



REGIONE
TOSCANA



Allegato B

PIANO ORGANIZZATIVO DI LAVORO AGILE

POLA

Regione Toscana



Indice

| | |
|--|-----------|
| PREMESSA..... | 3 |
| 1. IL LAVORO AGILE IN REGIONE TOSCANA: STATO ATTUALE | 6 |
| 1.1 Modalità di lavoro agile in Regione Toscana | 6 |
| 1.2 Organizzazione e benessere organizzativo | 10 |
| 1.3 Personale | 12 |
| 1.4 Digitalizzazione e dotazione tecnologica | 14 |
| 2. MODALITÀ ATTUATIVE | 16 |
| 2.1 Ambito di applicazione | 16 |
| 2.2 Regolamentazione..... | 19 |
| 2.3 Digitalizzazione e dotazione tecnologica | 19 |
| 2.4 Protezione e sicurezza dei dati | 20 |
| 2.5 Salute e sicurezza dei lavoratori agili | 21 |
| 3. SOGGETTI E PROCESSI DEL LAVORO AGILE..... | 22 |
| 4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE..... | 23 |
| 4.1 Organizzazione e benessere organizzativo | 23 |
| 4.2 Personale | 24 |
| 4.3 Digitalizzazione e dotazione tecnologica | 25 |
| 4.4 Servizi e processi operativi | 26 |
| 4.5 Piano di sviluppo del lavoro agile..... | 27 |
| 5. MONITORAGGIO del programma e del lavoro agile..... | 30 |
| APPENDICE..... | 35 |



PREMESSA

La prima modalità di lavoro a distanza disciplinata nell'ordinamento italiano è il telelavoro. Con particolare riferimento alle Pubbliche Amministrazioni, l'articolo 4 della Legge n. 191 del 1998, ha sancito la possibilità di avvalersi di forme di lavoro a distanza *«[...] Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane[...].»*.

Il concetto di lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni, invece, trae la sua ragion d'essere dall' art. 17, c.1, lett. O della Legge n. 124 del 2015 il quale anticipa la *«[...]disciplina delle forme di lavoro flessibile, con individuazione di limitate e tassative fattispecie, caratterizzate dalla compatibilità con la peculiarità del rapporto di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche e con le esigenze organizzative e funzionali di queste ultime [...].»*

Successivamente, è nel 2017 che il lavoro agile all'interno delle Pubbliche Amministrazioni viene istituzionalizzato. L'articolo 18 della Legge n. 81 del 2017, infatti, precisa che *« [...] allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva [...].»*.

Occorre sottolineare che l'attuazione del telelavoro e la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, in questa fase, si pongono l'obiettivo entro tre anni, di permettere ad *«[...] almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini de riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.[...].»*

Infine, la Legge n.77¹ del 2020 ha stabilito che *«le amministrazioni [...] organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro [...] introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile [...]al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità [...].»*.

Tale legge, inoltre, ha definito che *«Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano*

¹ Si precisa che oltre alle fonti normative sopra riportate, sono state emanate ulteriori disposizioni normative per gestire la situazione emergenziale tutt'ora in corso.



organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica».

Il presente documento è articolato, in linea anche con quanto presente nelle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di performance" del 9 dicembre 2020, nei seguenti capitoli e relativi ambiti di approfondimento:

- **Il lavoro agile in Regione Toscana: stato attuale**

Rappresentazione delle principali informazioni relative allo stato di attuazione del lavoro agile in Regione Toscana, attraverso l'analisi delle variabili che caratterizzano il contesto organizzativo dell'Ente con particolare riferimento a quattro ambiti: Organizzazione e benessere organizzativo, Personale, Digitalizzazione e dotazione tecnologica.

- **Modalità attuative**

Descrizione, in considerazione delle condizioni rappresentate nella sezione precedente, delle modalità attraverso le quali si intende attuare il lavoro agile in termini di individuazione delle attività remotizzabili, definizione di apposita Regolamentazione in materia, evoluzione della dotazione informatica e aggiornamento delle misure di protezione e sicurezza dei dati e di salute e sicurezza dei lavoratori.

- **Soggetti e processi del lavoro agile**

Rappresentazione di soggetti e principali responsabilità nella gestione del lavoro agile in termini regolamentari e organizzativi. Descrizione dei soggetti coinvolti nella partecipazione al lavoro agile e del gruppo di Governance responsabile dell'attuazione degli interventi previsti nel piano di sviluppo del lavoro agile.

- **Programma di sviluppo del lavoro agile**

Definizione degli elementi relativi alle azioni di sviluppo che la Regione intende realizzare nel triennio per abilitare il lavoro agile

- **Monitoraggio**

Previsione di un modello di monitoraggio composto da una serie di indicatori che saranno rilevati nel corso del triennio per verificare le condizioni abilitanti e lo stato di implementazione del lavoro agile.



Il Piano potrà essere soggetto a successive modifiche ed integrazioni, sulla base dell'evoluzione della normativa vigente, in relazione al perdurare del periodo emergenziale e al seguito di ulteriori confronti che verranno effettuati dopo l'approvazione, con i diversi attori coinvolti nella redazione dello stesso.



1. IL LAVORO AGILE IN REGIONE TOSCANA: STATO ATTUALE

Durante l'emergenza COVID-19 la Regione ha affrontato sfide eccezionali in un contesto mutevole ed incerto. La condizione emergenziale ha reso necessario un rapido adattamento delle modalità di lavoro ed erogazione dei servizi. L'impegno del personale e i percorsi di innovazione organizzativa e tecnologica già in atto da diverso tempo, hanno creato le condizioni per un ripensamento delle modalità di lavoro abilitando quella che può essere definita come una "spinta al cambiamento".

Il piano organizzativo per il lavoro Agile è inteso come uno strumento a supporto di un processo di valorizzazione dell'esperienza maturata, affinché i risultati raggiunti possano essere consolidati in un'ottica di miglioramento dei servizi verso l'utenza e del benessere organizzativo interno. Attraverso di esso la Regione persegue, con un approccio strutturato, una finalità di sviluppo organizzativo e culturale che collega l'introduzione del lavoro agile agli elementi che ne rendono efficace il suo utilizzo: orientamento al risultato e all'utente, maturità digitale, sviluppo delle competenze trasversali e professionali, evoluzione dei modelli organizzativi.

1.1 Modalità di lavoro agile in Regione Toscana

L'adozione, da parte di Regione Toscana, di modelli di lavoro flessibili quali strumenti di conciliazione dei tempi vita-lavoro tramite una flessibilità sulle modalità spaziali e temporali di svolgimento della prestazione lavorativa risale al 2003 attraverso l'attuazione dell'istituto del Telelavoro. Tale istituto, è stato introdotto dapprima in modalità sperimentale e successivamente regolamentato tramite il decreto n. 2129 del 19/05/2008 con il quale è stato approvato il disciplinare e le caratteristiche organizzative della prima applicazione di ampliamento. Nel 2019, la regolamentazione è stata ulteriormente aggiornata (cfr. "Disciplinare del telelavoro domiciliare" del 24/09/2019) in funzione di mutate esigenze organizzative, con l'introduzione di un bando biennale che prevede un numero di posti contingentati per Direzione e che precisa alcuni aspetti procedurali ed organizzativi rivelatisi inadeguati alla gestione dell'istituto.

Il personale dipendente in Telelavoro, a febbraio 2020, risultava essere pari 324 dipendenti pari al 14,7% sul totale dei potenziali fruitori.

La Giunta Regionale, analogamente alle altre Pubbliche Amministrazioni, al fine di garantire la continuità operativa, in conformità ai diversi DPCM e alle indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, e di contemperare l'interesse al contenimento della diffusione del contagio da COVID-19, ha disposto, con esclusivo riferimento all'evolversi della situazione emergenziale, lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile, ricorrendo alla modalità del *Telelavoro Domiciliare Straordinario* per tutto il personale dipendente regionale (cfr. Del. N.324 del 11/03/2020) e per 5 giorni settimanali continuativi.

