

## Piano Organizzativo del Lavoro Agile

### Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

#### Riferimenti normativi.

La legge 124 del 7 agosto 2015 ha dato il via all'adozione e allo sviluppo di nuove forme di lavoro dirette a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici.

In particolare, l'art. 14 della legge citata rubricato "*promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" prevedeva espressamente che le amministrazioni pubbliche adottassero misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. Le misure da adottare dovevano garantire ad almeno il 10 per cento dei dipendenti richiedenti la possibilità di avvalersi di tali modalità alternative di svolgimento della prestazione lavorativa, in un arco temporale di tre anni.

In una fase successiva, con la legge n. 81 del 22 maggio 2017, il legislatore ha disciplinato i contenuti del lavoro agile definendolo come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita in base ad accordo tra le parti, caratterizzata dall'assenza di vincoli di orario o di luogo di lavoro e con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici.

La prestazione lavorativa risulta caratterizzata dal suo svolgimento in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali, 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.

In attuazione delle predette disposizioni la presidenza del Consiglio dei Ministri ha emanato la direttiva 3/2017 recante le linee guida sul lavoro agile e dirette a fornire indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro, la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita-lavoro, il benessere organizzativo, l'esercizio dei diritti dei lavoratori.

La sperimentazione del lavoro agile ha subito una fase di accelerazione in seguito all'emergenza epidemiologica da Covid-19, diventando modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni.

Il lavoro agile adottato durante la fase emergenziale ha avuto specifiche caratteristiche e connotazioni che lo hanno differenziato da quello ordinario disciplinato dalla legge 81/2017.

Infine, in un'ottica di superamento del lavoro agile c.d. emergenziale e di ripensamento delle ordinarie modalità di lavoro sulla scorta di un'implementazione dell'utilizzo dello Smart Working, l'art. 14, comma 1, legge n. 124 del 7 agosto 2015, così come modificato dall'art. 263, comma 4 bis, del decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge n. 77 del 17 luglio 2020, ha previsto che le amministrazioni pubbliche redigano il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Si tratta di uno strumento di programmazione che ha il proposito di favorire l'attuazione del lavoro agile, garantendo che almeno il 60 per cento del personale possa svolgere l'attività lavorativa da remoto, in un'ottica di maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Tale documento definisce 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.

Inoltre, nell'ambito degli obiettivi dell'amministrazione individuati nel Piano della performance, l'organizzazione del lavoro agile diventa un obiettivo specifico della performance organizzativa complessiva e una sezione del Piano della *Performance*.

Al fine di supportare le amministrazioni, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha introdotto in data 9 dicembre 2020 specifiche linee guida che forniscono le indicazioni metodologiche per l'elaborazione del POLA.

L'innovazione apportata dal lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni viene monitorata e supportata dall'Osservatorio Nazionale del Lavoro Agile istituito con l'art. 263 del decreto legge n. 34 del 2020. L'organismo nasce per promuovere proposte di carattere normativo, organizzativo e metodologico al fine di migliorare lo Smart Working, anche interagendo con gli stakeholder.

Nella redazione del documento si è tenuto conto delle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Da ultimo, si segnala che in data 17 settembre 2020 è stato siglato con le Organizzazioni sindacali l'Accordo che disciplina i criteri di applicazione dello smart working nel periodo emergenziale.

## **PARTE 1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO**

L'Agenzia ha attivato l'accesso da remoto (VPN) per circa 30 mila utenze già da metà aprile 2020, oltre all'abilitazione alla posta elettronica per altrettanti utenti.

La situazione dei pc portatili è la seguente:

sono disponibili oggi circa 8.700 portatili, di cui 7.500 Windows 10 ed i restanti 1.200 con versione di sistema operativo Linux realizzata dall'Agenzia. Sono stati ordinati 12.000 pc portatili standard che andranno in distribuzione entro luglio 2021 ed altri 2.100 pc portatili ad alta mobilità per dirigenti e POER.

Si prevede dunque di avere disponibili entro l'estate 2021 circa 22.800 pc portatili. Il programma di sviluppo prevede in aggiunta di acquisire, entro il 2021, ulteriori 7.900 pc portatili da ordinare appena sarà aperto un canale di acquisto Consip.

Ciò con l'obiettivo di dotare entro l'anno in corso, o al massimo entro il primo trimestre del 2022, tutti i dipendenti dell'Agenzia di pc portatili.

## **PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE**

La normativa stabilisce che, a regime, il POLA debba prevedere l'ammissione al lavoro agile di almeno il 60% dei dipendenti che svolgono attività "smartabili".

