarate sul modello di lavoro agile.** I regolamenti organizzativi (buoni pasto, missioni) non erano tarati per un sistema di lavoro agile. I contratti individuali non disciplinano il lavoro agile e non erano previste fasce di lavoro differenziate o tempi di disconnessione. L'Agenzia non aveva mai adottato un Piano per il lavoro agile. Alla mancanza di regole si è sopperito grazie all'esistenza di una struttura abituata al lavoro per obiettivi e alla flessibilità.
- **Peggioramento del senso di appartenenza.** I collaboratori esterni, se non in maniera episodica, non sono stati coinvolti in video-call di coordinamento collettive.
- **Effetto alienazione/isolamento.** In taluni casi la riduzione del coordinamento informale e della presenza in ufficio ha determinato un effetto di alienazione e stress, anche collegato alla situazione emergenziale e a talune criticità specifiche.
- **Aumento costi per il personale per le utility e la riorganizzazione domestica.** Per i dipendenti vi è stato un aumento delle spese delle utility domestiche e, soprattutto nella prima fase, la necessità di riorganizzare i propri spazi e attrezzature domestiche con l'acquisto, a titolo personale, delle dotazioni necessarie. La riduzione dei costi del trasporto ha, in alcuni casi, compensato tale dinamica.

Minacce

- **Riduzione del networking informale personale.** Si è perso in parte l'effetto networking degli eventi e dei meeting correlato alle pause e i tempi di viaggio. Questo, se non ha causato particolari problemi per i rapporti già consolidati, può costituire una minaccia a medio-lungo termine nella costruzione di nuovi rapporti e ipotesi progettuali.

- **Mancanza di regole e controlli su sicurezza e salute dei lavoratori.** La necessità di postazioni ergonomiche e condizioni individuali atte a garantire sicurezza e salute dei lavoratori da casa andrà adeguatamente investigata e affrontata.
- **Mancanza di chiarezza del contesto normativo e regolamentare.** L'incertezza e in alcuni casi il vuoto normativo hanno reso difficile programmare investimenti in dotazioni informatiche e logistiche, percorsi formativi, processi di riorganizzazione.

Opportunità

- **La virtualizzazione degli eventi di disseminazione può migliorarne l'efficacia.** Il processo di trasposizione degli eventi fisici di disseminazione in webinar può determinare un aumento dell'efficacia degli stessi, in termini sia di aumento dei target raggiunti sia di partecipazione degli speakers (che possono partecipare ad iniziative di ARTI, pur non operando in Puglia e non dovendo affrontare trasferte onerose in termini di costi e tempi), a condizione di poter utilizzare adeguate soluzioni tecnologiche e organizzative, essere coerenti rispetto agli obiettivi dell'azione di comunicazione, poter contare su un budget idoneo (magari utilizzando le risorse storicamente impegnate dai servizi di catering, viaggio e ospitalità). Inoltre, la virtualizzazione degli eventi attraverso lo streaming ha previsto la registrazione integrale audio-video di molti di essi, nonché l'estrapolazione di "pillole" video delle iniziative svolte, consentendone la fruizione ad un pubblico più ampio.
- **Acquisizione di nuove competenze per la realizzazione di iniziative ibride.** Nuove competenze su strumenti o metodi per la realizzazione di iniziative online e/o ibride si sono affermate in Agenzia divenendo così patrimonio comune anche per il post pandemia.
- **Spinta verso un processo di transizione digitale e miglioramento delle dotazioni e delle competenze informatiche.** Sono state acquistate nuove attrezzature hardware e software (sistema di videoconferenza, pc portatili nuovi, account aziendale Zoom). Vi è stato anche un aumento delle competenze del personale in ambito informatico indotto da queste nuove esigenze. Ciò potrà determinare in prospettiva, se adeguatamente indirizzato, un miglioramento della produttività e dell'efficienza dell'Agenzia.

Da questa analisi risulta evidente che l'applicazione del lavoro agile si è dimostrata un'esperienza largamente positiva e l'ARTI una struttura particolarmente adatta alla nuova modalità organizzativa, sia per la tipologia di attività implementata (su progetto o comunque programmabile, che non prevede attività di sportello), sia per le caratteristiche del personale (tutti i dipendenti laureati e con buone competenze informatiche), sia ancora per la dotazione informatica pre-esistente (pc portatili e telefoni aziendali, firma elettronica, sistemi cloud professionali) e ulteriormente potenziata nel corso dei mesi di lavoro agile.

Dall'analisi dei principali indicatori, è emerso che la produttività è aumentata in tutti i processi in cui non è necessario uno scambio informativo frequente (processi amministrativi), pur in assenza di modifiche organizzative atte a rendere strutturale la modalità di lavoro agile.

