



ENTE DI GOVERNO DELL'AMBITO DELLA SARDEGNA

---

**Piano Organizzativo del Lavoro Agile  
2021 – 2023**

## Sommario

Premessa .....	3
Normativa di riferimento.....	3
<b>Parte I - Livello di attuazione e sviluppo.....</b>	<b>5</b>
Art 1 – Situazione attuale .....	5
Art. 2 – Condizioni abilitanti del lavoro agile .....	6
Art. 2.1 – Focus salute digitale .....	7
Art. 2.2 – Misurazione e valutazione della performance .....	7
<b>Parte II – Modalità attuative .....</b>	<b>9</b>
Art. 3 - Gli obiettivi del lavoro agile.....	9
Art. 4 – Attività che possono essere svolte in modalità agile .....	9
Art. 5 – Disciplinare per l’applicazione del “lavoro agile” .....	10
<b>Parte III – Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....</b>	<b>11</b>
<b>Parte IV – Programma di sviluppo del lavoro agile.....</b>	<b>13</b>

## Premessa

L'Ente di Governo dell'Ambito della Sardegna (di seguito EGAS) al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa durante la pandemia da COVID-19, ha fatto ricorso al lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa di tutte le attività dei propri uffici, come previsto dall'art. 87, comma 1, lettera a), e comma 3, del DL 17 marzo 2020, n. 18 e ss.mm.ii.. L'EGAS ha così potuto fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, contemperando l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi.

Tale nuova modalità di lavoro si è inserita pertanto nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro, stimolando il cambiamento strutturale del funzionamento della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro e dell'orientamento ai risultati.

Su tali basi è stato sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'Ente attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Piano è redatto in linea con 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.

Si provvederà ad adeguare il presente documento a seguito dell'emanazione di ulteriori misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche.

## Normativa di riferimento

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" che con l'art. 14 "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" stabilisce che "*le amministrazioni [...] adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera*".

La successiva Legge 22 maggio 2017, n. 81, "*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*" disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa "*in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*".

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha fornito gli indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro ed alla gestione del personale, per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si è imposto come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza. Le misure più significative riguardano:

- prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (art. 18 comma 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'art. 14 della Legge n.124/2015);
- previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul

luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (art. 87 commi 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);

- introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”* (art. 263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020);
- indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- Linee guida sul POLA (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020).

Il POLA 2021/2023 dell'EGAS si inquadra, in un percorso di avvio sperimentale del primo anno, all'interno della sopra descritta cornice ordinamentale.

