



Piano Organizzativo del Lavoro Agile

**Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo
per il triennio 2021-2023**

INDICE

1 PARTE 1 -LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	3
2 PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE	5
2.1 ALLEGATO 1 - MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITÀ DI LAVORO AGILE	7
2.2 ALLEGATO 2 - PIANO FORMATIVO PER I DIRIGENTI	12
2.3 ALLEGATO 3 - PIANO FORMATIVO PER I DIPENDENTI.....	13
3 PARTE 3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	14
4 PARTE 4 - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	16

1 PARTE 1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmare il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo

L'ASP di Vignola si occupa di servizi alla persona e la maggior parte delle attività svolta dal suo personale necessita di essere svolta in presenza dell'utente se non in alcuni casi "sull'utente"; per tale motivo, sebbene il tema della flessibilità fosse presente all'interno delle strategie di gestione del personale, lo strumento del Lavoro agile è stato avviato in modo significativo solo in coincidenza dell'avvio dello stato di emergenza.

Ad inizio 2020, ad avvio dell'emergenza sanitaria, l'ASP contava 182 dipendenti, di cui 120 a tempo indeterminato, 2 a tempo determinato e 60 somministrati; rispetto al tema della flessibilità e delle potenziali esigenze di conciliazione si rileva come:

- 27 dip. a TI hanno un contratto a part-time
- 24 dip. a TI godono dei benefici legati all'applicazione della L. n. 104/92.
- 29 dip. a TI hanno figli con meno di 14 anni.

LE CARATTERISTICHE DEI DIPENDENTI	Valore
Dipendenti totali	182
Dipendenti sesso M	17
Dipendenti sesso F	165
Dipendenti TP	136
Dipendenti PT	46
Dipendenti con permessi L 104	24
Dipendenti con figli <14 anni	29
Richieste di part time al rientro dalla maternità (anno 2019)	0

In occasione dell'emergenza Coronavirus, la percentuale di dipendenti (non solo con profilo amministrativo) che hanno operato in modalità agile durante l'emergenza CoVid-19 è pari a 63, (il 35% del totale dei dipendenti). La percentuale di dipendenti che hanno operato in modalità agile con un PC di proprietà dell'Azienda (durante CoVid-19) rispetto al numero di dipendenti in SW, è pari a 6 su 63 del (10% circa).

L'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE IN FASE EMERGENZIALE	Valore
Dipendenti aree con SW non possibile (profili specialistici)	166
Dipendenti in SW al 1.1.2020	0
Dipendenti in SW durante CoVid-19	63
Dipendenti in SW con PC di proprietà dell'ente (durante CoVid-19)	6
Dipendenti in SW con PC proprio (durante CoVid-19)	57
Dipendenti che hanno seguito interventi formativi in SW	10

Per la telefonia è stata attivata la deviazione su richiesta degli interni verso l'utenza mobile indicata dal dipendente (aziendale o propria in alcuni casi).

L'esperienza del periodo emergenziale ha evidenziato le opportunità che tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa può fornire all'Azienda, rispetto agli operatori e alle operatrici presenti con profilo amministrativo o di coordinamento, stimati in circa 22 persone, per le quali in fase di consolidamento si reputa possibile lo smart working.

In continuità e coerenza con quanto attivato dall'Unione Terre di Castelli e dai Comuni che la costituiscono, a settembre 2020 l'ASP ha avviato un progetto teso ad analizzare processi e competenze, in modo da consolidare il Lavoro agile secondo un approccio strutturato e con criteri metodologicamente validati e omogenei tra i diversi ambiti amministrativi e facendo tesoro di quanto esperito nella fase emergenziale.

All'interno dell'analisi, nei mesi tra settembre e dicembre è stata realizzata una mappatura delle attività molto dettagliata, che ha evidenziato come tutti i 68 processi individuati come amministrativi o di coordinamento siano già attualmente gestibili in modalità agile, secondo una logica di alternanza tra attività in presenza e attività da remoto e sono state rilevate le competenze digitali e manageriali del personale, articolate per ambito/Ufficio.

In parallelo, sempre all'interno del percorso dell'Unione, è stato sviluppato un percorso formativo rivolto al personale direzionale (Direttore Generale e Responsabili) e al restante personale, che ha previsto i seguenti temi:

- L'organizzazione e la misurazione dello smart working
- La gestione delle persone e il coordinamento in smart working
- Lo smart working in sicurezza
- Lo smart working e il gdpr
- La Cybersecurity

Il percorso formativo rivolto al restante personale, invece, ha previsto i seguenti temi:

- L'organizzazione e la misurazione dello smart working
- lavorare in smart working
- Lo smart working in sicurezza
- Lo smart working e il gdpr
- La Cybersecurity

2 PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.

In questa sezione del Piano, l'Amministrazione definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare. I contenuti di questa sezione devono essere coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".

