REGIONE EMILIA-ROMAGNA
Atti amministrativi
AGENZIA LAVORO

Atto del Dirigente DETERMINAZIONE

Num. 491 del 15/04/2021 BOLOGNA

Proposta:	DLV/2021/505 del 15/04/2021
Struttura proponente:	SERVIZIO AFFARI GENERALI E RISORSE UMANE AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO
Oggetto:	APPROVAZIONE PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) TRIENNIO 2021/2023 DELL'AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO REGIONE EMILIA-ROMAGNA.
Autorità emanante:	IL DIRETTORE - AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO
Firmatario:	PAOLA CICOGNANI in qualità di Direttore
Responsabile del procedimento:	Massimo Martinelli

Firmato digitalmente

IL DIRETTORE

Visti:

- la L. 7 agosto 2015, n. 124, ed in particolare l'art. 14 "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" così come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del Decreto Legge 34/2020, convertito con L. 77/2020 che al comma 1 prevede "*Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. 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*";

- la L. 22 maggio 2017, n. 81 ed in particolare il capo II "*Lavoro Agile*";

- la L.R. 27 giugno 2014, n. 6 "*Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere*" ed in particolare gli articoli 28, 29 e 33;

- la Direttiva n. 3 del 1° giugno 2017 del Presidente del Consiglio dei ministri che approva gli indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2, dell'articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124 citata e le linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;

- il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 "*Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance*";

Richiamata la regolamentazione regionale in materia di lavoro agile, ed in particolare:

- la deliberazione di Giunta regionale n. 940 del 18/06/2019 con la quale è stato adottato il *"Disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smart working nell'amministrazione regionale";*

- la deliberazione di Giunta Regionale n.132 del 1/2/2021, con cui è stato approvato il Piano Organizzativo del Lavoro Agile della Regione Emilia-Romagna 2021-2023 e adeguato il disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smartworking nell'amministrazione regionale;

Evidenziato che nel corso dell'esercizio 2020, a seguito dell'entrata in vigore delle disposizioni del D.L. n. 18/2020 finalizzate a contrastare la pandemia Covid-19, con nota del Direttore prot. n. LV/2020/16576 del 3/3/2020 e successiva nota prot. LV/2020/19810 del 19/3/2020 sono state attivate forme di lavoro agile di smartworking "straordinario", senza la necessità di sottoscrizione dell'accordo individuale (come previsto dalle disposizioni normative vigenti), e sono state emanate le disposizioni applicative in materia di smart working straordinario, mutuando la disciplina della Regione Emilia-Romagna (nelle more dell'adozione di una disciplina propria dell'Agenzia), con la previsione dell'utilizzo di strumentazioni tecnologiche di proprietà dei dipendenti e/o grazie a strumentazioni messe a disposizione dell'Agenzia;

Rilevato che il 2020 si è chiuso con circa il 95% di collaboratori con modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa, anche se in forma forzata dalla pandemia e con tassi di rotazione tra lavoro a distanza e ufficio, ed in particolare:

- n. 13 collaboratori con accordo individuale di telelavoro (2% dell'organico regionale);

- n. 533 collaboratori autorizzati a rendere la propria prestazione lavorativa fino al termine dello stato d'emergenza con modalità di smart working "straordinario" (92,37% dell'organico);

- n. 31 collaboratori con obbligo di erogazione della prestazione lavorativa in presenza (5,3% dell'organico);

Evidenziato che, alla luce della rilevante novità organizzativa rappresentata dall'avvio dell'esperienza dello smartworking "straordinario", è intenzione di questa Agenzia cogliere l'opportunità di cambiamento organizzativo, di sviluppo del capitale umano, e di trasformazione digitale che l'avvio del lavoro agile comporta, nell'ambito del più generale processo di trasformazione e sviluppo dell'Agenzia, tuttora impegnata in un percorso di profondo cambiamento ed evoluzione organizzativa (anche in riferimento ai cambiamenti che hanno interessato le politiche attive del lavoro, e del Piano di potenziamento straordinario avviato approvato con deliberazione n.810 del 6/7/2020);

Ritenuto necessario provvedere a garantire un consolidamento dell'esperienza maturata nel corso del 2020 finalizzata al graduale passaggio dalla modalità di smartworking straordinario a ordinario, con l'obiettivo di:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere la trasformazione digitale dell'ente come leva per migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti e contribuire al processo di semplificazione amministrativa;

- razionalizzare le risorse strumentali;
- riprogettare gli spazi di lavoro per migliorare il benessere organizzativo e ridurne i costi;
- contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio regionale riducendo i consumi e la mobilità.