## Parte I - Livello di attuazione e sviluppo

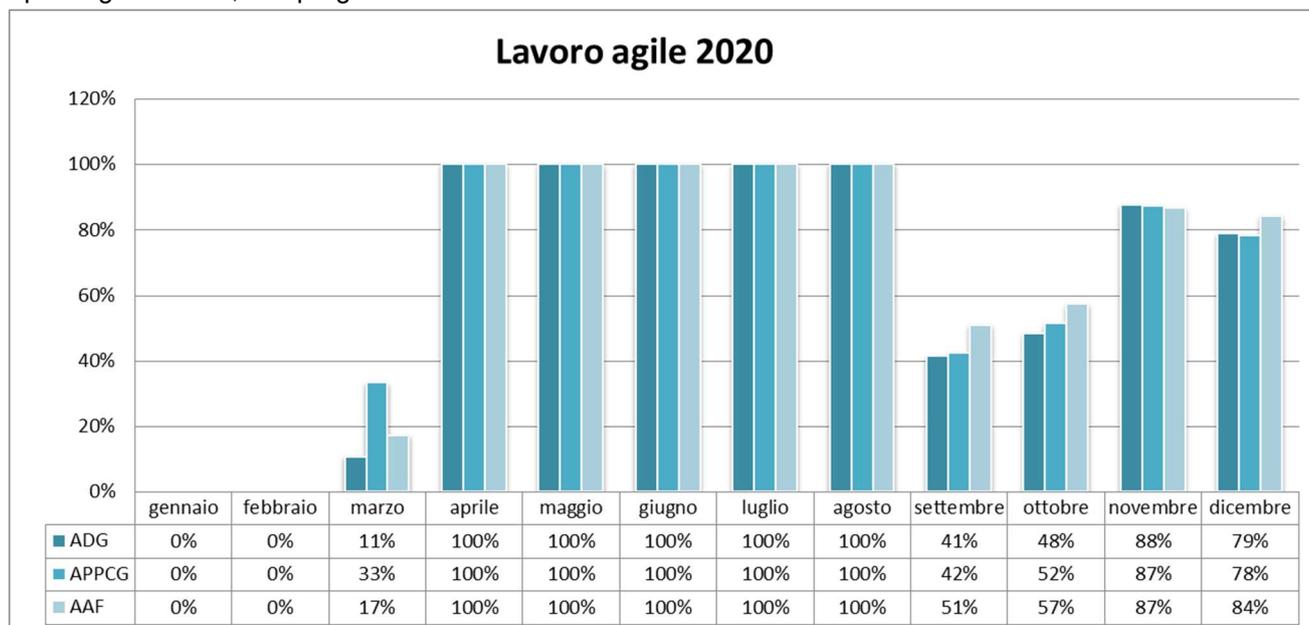
### Art 1 – Situazione attuale

Antecedentemente al periodo emergenziale COVID-19, all'interno dell'EGAS non era mai stato avviato alcun percorso di attivazione di lavoro da remoto sia come telelavoro sia come lavoro agile.

A causa della sopravvenienza della normativa emergenziale del 2020, si è reso necessario un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, ricondotta principalmente al lavoro agile, finora mai sperimentata dall'EGAS nello svolgimento dei propri compiti.

Il lavoro agile è stato pertanto considerato come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, attuata in forma semplificata in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione del modello organizzativo adottato.

Il grafico seguente illustra l'evoluzione del ricorso al lavoro agile, nel corso dell'anno dei dipendenti delle Aree Direzione Generale (ADG), Pianificazione Programmazione e Controllo del Gestore (APPCG) e Amministrazione e Finanze (AAF), con esclusione dei dirigenti, partendo dalla situazione pre-emergenziale a gennaio e febbraio 2020, con picchi che arrivano alla totalità dei dipendenti collocati in *smart working* nel periodo aprile-agosto 2020, e la progressiva normalizzazione del dato nei mesi successivi.



Il personale autorizzato a lavorare da remoto nel periodo emergenziale al 31/12/2020 ammontava a 18 persone, ossia al totale dei dipendenti dell'Ente. Le donne rappresentano il 50% del totale e altrettanto gli uomini; di conseguenza, sono rispettate le proporzioni per genere.

La tabella che segue evidenzia il totale dei dipendenti, con esclusione del Direttore Generale, per ogni area organizzativa dell'Ente e la relativa ripartizione percentuale per genere.

AREA	dipendenti al 31/12/2020	di cui uomini	di cui donne	% dipendenti da remoto	di cui uomini	di cui donne
AAF	7	43%	57%	86%	29%	57%
ADG	4	25%	75%	100%	25%	75%
APPCG	7	71%	29%	86%	71%	14%

## Art. 2 – Condizioni abilitanti del lavoro agile

L'EGAS parte da una situazione di totale assenza - ante periodo emergenziale Covid-19 - sia del lavoro agile sia di telelavoro quale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Si ritiene utile individuare nell'ambito del lavoro agile, quali parametri valutativi nel triennio 2021/2023, i seguenti indicatori riguardanti le condizioni abilitanti ed indicare di seguito le relative leve di miglioramento sulle quali incidere anche nei termini e nelle modalità di cui alla parte successiva.