Misure organizzative

Il consolidamento del lavoro agile è uno degli **obiettivi trasversali dell'Azienda**, inserito nel Piano delle Performance aziendale 2021-2023 come proseguimento di quanto realizzato nel 2020 e inserito nell'aggiornamento di settembre del Piano delle Performance 2020-2022. Con il lavoro agile l'ASP intende perseguire i seguenti obiettivi generali:

- sviluppare una cultura organizzativa e una modalità di lavoro orientate al raggiungimento del risultato, sviluppando abilità e competenze connesse all'autonomia e alla responsabilizzazione delle persone e orientando di conseguenza il sistema di misurazione e valutazione delle performance
- incidere sul benessere organizzativo dei lavoratori e delle lavoratrici di ASP, facilitando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso una maggiore flessibilità spaziale e temporale dell'attività svolta
- semplificare, attraverso la digitalizzazione, i processi gestionali e il rapporto con la comunità e gli utenti
- razionalizzare gli spazi dell'ente e riprogettare gli spazi di lavoro in relazione alle specifiche attività oggetto del lavoro agile
- Promuovere una politica di sostenibilità e tesa al contenimento dell'impatto ambientale, grazie alla riduzione degli spostamenti tra casa e sede di lavoro e tra sedi di lavoro diverse.

L'analisi sviluppata in occasione della stesura della mappatura dei processi per rilevare la adeguatezza o meno di questi ultimi alla modalità di lavoro agile ha portato a focalizzare quali sono le principali misure organizzative trasversali necessarie per il consolidamento nel tempo e lo sviluppo futuro del Lavoro agile all'interno dell'ente, la cui attuazione si ritiene funzionale all'efficace consolidamento:

- rispetto al **monitoraggio dell'efficacia del lavoro agile, integrare gli attuali obiettivi e indicatori** (anche per le attività ordinarie) per tenere conto della nuova modalità di lavoro;
- **Aggiornare il sistema di protezione dei dati personali** in funzione dell'impatto del Lavoro agile sulle procedure e sul sistema dei rischi dell'Ente e **adottare policy e linee guida** su tali temi per i dipendenti che opereranno in modalità agile.

Requisiti tecnologici

L'analisi realizzata ha ribadito la necessità di presidiare e sviluppare in maniera più organica il tema della **digitalizzazione dei processi aziendali**, oltre allo sviluppo dell'Agenda digitale, quali fattori abilitanti per un efficace lavoro agile. La strategia per l'adeguamento informatico necessario a garantire l'efficace consolidamento del Lavoro agile, prevede le seguenti **misure tecnologiche**:

- Rispetto alla **tecnologia**, la conferma della **modalità VPN** attualmente in parte utilizzata, modificando la configurazione -che oggi prevede il collegamento del PC del lavoratore da remoto al proprio computer fisso (acceso) in ufficio- e prevedendo la possibilità di connettere direttamente il PC da remoto ai servizi in rete o in cloud, senza quindi necessità di avere il doppio computer e prevedendo che il dispositivo si sposti con il lavoratore.
- Rispetto alla **strumentazione**, si prevede di **dotare di un PC portatile di proprietà di ASP i lavoratori** che svolgono, all'interno del loro progetto di lavoro agile attività da remoto almeno 1 o 2 gg/sett., ipotizzando nel tempo una sostituzione dei PC fissi con PC portatili; in parallelo si prevede di eliminare la postazione fissa di tali lavoratori, rendendo minore la esigenza di acquisto di nuovi PC fissi e ponendo ricorrere ai PC presenti per la sostituzione degli altri PC fissi eventualmente non funzionanti

Percorsi formativi per il personale

Nel 2020 è stata realizzata una intensa attività formativa su tutto il personale - all'interno del percorso formativo dell'Unione, riportato in allegato in termini di target, argomenti e durata; nel 2021 si prevede un proseguimento, a supporto del consolidamento del Lavoro agile e in coerenza con i percorsi realizzati nel 2020, ma con interventi complementari e più mirati, per sviluppare le competenze abilitanti il lavoro agile; sono previsti a tal fine:

- per il team direzionale (Dirigenti e Responsabili), interventi di approfondimento inerenti temi quali lo sviluppo del POLA, il monitoraggio e la valutazione delle performance
- per il restante personale, limitatamente a chi opererà effettivamente in modalità agile (smart workers), interventi di approfondimento rispetto alle competenze digitali.

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.

Rispetto all'impatto logistico, sono state previste due linee di sviluppo:

1. Ai dipendenti che operano in modalità agile saranno forniti PC portatili a cura dell'Azienda, che nel tempo potranno sostituire la postazione fissa in ufficio; nei giorni di rientro in sede, in cui gli operatori opereranno con il proprio PC portatile, potranno essere attrezzate postazioni di lavoro condivise -in condizioni di sicurezza e in grado di garantire un'efficace attività lavorativa- al fine di ottimizzare l'organizzazione degli spazi da parte di ASP
2. Il Lavoro agile non è necessariamente lavoro da casa: i luoghi in cui espletare l'attività lavorativa sono individuati dal dipendente di concerto con l'amministrazione. Nell'accordo individuale dovrà essere fornita una indicazione del luogo (o dei luoghi) prevalente. Anche ogni sede messa a disposizione dai comuni dell'Unione e dall'Unione stessa sarà potenzialmente una opportunità per il Lavoro agile in quanto base d'appoggio funzionale a garantire la flessibilità spaziale in un luogo e con attrezzature più controllabili.