Ritenuto che la predisposizione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021/2023 costituisca per questa Agenzia un importante strumento di programmazione utile ad integrare le diverse politiche dell'Ente sfruttando il lavoro agile come leva per facilitare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e per raggiungere gli obiettivi individuati e il miglioramento delle performance di tutto l'ente nei confronti dell'utenza di riferimento;

Preso atto che, quale base per l'avvio del lavoro agile in modalità ordinaria, è stato svolto da parte dei Dirigenti dell'Agenzia un lavoro di analisi sulla mappatura dei processi dell'Ente, delle relative fasi e collegate attività, al fine di verificare la possibilità di ricondurre l'intero processo o alcune fasi di esso in modalità di lavoro agile, quale prima ricognizione, suscettibile di successive integrazioni, per la successiva definizione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile e dei progetti di smartworking: ciò al fine di comporre una base conoscitiva utile a fissare un quadro generale di riferimento per individuare quali misure adottare nel triennio 2021/2023 per l'avvio del lavoro agile in un contesto di importante evoluzione per l'Agenzia;

Richiamata la propria determinazione n. 260 del 9/3/2021 di approvazione del Piano della Performance 2021-2023, con cui:

- sono stati definiti gli obiettivi di cambiamento strategico che si intendono raggiungere nel triennio di riferimento, alcuni dei quali già validi anche come obiettivi legati allo sviluppo del lavoro agile; nello specifico, rispetto al primo obiettivo strategico "*Potenziamento straordinario dei Centri per l'impiego e delle Politiche attive del lavoro*" avente descrizione "*Consolidamento e sviluppo dei servizi in chiave di innovazione e digitalizzazione delle prestazioni di politica attiva e accesso ai servizi da remoto per i cittadini*" sono validi per il POLA dell'Agenzia: il key performance indicator n. 1 "*Patti degli utenti CPI fatti con modalità on-line"*, il sotto-obiettivo operativo n. 3 "*Rilevazione di customer satisfaction*", il sotto-obiettivo operativo n. 6 "*Potenziamento e qualificazione infrastruttura tecnologica*";

- ha rinviato a successivo atto l'approvazione del Piano Organizzativo del Lavoro agile 2021-2023 dell'Agenzia, da definirsi in coerenza con i contenuti del Piano della Performance e i suoi allegati, nel rispetto delle prerogative della parte sindacale normativamente previste;

Evidenziato che per la predisposizione del POLA dell'Agenzia sono stati analizzati, anche al fine del coordinamento con tutti gli strumenti di programmazione dell'ente, i seguenti materiali:

- gli obiettivi fissati nel Piano Straordinario di Potenziamento dell'Agenzia approvato con deliberazione n.810 del 6/7/2020;
- gli obiettivi e gli stanziamenti previsti nel Bilancio di previsione 2021/2023 al fine di coordinare le misure del POLA con le risorse stanziate;
- gli obiettivi di potenziamento delle risorse umane di cui al programma dei fabbisogni di personale 2019-2021 approvato con deliberazione GR n.1910 del

14/12/2020, e gli obiettivi di miglioramento delle performance perseguiti con il piano triennale della formazione approvato con determina del Direttore n 1828 del 30/12/2020;
- le linee di indirizzo per la Trasformazione Digitale 2021-2023, approvate dalla Giunta Regionale con delibera n.1965 del 21/12/2020, al fine di coordinare le misure del POLA con quanto previsto in termini di trasformazione digitale dei processi dell'organizzazione regionale che costituiscono punto di riferimento per gli enti, come l'Agenzia, facenti parte del Sistema delle amministrazioni regionali di cui all'art.1 c.3 bis lett. d) della LR 26/11/2001 n.43;