Alcune delle criticità evidenziate, collegate anche all'implementazione in chiave emergenziale del lavoro agile, potranno essere superate tramite l'applicazione del presente Piano e delle lezioni apprese dall'esperienza di sperimentazione 2020-2021. In particolare:

1. occorre rendere strutturale e disciplinare il lavoro agile nei processi dell'Agenzia in una chiave non emergenziale. Andrebbero progressivamente **adottate le soluzioni organizzative delle realtà più innovative a livello mondiale**, trovando il giusto **equilibrio tra presenza e distanza**, evitando soluzioni al 100% che snaturano lo stesso concetto di lavoro agile;
2. è necessario rafforzare il **processo di digitalizzazione e informatizzazione dell'Agenzia, tramite ulteriori investimenti informatici e nella formazione**. La capacità di organizzare webinar e videoconferenze oggi rappresenta una nuova competenza distintiva dell'Agenzia. I processi amministrativi potrebbero essere quasi totalmente **dematerializzati**. La qualità delle dotazioni informatiche è fattore competitivo determinante sia per la qualità del prodotto che per la qualità del lavoro: bisognerà effettuare ulteriori investimenti in apparecchiature hardware performanti e software. Andrà guidato e, eventualmente, supportato l'acquisto, anche a livello di singole abitazioni, di attrezzature e equipaggiamenti in grado di contemperare la sicurezza informatica e sul lavoro con il confort e l'ergonomia;
3. **l'organizzazione del lavoro per obiettivi, sia dei dirigenti che dei funzionari, andrà adattato al nuovo contesto**, passando progressivamente dalla valorizzazione del tempo a quella dei risultati (es. abbandono time-sheet, riduzione dei controlli e degli obblighi formali, definizione di obiettivi di gruppo e connessi al gradimento degli utenti, valutazione della performance dei dirigenti basata sulla loro capacità di management trasformativo dell'organizzazione).

3. Programma di sviluppo del lavoro agile

Il Programma di sviluppo del lavoro agile si pone i seguenti obiettivi:

1. Adottare progressivamente **le soluzioni organizzative delle realtà più innovative a livello mondiale**, trovando il giusto **equilibrio tra presenza e distanza in base alla funzione svolta**, ed evitando soluzioni che snaturano lo stesso concetto di lavoro agile.
2. Rafforzare il **processo di digitalizzazione e informatizzazione dell’Agenzia**. La qualità delle dotazioni informatiche è fattore competitivo determinante sia per la qualità del prodotto che per la qualità del lavoro. I processi amministrativi andranno progressivamente **dematerializzati**.
3. **Garantire la sicurezza**. Andrà guidato supportato l’acquisto di attrezzature ed equipaggiamenti, da poter utilizzare presso le proprie abitazioni, in grado di contemperare la sicurezza informatica e sul lavoro con il comfort e l’ergonomia.
4. **Supportare la formazione**: saranno definiti percorsi formativi in tema di smart working, gestione di webinar e public speaking, videoconferenze e sistemi collaborativi, dematerializzazione dei processi amministrativi, che oggi rappresentano nuove competenze distintive.
5. Rafforzare la cultura per obiettivi. Andrà progressivamente adattato al nuovo contesto **il sistema di obiettivi individuali, sia dei dirigenti che dei funzionari**, in modo da passare sempre più dalla valorizzazione del tempo a quella dei risultati.

3.1 Condizioni abilitanti del lavoro agile

L’ARTI presenta le condizioni abilitanti al lavoro agile, come evidenziato nel Capitolo 2. - Stato di attuazione del presente documento, sebbene andranno aggiornate e migliorate le condizioni amministrative, gestionali e i sistemi di misurazione come rappresentato nelle seguenti tabelle.

	CONDIZIONI AMMINISTRATIVE			CONDIZIONI GESTIONALI					
	Regolamento	Formato accordo individuale	Adeguamento polizza	Programma formativo	Programma digitalizzazione	Programma sicurezza-benessere	Mappatura attività	Mappatura processi	Job description
Presente	Si/No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
Da introdurre	Si/No	No	Si	No	No	No	No	Si	No
Da aggiornare	Si/No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No

Tabella 11 - CONDIZIONI ABILITANTI

SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI						
	Sistemi di programmazione e controllo strategico	Sistemi di controllo di gestione	Sistemi di valutazione delle performance	Indagini di customer satisfaction	Indagini di benessere organizzativo	Altri strumenti
Presente	Si/No	Si	Si	No	Si	
Da introdurre	Si/No	No	No	Si	No	
Da aggiornare	Si/No	No	No	No	No	

TABELLA 12 – SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI

3.2 Il programma formativo

In considerazione delle priorità emerse, l'attuazione del Piano necessita dell'adozione di un **Programma di formazione triennale** che ne supporti la realizzazione. La previsione di un Programma triennale risponde all'obiettivo di accompagnare e agevolare l'operatività della struttura in modalità mista (cioè con parte del personale in presenza e parte in smart working), in modo da ridurre le criticità determinate dalla remotizzazione di parte delle attività: tra queste, principalmente le difficoltà legate all'interazione in tempo reale tra singoli e all'interno di gruppi di lavoro, alla realizzazione in simultanea di attività (ad esempio nelle pratiche di coworking e co-design), alla programmazione e attuazione efficaci di processi che vedono la partecipazione di più persone in diverse fasi tra loro collegate.