2.1 ALLEGATO 1 - MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITÀ DI LAVORO AGILE

L'Amministrazione deve definire e aggiornare l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi, rilevando altresì le eventuali criticità incontrate e i modi con cui si intende superarle.

Si riporta di seguito la mappatura delle attività stesa da ASP suddivisa a livello di ambiti di attività. L'adeguatezza dei processi e delle attività svolte alla modalità del Lavoro agile è stata determinata utilizzando una metodologia di attribuzione di punteggi che prevede di valutare **sei criteri** per ogni processo (con riferimento alla situazione attuale):

- **Standardizzazione** –cioè presenza di iter definito e che quindi lascia poco margine all'improvvisazione
- **Dematerializzazione** –cioè assenza di vincoli spaziali (documenti cartacei, necessità di rapporto con il pubblico, necessità di sopralluoghi in presenza, ecc.)
- **Omogeneità informatica** –cioè possibilità di gestione del processo con sistemi informatici/informativi compatibili o dialoganti
- **Condivisione in termini di conoscenza** –cioè presenza di fasi di lavoro conosciute tra gli operatori
- **Sequenzialità** –cioè assenza di fasi che devono essere realizzate contestualmente, vincolando la flessibilità temporale di chi vi opera
- **Snellezza** –cioè assenza di inefficienze o ridondanze nel processo

Convenzionalmente sono stati stimati come adeguati i processi con:

- **punteggio totale ≥ 12 su 18** –ognuno dei sei criteri prevede un punteggio max di 3
- punteggio di **almeno 2 su 3 per i criteri «standardizzazione» e «digitalizzazione»**, aventi un peso preponderante.

Si riporta di seguito l'elenco dei soli processi "adeguati".

Mappatura delle attività di ASP per ambito -pag 1/3

Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
GESTIONE RISORSE UMANE	Piano triennale del fabbisogno	3	2	3	3	3	2	16
	Piano Formazione integrata	3	2	2	2	2	2	13
	paga, previdenza, prestiti e finanziamenti; gestione buoni pasto	3	2	3	3	3	2	16
	Certificati di servizio	3	2	3	3	3	2	16
	Denunce infortuni/malattie professionali	3	2	3	3	3	2	16
	Procedimenti disciplinari	2	2	3	2	2	2	13
	Visite fiscali	3	2	3	3	3	2	16
	Procedure selettive e concorsuali	3	2	3	3	3	3	17
	Assunzione del personale con agenzia interinale	3	3	3	3	3	3	18
	Assunzione del personale dipendente	3	2	3	3	3	3	17
	Gestione dimissioni del personale	3	2	3	3	3	2	16
	Pratiche L. 104/aspettative/congedi straordinari	3	2	3	3	3	2	16
	Gestione delle relazioni sindacali e contrattazione decentrata	3	2	2	2	2	2	13
	Gestione piano della performance e adempimenti conseguenti	3	2	2	3	2	3	15
Conto annuale	3	3	2	3	3	2	16	
Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
IGIENE E SICUREZZA SUL LAVORO	Rapporti con il RSP e Medico Competente	3	2	3	3	2	2	15
	Stesura e aggiornamento DUVRI-DVR-Piani emergenza e protocolli sicurezza	3	2	3	3	3	2	16
	Gestione DPI	3	2	2	3	3	3	16
	Gestione e aggiornamento verifiche obbligatorie impianti-attrezzature-presidi antincendio	3	2	2	3	3	3	16
Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
APPROVVIGIONA MENTI	Procedure acquisti beni e servizi	2	2	2	2	3	2	13
	Controlli per l'affidamento	2	3	3	2	3	2	15
	Gestione convenzioni/noleggi	2	3	3	2	3	2	15
	Gestione e aggiornamento programma biennale beni e servizi	3	2	3	3	3	3	17
	Stipula dei contratti	2	2	3	2	3	2	14
	Adempimenti obbligatori conseguenti alla stipula dei contratti	2	2	3	2	3	2	14