Visto il POLA 2021/2023 allegato al presente provvedimento, che contiene in particolare:

- al paragrafo 3: gli obiettivi organizzativi del lavoro agile in Agenzia Regionale per il Lavoro;
- al paragrafo 4: livello di attuazione del lavoro agile in Agenzia Regionale per il Lavoro;
- al paragrafo 5: le modalità attuative del lavoro agile;
- al paragrafo 6: l'analisi dei soggetti, processi e strumenti del lavoro agile;
- al paragrafo 7: il programma di sviluppo del lavoro agile.

Evidenziato che la predisposizione del POLA 2021/2023:

- è stata elaborata sulla base delle Linee Guida per il POLA di cui al Decreto del ministro della Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 e del POLA della Regione Emilia-Romagna, approvato con deliberazione della Giunta regionale n.132 del 1/2/2021, che costituisce, per gli enti regionali di cui all'art. 1 comma 3-bis, lett. c) della L.R. 26 novembre 2001, n. 43 "Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella Regione Emilia-Romagna" e ss.mm.ii. (tra cui l'Agenzia Regionale per il Lavoro), linea di indirizzo per la definizione delle proprie misure e obiettivi nei propri POLA e nella predisposizione delle proprie discipline applicative;
- ha visto la collaborazione dei vari soggetti coinvolti, ed in particolare:
    - il Servizio Affari Generali e Risorse Umane con compiti di "cabina di regia" del percorso per la progressiva realizzazione e diffusione del lavoro agile, per le sue competenze in materia di personale, affari generali, ICT, sicurezza e logistica;
    - i Dirigenti, che hanno individuato in maniera analitica le attività che possono essere svolte in modalità agile, nell'ambito del lavoro di ricognizione svolto;
    - le organizzazioni sindacali e la RSU, attori fondamentali del processo di trasformazione organizzativa avviato e di sperimentazione del lavoro agile, ai fini della promozione delle pari opportunità di accesso agli istituti, e per l'adeguamento delle discipline in materia di orario e organizzazione del lavoro;

Dato atto che è stato rispettato il vigente sistema di relazioni sindacali, a seguito del confronto con le organizzazioni sindacali e la RSU conclusosi in data 12/4/2021, e con l'Organismo Paritetico per l'Innovazione in data 4/2/2021;

Richiamati:

- la deliberazione della Giunta Regionale n. 1620 del 29/10/2015 di approvazione dello Statuto dell'Agenzia regionale per il lavoro in attuazione della L.R. 13/2015, e ss.mm.ii.;

- il Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia adottato con determinazione del Direttore n. 79 del 26/10/16, approvato con deliberazione di Giunta regionale n. 1927 del 21/11/16, e ss.mm.ii.;

- la determinazione n. 421 del 29/03/2021 "*Conferimento incarichi dirigenziali di Responsabile dei Servizi "Bilancio e patrimonio" e "Affari generali e risorse umane*" presso l'Agenzia regionale per il lavoro con decorrenza 1/4/2021";

- la deliberazione della Giunta Regionale n. 87 del 25/01/2021, con la quale la sottoscritta è stata nominata quale Direttore dell'Agenzia regionale per il lavoro, ai sensi dell'art. 32-bis, comma 4 della L.R. n. 17/2005 e ss.mm.ii.;

Visti:

- il D.lgs. n. 196 del 30/6/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali" e ss.mm.ii. , da ultimo dal D.lgs. 10/08/2018 n. 101, rubricato "Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati)";
- la propria determinazione n. 214 del 08/03/2018 di "Incarico al data protection officer (DPO) della Regione Emilia-Romagna delle funzioni in materia di privacy di cui al regolamento (UE) 2016/679, definite dall'intesa tra Regione Emilia-Romagna e Agenzia Regionale per il Lavoro del 22/2/2018";
- il D.lgs. n. 33 del 14/03/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii.;
- la Legge n. 190 del 6/11/2012 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- la determinazione del Direttore n.152 del 11/02/2021 avente ad oggetto "Approvazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2021, triennio 2021/2023, dell'Agenzia regionale per il lavoro e suoi allegati";