Il *Telelavoro Domiciliare Straordinario* ha interessato la quasi totalità del personale dipendente della Regione Toscana appartenente a tutte le categorie al netto del



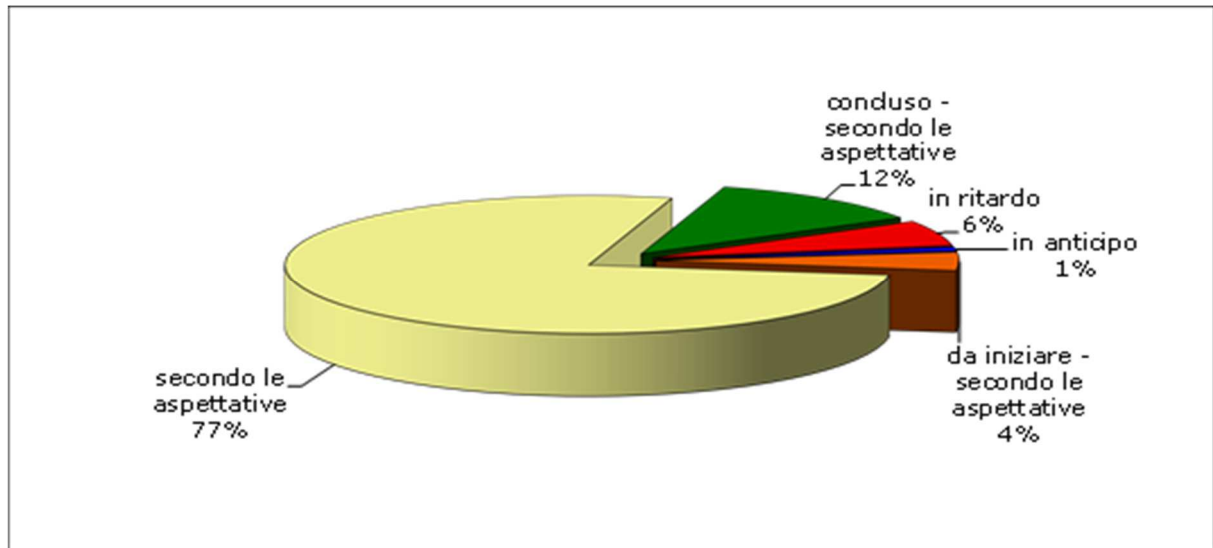
personale a presidio delle attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza, indifferibili e di supporto. L'adozione "forzata" del lavoro agile ha comportato la regolamentazione di tutti gli aspetti organizzativo - gestionali relativi alla differenziazione della fascia oraria di presenza in ufficio, all'orario di lavoro, delle modalità di rilevazione dello stesso, diritto al buono pasto/contributo mensa, eventuale indennità di reperibilità.

I principali elementi caratterizzanti il lavoro agile in Regione Toscana durante la fase emergenziale possono essere così sintetizzati:

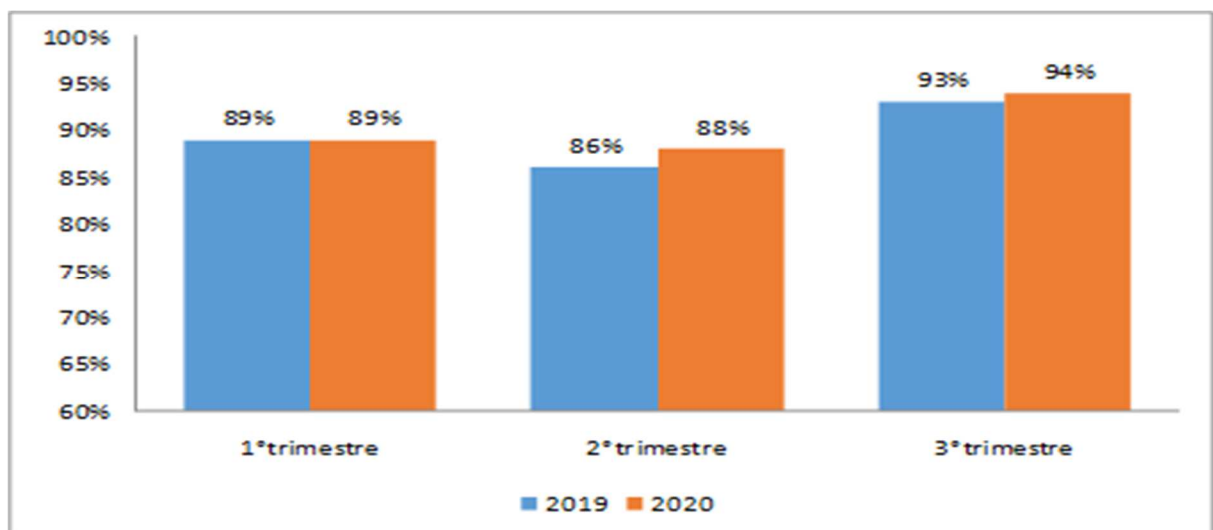
| Lavoro Agile nella situazione emergenziale | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|----------|----------|
| Percentuale Personale, rispetto al totale, che ha prestato servizio per almeno un giorno a settimana in Telelavoro Straordinario (valore medio in % calcolato su dati disponibili periodo APRILE - DICEMBRE 2020) | | | | | | | | |
| Aprile | Maggio | Giugno | Luglio | Agosto | Settembre | Ottobre | Novembre | Dicembre |
| 90,91% | 89,63% | 90,50% | 86,19% | 94,53% | 84,09% | 69,56% | 82,50% | 87,84% |
| Giorni lavorativi prestati in presenza rispetto al totale delle giornate lavorative prestate (valore % calcolato su dati disponibili periodo APRILE - DICEMBRE 2020) | | | | | | | | |
| Aprile | Maggio | Giugno | Luglio | Agosto | Settembre | Ottobre | Novembre | Dicembre |
| 6,3% | 8,0% | 16,9% | 20,7% | 22,1% | 29,4% | 50,59% | 31,93% | 33,69% |
| <i>Fonte dati: Direzione Organizzazione e sistemi informativi – Settore Organizzazione e sviluppo risorse umane</i> | | | | | | | | |

L'adozione del Telelavoro Domiciliare Straordinario ha consentito di gestire, in continuità, il funzionamento e l'operatività dell'Ente, il raggiungimento degli obiettivi definiti nell'ambito del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO) 2020 e la sperimentazione/adozione di buone pratiche.

Con riferimento al raggiungimento degli obiettivi definiti nel PQPO 2020, gli esiti del monitoraggio al 30 settembre (data dalla quale si è registrato un maggiore "ritorno" al lavoro in sede rispetto alla modalità di prestazione lavorativa in Telelavoro Domiciliare Straordinario adottata a partire dalla metà del mese di marzo in poi) sono sintetizzabili come di seguito:



Dei 236 indicatori valutati, circa il 94% risulta in linea con la programmazione, mentre la quota degli indicatori in ritardo è di circa il 6%. Tale dato è in sostanziale continuità con quello riferito al 2019, come emerge anche dalla figura sottostante che riporta gli esiti del monitoraggio per i primi tre trimestri degli anni 2019-2020.



L'adozione del Telelavoro Domiciliare Straordinario ha consentito di gestire, in continuità, il funzionamento e l'operatività dell'Ente, il raggiungimento di alcuni specifici risultati, come riportato nella seguente tabella:

Riduzione delle spese

- **Spese relative al personale** (con riferimento a indennità, maggiorazioni, missioni e straordinario) è stata registrata una variazione di 509.556€, pari al 61% rispetto a quanto rilevato nell'anno precedente.

| Ambiti di spesa | Anno* | Riduzione di spesa |
|-----------------|-------|--------------------|
|-----------------|-------|--------------------|



| | 2019 | 2020 | Importo | % |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------|
| Indennità | 250.086 € | 183.527 € | 66.559 € | 27% |
| Maggiorazioni | 26.639 € | 13.154 € | 13.485 € | 51% |
| Missioni | 416.126 € | 49.196 € | 366.930 € | 88% |
| Straordinario | 145.701 € | 83.118 € | 62.583 € | 43% |
| Totale | 838.552 € | 328.996 € | 509.556 € | 61% |

*I dati riportati in tabella fanno riferimento al periodo marzo-novembre 2019 e marzo-novembre 2020

Fonte dati: Direzione Organizzazione e sistemi informativi – Settore Amministrazione del personale

- **Spese per energia elettrica e altre spese di funzionamento hanno registrato** una contrazione complessiva di 756.657€ nel 2020.

La tabella sottostante evidenzia la variazione di spesa per energia elettrica registrata nel 2020, rispetto al 2019:

| Ambito di spesa | Anno* | | Riduzione di spesa | |
|-------------------|-------------|-------------|--------------------|-----|
| | 2019 | 2020 | Importo | % |
| Energia elettrica | 1.807.805 € | 1.051.148 € | 756.657 € | 42% |

*I dati riportati in tabella fanno riferimento al periodo marzo-novembre 2019 e marzo-novembre 2020

Fonte dati: Direzione Organizzazione e sistemi informativi – Settore Patrimonio e logistica

Inoltre, sono state rilevate contrazioni di spesa legate alla mancata erogazione dei buoni pasto e all'utilizzo del parco auto. Allo stesso tempo, durante il periodo emergenziale è stato registrato un aumento di alcune voci quali, a titolo esemplificativo, le spese per pulizie e sanificazioni straordinarie e le mansioni di portinerie legate al controllo accessi con *termoscanner*. Allo stato attuale tali voci di spesa sono in corso di consolidamento.