Sulla base della propria Mappa dei processi, l'Agenzia ha effettuato l'analisi delle attività esperibili da remoto in modalità di agile, e i relativi risultati sono confluiti nella direttiva emanata dal Direttore dell'Agenzia il 5 agosto 2020 (allegato 1), nella quale si afferma che questa soluzione è praticabile per tutte le attività, ad esclusione di quelle concernenti l'identificazione dei contribuenti, i servizi di informazione e assistenza, l'aggiornamento dei registri di pubblicità immobiliare e la gestione delle relazioni esterne.

Peraltro è ragionevole affermare che, grazie alla spinta impressa alla dematerializzazione dei servizi, oggi anche queste attività possono essere considerate "smartabili".

Dunque, la quasi totalità del personale svolge la prestazione lavorativa da remoto, con l'unica eccezione delle attività indifferibili ed urgenti che richiedevano la necessaria presenza del personale sul luogo di lavoro.

Ciò è peraltro possibile in quanto sono disponibili per la maggior parte dei dipendenti:

- sistema VPN;
- accesso alla intranet;
- sistemi di videoconferenza;
- banche dati.

Da marzo a dicembre 2020 le giornate lavorate in modalità "agile" dal personale dell'Agenzia, al netto delle assenze e dell'attività svolta in telelavoro, sono state l'84% del

totale. Il calcolo è stato fatto sul numero totale dei dipendenti e non per singola struttura o tipologia di struttura, sul montante delle ore relative alle attività lavorabili da remoto.

Nel rispetto dell'autonomia organizzativa dei singoli datori di lavoro, la direttiva sopra citata ha previsto anche meccanismi di rotazione tra personale con professionalità omogenee, per realizzare una equilibrata alternanza tra la presenza in sede e il lavoro da remoto, all'interno della stessa unità organizzativa.

Con la contrattazione integrativa decentrata è stata inoltre ampliata la flessibilità dell'orario di lavoro, sia su base giornaliera che settimanale; ad esempio, negli uffici centrali la flessibilità in entrata è stata fissata dalle 7.30 alle 10.30, quella in uscita è stata fissata in 60 minuti e la pausa pranzo dalle 12.30 alle 15.00 (fatte salve eventuali condizioni preesistenti di maggior favore).

L'emergenza è stata anche l'occasione per introdurre o potenziare nuove modalità di interlocuzione programmata con il contribuente, ricorrendo a soluzioni digitali che hanno reso possibile erogare da remoto la quasi totalità dei servizi (i "servizi agili" di cui si dirà più avanti).

## **Rapporto di lavoro**

Nella gestione del rapporto di lavoro continuano ad applicarsi, fino alla cessazione dello stato emergenziale e ad eventuali futuri accordi, le disposizioni contenute nel Protocollo di intesa stipulato con le Organizzazioni sindacali il 17 settembre 2020. Si continua anche a prescindere dell'accordo individuale previsto dall'articolo 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

La situazione attuale è destinata a mutare dopo l'auspicata cessazione dell'emergenza: a regime, saranno applicate le regole previste dalla legge 81/2017 che all'articolo 19 prevede la sottoscrizione di un accordo individuale, all'interno del quale, tra l'altro, andrà individuato un range massimo (settimanale o mensile) di giornate in cui la prestazione viene resa da remoto, restando come modalità ordinaria quella che prevede la presenza in sede.

Al riguardo, peraltro, il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, con riferimento alle prestazioni svolte a distanza (lavoro agile), prevede che "...occorre porsi nell'ottica del superamento della gestione emergenziale, mediante la definizione, nei futuri contratti collettivi nazionali, di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle Pubbliche Amministrazioni, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata".

Nell'ambito dei contratti collettivi nazionali di lavoro del triennio 2019-21, saranno quindi disciplinati, in relazione al lavoro svolto a distanza (lavoro agile), aspetti di tutela dei diritti

sindacali, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro (quali il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità, il diritto alla formazione specifica, il diritto alla protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze ed ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale).

Conseguentemente l'avvio del lavoro agile a regime richiederà una riconsiderazione di alcuni aspetti del rapporto di lavoro, da definire con le Organizzazioni sindacali, tenendo conto del diverso scenario organizzativo, delle esigenze personali e familiari dei dipendenti e della necessità di garantire il regolare funzionamento degli uffici e l'adeguata erogazione dei servizi.