Dato atto che responsabile del procedimento è il Dirigente del Servizio Affari Generali e Risorse Umane, dott. Massimo Martinelli;

Atteso che nei confronti della sottoscritta e del responsabile del procedimento non sussistono situazioni di conflitto di interesse, anche potenziale, ex art.6 bis della L.241/1990;

Attestata la regolarità amministrativa del presente atto;

DETERMINA

1. di approvare, nel rispetto dell'art. 263, comma 4-bis, del D.L. n. 34/2020, convertito con L. n. 77/2020, il POLA 2021/2023, riportato in allegato A) al presente provvedimento, quale parte integrante e sostanziale;

2. di rinviare a successivo e separato atto, in adempimento a quanto previsto nel POLA, l'approvazione della disciplina per l'utilizzo dell'istituto dello smartworking nell'Agenzia

Regionale per il Lavoro Regione Emilia-Romagna, contenente la disciplina di dettaglio e le modalità operative per la concreta applicazione dell'istituto dello smartworking nell'Ente;

3. di trasmettere la presente determinazione all'Organismo indipendente di valutazione, ai Servizi Regionali Sviluppo delle Risorse Umane e Organizzazione e ICT, ai Dirigenti dell'Agenzia, alle Organizzazioni sindacali e alla RSU, per il seguito di competenza;

4. di dare atto che per quanto previsto in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni, si provvederà ai sensi delle disposizioni normative e amministrative richiamate in parte narrativa.

PAOLA CICOGNANI

Allegato A)

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2021-2023 DELL'AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO DELL'EMILIA ROMAGNA

Sommario

1. Premessa **2**
L'Agenzia regionale per il lavoro e la sua missione istituzionale 3

2. Lavoro agile: quadro normativo di riferimento **4**

3. Gli obiettivi organizzativi del lavoro agile in Agenzia Regionale per il Lavoro **6**

4. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?) **6**

5. Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?) **8**

6. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?) **12**

7. Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?) **13**

1. Premessa

Il P.O.L.A. (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) è un documento di programmazione previsto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, modificato dall'art. 263, c. 4-bis, del D.L. n. 34 /2020 (c.d. "Decreto Rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla L. n. 77/2020, finalizzato alla programmazione di azioni e misure per lo sviluppo e l'implementazione di progetti di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni.

L'Agenzia Regionale per il Lavoro della Regione Emilia-Romagna, con l'approvazione del presente Piano, intende intraprendere un percorso pluriennale per rinnovare la propria organizzazione, promuovendo, nel più ampio contesto di riorganizzazione in cui opera l'Agenzia, iniziative di trasformazione digitale, di sviluppo del capitale umano e di adeguamento dei processi organizzativi con l'obiettivo di migliorare le proprie performance nell'erogazione dei servizi.

Tale percorso non può che essere avviato in maniera progressiva e graduale, tenuto conto della missione istituzionale dell'Ente, volta all'erogazione dei servizi per il lavoro a persone e imprese, del contesto organizzativo in cui opera l'Agenzia, ente di recente istituzione, ancora coinvolto in un profondo processo di trasformazione e sviluppo della sua struttura organizzativa anche in riferimento ai cambiamenti che hanno interessato le politiche attive del lavoro, del Piano di potenziamento straordinario appena avviato e dell'emergenza sanitaria COVID-19 tuttora in corso, tutte variabili da considerare in relazione alla possibilità di sviluppo e implementazione del lavoro agile nell'Agenzia.