Risultati del Lavoro agile

- **Grado d'impiego del personale**

La tabella sottostante evidenzia la variazione dell'indicatore quantitativo "Grado d'impiego del personale" rilevata tra il 2019 ed il 2020. Tale indicatore viene calcolato come lo scostamento, espresso in termini percentuali, tra il numero di ore effettivamente lavorate dal personale e il numero di ore previste da contratto al netto delle assenze di qualsiasi tipologia (ad esempio: ore di malattia, aspettative, maternità, Legge 104, etc.)

| Indicatore | Anno | |
|-------------------------------|------|------|
| | 2019 | 2020 |
| Grado d'impiego del personale | 3,9% | 4,5% |

Fonte dati: Direzione Organizzazione e sistemi informativi – Settore Organizzazione e sviluppo risorse umane

- **Indicatori di produttività.** La tabella sottostante evidenzia la variazione dei principali indicatori relativi ad alcuni ambiti trasversali alle Direzioni della Regione Toscana. Nonostante il periodo emergenziale, durante il



quale erano state sospese determinate attività (es. lavori) i risultati conseguiti nel 2020 sono in linea rispetto all'anno precedente e, in alcuni casi (ad esempio n. decreti adottati, importo in euro procedure per lavori avviate) presentano un incremento.

| Ambiti trasversali | Indicatori | Anno* | | Variazione % |
|--------------------|---|-------------|--------------|--------------|
| | | 2019 | 2020 | |
| Decreti | N. Decreti adottati | 21.853 | 22.043 | +0,9% |
| Lavori | N. procedure per lavori avviate | 157 | 94 | -40,1% |
| | Importo in euro procedure per lavori avviate | 1.706.871 € | 2.005.060 € | +17,5% |
| Forniture | N. procedure per forniture avviate | 1.297 | 1.182 | -8,9% |
| | Importo in euro procedure per forniture avviate | 8.564.636 € | 11.298.796 € | +31,9% |
| Corrispondenza | Protocolli in entrata | 421.407 € | 409.484 € | -2,8% |
| | Protocolli in uscita | 144.160 | 150.500 | +4,4% |

**I dati riportati in tabella fanno riferimento all'anno 2019 e a marzo-novembre 2020*

Fonte dati: Direzione Organizzazione e sistemi informativi – Settore Sistemi informativi e tecnologie della conoscenza. Ufficio regionale di statistica

1.2 Organizzazione e benessere organizzativo

La Regione Toscana, a partire 2017, ha adottato una Mappa dei Processi articolata in macro-processi di Staff e di Linee con relativi sotto-processi ed eventuali ambiti specifici di riferimento. Tale Mappa è stata utilizzata anche quale elemento di riferimento per la classificazione delle attività essenziali per la gestione della fase emergenziale.

Durante tale periodo l'Ente ha attuato diverse forme di monitoraggio volte a verificare, non solo la capacità di dare continuità all'erogazione dei servizi, ma anche il benessere organizzativo e l'esperienza del personale in termini di adattamento ad una forma avanzata e improvvisa di lavoro da remoto.

Al riguardo la Regione Toscana, in collaborazione con il gruppo di ricerca della Scuola Sant'Anna di Pisa, ha coinvolto tutto il personale dipendente in una indagine di soddisfazione ed esperienza interna.

Tale indagine è stata condotta nel primo semestre 2020 (dal 31 luglio 2020 al 3 settembre 2020) attraverso la somministrazione di un questionario a tutto il personale dipendente.

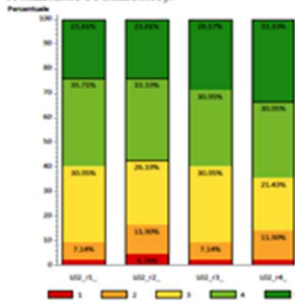
Il questionario ha previsto la rilevazione delle opinioni del personale dipendente ai fini della misurazione e valutazione del benessere organizzativo e una sezione

dedicata alla situazione emergenziale (“Esperienza di telelavoro” cfr. Sezione L dell’indagine di clima) al fine di evidenziare le potenzialità, criticità e punti forza del Telelavoro Domiciliare Straordinario.

Il personale che ha aderito all’indagine è stato del 50,6% (pari a 1.510 rispetto a 2.981) e il tasso di risposta, ovvero i soli questionari completati nella totalità delle sezioni è stato pari al 44% (pari a 1.312 rispetto a 2.981).

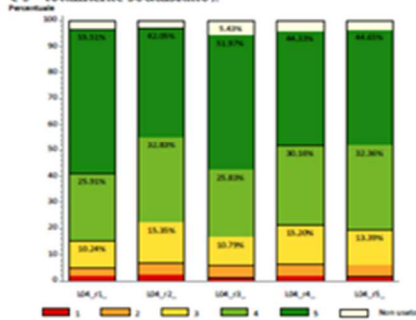
Si vedano a seguire i principali esiti riscontrati che costituiscono, insieme agli altri dati di contesto, un valido punto di partenza per la pianificazione del lavoro agile.

L.1.1. Rispetto alle modalità di lavoro e collaborazione con i colleghi in telelavoro, esprima un suo giudizio sui seguenti aspetti (1 - totalmente insoddisfatto e 5 - totalmente soddisfatto):



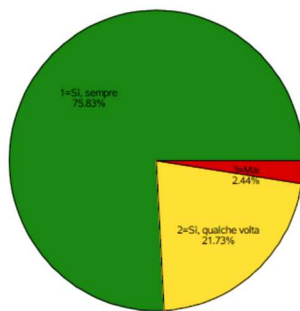
| Id | Aspetti riguardo il telelavoro da parte di chi non l'ha utilizzato | | | | | | | | | |
|--|--|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| L02_r1_ Collaborazione con i colleghi in telelavoro | 1 | 2,4 | 3 | 7,1 | 13 | 31,0 | 15 | 35,7 | 10 | 23,8 |
| L02_r2_ Orari di lavoro | 2 | 4,8 | 5 | 11,9 | 11 | 26,2 | 14 | 33,3 | 10 | 23,8 |
| L02_r3_ Produttività del lavoro | 1 | 2,4 | 3 | 7,1 | 13 | 31,0 | 13 | 31,0 | 12 | 28,6 |
| L02_r4_ Procedure di sicurezza legate al covid-19 negli uffici regionali | 1 | 2,4 | 5 | 11,9 | 9 | 21,4 | 13 | 31,0 | 14 | 33,3 |

L.3. Con riferimento alla sua esperienza di telelavoro durante l'emergenza Covid-19, esprima un suo giudizio sui seguenti aspetti (1 - totalmente insoddisfatto e 5 - totalmente soddisfatto):



| Id | Aspetti riguardo il telelavoro durante covid-19 | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----|----|-----|-----|------|-----|------|-----|------|-----------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Non usato | |
| | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % | N° | % |
| L04_r1_ Tempestività nell'organizzare il Telelavoro da parte degli uffici regionali | 25 | 2,0 | 38 | 3,0 | 130 | 10,2 | 329 | 25,9 | 705 | 55,5 | 43 | 3,4 |
| L04_r2_ Completezza delle informazioni ricevute da parte degli uffici regionali | 31 | 2,4 | 58 | 4,6 | 195 | 15,4 | 417 | 32,8 | 534 | 42,0 | 35 | 2,8 |
| L04_r3_ Supporto di tipo informatico | 18 | 1,4 | 58 | 4,6 | 137 | 10,8 | 328 | 25,8 | 690 | 52,0 | 69 | 5,4 |
| L04_r4_ Condivisione online documenti e programmi | 25 | 2,0 | 56 | 4,4 | 193 | 15,2 | 383 | 30,2 | 563 | 44,3 | 50 | 3,9 |
| L04_r5_ Facilità utilizzo programmi online | 21 | 1,7 | 57 | 4,5 | 170 | 13,4 | 411 | 32,4 | 567 | 44,6 | 44 | 3,5 |

L.5. E' riuscito a conciliare nel corso della giornata tempi del lavoro con quelli della vita familiare?



| Conciliazione lavoro con la vita familiare | | |
|--|--------|-------------|
| | Numero | Percentuale |
| 1=SI, sempre | 963 | 75.83 |
| 2=SI, qualche volta | 276 | 21.73 |
| 3=MAI | 31 | 2.44 |

In sintesi, è possibile evidenziare come il 73% dei partecipanti all’indagine abbia espresso un elevato tasso di soddisfazione sul Telelavoro Straordinario. Di questi, il 52% dichiara che vorrebbe lavorare in telelavoro qualche volta, il 38% sempre e il 10% mai.

Il 66% del personale che ha risposto, lavorerebbe in telelavoro più di un giorno a settimana anche consecutivo.



Le principali evidenze emerse dall'indagine, con riferimento all'esperienza del lavoro agile sono state:

- livello di soddisfazione alto rispetto all'esperienza di telelavoro straordinario;
- possibilità di conciliare con successo i tempi di lavoro con quelli della vita familiare;
- forte consapevolezza di avere le competenze adeguate allo svolgere il proprio lavoro;
- incremento della produttività e dell'autonomia;
- maggiore collaborazione tra colleghi e innovazione di alcuni processi organizzativi;
- soddisfazione verso le modalità di condivisione online di documenti e programmi;
- rafforzamento delle capacità informatiche dei dipendenti;
- innovazione e miglioramento di alcuni processi organizzativi degli uffici.