Mappatura delle attività di ASP per ambito -pag 2/3

Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
PATRIMONIO	Gestione manutenzioni ordinarie e straordinarie di beni mobili e immobili	2	2	2	3	3	2	14
	Gestione parco mezzi	3	2	3	3	3	3	17
	Gestione utenze	3	3	3	3	3	3	18
	Gestione sistemi informativi, informatici e servizio rete/fovia	3	2	3	3	2	3	16
Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
ATTIVITA' ISTITUZIONALE	Gestione adempimenti connessi agli organi istituzionali e supporto	3	2	2	3	3	3	16
	Attività di rappresentanza	2	2	2	2	2	2	12
	Gestione della comunicazione	2	2	2	2	2	2	12
Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
AFFARI GENERALI	Rilevazione dati/informazioni soggetti a pubblicazione o adempimenti obbligatori	3	3	3	3	3	2	17
	Rapporti occasionali/incarico libero professionali – adempimenti obbligatori connessi	3	2	3	3	3	2	16
	Redazione atti amministrativi organi ASP	3	2	3	3	3	2	16
	Attività regolamentare	3	2	3	3	3	2	16
	Adempimenti in materia di anticorruzione	3	2	3	3	3	2	16
	Adempimenti in materia di trasparenza	3	2	3	3	3	2	16
	Gestione degli adempimenti privacy	3	2	3	3	2	2	15
	Gestione albo del volontariato singolo	3	2	3	3	3	3	17
	Gestione coperture assicurative e rapporti con il broker	2	2	2	3	3	2	14
	Gestione situazione creditoria ASP	3	2	3	3	3	3	17
	Stipula di accordi, convenzioni e protocolli	2	2	3	2	2	2	13
	Gestione del protocollo	3	3	3	3	3	3	18
	Accesso agli atti	3	2	2	3	3	2	15

Mappatura delle attività di ASP per ambito -pag 3/3

Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
BILANCIO E CONTABILITA'	Atti di programmazione economico-finanziaria	3	3	2	3	3	2	16
	Atti di consuntivo d'esercizio finanziario	3	3	2	3	3	2	16
	Gestione fatturazione attiva e passiva	3	3	3	3	3	3	18
	Gestione dei rapporti con Tesoriere dell'ente	2	2	2	2	2	2	12
	Gestione inventario beni mobili ed immobili	3	2	2	2	3	2	14
	Controllo di gestione	2	2	2	2	3	2	13
INNOVAZIONE	Progettazioni finalizzate a richieste di contributi/finanziamenti (diretti e indiretti)	2	2	2	2	3	2	13
	Progettazioni europee	2	2	2	2	3	2	13
Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
SERVIZI ALLA PERSONA (*)	Accesso dell'utenza ai servizi	3	2	2	2	3	2	14
	Gestione delle rette	3	2	3	3	3	2	16
	Gestione dei nidi di infanzia (anche relazioni e contratti con enti proprietari)	3	2	3	3	2	2	15
	Gestione dei servizi connessi alla CRA	3	2	3	3	2	2	15
	Gestione dei servizi connessi al CD per anziani	3	2	3	3	2	2	15
	Gestione dei servizi connessi al CD per disabili	3	2	3	3	2	2	15
	Gestione dei servizi connessi al CSRR	3	2	3	3	2	2	15
	Gestione della CA di Guiglia	3	2	3	3	2	2	15
	Gestione del laboratorio occupazione cASPita	3	2	3	3	2	2	15
	Rapporti con l'utenza e loro familiari	2	2	2	2	2	2	12
(*) Sono intese le attività organizzative, amm.ve e di coordinamento extra rispetto a quelle con e sull'utente								
Ambito	Processo	Standardizzazione (1 min, 3 max)	Digitalizzazione (1 min, 3 max)	Omogeneità informatica (1 min, 3 max)	Condivisione della conoscenza del processo (1 min, 3 max)	Sequenzialità (1 min, 3 max)	Snellezza (1 min, 3 max)	TOTALE
RELAZIONI	Gestione delle relazioni interistituzionali	2	2	2	2	2	2	12
	Gestione eventi e rapporti con la comunità locale	2	2	2	2	2	2	12
	Gestione delle relazioni con la struttura del welfare dell'Unione	2	2	2	2	2	2	12
	Gestione delle relazioni con ASP provinciali/regionali	2	2	2	3	2	2	13
	Gestione contratti di servizio e adempimenti conseguenti	3	2	2	3	3	2	15

Mappatura delle attività di ASP– sintesi

Ambito	Processo	Num processi rilevati
GESTIONE RISORSE UMANE	Piano triennale del fabbisogno	15
IGIENE E SICUREZZA SUL LAVORO	Rapporti con il RSPP e Medico Competente	4
APPROVVIGIONAMENTI	Procedure acquisti beni e servizi	6
PATRIMONIO	Gestione manutenzioni ordinarie e straordinarie di beni mobili e immobili	4
ATTIVITA' ISTITUZIONALE	Gestione adempimenti connessi agli organi istituzionali e supporto	3
AFFARI GENERALI	Rilevazione dati/informazioni soggetti a pubblicazione o adempimenti obbligatori	13
BILANCIO E CONTABILITA'	Atti di programmazione economico-finanziaria	6
INNOVAZIONE	Progettazioni finalizzate a richieste di contributi/finanziamenti (diretti e indiretti)	2
SERVIZI ALLA PERSONA	Accesso dell'utenza ai servizi	10
RELAZIONI	Gestione delle relazioni interistituzionali	5
	Totale processi	68