L'Agenzia, al pari della Regione, considera lo smart working come una delle principali leve della trasformazione digitale, quale processo che, combinando organizzazione, comunicazione e tecnologia, cambia i paradigmi e orienta un'organizzazione aumentando il valore aggiunto offerto ai destinatari

Il presente piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 e ha come obiettivi generali:

- la mappatura del livello di attuazione del lavoro agile, in tutte le sue declinazioni, presso l'Agenzia Regionale per il Lavoro;
- l'individuazione delle attività per le quali è possibile svolgere il lavoro agile in tutte le strutture dell'ente;
- la rilevazione dei punti di forza da consolidare e di debolezza da superare, rispetto all'esperienza di lavoro agile straordinario sviluppata nel corso del 2020;
- l'individuazione delle misure da sviluppare nel triennio 2021/2023 per sfruttare appieno le opportunità offerte dal lavoro agile per migliorare le performance organizzative dell'ente.

Per la redazione del presente Piano organizzativo sono stati analizzati, anche al fine del coordinamento con tutti gli strumenti di programmazione dell'ente, i seguenti materiali:

- gli obiettivi fissati nel Piano Straordinario di Potenziamento dell'Agenzia approvato con deliberazione n.810 del 6/7/2020;
- gli obiettivi e gli stanziamenti previsti nel Bilancio di previsione 2021/2023 al fine di coordinare le misure del POLA con le risorse stanziate;
- gli obiettivi di potenziamento delle risorse umane di cui al programma dei fabbisogni di personale 2019-2021 approvato con deliberazione GR n.1910 del 14/12/2020, e gli obiettivi di miglioramento delle performance perseguiti con il piano triennale della formazione approvato con determina del Direttore n. 1828 del 30/12/2020;
- le linee di indirizzo per la Trasformazione Digitale 2021-2023, approvate dalla Giunta Regionale con delibera n.1965 del 21/12/2020, al fine di coordinare le misure del POLA con quanto previsto in termini di trasformazione digitale dei processi dell'organizzazione regionale che costituiscono punto di riferimento per gli enti, come l'Agenzia, facenti parte del Sistema delle amministrazioni regionali di cui all'art.1 c.3 bis lett. d) della LR 26/11/2001

n.43;

- gli esiti dell'analisi delle attività erogabili tramite lavoro a distanza svolta dai Servizi dell'agenzia con il coinvolgimento di tutti i dirigenti, nel mese di dicembre 2020 e gennaio 2021

L'Agenzia regionale per il lavoro e la sua missione istituzionale

Con la L.R. 30 luglio 2015 n. 13 "*Riforma del sistema di governo regionale e locale e disposizioni su Città metropolitana di Bologna, Province, Comuni e loro Unioni*" art. 52, 53 e 54, la Regione Emilia-Romagna ha introdotto prime disposizioni per la riforma del sistema regionale dei servizi per il lavoro e ha istituito l'Agenzia Regionale per il Lavoro.

L'Agenzia è un centro di competenza tecnica, dotato di autonomia tecnico-operativa, amministrativo contabile e finanziaria, patrimoniale e organizzativa (ex art. 1 comma 3bis della LR n. 43/2001). La sua principale funzione è quella di garantire un'efficace erogazione dei servizi per il lavoro nei confronti di persone e imprese. Inoltre, la Regione attraverso l'Agenzia ha inteso garantire il presidio territoriale delle politiche attive e passive del lavoro, fondato sulla cooperazione tra le istituzioni territoriali, nonché sulla collaborazione tra soggetti pubblici e privati accreditati nell'ambito della rete attiva per il lavoro.

L'Agenzia presenta un'articolazione complessa che si compone, sia di una sede centrale che di sedi territoriali dislocate in tutte le province: 38 Centri per l'impiego, uno per ogni distretto socio sanitario, e 9 uffici per il collocamento mirato, uno per ogni Provincia e per la Città metropolitana di Bologna, la cui attività consiste nel rendere disponibili politiche attive del lavoro e offrire servizi personalizzati finalizzati all'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro di persone disoccupate, giovani, percettori di misure di sostegno al reddito e persone fragili ai sensi della LR. 14/2015. I servizi per il lavoro svolgono, infatti, un ruolo cruciale anche per l'attuazione della L.R. 14/2015 per garantire l'inclusione sociale e lavorativa delle persone in condizione di fragilità attraverso l'integrazione dei servizi. Quest'ultima si fonda sull'analisi e la valutazione condivisa del profilo di fragilità delle persone e si realizza attraverso un programma personalizzato messo a punto da una equipe multiprofessionale.