Il Programma di formazione si articola in percorsi formativi che facilitino lo sviluppo e la manutenzione delle competenze individuali e collettive di ARTI.

Le **priorità** del Programma sono schematizzabili come segue:

- assicurare un aggiornamento costante delle **competenze digitali** dei lavoratori dell'Agenzia, per renderli in grado di utilizzare piattaforme di connessione da remoto e soluzioni di *collaboration* che l'Agenzia ha adottato o adotterà nel prossimo futuro, con particolare attenzione alla sicurezza informatica;
- fornire ai lavoratori dell'Agenzia un **substrato comune di conoscenze su alcuni temi e di soft skills** in grado di impattare positivamente e in modo trasversale sulle attività dell'ARTI;
- consentire ai lavoratori di ARTI di **approfondire specifiche conoscenze settoriali** che attengono direttamente al proprio ambito di interesse lavorativo.

Negli ultimi Piani triennali dell'Agenzia, a causa della fase pandemica, la partecipazione ad attività formative non è stata rilevata tra gli indicatori di gestione, in quanto la formazione del personale è stata fortemente limitata rispetto agli esercizi precedenti. Pertanto, l'adozione di un Programma di formazione triennale, coordinato e non episodico, si fa ancora più opportuna e urgente, potendo anche assolvere al compito non secondario di generare motivazione, senso di appartenenza e, in definitiva, un più elevato e diffuso benessere organizzativo.

In considerazione delle tre priorità suesposte, si articola di seguito una possibile articolazione delle attività formative configurabili.

Priorità	Anno	Tem	Destinatari	Target orario minimo per lavoratore
Competenze digitali	2022	Coerenti con il Programma per la digitalizzazione di ARTI. Tra questi:	Dipendenti e somministrati	5÷ 10
	2023	<ul style="list-style-type: none"> • smart working • gestione di webinar • videoconferenze e sistemi collaborativi 		5÷ 10
	2024	<ul style="list-style-type: none"> • dematerializzazione dei processi amministrativi 		5÷ 10
Conoscenze comuni e soft skills	2022	<ul style="list-style-type: none"> • Data Science 	Dipendenti e somministrati	15÷ 30

Priorità	Anno	Temi	Destinatari	Target orario minimo per lavoratore
	2023	<ul style="list-style-type: none"> Inglese smart working Public speaking Normativa su accesso e trasparenza Ulteriori temi di interesse 		15÷ 30
	2024			15÷ 30
Specifiche conoscenze settoriali	2022	Coerenti con i profili professionali e le esigenze di aggiornamento di ognuno	Singoli o gruppi di dipendenti/somministrati operanti in unità omogenee	10÷ 30
	2023			10÷ 30
	2024			10÷ 30

TABELLA 13 – PROGRAMMA TRIENNALE DI FORMAZIONE

Si sottolinea che, sia rispetto al tema delle competenze digitali che a quello delle soft skills, sono previsti percorsi di formazione mirati rivolti ai dipendenti e alla dirigenza non solo per agevolare la conciliazione dei tempi di vita e lavoro ma anche per incrementare ulteriormente la produttività.

Per ogni anno, dunque, si ipotizza un target minimo in formazione dei dipendenti compreso tra le 30 e le 70 ore. Tale target potrà essere raggiunto in parte anche attraverso percorsi di formazione autonomamente reperiti e seguiti dai singoli dipendenti.

Allo scopo di dare esecuzione al piano potranno essere attivate competenze interne all’Agenzia, convenzioni con enti formativi (Università, SNA, ecc.) e singole consulenze di esperti. La modalità di fruizione potrà vantaggiosamente essere sia online, attraverso percorsi di FAD sincrona e/o asincrona, sia in presenza.

3.3 Il programma digitalizzazione

Ai fini della valutazione della salute digitale, si rileva che l’Agenzia ha soddisfatto la totalità di richieste di PC, tablet e altra strumentazione informatica utile allo svolgimento del lavoro in modalità agile.

Inoltre, si rilevano la disponibilità di documenti nativi in formato digitale, di applicativi software web based, nonché la disponibilità e il supporto l’utilizzo di tecniche di decriptazione dati e VPN.

Tra gli applicativi software che permettono al personale di lavorare in modalità agile, possono essere annoverati: il software gestionale per la contabilità, l’applicativo del protocollo informatico; l’applicativo per la gestione, l’archiviazione e la conservazione dei documenti informatici, gli applicativi per la condivisione di documenti di lavoro in cloud, le piattaforme per la gestione dei progetti.

È in programma l’adozione di ulteriori strumenti informatici volti a implementare il lavoro collaborativo e la condivisione dei documenti e attività, nonché l’aggiornamento dei processi informatici dei flussi di posta per permetterne una più agevole condivisione dematerializzata.