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento organizzativo del lavoro agile</li> <li>• Monitoraggio del lavoro agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema di programmazione e controllo per obiettivi</li> <li>• help desk informatico dedicato</li> </ul>

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	SALUTE PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corsi di formazione rivolti a dirigenti/posizioni organizzative sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile</li> <li>• Corsi di formazione rivolti ai lavoratori sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile</li> <li>• Corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile</li> <li>• Approccio per obiettivi per coordinare il personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percorsi di sensibilizzazione e informazione</li> <li>• Percorsi di formazione/aggiornamento di profili esistenti</li> </ul>

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Strumentali	SALUTE DIGITALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n. pc per lavoro agile</li> <li>• n. lavoratori agili dotati di dispositivi;</li> <li>• Sistema VPN</li> <li>• Intranet</li> <li>• Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud);</li> <li>• % Applicativi consultabili da remoto</li> <li>• % Banche dati consultabili da remoto</li> <li>• % processi digitalizzati</li> <li>• % hardware e software per accedere alle videoconferenze</li> <li>• % firma digitale tra i lavoratori agili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisto strumentazione per dotazioni per personale</li> <li>• Incremento delle dotazioni hardware per accedere in VPN e per videoconferenze.</li> </ul>

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Economico-finanziarie	SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</li> <li>• Investimenti in digitalizzazione di processi/progetti, e modalità erogazione dei servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsione di risorse nel triennio destinate ad acquisisti di strumentazione tecnologica e corsi di formazione</li> </ul>

### Art. 2.1 – Focus salute digitale

L'EGAS adotta, già da tempo, sistemi informatici che consentono a soggetti interni e esterni abilitati (nello specifico l'istruttore informatico dell'Ente e l'Azienda fornitrice di servizi informatici all'ente) l'accesso ad alcuni server per interventi di manutenzione.

Pertanto gli Uffici dell'Ente sono stati capaci, in tempi molto rapidi, di organizzare e rendere operativo l'accesso agli applicativi dell'ente a tutti i dipendenti collocati in lavoro agile. E' stato inoltre constatato che il metodo più rapido - che allo stesso tempo garantisce la maggior produttività per i dipendenti - è quello di consentire l'accesso da remoto al proprio computer di lavoro collocato in sede. L'ente ha provveduto a distribuire ai dipendenti in lavoro agile, che ne abbiano fatto richiesta, i computer portatili a disposizione.

Per consentire l'organizzazione e la partecipazione alle videoconferenze è stata acquistata una licenza del software lifesize, e l'apparecchiatura per allestire la sala per le videoconferenze dell'Ente. Questa modalità di comunicazione è tuttora largamente usata per gli incontri interni, per i rapporti con soggetti esterni e per lo svolgimento dei lavori del Comitato Istituzionale d'Ambito.

### Art. 2.2 – Misurazione e valutazione della performance

L'organizzazione del lavoro in modalità agile o da remoto, che mira all'incremento della produttività del lavoro in termini di miglioramento della performance organizzativa ed individuale, richiede un rafforzamento dei sistemi di valutazione improntati alla verifica dei risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e concordati. Si impone l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno. È evidente, quindi, come il tema della misurazione e valutazione della performance assuma un ruolo strategico nell'attuazione e nell'implementazione del lavoro agile.

Il potere di controllo sulla prestazione resa al di fuori degli Uffici dell'Ente si esplicherà, in linea di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti. Tra dipendente in lavoro agile e diretto responsabile saranno condivisi in sede di stipula dell'accordo individuale per la prestazione in lavoro agile, obiettivi puntuali, chiari e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati dalla prestazione lavorativa in lavoro agile. Per assicurare il buon andamento delle attività e degli obiettivi, dipendente e responsabile si confronteranno almeno con cadenza mensile sullo stato di avanzamento. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutti i dipendenti.

Le attività da realizzare e i risultati da raggiungere da parte del dipendente in lavoro agile sono da ricollegare sia agli obiettivi assegnati al dirigente con il Piano esecutivo di gestione sia, più in generale, alle funzioni ordinarie assegnate al Settore, nell'ottica del miglioramento della produttività del lavoro.

