



PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2021-2023 (POLA)

(Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del DL 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni in legge 17 luglio 2020, n. 77)

1 Quadro generale

A causa dell'emergenza sanitaria in corso, si è reso necessario, nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotte al lavoro agile, finora oggetto di limitate sperimentazioni e timidi tentativi di attuazione.

Le amministrazioni pubbliche si sono viste costrette a confrontarsi concretamente con una modalità organizzativa di lavoro disciplinata già da tempo nel nostro ordinamento, scoprendone punti di forza e di debolezza che sono stati messi al centro di un ampio e diffuso dibattito tuttora in corso.

Con l'emergenza sanitaria, infatti, le amministrazioni sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche 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 dei modelli organizzativi.

Il presente piano si propone di programmare la transizione dell'Automobile Club Roma nella attuazione della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l'attenzione sugli **indicatori di performance**, funzionali a un'adeguata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile, assicurandone l'attuazione **progressiva e graduale nell'arco temporale di un triennio**.

Secondo la definizione del Parlamento Europeo, resa nella risoluzione del 13 settembre 2016, il lavoro agile consiste in un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale *"modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti"*.

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida *"far but close"*, ovvero *"lontano ma vicino"*, così significando la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione. Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- **flessibilità** dei modelli organizzativi;
- **autonomia** nell'organizzazione del lavoro;
- **responsabilizzazione** sui risultati;

- **benessere** del lavoratore;
- **utilità** per l'amministrazione;
- **tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile;
- **cultura** organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti;
- **organizzazione** in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive;
- **equilibrio** in una logica *win-win*: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "*Work-life balance*".

Tra questi fattori, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le tecnologie digitali in una logica di "*change management*", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Le **tecnologie digitali** sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare; sono da considerarsi, quindi, un fattore indispensabile del lavoro agile. Il livello di digitalizzazione permette di creare spazi di lavoro digitali virtuali nei quali la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro; ma, affinché questo avvenga in modo efficace, occorre far leva sullo sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.

Ma ancor prima della digitalizzazione, le esperienze di successo mostrano come la vera chiave di volta sia 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'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge anche dalla disposizione normativa che per prima lo ha introdotto nel nostro ordinamento.

La revisione organizzativa sottesa alla introduzione del lavoro agile deve, pertanto, essere armonizzata con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP), affinché esso possa essere adattato alla nuova organizzazione del lavoro che l'amministrazione ha adottato.

Una riflessione particolare è richiesta in relazione alla *performance* individuale. Non solo perché lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti, ma anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista.

* * *

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il **Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, quale specifica sezione del Piano della *performance* dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del

lavoro agile. Quindi, il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali saranno disciplinati secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance.

Tale novità ha un forte significato organizzativo, perché rafforza il messaggio che il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione come definita nei vari atti emanati dall'Ente (budget, fabbisogno del personale, degli acquisti, ecc.).

In base al rimodulato art. 14 della legge 124/2015, il POLA dovrà costituire una sezione **del Piano della performance** da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021 ed entrerà, pertanto, a far parte del principale documento di pianificazione dell'Ente e ne seguirà la logica di "scorrimento programmatico".

Tuttavia, in considerazione della autonomia organizzativa dell'Ente, il presente POLA viene approvato dall'Automobile Club Roma trovando applicazione per il proprio personale, sentite le Organizzazioni Sindacali.

2 Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

1) Organizzazione e lavoro agile.

Al 31 dicembre 2020, la pianta organica dell'Ente risulta integralmente coperta e composta da n. 3 risorse in area C (n. 2 livello economico C4 e n. 1 livello economico C5) ed una in area B – posizione economica B1. Tutto il personale è in possesso di titolo di studio di laurea (n. 2 in economia e commercio, n. 1 in giurisprudenza e n. 1 in psicologia). Gli uomini rappresentano il 75% del totale.

Analogamente a tutti gli Automobile Club provinciali, sulla base dell'art. 57 dello Statuto ACI, il Direttore è Dirigente dell'ACI in comando presso l'Ente.