Inoltre, volendo effettuare una pianificazione di lungo termine per l’aggiornamento di sistemi e procedure orientati allo smart working, si segnala l’avvio di un approfondimento legato ai processi gestiti dall’Agenzia in

un'ottica di dematerializzazione e digitalizzazione, con particolare attenzione ai processi amministrativi che hanno rappresentato maggiori criticità nella gestione in modalità agile.

Infine, particolare attenzione sarà riservata al tema cybersecurity attraverso formale adesione al programma nazionale per la protezione informatica dei dati e degli end point (Cybersecurity nelle PA).

Strumenti già disponibili per il lavoro agile	Miglioramento
100 % dipendenti con dotazione informatica adeguata (sul totale delle richieste pervenute)	Ulteriore innovazione del sistema informatico sulla base delle nuove richieste
Disponibilità di accessi sicuri dall'esterno per i dati in locale (VPN)	Ulteriore implementazione della semplificazione e della digitalizzazione dei processi amministrativi
Disponibilità di applicativi software web based per i documenti, la gestione del protocollo e la conservazione digitale	Ottimizzazione dei flussi di posta elettronica
Disponibilità di applicativi software per la gestione di progetti e servizi	Migrazione di tutti gli applicativi office verso soluzione SAAS (Cloud - Computing Microsoft)
Disponibilità di accesso a piattaforme cloud di collaboration	Migrazione di tutti gli spazi di archiviazione, in parte già in Cloud, verso la piattaforma Cloud per le PA. (Cloud Italia https://cloud.italia.it/)
100 % dei dipendenti con Firma digitale (sul totale dei dipendenti responsabili di procedimento)	Potenziamento dei sistemi hardware per webmeeting, teamwork via web, webinar.
80 % processi digitalizzati	Adesione al programma nazionale per la protezione informatica dei dati e degli end point (Cybersecurity nelle PA)

TABELLA 14 – PROGRAMMA DI DIGITALIZZAZIONE

3.4 Implementazione del piano di attuazione del lavoro agile

L'adozione di un modello di lavoro ibrido (in presenza – a distanza) rappresenta per ARTI una opportunità di carattere strategico per:

- 1) operare da acceleratore del processo di digitalizzazione e innovazione organizzativa;
- 2) aumentare la focalizzazione delle attività sulla soddisfazione dell'utente e la qualità dei risultati;
- 3) configurare sempre più l'Agenzia come hub della conoscenza, il cui asset strategico è costituito dalle competenze dei dipendenti e collaboratori;
- 4) contribuire al processo di transizione ecologica;
- 5) migliorare la conciliazione vita-lavoro del personale;
- 6) garantire la continuità del servizio anche in caso di problematiche esogene di natura emergenziale.

Durante il biennio 2020-2021, come precedentemente evidenziato, è stata sperimentata la modalità di lavoro agile per tutte le funzioni e i processi dell'Agenzia con risultati complessivamente positivi.

Si rileva, d'altra parte, che pur essendo tutti i processi in cui è coinvolta l'Agenzia remotizzabili, diverso è il livello di compatibilità del lavoro agile con le diverse funzioni: si passa, infatti, da un livello alto per le attività che richiedono alti livelli di concentrazione e modesti livelli di relazione ad un livello basso per le attività che richiedono frequenti relazioni e minori necessità di concentrazione con diversi gradi intermedi in relazione alla mansioni svolte.

Per tale ragione, ferma restando l'indicazione normativa di assicurare un lavoro prevalente in ufficio, per l'implementazione del lavoro agile in ARTI **gli accordi individuali di lavoro agile prevederanno un numero differenziato di giornate in ufficio in base alle mansioni svolte**, a partire da un minimo di 4 giornate al mese per i dipendenti coinvolti in attività poco compatibili con il lavoro agile fino ad un massimo di 9 giornate al mese per i dipendenti coinvolti in processi altamente remotizzabili.

Tale approccio non implica soglie minime o massime di adesione al lavoro agile per tipologia di attività ma la possibilità di accesso al tale istituto per tutti i dipendenti che soddisfino i requisiti indicati nel Regolamento per l'adozione del lavoro agile di ARTI – Allegato 1.

3.5 Coordinamento e Monitoraggio del Lavoro Agile

Il Direttore Amministrativo programma e gestisce le azioni di implementazione del lavoro agile, secondo il piano di sviluppo declinato dal presente documento. Coordina e promuove gli interventi e i percorsi formativi destinati al personale di comparto per il potenziamento delle competenze tecniche, organizzative e tecnologiche funzionali allo sviluppo stabile del lavoro agile. Coordina le azioni di monitoraggio periodico sullo stato di attuazione del lavoro agile nell'ambito dell'amministrazione, valutandone l'impatto sulla performance.