Funzioni e competenze

Il ruolo della Regione e le funzioni dell'Agenzia sono sanciti dalla L.R 13/2015 e dal D. Lgs. n. 150/2015 che ha identificato le prestazioni che le Regioni sono tenute a garantire attraverso i Centri per l'impiego e la rete degli operatori accreditati, oltre a introdurre, con l'art. 23, l'"*Assegno di ricollocazione*" quale misura di politica attiva nazionale.

Per quanto riguarda l'organizzazione dei servizi erogati ai cittadini, restano attualmente assegnate a Regioni e Province autonome "*le competenze in materia di programmazione di politiche attive del lavoro"* ai sensi del D. Lgs. n 150/2015.

In particolare, l'art. 18 del medesimo decreto individua tutte le attività che devono essere svolte in forma diretta dai Servizi per il Lavoro. Gli articoli successivi, in dettaglio gli artt. 20, 21, 22 e 23, prevedono quattro attività che possono essere erogate esclusivamente dai Centri per l'impiego. Si tratta delle così dette funzioni esclusive, ovvero: le attività propedeutiche e necessarie per la stipula del Patto di Servizio Personalizzato, le attività relative al rilascio dell'assegno individuale di ricollocazione, le attività di monitoraggio del Patto di Servizio Personalizzato (inclusa la gestione della condizionalità) e, infine, la gestione delle politiche attive riservate ai beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro. Il successivo DMLPS n. 4/2018 ha definito i Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP), ovvero gli standard di erogazione che devono essere assicurati in tutto il territorio nazionale per ciascuna prestazione.

Con la Legge 27 dicembre 2017, n. 205, Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario

2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020, è stata definita la modalità di completamento della transizione in capo alle Regioni delle competenze gestionali in materia di politiche attive del lavoro esercitate attraverso i Centri per l'Impiego.

In tale ambito si colloca il "*Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche del lavoro"* che rappresenta l'atto di programmazione e gestione nazionale per l'attuazione del Reddito di Cittadinanza, - adottato con Decreto del Ministro del lavoro n. 74 del 28 giugno 2019 – che individua anche le risorse destinate allo sviluppo degli interventi e dei servizi.

Il provvedimento conclude il percorso avviato con l'art. 1, comma 258, della Legge 30 dicembre 2018, n. 145 "Bilancio di previsione dello stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019/2021" e con le successive modifiche introdotte dal Decreto-legge 28 gennaio 2019 n. 4, coordinato con la Legge di conversione 28 marzo 2019 n. 26.

Il Piano si fonda sul riconoscimento dell'importanza centrale dei servizi per l'impiego, che costituiscono l'infrastruttura primaria del mercato del lavoro e svolgono, da sempre, fondamentali compiti di rilievo istituzionale per l'integrazione attiva delle persone.

Il Piano di rafforzamento è finalizzato a consolidare il governo e lo sviluppo dei servizi dei CPI, da perseguire attraverso investimenti che intervengono sulle infrastrutture, sul capitale umano e sull'innovazione degli strumenti di lavoro a disposizione dei CPI, in modo da realizzare, contestualmente, sia il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi, sia la qualificazione professionale degli operatori. Tale piano è stato approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n.1996 dell'11/11/2019 e aggiornato con Deliberazione n. 810 del 6/7/2020, in rispondenza alle disposizioni inserite nel Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali a seguito dell'intesa in Conferenza Stato, Regioni e Province autonome nella seduta del 27/03/2020.

A seguito della grave emergenza sanitaria e dell'impatto della normativa adottata dal Governo per contrastare la diffusione del contagio si sono registrate pesanti ripercussioni sulle attività dei servizi e dell'Agenzia che hanno in parte rallentato le attività in attuazione del Piano di potenziamento e in parte spostato le sue direttrici d'azione nel tentativo di fronteggiare la crisi economica e sociale direttamente collegata a quella sanitaria. Si pensi, ad esempio, alla gestione della cassa integrazione guadagni straordinaria.