Con determinazione del Direttore n. 46 del 2 settembre 2019, l'AC ha delineato il proprio sistema di ruoli e responsabilità attraverso un "Ordinamento dei Servizi", che prevede l'istituzione di tre Uffici (Amministrazione e Contabilità, Contratti e Acquisti e Istituzionale) e consente di presidiare tutte le attività istituzionali.

Il Direttore ricopre anche il ruolo di Referente per la Transizione al Digitale, figura particolarmente rilevante per lo sviluppo del lavoro agile e delle tecnologie digitali.

L'Automobile Club Roma ha aderito (e si avvale) del **Comitato unico di garanzia (CUG)** e dell'**Organismo indipendente di valutazione (OIV)** costituiti presso l'ACI, in associazione con gli altri Automobile Club.

La modalità del lavoro a distanza è stata introdotta presso l'Automobile Club Roma in conseguenza della emergenza epidemiologica da Covid-19, quale misura preventiva, a seguito delle prescrizioni normative.

Sin dall'avvio della epidemia, in accordo con l'art. 1, lett. n del DPCM 4 marzo 2020, secondo cui *"la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli*

accordi individuali ivi previsti”, l’Ente ha introdotto tale forma di organizzazione del lavoro, conducendo una preliminare valutazione sul livello di esposizione a rischio dei dipendenti sulla base dei seguenti fattori:

- utilizzo dei servizi di trasporto pubblico per coprire il percorso casa/ufficio e ritorno;
- presenza, nel nucleo familiare, di figli minori destinatari dei provvedimenti di chiusura delle scuole;
- frequentazione con soggetti vulnerabili in ragione di patologie cliniche o di età.

In esito a tale valutazione, in ottemperanza all’art. 87 del D.L. 9 marzo 2020, n. 14, il regime di *smart working* è stato esteso a tutto il personale, fatta salva la possibilità di accesso agli uffici in caso di assoluta necessità ed eccezionalità dietro richiesta o autorizzazione del Direttore.

Sin da subito, grazie all’ausilio della Direzione Sistemi Informativi dell’ACI l’Ente ha dotato i dipendenti di abilitazione per operare sulle applicazioni informatiche a distanza, attraverso una piattaforma tecnologica messa a disposizione da ACI Informatica, al fine di assicurare l’espletamento a distanza delle ordinarie modalità lavorative.

Ad oggi, i dipendenti prestano la propria attività lavorativa in lavoro agile in misura pari al 60%, sulla base di un sistema di turnazione, che consente di mantenere il necessario presidio per lo svolgimento delle attività da rendersi necessariamente in presenza.

Il lavoro agile, introdotto quale misura “emergenziale”, si è nel tempo stabilizzato, fino a diventare modalità ordinaria per la prestazione lavorativa, spingendo l’AC Roma ad operare significative misure di evoluzione dei sistemi informativi e dei processi di lavoro.

In questo senso, nel mese di ottobre 2020, in sede di approvazione dei documenti di pianificazione per l’anno 2021, l’AC ha introdotto, nell’ambito della assegnazione degli obiettivi di performance individuale, progetti di innovazione verso la digitalizzazione dei processi, quali:

- la digitalizzazione e l’adozione di sistemi di workflow management per la gestione del ciclo di fatturazione;
- l’adozione di modalità informatiche per la fatturazione e la riscossione di provvigioni e corrispettivi;
- l’istituzione di un osservatorio sulla sicurezza informatica, in base alle segnalazioni della Direzione Sistemi Informativi e Innovazione dell’ACI.

Tali obiettivi hanno avuto l’effetto di sensibilizzare e motivare il personale verso il cambiamento organizzativo, mantenendo ferma l’efficacia dei processi di lavoro, improntando le relazioni, pur se a distanza, sull’accrescimento della fiducia reciproca e spostando l’attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Per il futuro, si ritiene tuttavia necessario adottare un sistema di regole che consenta di rendere stabile e formalizzato un sistema di monitoraggio mirato e

costante, in itinere ed ex-post, che confermi la fiducia alle risorse umane ma, allo stesso tempo, ponga attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Tale obiettivo costituisce il fulcro del presente documento, che prevede l'adozione di un Regolamento e la definizione degli accordi individuali già previsti dall'art. 19, legge 22 maggio 2017, n. 81, al fine di dotare l'Ente di una disciplina sistematica per lo *smart working*.

II) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Ad oggi, tutti i dipendenti dell'Ente svolgono la propria attività usufruendo del lavoro agile sotto il coordinamento del Direttore che, attraverso gli strumenti tecnologici (e, anche nella propria qualità di Responsabile per la Transizione al Digitale), è in grado di monitorare le attività, armonizzandole con i processi previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente.

Il Direttore dell'Ente, anche in qualità di Responsabile per la Transizione al Digitale, sarà chiamato ad esercitare un ruolo di promotore dell'innovazione dei sistemi organizzativi nonché di programmazione, controllo e indirizzo sui dipendenti.

3 Programma di sviluppo del lavoro agile

Il **programma di sviluppo del lavoro agile** descrive il piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile presso l'Automobile Club Roma, secondo una visione di progressiva implementazione in tre fasi: avvio, sviluppo intermedio e sviluppo avanzato, distribuite entro un intervallo triennale.

Sulla base delle linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, la descrizione tiene conto dei seguenti punti:

- le **condizioni abilitanti del lavoro agile** (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale, anche dirigenziale);
- le **modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile**, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene;
- 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, secondo un approccio di tipo partecipativo;
- gli **impatti interni ed esterni del lavoro agile**.

3.1 Condizioni abilitanti

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa. Nel caso del lavoro agile occorre menzionare principalmente l'**orientamento dell'amministrazione ai**

risultati nella gestione delle risorse umane.

Tale attitudine organizzativa richiede di operare una preventiva valutazione sulla situazione dell'Ente, al fine di individuare le più opportune **leve di miglioramento** che garantiscano il raggiungimento di soddisfacenti livelli di efficienza ed efficacia organizzativa.

In accordo con tale metodologia e secondo le linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Automobile Club Roma, nel dettare l'itinerario per la progressiva integrazione del lavoro agile, ha svolto una preventiva analisi e valutazione della propria salute organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria.

Con riguardo alla valutazione sulla **salute organizzativa**, si premette che la mappatura dei processi e delle attività cui si è fatto riferimento è riportata in due principali documenti:

- l'Ordinamento dei Servizi, che declina in modo puntuale l'articolazione degli uffici e la ripartizione del sistema dei ruoli e delle responsabilità del personale;
- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, che prevede la rilevazione di tutti i processi nei quali si articola l'attività dell'Ente, al precipuo scopo di individuare quelli a maggior rischio di comportamenti non integri o "corruttibili" e le migliori misure preventive.

Con riguardo all'implementazione del lavoro agile, l'esperienza condotta nel corso del 2020 ha consentito di rendere una valutazione positiva sulla maturità dell'assetto organizzativo, anche grazie alla ridotta pianta organica, che consente di accelerare l'introduzione di processi di cambiamento.

Tuttavia, la stabilizzazione del lavoro a distanza renderà necessario condurre indagini sul benessere organizzativo al fine di comprendere l'impatto che il lavoro agile può esercitare sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali, tra i membri dell'amministrazione.

Con riguardo alla **salute professionale**, può analogamente esprimersi un giudizio positivo, considerato il livello di competenze e conoscenze detenute dai dipendenti sia con riguardo ai titoli "curricolari" (laurea per il 100% dei dipendenti) sia al livello di conoscenze e competenze raggiunto.

Inoltre, i dipendenti, tutti di età compresa tra i 40 e il 54 anni, sono predisposti all'uso delle tecnologie digitali ed in possesso di competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), presupposto necessario per l'implementazione del lavoro agile.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che detta le regole sulla assegnazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi, è stato ormai "metabolizzato" dalla struttura, rendendo naturale la capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi.