2.2 ALLEGATO 2 – PIANO FORMATIVO PER I DIRIGENTI

Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

Interventi formativi realizzati nel 2020 -in modalità FAD

Argomento	Durata	Destinatari
L'organizzazione e la misurazione dello smart working	7 h	Dirigenti e Responsabili
Gestire le persone in smart working	7 h	Dirigenti e Responsabili
Lo smart working in sicurezza	3,5 h	Dirigenti e Responsabili
Lo smart working e il gdpr	3,5 h	Dirigenti e Responsabili
La cybersecurity	10,5 h	Dirigenti e Responsabili

Interventi formativi previsti nel 2021

Argomento	Durata	Destinatari
Lo sviluppo del POLA e gli indicatori di efficacia/efficienza/qualità e impatto	7 h	Dirigenti e Responsabili
L'impatto del Lavoro agile sugli strumenti della protezione dei dati personali	3,5 h	Dirigenti e Responsabili
La gestione del tempo	7 h	Dirigenti e Responsabili

2.3 ALLEGATO 3 PIANO FORMATIVO PER I DIPENDENTI

Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

La definizione del Piano formativo di seguito riportato è stata preceduta da una **mappatura delle competenze** che, a livello di gruppi lavoro e limitatamente gli ambiti aziendali amministrativi e di coordinamento, ha permesso di rilevare eventuali criticità rispetto alle competenze gestionali-manageriali e alle competenze digitali di seguito evidenziate schematicamente:

Competenze gestionali-manageriali

- Autonomia operativa, capacità di lavorare per obiettivi, orientamento al risultato
- Capacità di gestione del tempo e mantenimento scadenze
- Capacità di concentrazione e dare il giusto peso alle priorità
- Capacità di monitoraggio/reporting attività svolte

Competenze digitali

- Utilizzo strumenti di connessione al desktop remoto (funzionamento wi-fi, connessione alla rete, ecc.)
- Utilizzo strumenti per le video conferenze
- Utilizzo di strumenti di collaborazione (calendario condiviso, agenda e attività, ecc.)
- Capacità di risoluzione di eventuali piccoli inconvenienti

Interventi formativi realizzati nel 2020 -in modalità FAD

Argomento	Durata	Destinatari
L'organizzazione e la misurazione dello smart working	7 h	Personale potenzialmente coinvolto nel Lavoro agile
Lavorare in smart working	7 h	Personale potenzialmente coinvolto nel Lavoro agile
Lo smart working in sicurezza	3,5 h	Personale potenzialmente coinvolto nel Lavoro agile
Lo smart working e il gdpr	3,5 h	Personale potenzialmente coinvolto nel Lavoro agile
La cybersecurity	10,5 h	Personale potenzialmente coinvolto nel Lavoro agile

Interventi formativi previsti nel 2021

Argomento	Durata	Destinatari
L'impatto del Lavoro agile sugli strumenti della protezione dei dati personali	3,5 h	Personale coinvolto nel Lavoro agile
La gestione del tempo	3,5 h	Personale coinvolto nel Lavoro agile

3 PARTE 3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti

***Dirigenti:** oltre alla dirigenza in generale, un ruolo centrale spetta alle Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento*

Il progetto di consolidamento del Lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro sviluppato nel 2020 ha visto il diretto coinvolgimento della **Direttrice dell'ASP** e della **Vice Direttrice/Responsabile dell'Area Amministrativa** che presidia, tra altre funzioni, la Gestione del Personale che hanno coordinato il percorso e affrontato in modo inclusivo e trasversale agli ambiti aziendali il tema del consolidamento del lavoro agile, in tutte le sue sfaccettature (organizzazione, competenze, rapporto con digitalizzazione, impatto su privacy, ecc.).

Sono altresì stati coinvolti in fase di analisi e di mappatura delle attività, oltre che in sede formativa, la **Responsabile Area Servizi**, al fine di rendere il percorso di consolidamento il più contestualizzato possibile.

***Comitati unici di garanzia (CUG):** seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.*

Il consolidamento del lavoro agile ha indubbe ripercussioni e -a tendere-benefici- anche rispetto al tema della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e al tema del benessere organizzativo in generale; è pertanto previsto, sia per il Regolamento che per il POLA, un successivo momento di condivisione con il **CUG** -che è condiviso con l'Unione Terre di Castelli- degli indicatori di impatto in tema di conciliazione dei tempi e miglioramento del benessere organizzativo.

***Organismi indipendenti di valutazione (OIV):** in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n.2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi*

Per il consolidamento del lavoro agile e in modo specifico per la fase di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, è previsto il coinvolgimento del **Nucleo di Valutazione** - condiviso con l'Unione Terre di Castelli- per un confronto e una validazione metodologica dei criteri proposti per la

mappatura delle attività (relativamente alla adeguatezza del sistema di misurazione delle prestazioni delle attività considerate come adeguate alla modalità agile di lavoro) e degli indicatori proposti.