Il Comitato di Coordinamento dell'ARTI supporta il Direttore Amministrativo nella gestione dei processi di organizzazione e di cambiamento, monitora l'implementazione dei medesimi processi e cura le interlocuzioni con gli altri dipendenti e i collaboratori ARTI in lavoro agile.

Il presente Piano viene reso noto all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) di ARTI, ai fini dell'avvio di un'interlocuzione stabile sulla coerenza/compatibilità con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) sull'adeguatezza metodologica degli indicatori proposti, sulla definizione di indicatori di misurazione dell'impatto del lavoro agile, sul monitoraggio dello stato di avanzamento del Piano, per l'elaborazione di eventuali proposte di miglioramento sugli aspetti di competenza.

Le Organizzazioni sindacali (OO.SS.) vengono sentite in via preliminare ai fini dell'adozione del presente Piano e informate periodicamente sullo stato di attuazione e avanzamento dello stesso.

3.6 Sintesi delle azioni previste per lo sviluppo del lavoro agile

L'implementazione del lavoro in ARTI sarà monitorata attraverso la definizione iniziale (e non esaustiva) di alcuni obiettivi ed indicatori di performance, affinché rappresenti un'effettiva opportunità di crescita per l'amministrazione e per i suoi lavoratori, in relazione alle diverse dimensioni rappresentate nel documento. L'approccio scelto è di tipo graduale, anche alla luce delle recenti novità normative (art. 6 DL 80/2021) che prevedono, di fatto, la convergenza del POLA nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il PIAO, infatti, dovrà contenere, tra l'altro, "la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali (...)"

In Tabella 16 si schematizzano gli obiettivi, gli indicatori e i target per il biennio 2021-2022.

Obiettivo	Indicatore	Baseline 2020	Target 2022
Garantire l'effettivo impiego del lavoro agile	% lavoratori agili effettivi	0	100%
	% giornate lavoro agile al mese per dipendente	0	Da 4 a 9
Rafforzare l'organizzazione dell'amministrazione secondo una programmazione per obiettivi	ON/OFF	Off	On (output: mappatura dei processi con l'individuazione dei responsabili di processo)
Monitorare l'efficacia delle condizioni poste a garanzia della conciliazione vita-lavoro	ON/OFF	Off	On (rilevazione semestrale)
Strutturare un programma formativo coerente con il nuovo contesto lavorativo	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	Off	On (revisione piano formazione con specifiche POLA-PIAO)

TABELLA 15 – SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Allegato 1

Regolamento per l'adozione del lavoro agile in ARTI

Art.1

Definizioni

1. Ai fini del presente Regolamento si intende per:

- “Smart working” o “Lavoro agile”: nuova modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro consistente in una prestazione di lavoro subordinato svolta con le seguenti modalità:
 - Esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno della sede di lavoro ed in parte all'esterno entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, senza previsione di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali dell'Amministrazione;
 - Utilizzo di strumentazione tecnologica propria per lo svolgimento dell'attività lavorativa, salvo diversa disposizione dell'Amministrazione.
- Attività espletabili in modalità “smart” o “agile”: attività che non necessitano di una costante permanenza nella sede di lavoro e che, quindi, possono essere espletate anche al di fuori di essa mediante l'utilizzo di strumenti informatici.

Art. 2

Destinatari

1. Il lavoro agile è rivolto a tutto il personale con contratto di lavoro subordinato, dirigenziale e non dirigenziale, in servizio presso ARTI, che abbia presentato specifica istanza, sussistendo le condizioni di cui al successivo articolo 4.
2. Non è ammesso il ricorso al lavoro agile da parte del personale che sia stato oggetto di procedimenti disciplinari, con irrogazione di sanzione superiore a rimprovero scritto, nei due anni precedenti alla data di presentazione dell'istanza.
3. Il presente Regolamento intende disciplinare all'interno di ARTI l'attuazione del lavoro agile finalizzato a consentire al personale, compresi/e i/le dirigenti, di poterne usufruire, ove lo richiedano, garantendo pari opportunità e non discriminazione, promuovendo al contempo una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori e delle lavoratrici che ne fanno richiesta.

Art. 3

Finalità

1. L'introduzione del lavoro agile all'interno di ARTI risponde alle seguenti finalità:

- avvalersi di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, con la garanzia di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera e della valorizzazione individuale;
- introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati, e al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività;
- razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- incrementare il benessere organizzativo e rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi, di percorrenze e di emissioni di inquinanti in atmosfera;
- contenere gli spazi per le postazioni di lavoro.