Tale maturità dovrà comunque essere rafforzata mediante idonei programmi di formazione per consolidare l'assimilazione di tali fattori abilitanti, anche

avvalendosi della formazione organizzata dall'ACI per i propri dipendenti.

Con riguardo al livello di **salute digitale**, occorre premettere che l'Automobile Club Roma, in quanto Ente appartenente alla Federazione ACI, beneficia dei servizi digitali forniti dalla Direzione Sistemi Informativi ed Innovazione dell'ACI e della sua Società in house ACI Informatica.

Tale autonomia per la soddisfazione del fabbisogno di innovazione consente ai dipendenti e all'Ente di beneficiare, secondo una *supply chain* corta, di risorse informatiche, telematiche, di hardware e software, ottenendo:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di crittazione dati e VPN;
- funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
- disponibilità di applicativi software che permettano al personale di lavorare su fasi del processo.

I sistemi informativi a disposizione consentono inoltre, per la gran parte di processi, di beneficiare dei seguenti servizi digitali e profilazione, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;

- tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
- disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo.

In ogni caso, il Regolamento sulla disciplina del lavoro agile, che verrà introdotto contestualmente al presente Piano, prevedrà la verifica della compatibilità di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, attualmente in uso, con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale, grazie al supporto della Direzione Sistemi Informativi e Innovazione dell'ACI, cui saranno eventualmente demandati compiti di addestramento e formazione per specifiche tematiche.

Con riguardo alla **salute economico-finanziaria**, si attesta che l'attuazione del lavoro agile non comporta costi per l'Ente e, in ogni caso, i costi e gli investimenti previsti per l'implementazione delle azioni di sviluppo sopra declinate (formazione, innovazione, ecc.), trovano copertura in bilancio.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa sull'analisi degli **indicatori di salute dell'amministrazione abilitanti del lavoro agile**.

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA: <i>adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo</i>	• Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili), per progetti (a termine) e per processi (continuativi) • Benessere organizzativo • Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile • Assenza/Presenza di un Help desk informatico dedicato • Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	• Riorganizzazione partecipata tramite piani individuali • Progettazione e implementazione di un sistema di programmazione e controllo per obiettivi e/o per progetti e/o per processi; • Avvio di indagini annuali sul benessere organizzativo
	SALUTE PROFESSIONALE: <i>adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</i>	• Competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management): -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori • Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi): -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno -% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Avvio di percorsi di formazione e aggiornamento
		• Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie): -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile -% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	Avvio di percorsi di formazione e aggiornamento

Strumentali	SALUTE DIGITALE	• N. PC a disposizione per lavoro agile • % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali) • Assenza/Presenza di un sistema VPN • Assenza/Presenza di una intranet • Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) • % Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti) • % Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti) • % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori • % Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili) • % Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	• Piano di transizione digitale • Semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi
Economico-finanziarie	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	• € Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile • € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile • € Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)	• Inserimento di finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel budget

3.2 Lo stato di implementazione del lavoro agile

L'Automobile Club Roma ha introdotto la modalità di lavoro agile per tutti i dipendenti, immediatamente a seguito dell'insorgere della emergenza epidemiologica da COVID-19, i primi giorni del mese di marzo 2020.

Con l'approvazione del "Protocollo condiviso di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus covid-19 negli ambienti di lavoro", emanato il 7 maggio 2020 ai sensi del DL 18/2020 e del DPCM 26 aprile 2020, l'Ente ha emanato disposizioni sull'organizzazione, prevedendo che:

In riferimento al DPCM 11 marzo 2020, punto 7, limitatamente al periodo della emergenza dovuta al COVID-19, l'AC RM potrà, avendo a riferimento quanto previsto dai CCNL e favorendo così le intese con le rappresentanze sindacali, disporre il ricorso allo smart work, o comunque a distanza.