E' opportuno infine sottolineare che la Regione Emilia-Romagna ha ancora aperto un negoziato con il Governo, relativo alla richiesta di autonomia rafforzata ai sensi all'articolo 116, comma III, della Costituzione al fine di ottenere ulteriori "*forme e condizioni particolari di autonomia*", in diverse materie fra le quali si collocano i servizi e le politiche del lavoro.

Si aggiunge infine che la Regione Emilia-Romagna ha sottoscritto nel dicembre 2020 il Patto per il Lavoro e per il Clima, progetto al quale partecipano numerosi enti pubblici e privati dell'Emilia-Romagna, che si pone, tra le molteplici linee di intervento previste, gli obiettivi di:

- rafforzare l'Agenzia Regionale per il Lavoro e il sistema integrato pubblico-privato per qualificare i servizi e le politiche attive nei confronti dei giovani, delle donne, di chi ha perso o rischia di perdere il lavoro;

- rafforzare l'integrazione della rete dei soggetti pubblici, privati e del Terzo settore, i servizi e le misure di politica attiva del lavoro, rivolte alle persone fragili e vulnerabili qualificando procedure, strumenti e gestione degli interventi.

2. Lavoro agile: quadro normativo di riferimento

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, definisce il Lavoro Agile in modo molto chiaro, come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e

collaborazione.

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" che con l'art. 14 "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche"*, integralmente ridisegnato con l'art. 263 del DL 34/2020 convertito con L. 104/2020, stabilisce che "Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. 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.".

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

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

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro a distanza si è imposto come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza e garantire l'erogazione dei servizi pubblici contribuendo a facilitare le misure di distanziamento sociale e di prevenzione del contagio.

Le misure introdotte nel 2020 hanno riguardato in particolare:

- la previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL n.9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015);

- la previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del

personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL n.18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);

- l'introduzione, con l'art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020, del POLA come strumento per ampliare il ricorso al lavoro agile quale strumento ordinario di organizzazione del lavoro nelle pubbliche amministrazioni;

- le indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);

- il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.

3. Gli obiettivi organizzativi del lavoro agile in Agenzia Regionale per il Lavoro

Con lo sviluppo del lavoro agile, in particolare dello smart working per team di lavoro, l'Agenzia intende perseguire i seguenti obiettivi organizzativi:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere la trasformazione digitale dell'ente come leva per migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti e contribuire al processo di semplificazione amministrativa;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro per migliorare il benessere organizzativo e ridurne i costi;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio regionale riducendo i consumi e la mobilità.

Il POLA 2021/2023 costituisce un importante strumento di programmazione utile ad integrare le diverse politiche dell'Ente sfruttando il lavoro agile come leva per facilitare i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e per raggiungere gli obiettivi individuati e il miglioramento delle performance di tutto l'ente.

Seguendo l'impostazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, fornita con la pubblicazione delle sopra citate "Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance", il presente piano si articola nelle seguenti sezioni:

- Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?)
- Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?)
- Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?)
- Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?)

Ognuna delle seguenti sezioni viene sviluppata all'interno di uno dei paragrafi sotto riportati.

4. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?)

L'esperienza di smart working in Agenzia comincia con l'emergenza sanitaria Covid-19 nel marzo 2020. In precedenza, l'Agenzia aveva attivato il telelavoro per un numero limitato di

dipendenti mutuando la disciplina della Regione. Pur in assenza di una previgente propria disciplina dello smart working ordinario, l'Agenzia, sulla scorta della disciplina regionale in materia di smart working e grazie anche all'infrastruttura tecnica, organizzativa e formativa in tema di lavoro agile approntata nel biennio 2018/2019 dalla Regione Emilia-Romagna (che vanta una consolidata esperienza sia per il telelavoro che per lo smart working ordinario), e usufruita dall'Agenzia ai sensi della convenzione vigente con la Giunta regionale, ha attivato lo smart working straordinario in tempi rapidissimi per tutti i lavoratori che avevano a disposizione strumentazioni adeguate. Con nota del Direttore prot. n. LV/2020/16576 del 3/3/2020 si è dato avvio allo smart working straordinario e con successiva nota del Direttore prot. LV/2020/19810 del 19/3/2020 sono state emanate le disposizioni applicative in materia di smart working straordinario.