## **Prevenzione e protezione**

Fino al termine della situazione emergenziale, l'Unità di crisi centrale Covid-19 continuerà la sua attività di analisi e verifica dell'evoluzione del quadro epidemiologico da coronavirus, anche tramite il *Situation Report*.<sup>1</sup>

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e, in particolare, quelle di cui al D.Lgs. 81/2008 e s.i.m. e della Legge 22 maggio 2017, n. 81.

Relativamente alla sicurezza sul lavoro l'Agenzia, all'atto della sottoscrizione dell'accordo di lavoro agile, consegna al dipendente l'informativa INAIL sui rischi generali e su quelli specifici connessi alla particolare modalità di espletamento della prestazione. La stessa garantisce, inoltre, il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati.

Il dipendente, a sua volta, è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

Ai sensi dell'art.23 della L. 81/2017, il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dai locali dell'Amministrazione.

Il lavoratore è, altresì, tutelato contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello eventualmente prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, nei limiti e alle condizioni di cui all'art.2, comma 3, del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al DPR 30 giugno 1965, n.1124 e s.m.i.

---

<sup>1</sup> L'unità di crisi COVID-19 centrale ha sviluppato un sistema di monitoraggio (*Situation Report*) che consente, per ognuna delle sedi presenti sul territorio nazionale, di monitorare le chiusure temporanee, i casi di contagio del personale e le misure di prevenzione e protezione elaborate per contenere il rischio contagio. Il monitoraggio si svolge in stretta collaborazione con le unità di crisi periferiche ed è aggiornato settimanale.

In caso di infortunio durante la prestazione lavorativa il dipendente deve darne tempestiva comunicazione al proprio responsabile di riferimento per i connessi adempimenti di legge.

## **Reingegnerizzazione dei processi**

L’Agenzia aveva avviato ben prima della pandemia, la digitalizzazione dei processi operativi, per renderli fruibili da remoto ai cittadini e per efficientare l’azione amministrativa, anche alla luce della sempre più massiccia riduzione di personale. L’emergenza sanitaria ha dato ulteriore impulso a questo sforzo: l’aspetto più interessante è che si sono rivelate lavorabili da remoto anche attività a lungo ritenute necessariamente legate alla presenza fisica.

1. Servizi all’utenza. L’emergenza ha reso indispensabile potenziare i canali alternativi al contatto diretto: come già accennato, sono stati a tal fine istituiti i c.d. “servizi agili” (utilizzo mail e pec, potenziamento *contact center*, potenziamento assistenza telefonica o via web). Per il 2021 l’obiettivo è quello di incrementare ulteriormente il numero dei contribuenti che utilizzano i servizi telematici e le modalità “agili”, accedendo agli uffici solo se effettivamente necessario e, comunque, previo appuntamento. Allo stesso tempo, l’offerta di servizi telematici verrà ulteriormente potenziata: un esempio significativo, già attuato in via sperimentale, riguarda la consegna di documenti o istanze tramite area autenticata (*Fisconline* ed *Entratel*).

Il canale telematico consente oggi ai contribuenti non solo di “gestire l’adempimento”, ma anche di ricevere assistenza e informazione, riducendo l’esigenza di interagire “fisicamente” con il funzionario. Sotto questo profilo si punta ad un sistema di “assistenza telefonica diffusa”; è in fase di sperimentazione il servizio telefonico di richiamata a cura delle Direzioni provinciali, dedicato ai cittadini che vogliono fissare un appuntamento in ufficio e che necessitano di informazioni su pratiche in trattazione. Tale assistenza si aggiunge a quella garantita dalle Sezioni di assistenza multicanale e dai mini *call center*.

Al termine della fase di emergenza sarà possibile calibrare l’erogazione dei servizi ai contribuenti in maniera ancor più dettagliata, anche grazie ai risultati delle sperimentazioni in corso. Si prevede infatti di effettuare un’analisi più approfondita sull’architettura del *front office* virtuale e di definire il fabbisogno di risorse dedicate alle attività di assistenza, coinvolgendo le OO.SS. nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali.

2. Controllo, contenzioso e consulenza. Anche sul fronte del controllo e del contenzioso, le iniziative di digitalizzazione già in corso hanno ricevuto ulteriore impulso nella fase emergenziale, in particolare per quanto riguarda:

- ✓ la progressiva digitalizzazione dell’intero ciclo di lavorazione degli atti e l’integrazione dei diversi applicativi di supporto all’accertamento e al contenzioso con i servizi del sistema documentale;

- ✓ l'introduzione di modalità di interlocuzione a distanza con il contribuente nella fase istruttoria dell'accertamento; tali modalità saranno estese a tutti i procedimenti tributari che richiedano la partecipazione del contribuente, come ad esempio l'effettuazione del contraddittorio per telefono o in videoconferenza e lo scambio via pec del verbale firmato;
- ✓ l'adozione della conciliazione a distanza fuori udienza e della gestione da remoto del procedimento di mediazione;
- ✓ l'attuazione delle disposizioni normative sul processo tributario telematico, che prevedono il deposito degli atti e documenti attinenti al processo mediante il Sistema Informativo della Giustizia Tributaria (S.I.Gi.T.) gestito dal MEF, nonché la partecipazione degli uffici alle udienze con modalità remota.