Inoltre, l'AC RM può mettere in essere le seguenti misure:

- a) assicurare un piano di turnazione dei dipendenti con l'obiettivo di diminuire al massimo i contatti e di creare gruppi autonomi, distinti e riconoscibili;*
- b) utilizzare lo smart working per tutte quelle attività che possono essere svolte presso il domicilio o a distanza nel caso in cui vengano utilizzati*

ammortizzatori sociali, anche in deroga, valutare sempre la possibilità di assicurare che gli stessi riguardino l'intera compagine lavorativa, se del caso anche con opportune rotazioni;

- c) *utilizzare in via prioritaria forme di lavoro agile o a distanza nel rispetto degli istituti contrattuali generalmente finalizzati a consentire l'astensione dal lavoro senza perdita della retribuzione;*

Il lavoro a distanza continua ad essere favorito anche nella fase di progressiva riattivazione del lavoro, in quanto utile e modulabile strumento di prevenzione"

Successivamente, anche in adesione alle previsioni normative che raccomandano il lavoro agile quale misura di prevenzione della diffusione del virus, i dipendenti dell'Ente hanno proseguito nel lavoro a distanza secondo una turnazione, che prevede il ricorso allo *smart working* per il 60% della prestazione.

La repentina adozione del modello del lavoro agile se, da un lato, è stata obbligata dalla situazione di emergenza epidemiologica, ha imposto all'amministrazione l'adozione, in tempi brevi, di un adeguamento tecnico organizzativo, imprimendo una salutare accelerazione sul percorso di crescita organizzativa, innovazione tecnica e sensibilità verso la gestione delle risorse umane, consentendo di:

- adeguare l'organizzazione del lavoro, individuando le attività da rendere necessariamente in presenza e quelle il cui svolgimento è possibile anche da remoto, prevedendo regole per lo svolgimento delle riunioni in presenza e calendarizzando l'accesso di terzi, con l'effetto di migliorare l'efficienza organizzativa e ridurre i "tempi morti";
- adeguare il regime delle presenze in ufficio alle esigenze di coordinamento in presenza per specifiche attività, incrementando la focalizzazione sui risultati in termini di efficienza ed efficacia,
- accrescere la sensibilità dell'Ente verso le esigenze familiari e personali dei dipendenti, con effetti migliorativi sul clima aziendale;
- favorire la formalizzazione delle procedure, quale effetto delle minori occasioni di coordinamento informale tra dipendenti, così rafforzando l'efficacia di misure con impatto su processi sensibili, a favore della integrità;
- adeguare i sistemi informativi per la connessione da remoto su applicativi con i sistemi informativi normalmente utilizzati per le attività di ufficio (VPN, sistemi di controllo remoto, sistemi in *cloud*) e favorire l'uso della firma digitale;
- adeguare la dotazione tecnica dei personal computer assegnati ai dipendenti con dispositivi per le videochiamate (casce e microfoni, telecamere, cuffie);
- ottimizzare i sistemi di profilazione e tracciamento degli accessi ai sistemi;
- incrementare la familiarità con i sistemi di riunione a distanza, tra cui, in primo luogo, la videoconferenza, tramite l'impiego degli apparecchi Smartphone in dotazione, anche con riguardo agli Organi istituzionali (Consiglio Direttivo, Revisori dei Conti);

- avviare progetti di informatizzazione di alcuni processi sensibili, anche attraverso l'impiego della firma digitale;
- accrescere la conoscenza sulla gestione del personale secondo le nuove modalità (comunicazioni al Dipartimento Funzione Pubblica, Enti previdenziali, ecc.);

in tal modo favorendo la transizione del lavoro agile da misura di prevenzione, in qualche modo obbligata dalla crisi pandemica, a sistema di organizzazione interna dei processi di lavoro.

Si riportano, di seguito, alcuni indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile presso l'AC Roma nel periodo marzo-dicembre 2020.