Già in questa fase, all'interno del percorso di consolidamento, a livello Direzionale:

- è stato inserito all'interno del Piano delle performance 2021 di ASP il consolidamento del lavoro agile come obiettivo trasversale a tutte le aree/Servizi dell'ente, stante la rilevanza strategica dell'attività, con i relativi indicatori di performance

Responsabili della Transizione al Digitale (RTD): *In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.*

Le opportunità che la modalità agile di svolgimento dell'attività lavorativa può fornire prevedono, come fattore abilitante, l'attuazione di quelle progettualità di trasformazione digitale che l'Azienda ha in programma in attuazione dell'Agenda digitale e che intende realizzare con una maggiore priorità nei prossimi anni.

Rispetto al ruolo della digitalizzazione all'interno del percorso di consolidamento del lavoro agile, il **RTD** è stato coinvolto:

- Per la condivisione della strategia complessiva dell'approntamento del lavoro agile
- Per la rilevazione delle esigenze e la programmazione delle acquisizioni della strumentazione necessaria per chi dovrà operare in modalità agile
- Per la programmazione della formazione specifica in tema di competenze digitali.

4 PARTE 4 -PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmare l'attuazione tramite il POLA, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l'amministrazione fa riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
SALUTE ORGANIZZATIVA							
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Monitorare nel tempo impatto del lavoro agile sulle prestazioni dell'ente	Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	<i>Presente e adeguato</i>	<i>Aggiornamento del sistema e affinamento (con indicazione stima ricorso a lavoro agile e in che frequenza)</i>	<i>Consolidamento del sistema</i>	<i>Consolidamento del sistema</i>	
	Garantire presidio e condivisione al consolidamento e sviluppo del percorso	Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	<i>Coordinamento apicale (Direttrice e Vice Direttrice)</i>	<i>Mantenimento del coordinamento, anche al fine di monitoraggio e valutazione</i>	<i>Consolidamento del coordinamento apicale</i>	<i>Consolidamento del coordinamento apicale</i>	
	Garantire supporto in caso di criticità da parte di chi lavora in modalità agile e possibilità per chi opera nell'help desk di lavorare in modalità agile	Presenza di un Help desk informatico dedicato	<i>Presente supporto esterno non continuativo rispetto all'orario di lavoro</i>	<i>Mantenimento dell'attuale livello di servizio e analisi richieste</i>	<i>In funzione del consolidamento del lavoro agile</i>	<i>In funzione del consolidamento del lavoro agile</i>	
	Permettere la verifica dell'efficacia e efficienza della modalità agile di lavoro	Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	<i>Strutturato su efficacia, assente su efficienza</i>	<i>Aggiornamento del sistema di misurazione delle performance delle attività ordinarie (i processi caratteristici) nel PdP</i>	<i>Consolidamento monitoraggio efficacia e strutturazione monitoraggio efficienza di alcuni processi</i>	<i>Consolidamento monitoraggio efficacia e efficienza di alcuni processi</i>	
	Verificare la percezione dell'impatto del Lavoro agile sul benessere e sul clima lavorativo	Misurazione del livello di benessere organizzativo rispetto agli ambiti su cui ha impatto il Lavoro agile	<i>Indagine estensiva di percezione del lavoro agile emergenziale</i>	<i>Previsto monitoraggio non strutturato (focus group, rilevazione suggerimenti e segnalazioni)</i>	<i>Previsto monitoraggio non strutturato (focus group, rilevazione suggerimenti e segnalazioni)</i>	<i>Previsto monitoraggio non strutturato (focus group, rilevazione suggerimenti e segnalazioni)</i>	
	Mantenere l'organizzazione sicura, aggiornando il sistema di protezione dei dati personali in funzione dell'impatto del Lavoro agile sulle procedure e sul sistema dei rischi dell'Ente	Adozione di policy in tema di privacy per i dipendenti che opereranno in modalità agile	<i>Policy assenti</i>	<i>Policy presenti</i>	<i>Policy presenti</i>	<i>Policy presenti</i>	

SALUTE PROFESSIONALE						
Incrementare/affinare le competenze del team direzionale (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management)	Percentuale di dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	In funzione delle esigenze	In funzione delle esigenze	
Incrementare/affinare le competenze organizzative del personale (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi)	Percentuale di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	In funzione delle esigenze	In funzione delle esigenze	
	Percentuale di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	100%	
Incrementare/affinare le competenze digitali del personale (capacità di utilizzare le tecnologie)	Percentuale di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	In funzione delle esigenze	In funzione delle esigenze	
	Percentuale di lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	100% di chi svolge attività che possono essere svolte in modalità agile	
Incrementare/affinare le capacità di utilizzo degli strumenti di videochiamata e videoconferenza	Ambiti in cui almeno 1 operatore/trice sono autonomi nell'organizzare e coordinare una videochiamata o una videoconferenza	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti	
SALUTE DIGITALE						
Garantire un contesto tecnologico e infrastrutturale adeguato allo sviluppo del lavoro agile come modalità efficace efficiente di lavoro	N. PC a disposizione per lavoro agile	6	17	22	22	
	% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	25% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati messi a disposizione dall'ente – 75% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati personali	70% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati messi a disposizione dall'ente – 30% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati personali	100% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati messi a disposizione dall'ente	100% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati messi a disposizione dall'ente	