Il periodo emergenziale ha tuttavia evidenziato degli elementi di attenzione riconducibili principalmente alla difficoltà nell'organizzazione dei tempi di lavoro e il rischio di disponibilità illimitata, ad un marcato controllo dell'attività lavorativa da parte dell'Amministrazione o del proprio responsabile e ad una difficoltà di lavorare per obiettivi.

1.3 Personale

Le caratteristiche del personale dell'Ente e il livello di maturità della cultura organizzativa, intesa come capacità delle persone e delle strutture di adottare forme di lavoro orientate al risultato, basate sull'autonomia, la responsabilità e la fiducia sono i principali elementi tenuti in considerazione per la definizione del programma di sviluppo del lavoro agile (cfr. Cap. 4).

Il personale dipendente della Giunta Regionale, pari a 2.805² (2.703 unità del comparto e 102 dirigenti), risulta essere così caratterizzato:

- il 58% della popolazione lavorativa è costituita da donne;
- l'età media del personale è di 53 anni, aspetto da tenere in considerazione in relazione alla capacità di adattamento a nuove forme lavorative e di organizzazione del lavoro nonché ai tempi di sviluppo di competenze digitali avanzate;
- il 55% del personale è dotato di laurea (incluse le lauree brevi).

Inoltre, come si evince dal Rapporto annuale sulla situazione e sulle dinamiche del personale maschile e femminile della Regione 2020 redatto con riferimento al

²Fonte dati: DM Giuridico-Organici aggiornati al 31/12/2020. Nel conteggio è stato considerato solo il personale della Giunta Regionale al netto del personale delle Segreterie degli Organi Politici della Giunta, del personale di ARTEA e del contingente a disposizione.



personale della Giunta e del Consiglio Regionale nonché dell'Agenda Regionale Toscana per le Erogazioni in Agricoltura (ARTEA):

- circa il 7,1% dei dipendenti ha un rapporto di lavoro part-time;
- la Categoria CCNL D maggiormente popolata è la D per il 47% del personale e per il 39% la Categoria CCNL C;
- il 32% del personale dipendente risulta essere attribuito un profilo di ruolo, descritto all'interno del Sistema Professionale della Regione, appartenente alla famiglia professionale Amministrativa, al 20% a quella di Programmazione, al 12% alla Tecnica-professionale e Servizi direzionali.

Tale Sistema Professionale della Regione Toscana, è lo strumento utilizzato per garantire l'allineamento del personale alle attese dell'organizzazione e il presidio delle competenze tecniche e organizzative richieste per garantire il perseguimento della mission dell'Ente attraverso la definizione di piani formativi mirati.

Nel corso del 2020 è stata garantita, attraverso il potenziamento dei canali per la formazione a distanza, e l'individuazione di ulteriori modalità alternative e innovative rispetto alla formazione tradizionale, l'erogazione delle iniziative formative nelle aree tematiche individuate nell'ambito del Piano delle attività formative 2020-2022. Di seguito si riportano i dati relativi al monitoraggio delle attività formative erogate, con evidenza del tasso di rinuncia alle stesse. Quest'ultimo risulta essere inferiore al 30% e al valore registrato nel corso del 2019 (pari a 40,83%):

| REGIONE TOSCANA (2020) | ISCRITTI 2020 | FORMATI 2020* | TASSO DI RINUNCIA 2020 |
|--|----------------------|----------------------|-------------------------------|
| Numero totale di iscritti/formati | 5.153 | 3.666 | 28,86% |
| Numero di personale iscritto/formato ad almeno un corso | 2.325 | 1.958 | |
| Numero medio di corsi per dipendente | 2,22 | 1,87 | |

*Personale che ha frequentato i corsi di formazione con esito positivo

Fonte dati: DATAMART FORMAZIONE

Inoltre, per supportare il personale e garantire il continuo aggiornamento professionale, durante il periodo emergenziale, la Regione ha adottato le seguenti iniziative:

- Diffusione di note informative e contenuti multimediali relativi alla corretta gestione degli aspetti logistici del lavoro agile
- Attivazione di uno spazio della intranet dedicata al lavoro Agile
- Introduzione di strumenti per collaborare e condividere a distanza (es. WhereBy, Zoom).

Le aree di miglioramento individuate, riguardano principalmente l'incremento della responsabilizzazione e della fiducia dei dipendenti e lo sviluppo delle competenze organizzative e manageriali del personale dirigente.



1.4 Digitalizzazione e dotazione tecnologica

Il continuo percorso di miglioramento del livello digitalizzazione della Regione, inteso come capacità di abilitare il personale a lavorare in modalità agile mediante la dotazione di strumentazione hardware e software trova evidenza nelle iniziative promosse dalla Regione con riferimento ai servizi digitali sul territorio.

Durante il periodo emergenziale, la Regione ha provveduto a consegnare la dotazione informatica regionale (pc, monitor, tastiera, cuffia, lettore smart card) ai dipendenti che non avevano disponibilità di strumentazione informatica propria. La strumentazione informatica propria necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa consiste in:

- pc o portatile personale dotato di un sistema operativo aggiornato (almeno a Windows7-Sp1, Apple OSX Sierra, Linux Ubuntu 16.04, Linux Mint 18.1)
- cuffia/auricolari con microfono per le comunicazioni a voce
- lettore per smartcard

Oltre l'80% del personale in lavoro agile nel periodo emergenziale ha utilizzato personal computer o altri device (tablet, notebook) forniti dalla Regione, il resto del personale è stato abilitato all'accesso alla rete e ai sistemi della Regione con i device personali.

La strategia di sviluppo digitale è stata inoltre affiancata da importanti investimenti dal punto di vista del miglioramento della dotazione hardware e software del digital work place. Nello specifico:

Investimenti nella dotazione tecnologica

- Oltre il 50% dei dipendenti è dotato di Notebook ed è in corso una ulteriore estensione
- Softphone voip, comprensivo di instant messaging, per interno telefonico in mobilità
- Firma digitale per tutti i dirigenti e gli incaricati di Posizione Organizzativa
- Spazi di archiviazione su cloud privato
- Licenze per software di condivisione e collaborazione a distanza
- VPN per l'accesso a sistemi legacy
- Sistemi informativi accessibili su internet con accesso sicuro (CNS, SPID, CIE)
- Caselle PEC a livello di Direzione

Le risultanze dell'“Indagine di Soddisfazione Interna PQPO Regione Toscana - Anno 2020” hanno evidenziato che la maggior parte dei rispondenti ha utilizzato la dotazione informatica assegnata dall'Amministrazione. Inoltre, i rispondenti hanno valutato positivamente la facilità di utilizzo dei programmi online ed il supporto di tipo informatico fornito dall'Amministrazione.



Tuttavia, per circa la metà degli intervistati la postazione di lavoro (in termini di connessione, computer, scrivania) non è risultata completamente adeguata alle esigenze lavorative in telelavoro ed esistono limitati casi in cui non è stato possibile fornire la dotazione informatica.

Pertanto, la strategia di sviluppo digitale dovrà essere integrata da importanti investimenti dal punto di vista di un ulteriore incremento di notebook per la dotazione hardware e software del digital work place, con particolare riferimento al completamento dell'abbandono di sistemi legacy in favore di sistemi informativi e di piattaforme orientate al cloud. Tale strategia consentirà, inoltre, di portare avanti le iniziative già avviate dalla Regione per la semplificazione dei regimi amministrativi, la standardizzazione della modulistica, la digitalizzazione delle procedure critiche, il monitoraggio dei tempi di conclusione dei procedimenti e la qualità della regolazione.



2. MODALITÀ ATTUATIVE

2.1 Ambito di applicazione

In ordine alla ricognizione delle attività "smartizzabili", richiesta dal Legislatore ai fini della quantificazione della percentuale del 60% dei lavoratori è doveroso sottolineare che durante l'emergenza COVID-19, la Regione Toscana ha attuato un rapido adeguamento delle modalità di lavoro, garantendo comunque l'erogazione dei servizi essenziali e non, con livelli di efficienza elevati.

Alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi, nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'Amministrazione si è riproposta di ridefinire quali attività non possono essere, totalmente o in parte, svolte da remoto tramite una mappatura realizzata attraverso il coinvolgimento di tutte le Direzioni. Si precisa che tale mappatura, condotta nel periodo dicembre 2020 - gennaio 2021, potrà essere rivista e aggiornata nell'arco del triennio di riferimento, sulla base delle evoluzioni del contesto all'interno del quale la Regione opera.

La mappatura è stata effettuata tramite uno strumento *ad hoc* che consentisse di rilevare le attività non o parzialmente remotizzabili, i vincoli per lo svolgimento delle stesse in modalità agile e al contempo di favorire la partecipazione di tutto il personale dirigente all'attuazione del Lavoro Agile.