DIMENSIONI	INDICATORI SULLO STATO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE
QUANTITA'	• % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali: 100% • % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali: 60%
QUALITA' PERCEPITA	• % dipendenti in lavoro agile soddisfatti: 75% • soddisfazione per genere: 0% donne soddisfatte 75% uomini soddisfatti • soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 40 anni soddisfatti 66%; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti: 100%. • soddisfazione per situazione familiare: 100% dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; 50% dipendenti con figli, soddisfatti

3.3 Strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti e performance

Il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è definito dall'ACI per l'intera Federazione ed è stato recepito dall'Automobile Club Roma con deliberazione consiliare n. 4 del 19 marzo 2019 e successivamente adeguato, sempre su iniziativa dell'ACI, con deliberazione consiliare n. 51 del 30 dicembre 2020.

Il ciclo della performance dell'Automobile Club è, in particolare, articolato nelle seguenti fasi:

- a) approvazione del documento "Piani e Progetti AC" articolato su base triennale, in linea con gli indirizzi strategici di Federazione ed integrato con il ciclo di budget;
- b) assegnazione degli obiettivi al direttore AC;
- c) assegnazione degli obiettivi al personale delle aree;
- d) recepimento degli elementi sull'organizzazione e sulle iniziative rilevanti degli AC nel Piano
- e) della Performance della Federazione ACI;
- f) misurazione e valutazione delle performance dell'AC e del Direttore;
- g) misurazione e valutazione della performance del personale delle aree di classificazione;
- h) recepimento degli elementi conoscitivi sui risultati conseguiti dagli AC nella Relazione sulla Performance della Federazione ACI.

Con riguardo al punto c), che rileva in sede di redazione del presente piano, il

Direttore dell'Ente, attraverso un processo a cascata con cadenza annuale, assegna al personale dell'Ente obiettivi, con target e relativi indicatori misurabili, suddivisi in:

1. obiettivi di team e individuali anche riferiti a performance organizzativa della struttura di appartenenza o di posizione organizzativa gestionale;
2. comportamenti organizzativi.

Il processo di assegnazione, monitoraggio e valutazione trova disciplina anche nella contrattazione integrativa di Ente, che definisce le regole per l'erogazione della quota di fondo sulla performance.

Nel corso della fase emergenziale, l'Ente non ha declinato un sistema di obiettivi specifico per le attività svolte in regime di lavoro agile, ma ha considerato le attività svolte a distanza alla stessa stregua di quelle svolte in presenza, valutandole complessivamente.

Attraverso il presente piano, allo scopo di "stabilizzare" il lavoro agile, si rende necessario definire le regole per lo svolgimento del lavoro agile, adottando un Regolamento (allegato al presente piano e sottoposto a verifica periodica) e definendo un modello di Piano operativo individuale, che definisca, nell'ambito di un vero e proprio contratto, le attività da svolgere in lavoro agile con relativi obiettivi e indicatori per la valutazione dei risultati.

Attraverso il piano individuale, come previsto nelle linee-guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, il ricorso al lavoro agile verrà definito nella durata, prevedendo l'assegnazione di attività, obiettivi e indicatori, quali:

1. indicatori riferiti allo **stato di implementazione**, i quali consentiranno di monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso;
2. indicatori riferiti alla **performance organizzativa** che, completando il set di indicatori associati a un obiettivo specifico, sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso;
3. indicatori riferiti alla **performance individuale** che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

3.3.1 Stato di implementazione del lavoro agile e performance organizzativa

L'adozione di indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile costituirà il punto di partenza per l'Automobile Club Roma al fine di revisionare i propri modelli organizzativi in termini di efficacia, efficienza ed economicità e misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione. In particolare, sulla base delle proprie caratteristiche strutturali, l'Ente potrà considerare le seguenti dimensioni.

DIMENSIONI		Esempi di INDICATORI di <i>performance</i> organizzativa
EFFICIENZA	Produttiva	• Diminuzione assenze (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1])* • Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, recupero crediti, aggiornamento pratiche, etc.)
	Economica	• Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)
	Temporale	• Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	• Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti) • Quantità fruita (es. n. utenti serviti)
	Qualitativa	• Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione) • Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	• Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; ecc.)
	Riflesso patrimoniale	• Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)

L'Ente sottoporrà tali dimensioni ad una valutazione annuale nell'ambito degli ordinari strumenti di rilevazione e di verifica 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.