La valutazione della dimensione relativa alle competenze e ai comportamenti organizzativi della prestazione lavorativa svolta in lavoro agile necessita dell'individuazione di parametri che attengono alle diverse modalità

organizzative del lavoro sia in relazione al dipendente in lavoro agile sia al dirigente che coordina il Progetto. Inoltre risulta necessario bilanciare e valutare con attenzione le implicazioni tra la performance individuale del dipendente in lavoro agile e le prestazioni dei colleghi in ufficio, nonché la correlata interazione tra le attività svolte dallo stesso lavoratore in lavoro agile e in presenza al fine della verifica del raggiungimento dei risultati concordati.

## Parte II – Modalità attuative

### Art. 3 - Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile l'EGAS intende perseguire i seguenti obiettivi principali:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- razionalizzare le risorse strumentali;
- riprogettare gli spazi di lavoro.

### Art. 4 – Attività che possono essere svolte in modalità agile

I dipendenti possono svolgere, anche a rotazione, la propria attività in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- 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 idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Ente (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Come evidenziato dall'attuale distribuzione per Area dei dipendenti autorizzati al lavoro agile, tutte le persone in servizio presso l'EGAS potenzialmente potrebbero svolgere la loro attività, anche a rotazione, in modalità agile.

Non vi sono pertanto attività che non possono essere svolte in remoto.

La mappatura dei procedimenti già disponibile, ha concesso inoltre di rilevare le attività smartabili, (vedasi tabella riportata di seguito) che possono, quindi, potenzialmente essere svolte da remoto.

Le schede integrali di tutti i procedimenti dell'Ente, pubblicate nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale di EGAS ai sensi dell'art. 35 Decreto Legislativo 33/2013 e ss.mm. ii, sono consultabili al seguente link: [https://www.egas.sardegna.it/trasparenza/#!3\\_80200\\*](https://www.egas.sardegna.it/trasparenza/#!3_80200*) .

STRUTTURA	TOTALE FUNZIONI	FUNZIONI SMARTABILI	TOT DIPENDENTI	PERSONALE SMARTABILE
AREA DIREZIONE GENERALE	26	25	4	4
AREA PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DEL GESTORE	23	23	7	7
AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZE	41	41	7	7

### **Art. 5 – Disciplinare per l'applicazione del "lavoro agile"**

La disciplina per l'applicazione del lavoro agile al personale dell'EGAS è contenuta nel Regolamento approvato con deliberazione del Comitato Istituzionale d'Ambito n. 12 del 19 aprile 2021.

## Parte III – Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Per ognuno dei soggetti coinvolti, di seguito si descrivono in modo sintetico, il ruolo, le strutture e i processi funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile

SOGGETTO	CONTRIBUTO NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	CONTRIBUTO NELLA FASE ATTUATIVA DEL LAVORO AGILE
Comitato Istituzionale d'Ambito	Approvazione del Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e del POLA	Verifica annuale dello stato di attuazione del POLA e approvazione dell'aggiornamento dello stesso.  Valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento degli indirizzi.
Direttore Generale	Confronto con i dirigenti in merito alla definizione della proposta del POLA	Applicazione del Regolamento, coordinamento della fase attuativa del POLA e supporto al processo di aggiornamento.  Tenuta degli accordi individuale del lavoro agile e relativa stipula per i dipendenti collocati nell'Area Direzione Generale.  Gestione del rapporto di lavoro agile con i dipendenti e monitoraggio obiettivi e raggiungimento risultato.
Dirigenti	Stesura della bozza del POLA	Supporto al processo di aggiornamento.  Tenuta degli accordi individuali del lavoro agile e relativa stipula per i dipendenti collocati nell'Area di riferimento  Gestione del rapporto di lavoro agile con i dipendenti e monitoraggio obiettivi e raggiungimento risultato.
Dipendenti	Indagine sull'esperienza del lavoro agile durante la fase emergenziale	Formulazione della domanda di attivazione del lavoro agile e Inoltro dell'istanza al Dirigente di riferimento. Definizione, d'accordo con il dirigente, degli specifici obiettivi.  Stipula dell'accordo individuale.  Report periodici sulle attività svolte
Responsabile della transizione al digitale (RTD)	nomina	Definizione di un modello avanzato per il lavoro agile
NDV	Definizione degli indicatori di misurazione dell'impatto dello smart working	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni, con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione di possibili proposte di miglioramento