La compiuta realizzazione di queste iniziative richiede la definizione di un quadro di regole e di garanzie a tutela di tutte le parti interessate, soprattutto quando il dipendente agisce dal proprio domicilio anziché dalla sede dell'ufficio.

Per quanto riguarda la consulenza, la trattazione delle istanze di interpello è una delle attività che meglio si presta a essere svolta da remoto, senza necessità di particolari interventi tecnici.

3. Attività indirette e di supporto. Anche per le attività indirette e di supporto (gestione del personale, contabilità, consulenza legale, IT) la lavorazione da remoto non comporta particolari difficoltà.

## **Formazione**

Il successo del lavoro agile presuppone un significativo cambiamento culturale, per accompagnare il quale è stato progettato un articolato percorso formativo pluriennale (allegato n. 2).

Nel 2021 si prevede l'avvio delle seguenti linee di attività:

- ✓ un intervento manageriale e gestionale destinato ai dirigenti e alle figure intermedie di coordinamento (POER e posizioni organizzative da CCNI);
- ✓ un intervento di natura trasversale (*management* e personale) sul cambiamento culturale atteso;
- ✓ interventi di natura tecnico professionale e specifica.

La progettazione ha tenuto conto anche dei risultati emersi dal questionario sull'esperienza in lavoro agile somministrato nel periodo giugno-luglio 2020, al quale hanno risposto circa 18.000 dipendenti (più della metà del personale dell'Agenzia).

## Infrastrutture ICT

La soluzione tecnologica per il lavoro agile 2021 si baserà su quattro punti:

- ✓ virtualizzazione della postazione di lavoro per l'accesso alle applicazioni aziendali: si tratta in sostanza della possibilità di accedere a un proprio pc virtuale attraverso il portale di *smart working*;
- ✓ evoluzione delle dotazioni informatiche *hardware* assegnate al dipendente: si prevede una disponibilità diffusa del pc portatile, da utilizzare sia da remoto, tramite connessione internet, sia in ufficio, tramite un accessorio che connette il pc portatile alla rete aziendale, a *monitor*, tastiera e *mouse* da ufficio;
- ✓ adozione graduale dei servizi *cloud Office 365* di *Microsoft*, accessibili in sicurezza sia dall'ufficio sia dal pc portatile, attraverso Internet, quando si lavora in modalità agile;
- ✓ evoluzione della soluzione di fonìa in modalità di lavoro agile attraverso l'incremento dell'assegnazione di telefoni cellulari e/o SIM e l'introduzione dello strumento *softphone*, cioè un *software* installato sul pc portatile che gestisce da internet l'utenza di telefonia fissa dell'Agenzia assegnata al dipendente per le chiamate in entrata e in uscita.

## Rilevazione e monitoraggio periodico delle attività svolte

Il cambio culturale a cui si è accennato sopra consiste soprattutto nel fatto che, nello svolgimento del lavoro in modalità agile, quello che assume rilievo non è più la presenza in ufficio, bensì sono i risultati conseguiti.

Il loro monitoraggio avverrà mediante specifiche modalità di pianificazione del lavoro e di rilevazione e di verifica periodica dell'attività svolta, in sintonia con i Sistemi di Misurazione e valutazione della performance (SMVP) adottati o da adottare.

## Ricadute sulla logistica

La reingegnerizzazione dei processi in senso digitale è stata a suo tempo concepita e avviata con l'obiettivo prioritario di ridurre l'afflusso di utenza agli sportelli dell'ufficio; in questa fase è stata però possibile apprezzare anche il fatto che ciò consente a un numero sempre maggiore di dipendenti di poter lavorare da remoto.

La progressiva riduzione delle presenze fisiche negli uffici, consentirà a tendere di razionalizzare e ridurre gli spazi oggi in uso, realizzando conseguentemente significative economie di gestione.

Inoltre, dal momento che la presenza del personale potrà avvenire a rotazione e previa programmazione, potrà essere riconsiderato il concetto di postazione di lavoro individuale, con la relativa dotazione informatica.