3.3.2 Lavoro agile e performance individuale

Nel corso del periodo di sperimentazione del lavoro agile, si è potuto riscontrare che la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia, hanno favorito nei dipendenti dell'Ente una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata, consentendo di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e, contestualmente, la produttività, anche in ragione di una maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro.

Inoltre, dai *feedback* ricevuti si è riscontrata la riduzione dei livelli di *stress*, la migliore gestione del tempo libero e l'accresciuta attenzione dell'Ente verso il benessere dei dipendenti e la valorizzazione delle capacità e doti individuali, con effetto positivo verso il raggiungimento delle *performance*.

Tuttavia, l'azione programmatica dell'Ente, recepita nel presente Piano, prevederà di strutturare un sistema che consenta di monitorare l'effetto del lavoro agile sulle *performance* dei singoli dipendenti secondo una visione più strutturata, in cui il fulcro sarà la definizione di programmi individuali che definiscano tempi, obiettivi e target.

I piani saranno definiti a seguito di confronto ex ante tra dirigente e dipendente in modo da favorire la responsabilizzazione del team o del dipendente in ordine al raggiungimento degli obiettivi con periodica verifica, anche nell'ambito di momenti di incontro e riscontro, formali e informali, tra il dirigente e il dipendente soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile.

3.3.3 Lavoro agile e comportamenti organizzativi

L'esperienza maturata dall'Ente nel corso del periodo di prima applicazione del lavoro agile ha consentito di ampliare il "dizionario" dei comportamenti organizzativi rilevanti nell'ambito della prestazione resa a distanza, individuando capacità e qualità diverse e ulteriori rispetto a quelle prese ordinariamente in considerazione.

Ci si riferisce, in particolare, alla capacità di gestire il proprio tempo, all'attitudine alla responsabilità e all'atteggiamento propositivo verso l'innovazione.

Per tali ragioni, nell'ambito della definizione dei programmi personali di lavoro agile, potranno essere formalizzati i comportamenti attesi e le aspettative in coerenza con la posizione ricoperta, integrando le dimensioni di capacità che saranno prese in considerazione per le valutazioni.

Naturalmente, resteranno fermi i comportamenti organizzativi previsti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, quali l'orientamento al risultato/compito, al problem solving, al lavoro di gruppo nonché l'orientamento all'utenza.

La tabella che segue riporta alcune esemplificazioni di comportamenti che potranno essere incluse nei programmi individuali di lavoro agile.

	Esempi di COMPORTAMENTI DA OSSERVARE	
	Dirigente/Funzionario Responsabile	Dipendente
RESPONSABILITA'	• <i>revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'Ente, anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione</i> • <i>definizione e comunicazione degli obiettivi di team e degli obiettivi individuali ai dipendenti</i> • <i>monitoraggio dello stato avanzamento delle attività</i> • <i>feed-back ai dipendenti sull'andamento delle performance di team e individuali</i>	• <i>capacità di auto organizzare i tempi di lavoro</i> • <i>flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi</i> • <i>orientamento all'utenza</i> • <i>puntualità nel rispetto degli impegni presi</i> • <i>rispetto delle regole/procedure previste</i> • <i>evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative</i>

	• <i>feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance</i> • <i>gestione equilibrata del gruppo non creando disparità tra lavoratori agili e non</i> • <i>capacità di delega</i>	• <i>presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio</i> • <i>disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati</i> • <i>disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo</i>
COMUNICAZIONE	• <i>attivazione e mantenimento dei contatti con i colleghi</i> • <i>individuazione del canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.)</i> • <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.)</i> • <i>attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.)</i> • <i>ascolto attento dei dipendenti</i>	• <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)</i> • <i>comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta</i> • <i>comunicazione orale chiara e comprensibile</i> • <i>ascolto attento dei colleghi</i> • <i>assenza di interruzioni</i>