Nello specifico per ciascuna attività è stato richiesto di indicare quali sono gli elementi che non ne consentono lo svolgimento a distanza (es. Utilizzo di applicativi non accessibili da remoto, accesso a documentazione non dematerializzata, basso livello di automazione/digitalizzazione, interazione significativa con utenti interni/esterni, presidio in presenza, gestione dati sensibili) e la relativa quota percentuale di remotizzabilità. La rilevazione ha evidenziato che, seppur durante la fase emergenziale gran parte delle attività sono state svolte in modalità da remoto, ne sono state individuate alcune che, per loro natura, non sono suscettibili di essere svolte in modalità agile (cfr. Appendice- Riconduzione macro-tipologie di attività rilevate alla mappa dei processi della Regione).

La tabella di seguito riportata illustra le principali caratteristiche che influiscono maggiormente sulla remotizzabilità delle attività rilevate da ciascuna struttura regionale (livello di remotizzabilità tra lo 0% e il 40%).

| Caratteristiche che rendono le attività non remotizzabili | Incidenza |
|---|-----------|
| Presidio in presenza | 34% |
| Interazione significativa con utenti interni/esterni | 32% |
| Accesso a documentazione non dematerializzata | 18% |
| Utilizzo di applicativi non accedibili da remoto | 7% |
| Gestione dati sensibili | 6% |
| Basso livello di automazione/ digitalizzazione | 3% |

Le tipologie di attività non remotizzabili o remotizzabili in quota parte, sono di seguito riportate. La tabella evidenzia per ciascuna delle Macro-tipologie di attività, la numerosità delle stesse e la relativa **quota % di remotizzabilità** da 0% a 90%:

| Macro-tipologie di Attività | Quota percentuale di remotizzabilità | | | | | | | | | | Numero di attività per macro-tipologia |
|---|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | |
| Progettazione (es. in ambito trasporto pubblico, viabilità) | | | | | 1 | | | | | | 1 |
| Direzione lavori (es. in ambito trasporto pubblico, viabilità) | | 1 | 2 | | | | | | | | 3 |
| Ispezioni, sopralluoghi e verifiche (es. cantieri, aree protette, ambito sismico) | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | | 1 | 25 |
| Protezione civile | 2 | | | | 1 | 1 | | | | 1 | 5 |
| Coordinamento e supporto produzione legislativa, regolamentare e amministrativa | 2 | | | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | 3 | 2 | 19 |
| Call center (es. numero verde, salute mentale, salute in carcere) | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| Concessione autorizzazioni/certificazioni | | | | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 11 |
| Gestione ammortizzatori in deroga e unità di crisi aziendale | | | | | | 1 | | | | | 1 |
| Centro funzionale regionale | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| Gestione fondi e finanziamenti | 2 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 11 |
| Gestione contratti | 1 | | 1 | | 5 | | 2 | 2 | 2 | | 13 |



| Macro-tipologie di Attività | Quota percentuale di remotizzabilità | | | | | | | | | | Numero di attività per macro-tipologia |
|---|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| | 0% | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | |
| Sanzioni amministrative | | | | | | 1 | | 1 | | 2 | 4 |
| Relazioni esterne, rappresentanza dell'Amministrazione c/o altre Istituzioni, tavoli, commissioni e sedute in aula | 3 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | | 15 |
| Rappresentanza e difesa in giudizio dell'Amministrazione | | | | 1 | | 1 | | 3 | | | 5 |
| Giornalismo e comunicazione | 1 | | 2 | | 1 | 1 | | | | | 5 |
| Gestione economico-finanziaria dell'Ente | | 1 | 1 | | 5 | 4 | 5 | 8 | | 2 | 26 |
| Prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro | 4 | | 1 | | | 1 | | 1 | | | 7 |
| Protocollazione e smistamento | 4 | | 1 | 1 | | 2 | | | | | 8 |
| Gestione RU e Organizzazione | 3 | | 1 | | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | | 13 |
| Attività di Progettazione e informatizzazione interna al settore | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| Rilascio pareri di competenza | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| Attività di supporto alle strutture di vertice/Dirigente di competenza | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 10 | 1 | 4 | 3 | 1 | 36 |
| Totale | 32 | 6 | 15 | 11 | 28 | 31 | 19 | 40 | 18 | 12 | 212 |



2.2 Regolamentazione

L'istituto in generale e gli aspetti peculiari saranno oggetto di specifiche disposizioni contenute in atti ad hoc che l'Ente adotterà successivamente all'adozione del POLA e nel corso del 2021.

Tali atti regolamenteranno, quale principale strumento di attuazione del lavoro agile, l'accordo individuale e le modalità di accesso allo stesso, garantendo il recepimento delle priorità previste per particolari categorie di dipendenti.

Per la predisposizione dell'accordo individuale si terrà conto di tutti gli elementi previsti dalle disposizioni nazionali e regionali nonché degli elementi organizzativi necessari alla corretta modalità di esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile.

Inoltre, affinché sia possibile adottare tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, saranno definiti dei processi di gestione e verifica dei seguenti elementi:

- attività lavorativa non sia vincolata alla presenza del dipendente presso la sede
- strumentazione tecnologica sia idonea allo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto
- sistemi di monitoraggio dell'Amministrazione siano adeguati alla valutazione della performance del dipendente
- dipendente sia autonomo e abbia le competenze per eseguire la prestazione raggiungendo gli obiettivi assegnati.

2.3 Digitalizzazione e dotazione tecnologica

Al fine di consentire l'attuazione del Lavoro agile, anche in funzione dell'esperienza in fase emergenziale, la Regione ha avviato un'analisi in merito all'adeguatezza della dotazione tecnologica attualmente in uso per valutarne una graduale evoluzione ed adeguamento con l'obiettivo di facilitare il lavoro del personale da remoto.

La strumentazione informatica utilizzata dal dipendente nell'espletamento della propria attività in modalità agile verrà fornita dalla Regione in dotazione già predisposta per accedere a tutte le procedure IT abilitate al lavoro a distanza. La postazione verrà anche abilitata all'uso di VPN per accedere ai sistemi legacy residuali o ancora in corso di migrazione per essere usufruito in cloud.

Di seguito si offre un dettaglio della dotazione hardware e software che la Regione Toscana metterà a disposizione dei dipendenti in lavoro agile:



| Dotazione hardware | Dotazione software e accessibilità |
|--------------------|---|
| Notebook | Configurazione sw standard della postazione di lavoro integrata con sw di connessione VPN |
| Smartphone | Mail, agenda, instant messaging, configurazione hotspot per accesso estemporaneo ad internet dal PC |
| Cuffia e Microfono | TVox - SoftPhone e Instant messaging via browser – sempre raggiungibili al nr. dell'ufficio |
| | FilR - condivisione e co-editing dei documenti via browser internet |
| | Firma digitale remota |
| | Autenticazione ai servizi tramite SPID |

Fonte: Direzione Sistemi Informativi Infrastrutture Tecnologiche e Innovazione

2.4 Protezione e sicurezza dei dati

Uno dei principali obblighi del lavoratore agile è sicuramente garantire la protezione e la sicurezza dei dati della Regione.

La prestazione lavorativa, anche se svolta in modalità agile, infatti, dovrà consentire il pieno rispetto della riservatezza dei dati e delle informazioni ricevute anche per il tramite degli strumenti informatici utilizzati, nonché delle regole comportamentali e disciplinari definite dalla normativa vigente.

La Regione si assicurerà che tutti i dipendenti siano a conoscenza dell'importanza legata alla protezione delle informazioni riservate tramite la condivisione di un'informativa contenente le policy sul corretto utilizzo degli strumenti informatici forniti dall'Amministrazione e sugli obblighi correlati.

Allo stesso tempo, la Regione, nel ruolo di soggetto aggregatore per la trasformazione digitale, si occuperà:

- della definizione e diffusione di standard tecnologici condivisi, al fine di mantenere la coerenza dei sistemi, la facilità di interscambio dei dati, la costruzione di servizi digitali e un adeguato livello di affidabilità e sicurezza (cybersecurity);



- del potenziamento della connettività in fibra ottica nelle aree della Toscana ancora non coperte dal servizio di banda ultra-larga.

2.5 Salute e sicurezza dei lavoratori agili

Per quanto concerne la tutela della salute e sicurezza del "lavoratore agile" si farà riferimento alle direttive emanate dall'INAIL, le quali forniscono una serie di indicazioni e raccomandazioni volte a prevenire i rischi cui potrebbe essere esposto il lavoratore negli ambienti in cui si ipotizza che possa essere svolta la modalità di lavoro agile.

In particolare, è compito dell'Amministrazione garantire la salute e la sicurezza del dipendente e informarlo sui rischi generali e specifici connessi alla prestazione lavorativa svolta in modalità agile.

A tal fine, viene condivisa con i dipendenti una specifica informativa che, qualora si ritenga opportuno, potrà essere accompagnata da un momento formativo sui contenuti della stessa a cura del Settore.