---

Organizzazioni sindacali	informativa	Informativa sullo stato di avanzamento del POLA
CUG	Di prossima istituzione	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni, con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione di possibili proposte di miglioramento

## Parte IV – Programma di sviluppo del lavoro agile

Il programma di sviluppo del lavoro agile contenuto nel POLA, in conformità alle attuali Linee Guida Ministeriali, in una logica di prospettiva e gradualità declinata nel triennio 2021/2023, individua i seguenti tre step:

- 1) fase di avvio (a carattere sperimentale);
- 2) fase di sviluppo intermedio;
- 3) fase di sviluppo avanzato.

Di seguito sono riportati gli indicatori che costituiranno il riferimento di misure delle condizioni abilitanti. Si precisa che in ragione dell'assenza di esperienze pregresse e del carattere sperimentale che avrà il lavoro agile nel 2021, i valori relativi alla fase di sviluppo intermedio e di sviluppo avanzato potranno essere ampliati (e eventualmente rivisitati) nel corso ed all'esito del primo anno.

DIMENSIONI	INDICATORI	BASELINE 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>				
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI	SI	SI	SI
	2) Monitoraggio del lavoro agile	SI	SI	SI	SI
	3) Sistema di programmazione e controllo per obiettivi	NO	SI	SI	SI
	4) help desk informatico dedicato	NO	NO	SI	SI
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>				
	1) % di dirigenti/P.O. che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	0	100%	100%	100%
	2) % di dirigenti /P.O. che adottano un approccio per obiettivi per coordinare il personale	0	100%	100%	100%
	3) % di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche in materia di lavoro agile	0	30%	50%	100%
	4) % di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	0	30%	50%	100%
	5) % di lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%
	<b>SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA</b>				
	1) Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	-	2.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €
	2) Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	11.185,32 €	15.000,00 €	7.000,00 €	5.000,00 €
	3) Investimenti in digitalizzazione di processi e modalità erogazione dei servizi	15.811,38 €	7.649,58 €	7.649,58 €	7.649,58 €

DIMENSIONI	INDICATORI	BASELINE 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE DIGITALE</b>				
	1) n. pc per lavoro agile	10	20	22	22
	2) n. lavoratori agili dotati di dispositivi	18	18	22	22
	3) Sistema VPN	NO	NO	NO	SI
	4) Intranet	SI	SI	SI	SI
	5) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	SI	SI	SI	SI
	6) % Applicativi consultabili da remoto	100%	100%	100%	100%
	7) % Banche dati consultabili da remoto	100%	100%	100%	100%
	8) % processi digitalizzati	98%	98%	98%	98%
	9) % hardware e software per accedere alle videoconferenze	80%	80%	100%	100%
	10) firma digitale tra i lavoratori agili	2	9	12	12

IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b>				
	1) % lavoratori agili effettivi	65,41 %			
	2) % giornate lavoro agile	50%			
	<b>INDICATORI QUALITATIVI</b>				
	1) livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/P.O. e dipendenti (range da 0 a 5)	-	4	4	5

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITA'</b>				
	1) Riflesso economici: riduzione costi;	SI	SI	SI	SI
	2) riflesso patrimoniale: minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi;	NO	NO	NO	NO
	<b>EFFICIENZA</b>				
	1) produttiva: Diminuzione assenze, aumento produttività	SI	SI	SI	SI
	2) temporale: riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	SI	SI	SI	SI
	<b>EFFICACIA</b>				
1) qualitativa: qualità erogata, qualità percepita	3	4	4	5	

IMPATTI	<b>IMPATTI ESTERNI</b>				
	2) ambientale: per la collettività	SI	SI	SI	SI
	3) economico: per i lavoratori	SI	SI	SI	SI
	<b>IMPATTI INTERNI</b>				
	1) miglioramento salute organizzativa	SI	SI	SI	SI
	2) miglioramento salute professionale	SI	SI	SI	SI
	3) miglioramento salute economico - finanziaria	SI	SI	SI	SI
	4) miglioramento salute digitale	SI	SI	SI	SI