4 Impatti del lavoro agile

Come è stato precisato nelle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, il lavoro agile non si limita a contribuire alla *performance* organizzativa e alle *performance* individuali, ma comporta necessariamente **impatti**:

- sia all'**interno** dell'amministrazione: ad esempio impatti sul livello di salute dell'ente, sulla struttura e sul personale;
- sia all'**esterno** dell'amministrazione: ad esempio, minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti; riduzione dell'incidentalità stradale; minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse; migliori condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro, soprattutto per le donne su cui ricade ancora oggi il maggior carico di cura; spostamento della logica del rapporto dal controllo alla fiducia, dalla mansione all'obiettivo; aumento delle competenze digitali aggregate dell'utenza, diffusione della cultura digitale, riduzione del *digital divide*. Senza dimenticare l'impatto di tipo sanitario.

Anche in accordo con il proprio mandato istituzionale, l'Automobile Club Roma ha valutato gli impatti interni ed esterni, anche conducendo indagini presso i propri soci.

Si fa, in particolare riferimento alla indagine condotta nel maggio 2020 e

finalizzata a valutare gli impatti del cambiamento nelle abitudini della mobilità, le cui risultanze conclusive saranno presentate ai cittadini e agli stakeholder nei primi mesi del 2021.

IMPATTI ESTERNI del lavoro agile	
DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
IMPATTO SOCIALE	• POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali) • POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro • POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance
IMPATTO AMBIENTALE	• POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)* • POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe • POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)
IMPATTO ECONOMICO	• POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro • NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze
IMPATTI INTERNI del lavoro agile (tramite le leve suggerite nella tabella sullo stato delle risorse)	
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE	• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima • POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale • POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria • POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale

5 Il programma di sviluppo del lavoro agile

Al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, la sua introduzione deve avvenire in modo progressivo e graduale.

In questo senso, si riporta nel seguito uno schema che identifica, lungo un arco triennale, i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla *performance* organizzativa e, infine, gli impatti attesi, al fine di pervenire, nell'arco di un triennio, **ad una fase di sviluppo avanzato**.

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO

	SALUTE ORGANIZZATIVA 1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile 2) Monitoraggio del lavoro agile 3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile 4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	SI SI NO SI	SI SI NO SI	SI SI SI SI
	SALUTE PROFESSIONALE Competenze direzionali: 5) <i>-lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</i> 6) <i>-lavoratori che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i> Competenze organizzative: 7) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</i> 8) <i>-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i> Competenze digitali: 9) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</i> 10) <i>-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</i>	0% 50% 0% 50% 0% 50%	100% 75% 100% 50% 75% 100%	100% 100% 100% 50% 100% 100%
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA 11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile 12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile 13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	0 2K 0	0 3K 0	0 4K 0
	SALUTE DIGITALE 14) N. PC 15) % lavoratori agili dotati di dispositivi smartphone e traffico dati 16) Numero dipendenti con sistema VPN 17) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) 18) % Applicativi consultabili in lavoro agile 19) % Banche dati consultabili in lavoro agile 20) % Firma digitale tra i lavoratori agili 21) % Processi digitalizzati 22)	0% 100% 25% SI 80% 70% 25% 75%	50% 100% 25% SI 80% 100% 25% 75%	100% 100% 25% SI 100% 100% 50% 100%
	INDICATORI QUANTITATIVI 24) % lavoratori agili effettivi 25) % Giornate lavoro agile INDICATORI QUALITATIVI 26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile	100% 60% 75%	100% 60% 100%	100% 60% 100%
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE				
	ECONOMICITÀ 27) Riflesso economico: Riduzione costi 28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	0 0		

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	EFFICIENZA 29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività 30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio 31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Non valutata	Da valutare	Da valutare
	EFFICACIA 32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita 33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita	Non valutata	Da valutare	Da valutare
IMPATTI	IMPATTI ESTERNI 34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori 35) Ambientale: per la collettività 36) Economico: per i lavoratori	Non valutata	Da valutare	Da valutare