In linea generale, allo smart worker sono richiesti specifici comportamenti di prevenzione, quali ad esempio:

- Cooperare con diligenza all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione predisposte dal datore di lavoro;
- Non adottare condotte che possano generare rischi per la propria salute e sicurezza o per quella di terzi;
- Individuare i luoghi di lavoro per l'esecuzione della prestazione lavorativa in smart working rispettando le indicazioni previste dalle direttive emanate dall'INAIL;
- Evitare luoghi, ambienti, situazioni e circostanze da cui possa derivare un pericolo per la propria salute e sicurezza o per quella dei terzi.



3. SOGGETTI E PROCESSI DEL LAVORO AGILE

La responsabilità di governare e monitorare la realizzazione degli interventi previsti nel piano di sviluppo del Lavoro Agile (cfr. Cap. 4.5), di favorire un adeguato livello di coordinamento di tutti i soggetti coinvolti nelle attività di gestione, monitoraggio e sviluppo del lavoro agile è in capo al Comitato di Direzione e al Direttore generale che lo presiede.

Il Direttore generale si avvale della struttura tecnica di supporto "Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane" e del Responsabile per la Transizione Digitale (RTD) per l'attivazione, gestione e monitoraggio del POLA.

Nel complessivo processo di gestione del POLA saranno coinvolti, in funzione degli ambiti di intervento, le strutture regionali di competenza e il personale dirigente, quale ruolo attivo e determinante nella gestione del lavoro agile.

Inoltre, a presidio delle seguenti principali responsabilità è previsto il coinvolgimento del CUG e dell'OIV:

| Soggetti/Strutture | Principali responsabilità e processi presidiati |
|--------------------|--|
| CUG | <ul style="list-style-type: none"> • Nell'ambito del processo di adozione e di monitoraggio del POLA, segnala eventuali elementi per favorire l'adozione di politiche non discriminatorie per chi lavora in modalità agile, per le pari opportunità e per la conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo |
| OIV | <ul style="list-style-type: none"> • Nell'ambito del processo di adozione e di monitoraggio periodico del POLA segnala eventuali elementi migliorativi • Viene coinvolto nelle iniziative che prevedono una ricaduta sulla performance organizzativa e individuale |

Il Comitato di Direzione, oltre ad essere responsabile delle scelte strategiche finalizzate all'effettiva implementazione del POLA, presidia il costante coinvolgimento delle organizzazioni sindacali attraverso l'Organismo Paritetico per l'Innovazione.



4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

In coerenza con l'analisi dello stato attuale dell'Amministrazione rispetto alle dimensioni di analisi definite nei precedenti capitoli (Regolamentazione, organizzazione e benessere organizzativo, personale, digitalizzazione e dotazione tecnologica, servizi e processi operativi), di seguito si illustrano dapprima gli obiettivi a lungo termine che la Regione intende perseguire e il piano in cui si evidenziano, a partire dalla baseline della situazione attuale e in coerenza con gli obiettivi descritti, le azioni per fase di Avvio/intermedia e di sviluppo.

4.1 Organizzazione e benessere organizzativo

La Regione Toscana intende adottare un nuovo approccio relativamente alle modalità di lavoro e di interazione con l'utenza interna ed esterna in una logica di ottimizzazione del bilanciamento delle esigenze organizzative e individuali. Tale approccio si basa sull'introduzione di modelli di lavoro ibridi, intesi come modalità organizzative flessibili che consentono l'alternanza e il bilanciamento tra il lavoro in presenza fisica e quello in modalità agile.

L'introduzione a livello nazionale del lavoro agile consente di definire le modalità di lavorazione ed erogazione dei servizi, scegliendo tra un ventaglio di possibilità che non contemplano unicamente il lavoro da casa, ma anche l'accesso a spazi di lavoro condivisi presso la sede regionale (co-working) o presso altre sedi che l'Ente potrà mettere a disposizione del personale.

Si tratta di adottare soluzioni che consentano da un lato la riorganizzazione e la razionalizzazione dei posti di lavoro e dall'altro l'innalzamento del benessere creando valore aggiunto per i dipendenti, in relazione al bilanciamento vita-lavoro, ma anche per la collettività in senso più ampio se si pensa agli impatti sulla mobilità e sull'ambiente. Allo stesso tempo la maggiore capacità di lavorare a distanza può portare importanti ricadute organizzative consentendo di attivare ambiti di collaborazione basati sulla valorizzazione delle competenze del personale a prescindere dal luogo fisico di lavoro.

Introdurre la possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio consente anche di ridare valore all'interazione in presenza. Quest'ultima, infatti, dovrebbe essere sempre più orientata ad attività di condivisione, coordinamento e commitment. Ritrovarsi nei luoghi di lavoro è un momento importante per coltivare le relazioni, scambiare feedback, condividere visioni di lungo termine.

Il perseguimento di tali finalità è strettamente connesso all'adozione di indirizzi e regolamenti che consentano di gestire in modo omogeneo e condiviso l'introduzione di nuovi modelli di lavoro e gli adempimenti normativi specificatamente connessi al lavoro agile.

In tal senso si rileva anche l'opportunità di rivedere, in un'ottica organica e alla luce del maggiore utilizzo dello smart working, gli altri istituti che regolano specifiche modalità lavorative (telelavoro, part-time).



4.2 Personale

Il percorso di evoluzione e sviluppo dei modelli di lavoro è legato anche al rafforzamento, in linea con il principio guida **"FAR BUT CLOSE"**, delle capacità e competenze del personale della Regione per essere in grado di perseguire gli obiettivi assegnati.

La messa regime di modelli di lavoro ibridi e flessibili deve essere accompagnata soprattutto nella fase di avvio da un percorso di evoluzione della cultura organizzativa finalizzato a:

- abilitare il personale alle nuove modalità di organizzazione del lavoro
- promuovere autonomia e responsabilizzazione nel personale rispetto al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento continuo della qualità dei servizi resi e delle interazioni con l'utenza e con i colleghi (self-empowerment)
- favorire la fiducia nel rapporto fra le figure apicali e i funzionari, in funzione della necessità di abbandonare i sistemi tradizionali di controllo della presenza fisica e valorizzare il riconoscimento del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi comuni
- rafforzare le competenze organizzative, per tipologia di ruolo, rispetto al presidio di modelli di lavoro orientati agli obiettivi
- garantire il costante aggiornamento e allineamento alle attese dell'organizzazione e al contesto di riferimento tramite la formazione tecnico-specialistica
- favorire una cultura della collaborazione tra pari e trasversale rispetto alle strutture di appartenenza.

In linea con tali obiettivi e vista la fase emergenziale in corso, già il Piano delle Attività Formative (PAF) 2020-2022, approvato dal Comitato di Direzione nella seduta del 30/07/2020, ha previsto una serie di azioni info-informative per la gestione ed organizzazione ottimale del lavoro nella modalità del TLDS, oltre a:

- iniziative costantemente rivolte al rafforzamento delle competenze organizzative del personale come caratterizzanti i profili di ruolo del Sistema professionale della Regione Toscana
- formazione innovativa con l'attivazione di workshop sulle principali tematiche in ambito di innovazione digitale e di presidio di programmi di Digital Transformation.

In sede di aggiornamento del PAF medesimo saranno previsti ed erogati specifici interventi formativi:

- al personale dirigente, per lo sviluppo delle competenze manageriali finalizzate ad una gestione efficace dello smart working, per motivare e sostenere i collaboratori, saper programmare e sviluppare la leadership
- al personale del comparto per lo sviluppo delle digital skills e delle competenze quali, autonomia, flessibilità, orientamento all'obiettivo, sicurezza sul lavoro ed il benessere digitale.



Attraverso l'adozione di tali interventi sarà possibile da un lato favorire lo sviluppo delle competenze organizzative e dall'altro formare il personale sull'utilizzo delle tecnologie informatiche, sulla capacità di condividere i dati e le informazioni e sulla miglior calibrazione/formulazione degli obiettivi assegnati.

4.3 Digitalizzazione e dotazione tecnologica

Le possibilità offerte dalla tecnologia trasformano profondamente le modalità di lavoro consentendo di svolgere a distanza sia le attività operative, che di interazione con gli utenti.

La digitalizzazione offre nuovi margini di libertà rendendo meno rilevante, ai fini dell'organizzazione del lavoro, il luogo, il tempo e la postazione fisica in cui la persona svolge le proprie funzioni.

Al contempo l'abilitazione del "digital working" consente di snellire e facilitare l'attività lavorativa, sia essa effettuata in ufficio che altrove.