Art. 4

Condizioni di partecipazione

1. Il/La dipendente può eseguire la prestazione di lavoro agile in relazione alle attività compatibili con la suddetta modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, previa stipula di accordo individuale, qualora sussistano le seguenti condizioni:
 - a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti
 - b) il lavoratore assicuri la prestazione in presenza in maniera prevalente
 - c) sia definito un accordo individuale per ciascun dipendente in cui si definiscano 1) gli specifici obiettivi della prestazione svolta in modalità agile; 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione; 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Art. 5

Tempi e strumenti del lavoro agile

1. L'Amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore in modalità agile.
2. L'Amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.
3. Le spese riguardanti i consumi sono a carico del lavoratore agile salvo diverse indicazioni della normativa vigente.
4. Al fine di assicurare un efficace e ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il/la dipendente deve garantire, nell'arco della giornata di lavoro agile, la reperibilità telefonica e in collegamento skype per almeno cinque ore, secondo le modalità fissate nell'accordo individuale di cui al successivo articolo 8, ma di norma nell'orario compreso tra le 10.00 le 13.00 e le 14.30 e le 16.30.

Art. 6

Procedura di accesso al lavoro agile

1. L'adesione alla prestazione lavorativa in modalità agile avviene su base consensuale e volontaria; l'accesso al lavoro agile è realizzato mediante l'inoltro di apposita istanza da parte del personale interessato, secondo quanto definito dal presente Regolamento.
2. L'istanza è trasmessa dal/dalla dipendente all'Agenzia all'indirizzo di posta elettronica ARTI arti@pec.rupar.puglia.it e deve contenere gli elementi necessari per il completamento di quanto previsto dall'art. 1 dell'accordo individuale di lavoro agile.

Art. 7

Accordo individuale

1. In caso di accoglimento della richiesta, viene conseguentemente stipulato, tra il/la dipendente e il Direttore Amministrativo, un Accordo individuale in cui si definiscono quanto indicato al precedente articolo 4, punto c) nonché l'oggetto e il contenuto della prestazione da rendere, la decorrenza e la durata della stessa, nonché il relativo monitoraggio periodico, il cui modello è presentato all'Allegato 2.
2. Il Direttore Amministrativo può procedere, nel corso del progetto, ad un monitoraggio del livello di esecuzione della prestazione lavorativa, nonché ad una eventuale revisione delle attività, delle modalità di realizzazione delle stesse o ad una eventuale revoca dell'Accordo stipulato con il/la dipendente.
3. Al/la dipendente viene riconosciuta, altresì, la facoltà di revocare la propria disponibilità all'esecuzione della attività lavorativa in modalità agile.

Art. 8

Trattamento giuridico ed economico

1. L'Amministrazione garantisce che il personale che si avvalga delle modalità di lavoro agile non subisca penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. L'assegnazione del personale a progetti di lavoro agile non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative e da quelle dei Contratti collettivi nazionali integrativi.
2. Ai fini degli istituti di carriera e del computo di anzianità di servizio, il periodo in cui la prestazione lavorativa viene resa con la modalità agile viene integralmente considerato come servizio pari a quello ordinariamente reso.
3. Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, in relazione alle giornate lavorative di lavoro agile, non sono configurabili prestazioni straordinarie, notturne o festive, protrazioni dell'orario di lavoro aggiuntive, né permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario.
4. Resta invariato il trattamento economico fondamentale ed accessorio.

Art. 9

Obblighi di custodia e riservatezza

1. Il/la dipendente è tenuto/a a custodire con diligenza la documentazione utilizzata, i dati e gli strumenti tecnologici eventualmente messi a disposizione dal datore di lavoro.
2. Nell'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile, il/la dipendente è tenuto/a al rispetto degli obblighi di riservatezza, ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici."

Art. 10

Sicurezza sul lavoro

1. L'ARTI garantisce, ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n.81 e dell'art.22 della legge 81/2017, la salute e la sicurezza in coerenza con l'esercizio dell'attività di lavoro in modalità agile e consegna al/alla singolo/a dipendente e al rappresentante dei/delle lavoratori/trici per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un' informativa scritta con indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.
2. Ogni dipendente collabora diligentemente con l'Amministrazione al fine di garantire un adempimento sicuro, corretto e proficuo della prestazione di lavoro.

Art. 11

Monitoraggio

1. L'Amministrazione provvede ad effettuare un monitoraggio quadrimestrale circa l'attuazione del lavoro agile, riservandosi la possibilità di costituire, senza oneri aggiuntivi, un apposito gruppo di lavoro per la verifica dei risultati raggiunti.
2. Il monitoraggio è finalizzato ad individuare le eventuali misure correttive.

Art. 12

Deroghe in casi di emergenza

1. In caso di emergenza e rischio per la salute e la sicurezza dei lavoratori, ove la normativa lo consenta, è possibile derogare agli art. 5, 6 e 8 del presente regolamento, prevedendo un accesso generalizzato all'istituto del lavoro agile da parte di tutti/e i/le lavoratori/trici in possesso dei requisiti di cui all'art. 4, per tutta la durata della situazione di emergenza sulla base di specifico provvedimento assunto dal Direttore Amministrativo.

Art. 13

Disposizioni Finali

1. Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento si applicano le disposizioni previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva vigente.
2. Del presente Avviso è data pubblicazione sul sito istituzionale, nella sezione riservata ai Dipendenti (www.arti.puglia.it/area-riservata/dipendenti).
3. Per eventuali ulteriori informazioni i candidati possono rivolgersi al Direttore Amministrativo.
4. In via di prima applicazione, gli accordi individuali di lavoro agile avranno una durata massima di quattro mesi.