Queste operazioni tuttavia richiedono tempi medio-lunghi.

Nel 2021 comunque verranno avviate anche ulteriori iniziative, che possono ritenersi in qualche modo propedeutiche ai successivi interventi:

- ✓ l'elaborazione di ipotesi di aggregazione/razionalizzazione di uffici nelle città in cui gli stessi sono distribuiti tra due o più stabili; tali ipotesi verranno studiate e valutate in particolare in relazione alla possibilità di ubicare gli Uffici Provinciali-Territorio negli stessi immobili che ospitano gli altri uffici delle rispettive direzioni provinciali, nonché di ospitare in un solo stabile le Direzioni regionali dell'Agenzia delle entrate e quelle di Agenzia delle entrate-Riscossione;
- ✓ la progettazione di un nuovo modello di ufficio che, tenendo conto dell'impatto del lavoro agile, ridefinisca gli spazi e gli ambienti di lavoro, in termini di stanze ed aree *open space* (postazioni che vengono occupate al bisogno, possibilmente su prenotazione, da chi quel giorno lavora in ufficio e utilizza il proprio pc portatile), come pure in termini di dimensionamento delle aree dedicate all'accoglienza del pubblico; si punta ad avviare una sperimentazione in tal senso in uno o più uffici di medie dimensioni.

### PARTE 3

#### SOGGETTI COINVOLTI: RESPONSABILI, STRUTTURE, ORGANI

Come previsto nelle *Linee guida* diramate dal Dipartimento della funzione pubblica, i contenuti del POLA e in particolare la programmazione e il monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, sono affidati ai Responsabili, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Ad essi si chiede la “*capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati*”. I responsabili rappresentano lo snodo organizzativo che deve garantire l'attuazione e il successo delle nuove modalità di lavoro, evitando forme di discriminazione e allo stesso tempo tenendo conto delle caratteristiche dei singoli collaboratori. Sono sempre i responsabili che devono valutare l'efficacia della modalità organizzativa adottata in relazione alla attività da svolgere e la validità dello strumento a fornire i risultati attesi.

Un ruolo centrale di coordinamento riveste la *Funzione risorse umane*, che deve ricoprire il ruolo di cabina di regia del processo di cambiamento. In questa ottica, tra le altre iniziative è stata istituita un' apposita area della intranet aziendale dedicata al lavoro agile.

Un altro ruolo centrale è quello della *Funzione tecnologia*, snodo cruciale tra il cambiamento organizzativo e gli adeguamenti tecnologici a tal fine necessari, in coerenza con il Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022.

La Direzione Centrale di riferimento deve diramare le linee guida operative per la configurazione degli strumenti tecnologici a supporto dello svolgimento del lavoro agile e le necessarie istruzioni operative e deve dettare le regole per l'utilizzo degli strumenti e delle dotazioni di cui il lavoratore dispone, garantendo la massima sicurezza. Anche in questo caso, un'apposita area intranet in continuo aggiornamento è dedicata a questi temi.

Le Organizzazioni sindacali, inoltre, svolgono un ruolo di massima importanza in questo processo di cambiamento organizzativo. Se infatti, l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può prescindere dal contributo offerto dalle OOSS il cui coinvolgimento, già assicurato dall'Agenzia in questa lunga fase emergenziale, proseguirà anche a regime.

Si segnala infine che, in base alla Direttiva n. 2/2019 del Ministro della pubblica amministrazione, nell'attuazione del lavoro agile occorre valorizzare il ruolo del CUG, soprattutto per ciò che riguarda la conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. Il CUG dell'Agenzia, che è stato coinvolto per fornire le proprie osservazioni, ha sottolineato tra l'altro in sintonia con quanto contenuto nel Pola, l'importanza del rispetto dei principi della volontarietà e dell'alternanza nella fruizione dell'istituto del lavoro agile, in attesa di una più puntuale definizione del quadro normativo contrattuale a livello generale. Uno degli indicatori prescelti nel piano di sviluppo del lavoro agile 2021 riguarda specificamente il monitoraggio della migliore conciliazione dei tempi vita-lavoro, in funzione di un accresciuto benessere organizzativo.

#### **PARTE 4 - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE IN OTTICA TRIENNALE**

	<i>FASE DI AVVIO Target 2021</i>	<i>FASE INTERMEDIA Target 2022</i>	<i>FASE DI SVILUPPO Target 2023</i>
<b>Indicatori quantitativi</b>			
% di personale che lavora in modalità agile (teste)	60	70	75
% di personale formato sul lavoro agile (teste)	70	80	90
% di personale con pc portatile per la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile	70	80	90