	Assenza/Presenza di un sistema VPN	Presente per 7 operatori	Presente per 17 operatori	Presente per 22 operatori	Presente per 22 operatori	
	Assenza/Presenza di una intranet	Assente	Assente	Assente	Assente	
	Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Assente	Presente in funzione dell'evoluzione digitale	Presente in funzione dell'evoluzione digitale	Presente in funzione dell'evoluzione digitale	
	% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%	100%	
	% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%	100%	100%	100%	
	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	23% (n. 5 operatori)	45,5% (n. 10 operatori)	45,5% (n. 10 operatori)	45,5% (n. 10 operatori)	
	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	In fase di valutazione con il RTD	In fase di valutazione con il RTD	In funzione dell'evoluzione digitale	In funzione dell'evoluzione digitale	
	% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	In fase di valutazione con il RTD	In fase di valutazione con il RTD	In funzione dell'evoluzione digitale	In funzione dell'evoluzione digitale	
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
Garantire uno sviluppo costante e sostenibile al Lavoro agile	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	€ 0,00	€ 3.000,00	In funzione dell'evoluzione digitale	In funzione dell'evoluzione digitale	
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 2.878,00	€ 12.000,00	In funzione dell'evoluzione digitale	In funzione dell'evoluzione digitale	
	Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)	€ 3.850,00	€ 4.000,00	In funzione dell'evoluzione digitale	In funzione dell'evoluzione digitale	
NOTE						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Incrementare il ricorso alla modalità agile di lavoro in fase di consolidamento	% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali	100% con riferimento a chi svolga attività gestibile in modalità agile	100% con riferimento a chi svolga attività gestibile in modalità agile	Da definire in funzione della situazione contingente	Da definire in funzione della situazione contingente	
		% Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali	non rilevabile	Da definire in funzione della situazione contingente - massimo stabilito dell'ente: 2 gg/sett	Da definire in funzione della situazione contingente	Da definire in funzione della situazione contingente	
	Incrementare il ricorso alla modalità agile di lavoro in fase di consolidamento anche in attività formative	Numero di dipendenti che hanno seguito interventi di formazione a distanza	22	In funzione delle esigenze	In funzione delle esigenze	In funzione delle esigenze	
	Incrementare il numero di procedimenti gestibili in modalità agile di lavoro in fase di consolidamento	Numero di procedimenti gestibili in modalità di Lavoro agile (compresi nella mappatura)	68	68	In funzione dell'evoluzione del lavoro agile e della digitalizzazione	In funzione dell'evoluzione del lavoro agile e della digitalizzazione	
QUALITA' percepita							
Rilevare livello di soddisfazione e eventuali suggerimenti e proposte di miglioramento da parte di chi coordina e lavora in modalità agile	% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile nel proprio ambito	Nessuna indagine	Previsti focus group periodici e rilevazione	Previsti focus group periodici e rilevazione	Previsti focus group periodici e rilevazione		

				suggerimenti e segnalazioni	suggerimenti e segnalazioni	suggerimenti e segnalazioni	
	% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte della modalità di coordinamento con il lavoro agile nel proprio ambito	Nessuna indagine	Previsti focus group periodici e rilevazione suggerimenti e segnalazioni	Previsti focus group periodici e rilevazione suggerimenti e segnalazioni	Previsti focus group periodici e rilevazione suggerimenti e segnalazioni		
	% dipendenti in lavoro agile soddisfatti della modalità di lavoro	Indagine realizzata a luglio	Previsto monitoraggio non strutturato (focus group, rilevazione suggerimenti e segnalazioni)	Previsto monitoraggio non strutturato (focus group, rilevazione suggerimenti e segnalazioni)	Previsto monitoraggio non strutturato (focus group, rilevazione suggerimenti e segnalazioni)		
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Ridurre i costi pro capite di funzionamento dell'ente	Riduzione pro capite dei consumi energetici con il Lavoro agile	---	Riduzione da rilevare in funzione del numero di lavoratori agili	Consolidamento della riduzione	Consolidamento della riduzione	
	Ottimizzazione dello spazio e dei relativi costi	Riduzione costi a seguito della razionalizzazione degli spazi	---	Non rilevante	Non rilevante	Non rilevante	
EFFICIENZA							
Migliorare la produttività nei servizi/processi più routinari	Riduzione dell'impegno per singolo prodotto/servizio erogato (h/unità di prodotto o servizio) -per processi strategici e routinari	Non rilevato	Impostazione del sistema	Individuazione degli ambiti su cui sperimentare e determinazione dell'impegno per singolo prodotto/servizio erogato	Allargamento del sistema ad altri ambiti/servizi		
Ridurre il tasso di assenteismo con il ricorso al Lavoro agile	Riduzione percentuale tasso di assenteismo con il Lavoro agile (assenze brevi per motivi personali e familiari)	333 gg (pari a 1,36 g/dip) - dato 2019	Riduzione del 5% su 2019	Riduzione del 7% su 2019	Riduzione dell'8% su 2019		
EFFICACIA							
Migliorare la percezione della qualità del servizio reso con il ricorso al Lavoro agile	Mantenimento o miglioramento della percezione prestazione negli ambiti in cui si opera in modalità agile (valutazione complessiva o legata a item specifici -	Nessuna indagine	Non previste indagini	Valutazione pari o migliore al 2019 o prima in 1	Valutazione pari o migliore al 2019 o prima in		