La strategia di sviluppo della Regione Toscana si basa sui seguenti driver:

- Evoluzione digitale del modello di business
- Organizzazione orientata ai dati
- Evoluzione IT service oriented
- Valorizzazione dei Centri di competenza regionali promossi dalla Regione (Centro regionale Cybersecurity, Centro regionale 5G e Centro regionale Big Data e Intelligenza Artificiale)
- Integrazione delle banche dati regionali e nazionali per rendere più efficiente l'attività amministrativa e ridurre i tempi di risposta alle richieste dei cittadini
- Valorizzazione del sistema regionale dell'innovazione (imprese, organismi di ricerca, distretti tecnologici, centri di trasferimento tecnologico)
- Definizione di procedure di emergenza con riferimento a procedimenti individuati come "critici"

In tale contesto si rileva l'importanza di investire nelle dotazioni hardware e software per sostituire la tradizionale "postazione di lavoro" con il "digital work place", ossia con un insieme di dotazioni strumentali che consentono di superare vincoli fisici e logistici e ridurre gli effetti di eventuali vincoli organizzativi. Tale strumento, in aggiunta alle funzionalità già implementate durante la fase sperimentale, consentirà inoltre ai Responsabili di fornire feedback continuativi ai propri collaboratori, supportandoli nella gestione delle attività e offrendo spunti di crescita e di miglioramento, allo scopo di far crescere i propri talenti e di attivare un circolo virtuoso di miglioramento trasversale delle competenze tra i dipendenti.

Risulta, quindi, indispensabile investire nell'evoluzione degli attuali sistemi informativi, in piattaforme informatiche, strumenti per la comunicazione e collaborazione e soluzioni applicative a supporto della pianificazione e monitoraggio del lavoro per obiettivi.



4.4 Servizi e processi operativi

I percorsi di evoluzione della Regione sono orientati sempre più all'incremento del valore aggiunto per l'utente. In tal senso, assume un ruolo centrale il tema della "sburocratizzazione" e del miglioramento della qualità e dell'accessibilità dei servizi attuando forme di semplificazione del processo amministrativo e di riduzione della complessità operativa in funzione di una più facile interazione tra gli attori che intervengono nelle diverse fasi di lavoro.

A tale aspetto sono riconducibili elementi quali la standardizzazione della modulistica e conseguente eliminazione degli adempimenti non necessari. Non di meno è necessario tendere a soluzioni innovative e alla digitalizzazione delle procedure critiche per consentire all'utenza di usufruire di un accesso diversificato e facilitato ai servizi offerti.

La Regione si pone inoltre come obiettivo l'incremento del numero di servizi digitalizzati per i quali è possibile prevedere un'erogazione da remoto, anche in affiancamento alle normali modalità di erogazione in presenza e il potenziamento/estensione della connettività per garantire l'accesso ad Internet da parte di tutti i cittadini, ai servizi della PA, ai sistemi sanitari e di telemedicina, alla teledidattica e a tutti quei servizi di cui si è percepita l'importanza in fase emergenziale.

Sono già in atto interessanti sperimentazioni che evidenziano come sia possibile utilizzare la leva tecnologica e quella dello snellimento procedurale per ripensare i processi di erogazione dei servizi in un'ottica di semplificazione e standardizzazione dei procedimenti. Al riguardo, attraverso il potenziamento degli strumenti informatici attualmente disponibili, la Regione potrà ad esempio:

- misurare i tempi di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi attivati e procedere alla pubblicazione dei relativi dati, con l'obiettivo di aumentare la percentuale di procedimenti chiusi entro i termini di legge e, laddove possibile fornire una risposta anche prima
- garantire ai cittadini di ricercare, accedere e partecipare attivamente all'innovazione dei servizi della Regione e degli Enti locali tramite il portale *OpenToscana* e all'omonima "App". Attraverso queste iniziative, il cittadino, autenticandosi tramite SPID, sarà in grado di ricevere informazioni sullo stato di avanzamento delle istanze presentate, eventuali pagamenti in scadenza, la notifica della disponibilità di referti di esami effettuati nelle strutture sanitarie etc.

Un'attenzione particolare sarà rivolta allo sviluppo dei servizi erogati in *cloud* e rivolti al Servizio Sanitario Regionale e alle politiche attive del lavoro, al fine di dare una risposta rapida ed efficiente alle sfide attuali, in termini di salvaguardia della salute e di costruzione di un futuro per le nuove generazioni.

4.5 Piano di sviluppo del lavoro agile

| Dimensioni | Obiettivi | Azioni | Avvio 2021 | | Sviluppo intermedio 2022 | | Sviluppo avanzato 2023 | |
|--|---|--|------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| | | | I sem. | II sem. | I sem. | II sem. | I sem. | II sem. |
| Regolamentazione | Adozione di un regolamento di lavoro agile | Definizione di linee guida per regolamentare la gestione del lavoro agile e individuazione di uno schema di accordo individuale sul lavoro agile | | X | | | | |
| | | Emanazione nuovo regolamento sul lavoro agile | | X | | | | |
| | Evoluzione di altri istituti contrattuali (Telelavoro, orario di lavoro, etc.) | Revisione (eventuale) del vigente regolamento in materia di Telelavoro, orario di lavoro, etc. | | X | | | | |
| Organizzazione e benessere organizzativo | Individuazione e adozione di modalità operative che abilitano il personale a lavorare da remoto | Diffusione di istruzioni organizzative per l'adozione delle nuove modalità operative in modalità agile | | X | X | | | |
| | | Mappatura puntuale delle risorse che operano sulle attività non remotizzabili e della % del loro tempo di lavoro dedicata a tali attività | X | | | | | |
| | Adeguamento della logistica degli uffici | Studi e approfondimenti per valutare una possibile evoluzione della logistica e del layout degli uffici | | X | | | | |
| | | Attivazione delle iniziative definite nell'ambito dell'Assessment (es. spazi di co-working presso Strutture della Regione) | | | X | X | X | X |
| | | Studi e approfondimenti per valutare la possibilità di utilizzare spazi di lavoro agile presso sedi regionali e/o condivisi anche in accordo con altre Amministrazioni | | X | | | | |

| Dimensioni | Obiettivi | Azioni | Avvio 2021 | | Sviluppo intermedio 2022 | | Sviluppo avanzato 2023 | |
|--|--|---|------------|---------|--------------------------|---------|------------------------|---------|
| | | | I sem. | II sem. | I sem. | II sem. | I sem. | II sem. |
| | Evoluzione delle modalità di programmazione delle attività individuali | Adeguamento delle modalità ed evoluzione degli strumenti di programmazione delle attività per obiettivi | X | | | | | |
| Personale | Miglioramento delle competenze del personale | Erogazione di interventi formativi SMARTWORKING rivolti al personale regionale | | X | X | | | |
| | | Iniziative volte al rafforzamento delle competenze organizzative del personale del comparto | X | X | X | X | X | |
| | | Erogazione di interventi formativi per il rafforzamento delle competenze digitali | | X | X | X | | |
| | | Erogazione di interventi formativi sulla salute e sicurezza del lavoratore agile | | X | X | | | |
| Digitalizzazione e dotazione tecnologica | Incremento del numero di device per il personale in lavoro agile | Acquisto e assegnazione di ulteriori 1.600 nuovi PC portatili, docking station, cuffia + microfono | | X | X | X | | |
| | Miglioramento della dotazione software funzionale allo svolgimento del lavoro a distanza | Acquisto e ulteriore estensione della firma digitale remota e dell'identità digitale | | X | | | | |
| | | Aumento del 25% dello spazio di archiviazione in cloud ibrido di Regione Toscana | | | X | | | |
| | | Evoluzione delle procedure software a seguito della revisione normativa e della semplificazione/ottimizzazione dei processi operativi/procedure | | X | X | X | X | X |
| | Evoluzione degli strumenti di comunicazione in lavoro agile | Ampliamento delle funzionalità degli strumenti di collaboration utilizzati | | X | X | | | |
| | | Assessment funzionale alla potenziale istituzione di un digital workplace | | X | X | | | |
| | | Implementazione delle azioni di sviluppo del digital workplace in linea con le evidenze dell'Assessment | | | | X | X | |
| | Evoluzione dei sistemi di | Assessment funzionale all'individuazione di opportunità di | | X | X | | | |

| Dimensioni | Obiettivi | Azioni | Avvio 2021 | | Sviluppo intermedio 2022 | | Sviluppo avanzato 2023 | |
|------------|---------------------|---|---------------|---------|-----------------------------|---------|---------------------------|---------|
| | | | I sem. | II sem. | I sem. | II sem. | I sem. | II sem. |
| | protezione dei dati | rafforzamento del sistema di protezione e sicurezza di dati digitali | | | | | | |
| | | Adeguamento ed eventuale evoluzione del sistema di protezione e sicurezza dei dati digitali come da evidenze emerse dall'Assessment | | X | X | X | X | X |

Con riferimento alle azioni relative ai Servizi e processi (par. 4.4), la Regione intende intraprendere un percorso di evoluzione per incrementare il livello di digitalizzazione e di semplificazione i processi amministrativi, anche attraverso l'introduzione di nuove pratiche di erogazione dei servizi a distanza, come definito nel Programma di Governo 2020 – 2025.



5. MONITORAGGIO DEL PROGRAMMA E DEL LAVORO AGILE

Nella tabella sottostante sono evidenziati gli indicatori che la Regione intende monitorare. In conformità con le indicazioni contenute nelle “Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”, tali indicatori sono volti a verificare le condizioni di salute abilitanti il lavoro agile e monitorare lo stato di implementazione, inteso come effettivo ricorso del personale a tale modalità di lavoro.