Allegato 2

Accordo Individuale di Lavoro Agile

Il/La dott./dott.ssa (di seguito lavoratore agile) e l'ARTI, nella persona del Direttore Amministrativo concordano quanto segue

Art. 1

(Durata, contenuti e modalità di svolgimento del lavoro agile)

La prestazione di lavoro del dipendente viene espletata per n. giorni al mese, a decorrere dal e fino al al di fuori della sede dell'Amministrazione, ubicata in Via Giulio Petroni 15/F.1 | 70124 Bari.

Le attività da svolgere in lavoro agile sono di seguito individuate:

Gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile sono di seguito individuati:

Le giornate di svolgimento del lavoro agile del dipendente sono così collocate, nell'arco della settimana/mese:

Nelle giornate di svolgimento del lavoro agile il dipendente è tenuto a garantire la reperibilità/contattabilità telefonica nonché telematica in collegamento skype per almeno n. 5 ore nelle seguenti fasce orarie collocate nell'ambito delle fasce orarie di presenza del personale in servizio presso la sede dell'Amministrazione:.....

Il Direttore Amministrativo esercita il potere direttivo e di controllo nei confronti del lavoratore agile mediante la verifica puntuale, su base quadrimestrale delle attività svolte e dei risultati e obiettivi conseguiti.

A tal fine, il dipendente provvede alla redazione di dettagliata relazione/reportistica mensile recante l'indicazione di dettaglio delle attività svolte e dei risultati/obiettivi conseguiti nello svolgimento del lavoro agile.

Nelle giornate di svolgimento del lavoro agile il dipendente adempie la prestazione di lavoro osservando i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Art. 2

(Diritto alla disconnessione)

Fatte salve le fasce orarie di reperibilità/contattabilità sopra individuate, in osservanza del disposto dell'art. 7 del D.Lgs. n. 56/2003 ss.mm.ii., è garantito al lavoratore agile il diritto alla disconnessione di cui all'art. 1., lett. e) ed all'art. 9 del Regolamento, nell'ambito della seguente fascia oraria: dalle ore 20:00 alle ore 08:00.

Nell'ambito della sopra indicata fascia oraria il lavoratore agile esercita il diritto alla disconnessione astenendosi dalle comunicazioni telefoniche e/o telematiche attinenti e/o correlate all'esecuzione della prestazione di lavoro.

Al fine di garantire l'effettività del suddetto diritto, nella fascia oraria sopra indicata il dipendente non sarà contattabile telefonicamente; al dipendente potranno essere inviate/inoltrate comunicazioni telematiche, senza richiedere/esigere riscontro immediato alle stesse.

Art. 3

(Dotazioni del dipendente)

L/la dipendente svolge l'attività lavorativa in modalità agile avvalendosi di strumentazione informatica fornita dall'Amministrazione.

L'Amministrazione è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore agile per lo svolgimento dell'attività lavorativa e al dipendente è fatto obbligo di utilizzare diligentemente, custodire e non danneggiare i dispositivi informatici forniti dall'Amministrazione.

Gli strumenti di lavoro forniti dall'Amministrazione al lavoratore agile devono essere utilizzati in via esclusiva per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto di quanto previsto dalle policy dell'Amministrazione.

In caso di utilizzo di dotazioni informatiche proprie, il dipendente, al fine di garantire l'attuazione delle misure di sicurezza previste ad applicate dall'Amministrazione per la protezione della rete e dei dati, si impegna a consentire l'effettuazione, sugli strumenti informatici utilizzati per il lavoro agile, da parte dell'Amministrazione delle verifiche necessarie e/o opportune per la configurazione e la funzionalità dei suddetti strumenti in via preventiva e con cadenza periodica.

Le spese riguardanti i consumi sono a carico del lavoratore agile, salvo diverse indicazioni di carattere normativo.

Art. 4

(Trattamento giuridico ed economico)

Il lavoratore agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione della vigente contrattazione collettiva, al personale avente eguale inquadramento, che svolge la propria attività lavorativa esclusivamente presso la sede dell'Amministrazione, incluso il diritto all'apprendimento permanente di cui all'art.20, comma 2, L.22 maggio 2017 n. 81.

L'Amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità, di percorsi formativi e di eventuali progressioni di carriera.

Le prestazioni di lavoro rese in modalità agile sono considerate, a tutti gli effetti, come servizio regolarmente svolto, equiparato, come tale, a quello ordinariamente prestato presso la sede dell'Amministrazione, e sono - pertanto - utili ai fini del computo dell'anzianità di servizio e dell'applicazione delle disposizioni legislative e contrattuali relative alla retribuzione di risultato ed al trattamento economico accessorio, corrisposti in applicazione del sistema di valutazione della performance pro tempore vigente.

Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, in relazione alle giornate di svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile, non sono configurabili prestazioni straordinarie, notturne o festive, né forme di prolungamento dell'orario di lavoro, permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario.

Art. 5

(Obblighi di condotta)

Nello svolgimento della prestazione di lavoro agile, il dipendente conforma la propria condotta agli obblighi di comportamento previsti dalle vigenti disposizioni legislative e contrattuali, dalle prescrizioni del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, recante il "Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici" e dalle previsioni del "Codice di Comportamento dei dipendenti della Regione Puglia", adottato con D.G.R. n.1423/2014. Ferme restando, pertanto, le infrazioni previste dal contratto collettivo, le specifiche condotte, connesse all'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile, che danno luogo all'applicazione delle sanzioni disciplinari previste dal vigente Codice disciplinare sono le seguenti:

- reiterata irreperibilità telefonica e telematica del lavoratore agile in costanza della/e fascia/e di reperibilità individuata/e dal presente accordo, ove non tempestivamente comunicata e/o adeguatamente giustificata al Direttore Amministrativo;
- reiterata disconnessione volontaria del lavoratore agile non motivata da comprovate ragioni tecniche e/o personali di natura contingente;
- violazione dell'obbligo di diligente cooperazione del lavoratore agile all'adempimento degli obblighi relativi alla sicurezza sul lavoro.

Art. 6

(Obblighi relativi alla sicurezza e riservatezza dei dati)

Nell'esecuzione della prestazione lavorativa il lavoratore agile è tenuto al rispetto degli obblighi di riservatezza previsti dalla normativa vigente.

Il trattamento di dati personali, eventualmente effettuato in occasione dello svolgimento del lavoro agile, deve aver luogo nel rispetto delle prescrizioni del Regolamento UE 2016/679, in coordinamento con la normativa nazionale di adeguamento in materia di protezione di dati personali di cui al D. Lgs 196/2003, novellato dal D.Lgs. n. 101/2018 e in osservanza delle apposite prescrizioni e istruzioni impartite dall'Amministrazione in qualità di Titolare del Trattamento.

Il/la dipendente è tenuto al rispetto delle modalità operative che l'Amministrazione, anche in qualità di Titolare del trattamento, stabilisce e ritiene adeguate ai fini della conservazione e dell'utilizzo dei dati e/o della documentazione inerenti l'attività lavorativa, nonché di quelle idonee a ridurre i rischi di distruzione, perdita di dati e accesso non consentito,

Il/la dipendente è, altresì, personalmente responsabile della sicurezza dei dati trattati, anche in relazione ai rischi collegati alla scelta del luogo di svolgimento della prestazione di lavoro resa con modalità agili.

Al fine di salvaguardare la sicurezza dei documenti e delle informazioni trattate e di consentire la comunicazione sicura da remoto, il lavoratore agile si attiene alle direttive ed alle indicazioni all'uso impartite dalle competenti strutture dell'Amministrazione.

Art. 7

(Sicurezza sul lavoro)

L'Amministrazione garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore agile, in applicazione delle disposizioni normative in materia di cui al D.Lgs. n.81/2008 ss.mm.ii. e avuto riguardo alle specifiche esigenze rivenienti dall'esercizio flessibile dell'attività di lavoro.

Il lavoratore agile è tenuto a cooperare diligentemente all'attuazione delle misure di prevenzione disposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione in modalità agile.

Il lavoratore agile ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno della sede dell'Amministrazione.

L'amministrazione non risponde degli infortuni che si verificano a causa della mancata osservanza, da parte del lavoratore agile, dell'obbligo di cooperazione all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'amministrazione.

Art. 8

(Recesso)

Le parti possono recedere dal presente accordo, prima della scadenza del termine convenuto, in presenza di un giustificato motivo, qualificabile come tale sulla base delle vigenti previsioni della legge e della contrattazione collettiva.

Il recesso da parte dell'Amministrazione può aver luogo, altresì, al verificarsi delle condotte individuate dall'art. 5 del presente accordo.

Ove il recesso da parte dell'Amministrazione abbia luogo per ragioni di carattere organizzativo e funzionale, lo stesso deve aver luogo con un preavviso non inferiore a 30 gg.

Il Direttore Amministrativo si riserva la facoltà di disporre la presenza del dipendente presso la sede dell'Amministrazione nelle giornate di svolgimento del lavoro agile, come sopra individuate, in presenza di esigenze funzionali straordinarie e non prevedibili, dandone preavviso al lavoratore agile entro il termine di 24 ore.

Art. 9

(Disposizioni finali)

Per quanto non espressamente disposto dal presente accordo, stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, si fa rinvio alle norme legislative e contrattuali che disciplinano il rapporto di lavoro subordinato alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni.

(Luogo e data)

Il lavoratore agile

Il Direttore Amministrativo

ARTI Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione
Via Giulio Petroni n. 15/f.1, 70124 Bari