		tempestività, presenza/continuità del servizio, ecc.)			indagini realizzate	1 indagine realizzata	
	Migliorare la qualità del servizio reso con il ricorso al Lavoro agile	Mantenimento o miglioramento degli standard qualitativi negli ambiti in cui si opera in modalità agile per processi strategici e routinari	Non rilevato	Revisione del sistema di misurazione	Sperimentazione in 2 ambiti/servizi	Mantenimento o miglioramento prestazioni del 5% su 2019 o 2020- Sperimentale in tutti gli ambiti/servizi	
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	Ridurre la necessità di recarsi fisicamente nell'ente	Percentuale di fruizione on line di servizi - identificando i servizi/ambiti	Non presente	Da verificare l'implementazione	In funzione dell'evoluzione della digitalizzazione e dell'organizzazione dei servizi	In funzione dell'evoluzione della digitalizzazione e dell'organizzazione dei servizi	
	IMPATTO AMBIENTALE						
	Ridurre le emissioni di Co2, stimate su dichiarazioni rispetto a km casa/lavoro	<i>Km risparmiati per commuting x gr CO2/km</i>	Non rilevato	In funzione degli effettivi lavoratori agili	In funzione degli effettivi lavoratori agili	In funzione degli effettivi lavoratori agili	
	IMPATTO ECONOMICO						
	Ridurre i costi legati agli spostamenti, stimati su dichiarazioni rispetto a km casa/lavoro	<i>Costi risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro</i>	Non rilevato	In funzione degli effettivi lavoratori agili	In funzione degli effettivi lavoratori agili	In funzione degli effettivi lavoratori agili	
IMPATTI INTERNI							
Migliorare la salute organizzativa e di clima	Raggiungimento degli obiettivi di questa prospettiva	-----	almeno il 50%	almeno il 60%	almeno il 65%		
Migliorare la salute professionale	Raggiungimento degli obiettivi di questa prospettiva	-----	almeno il 50%	almeno il 60%	almeno il 65%		

	Migliorare la salute economico-finanziaria	Raggiungimento degli obiettivi di questa prospettiva	-----	almeno il 50%	almeno il 60%	almeno il 65%	
	Migliorare la salute digitale	Raggiungimento degli obiettivi di questa prospettiva	-----	almeno il 50%	almeno il 60%	almeno il 65%	
NOTE							

ALLEGATO 4 (in formato elettronico accessibile)

Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini (breve relazione)

Nel mese di settembre 2020, è stato somministrato a tutti i dipendenti con profilo amministrativo, nel mese di settembre, un questionario estensivo per rilevare il loro punto di vista soggettivo rispetto all'esperienza vissuta di attuazione del Lavoro agile. Hanno compilato, in forma anonima, il proprio questionario 17 persone, il totale del personale amministrativo –il dato è quindi sicuramente rappresentativo.

La situazione rilevata evidenzia:

- Come aspetti positivi percepiti nel periodo di attuazione del Lavoro agile «maggiore autonomia», «maggiore responsabilità sul raggiungimento di obiettivi e risultati», «conciliazione vita lavoro più agevole» e «meno interruzioni, maggiore produttività»;
- Come criticità percepite /limiti del Lavoro agile «difficoltà nel sentirsi sempre connesso reperibile» «strumenti/attrezzature non adeguati» e «isolamento, assenza di dinamiche di gruppo».
- Un impatto del Lavoro agile sull'organizzazione del lavoro valutato come «positivo» da circa il 60% del campione –ma negativo quasi da nessuno;
- Lo smart working ha avuto un impatto generalmente «invariato» o «positivo» sulla produttività generale;
- Le persone interessate a lavorare in smart working anche dopo la fase emergenziale sono la maggioranza.

Con riferimento alle sole persone che si sono dichiarate interessate a lavorare in smart working anche dopo la fase emergenziale o indifferenti, la maggior parte di loro (il 94% del campione) ha optato per una previsione da 4 a 8/gg mese (cioè 1-2 gg alla settimana).