Nel corso del triennio di riferimento (2021-2023) tale set di indicatori sarà oggetto di integrazione, e costante aggiornamento, con ulteriori indicatori volti a misurare l’impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa e gli impatti, positivi o negativi, all’interno dell’amministrazione.



| DIMENSIONI | Obiettivi | Indicatori | Stato 2020 (baseline) | Fase di avvio 2021 | Fase di sviluppo intermedio 2022 | Fase di sviluppo avanzato 2023 |
|--|--|---|--------------------------|-----------------------|--|--------------------------------------|
| | SALUTE ORGANIZZATIVA | | | | | |
| CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE | Adeguare l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile | Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile (Sì/No) | Sì | Sì | Sì | Sì |
| | | Presenza di linee guida per il lavoro agile a regime (Sì/No) | No | Sì | Sì | Sì |
| | | Presenza di un Regolamento per il lavoro agile a regime (Sì/No) | No | Sì | Sì | Sì |
| | | Adozione di un nuovo regolamento in materia di Telelavoro (Sì/No) | No | Sì | Sì | Sì |
| | | Presenza del monitoraggio del lavoro agile (Sì/No) | No | No | Sì | Sì |
| | | Attivazione di nuovi spazi di co-working (Sì/No) | No | No | Sì | Sì |
| | | Modalità di programmazione delle attività individuali per obiettivi | Sì | 100% | 100% | 100% |



| DIMENSIONI | Obiettivi | Indicatori | Stato 2020 (baseline) | Fase di avvio 2021 | Fase di sviluppo intermedio 2022 | Fase di sviluppo avanzato 2023 |
|--|--|---|--------------------------|-------------------------|--|--------------------------------------|
| | CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE | SALUTE PROFESSIONALE | | | | |
| Competenze direzionali: | | | | | | |
| Adeguare le competenze direzionali rispetto all'introduzione del lavoro agile | | 5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno | 0% | 20% | 60% | 100% |
| Competenze organizzative: | | | | | | |
| Adeguare le competenze organizzative rispetto all'introduzione del lavoro agile | | 7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno | 0% | 20% | 60% | 100% |
| Competenze digitali: | | | | | | |
| Adeguare le competenze digitali rispetto all'introduzione del lavoro agile | | 9) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno | 0% | 20% | 60% | 100% |
| SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA | | | | | | |
| Monitorare il livello di costi/investimenti connessi all'introduzione del lavoro agile | | 11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile | Non rilevato | Da rilevare a fine anno | >= 2021 | >= 2022 |
| | | 12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile | Non rilevato | Da rilevare a fine anno | >= 2021 | >= 2022 |
| | 13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi/processi | Non rilevato | Da rilevare a fine anno | >= 2021 | >= 2022 | |



| DIMENSIONI | Obiettivi | Indicatori | Stato 2020 | Fase di avvio | Fase di sviluppo | Fase di sviluppo |
|--|--|--|------------|---------------|------------------|------------------|
| | | | (baseline) | 2021 | intermedio | avanzato |
| | | | 2022 | 2023 | | |
| CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE | SALUTE DIGITALE | | | | | |
| | Monitorare il livello di digitalizzazione connesso all'introduzione del lavoro agile | N. di personale in lavoro agile che utilizza device forniti dall'Amministrazione / totale personale in lavoro agile (fino all'attivazione del lavoro agile i dati sono relativi al telelavoro domiciliare straordinario) | 80% | 90% | 100% | 100% |
| | | Acquisto di 1600 device nel triennio | 800 | 400 | 400 | - |
| | | Acquisto di licenze per la firma digitale remota | 1000 | 500 | 500 | - |
| | | Aumento dello spazio di archiviazione in cloud | 10 TB | 10 TB | 10 TB | 10 TB |
| | | Sistema VPN (Si/No) | Si | Si | Si | Si |
| | | Intranet (Si/No) | Si | Si | Si | Si |
| | | Introduzione di nuove funzionalità per gli strumenti di comunicazione (Si/No) | No | Si | Si | - |
| | | Adeguamento dei sistemi di protezione dei dati all'evoluzione dei sistemi (Si/No) | Si | Si | Si | Si |
| | | Percentuale applicativi consultabili in lavoro agile (fino all'attivazione del lavoro agile i dati sono relativi al telelavoro domiciliare straordinario) | 100% | 100% | 100% | 100% |



| DIMENSIONI | Obiettivi | Indicatori | Stato 2020 (baseline) | Fase di avvio 2021 | Fase di sviluppo intermedio 2022 | Fase di sviluppo avanzato 2023 |
|--|--|---|---|----------------------------|--|--------------------------------------|
| | | | Percentuale banche dati consultabili in lavoro agile (fino all'attivazione del lavoro agile i dati sono relativi al telelavoro domiciliare straordinario) | 100% | 100% | 100% |
| IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE | INDICATORI QUANTITATIVI | | | | | |
| | Monitorare l'andamento del lavoro agile in termini quantitativi | 24) % lavoratori agili effettivi (fino all'attivazione del lavoro agile i dati sono relativi al telelavoro domiciliare straordinario) | 86,19% | 84% | 60% | 70% |
| | | 25) % Giornate lavoro agile (fino all'attivazione del lavoro agile i dati sono relativi al telelavoro domiciliare straordinario) | 75,60% | 76% | 40% | 40% |
| | INDICATORI QUALITATIVI | | | | | |
| Monitorare l'andamento del lavoro agile in termini qualitativi | % dirigenti/posizioni organizzative/dipendenti soddisfatti del lavoro agile (fino all'attivazione del lavoro agile i dati sono relativi al telelavoro domiciliare straordinario) | 72,79% | Esiti monitoraggio annuale | Esiti monitoraggio annuale | Esiti monitoraggio annuale | |





APPENDICE

Riconduzione macro-tipologie di attività rilevate alla mappa dei processi della regione



| Macro-tipologia di attività | PROCESSO DI LINE | | | PROCESSO DI STAFF | | | | | | | | | |
|---|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------|---|--|-------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| | Attuazione | Monitoraggio / Valutazione | Strategia e Programmazione | Acquisti, Patrimonio e Logistica | Attività Legali | Comunicazione | Consulenza tecnica, giuridica, amministrativa | Contabilità, Finanza e Gestione Bilancio | Controlli Interni | Information Technology | Organizzazione e personale | Relazioni Istituzionali | Servizi di supporto |
| Progettazione (es. in ambito trasporto pubblico, viabilità) | | | X | X | | | | | | | | | |
| Direzione lavori (es. in ambito trasporto pubblico, viabilità) | X | | | X | | | | | | | | | |
| Ispezioni, sopralluoghi e verifiche (es. cantieri, aree protette, ambito sismico) | X | X | X | X | | | | | X | | | | |
| Protezione civile | X | | | | | | | | | | | | |
| Coordinamento e supporto produzione legislativa, regolamentare e amministrativa | X | | | | | | X | | | | | | X |
| Concessione autorizzazioni/certificazioni | X | | | | | | | | | | | | |



| Macro-tipologia di attività | PROCESSO DI LINE | | | PROCESSO DI STAFF | | | | | | | | | |
|--|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------|---|--|-------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| | Attuazione | Monitoraggio / Valutazione | Strategia e Programmazione | Acquisti, Patrimonio e Logistica | Attività Legali | Comunicazione | Consulenza tecnica, giuridica, amministrativa | Contabilità, Finanza e Gestione Bilancio | Controlli Interni | Information Technology | Organizzazione e personale | Relazioni Istituzionali | Servizi di supporto |
| Gestione fondi e finanziamenti | X | X | X | | | | | | | | | | X |
| Gestione contratti | X | X | X | X | | | | | | | | | X |
| Relazioni esterne, rappresentanza dell'Amministrazione c/o altre Istituzioni, tavoli, commissioni e sedute in aula | | | X | | X | X | | X | | | X | X | X |
| Rappresentanza e difesa in giudizio dell'Amministrazione | | | | | X | | | | | | | | |
| Gestione economico-finanziaria dell'Ente | X | | | | | | X | X | | X | X | X | X |
| Prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro | X | X | | X | | | | | | | | | X |
| Giornalismo e comunicazione | X | | | | | X | | | | | | X | |
| Protocollazione e smistamento | | | | | | | X | | | | | | X |

| Macro-tipologia di attività | PROCESSO DI LINE | | | PROCESSO DI STAFF | | | | | | | | | |
|--|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------|---|--|-------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| | Attuazione | Monitoraggio / Valutazione | Strategia e Programmazione | Acquisti, Patrimonio e Logistica | Attività Legali | Comunicazione | Consulenza tecnica, giuridica, amministrativa | Contabilità, Finanza e Gestione Bilancio | Controlli Interni | Information Technology | Organizzazione e personale | Relazioni Istituzionali | Servizi di supporto |
| Gestione RU e Organizzazione | | | | | | | | | | | X | | X |
| Attività di supporto alle strutture di vertice/ Dirigente d competenza | X | | | X | | | X | | | X | | X | X |