A partire dal mese di maggio 2020, dopo i mesi di lockdown in cui la prestazione lavorativa è stata svolta quasi del tutto in smart working, a valle di una regolamentazione utile a disciplinare l'erogazione dei servizi in presenza nei centri, nel rispetto delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, l'Agenzia ha proceduto a una graduale riapertura agli utenti di tutte le sedi territoriali, mantenendo il personale in regime di smart working straordinario e introducendo la rotazione della presenza fisica degli operatori nelle sedi ai fini dell'erogazione dei servizi a favore di quel target di utenza le cui esigenze non potevano essere soddisfatte da remoto. La prestazione lavorativa continua a svolgersi in modalità mista, con rientri in presenza alternati a giornate lavorative in smart working nell'arco della settimana.

Lo smart working straordinario, attivo da marzo 2020, ha dunque modificato molto il quadro organizzativo di riferimento all'interno dell'Agenzia: il ricorso pervasivo al lavoro agile ha indotto naturalmente un processo di profondo cambiamento della cultura organizzativa, rafforzato dalla graduale diffusione di strumentazioni tecnologiche adeguate, dalla messa in atto di processi di formazione di base rivolti a tutti i dipendenti e dalla digitalizzazione di alcune procedure amministrative (questi processi sono tuttora in corso).

Con riferimento alle dotazioni strumentali e informatiche utili alla concreta operatività del lavoro agile va segnalato che una parte del personale ha utilizzato strumenti propri, come previsto dalla normativa nazionale che apriva a questa possibilità; inoltre, in parallelo, l'Agenzia ha progressivamente riorientato le attività di acquisizione di beni e servizi anche in funzione della necessità di dotare tutti gli operatori di strumenti aziendali. Tale processo è tuttora in corso, rilevandosi la necessaria gradualità collegata da un lato alla rilevazione delle reali esigenze e dall'altro ai tempi tecnici previsti per gli approvvigionamenti.

Nel dettaglio, al 31/12/2020 sono state acquisite e fornite ai collaboratori, seguendo l'esito di molteplici ricognizioni presso i Responsabili di Servizio dell'Agenzia, le seguenti strumentazioni informatiche:

- 179 computer portatili
- 371 smartphone
- 305 cuffie con microfono

con l'obiettivo, raggiunto, della fornitura di almeno un dispositivo (computer portatile o smartphone), utile a gestire buona parte della propria attività lavorativa da remoto, per ogni dipendente in regime di smart working straordinario.

In più, entro l'anno 2020 sono state acquisite le seguenti ulteriori strumentazioni, distribuite ai dipendenti dell'Agenzia entro i primi mesi dell'anno 2021.

- 209 computer portatili
- 120 smartphone

Al contempo, nell'ambito degli obiettivi di cambiamenti strategico di cui l'Agenzia si è dotata con D.D. 1502 del 14/10/2020 "ADOZIONE DEGLI OBIETTIVI DI LIVELLO STRATEGICO E

DELLA TABELLA DI CONTROLLO STRATEGICO DELL'AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO DELL'EMILIA-ROMAGNA", l'Agenzia ha definito il consolidamento e sviluppo dei servizi in chiave di innovazione e digitalizzazione delle prestazioni di politica attiva e accesso ai servizi da remoto per i cittadini come una delle leve principali per affrontare le sfide di messa in qualità delle proprie prestazioni, ribadendo quindi l'importanza, oltre che la necessità contingente, di una progressiva rivisitazione delle modalità di erogazione della prestazione lavorativa.

Inoltre, va specificato che per lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità agile ed in particolare in "smart working", l'Agenzia partecipa al Centro di Competenza per la Transizione Digitale (CCTD) istituito con delibere n.1712/2018 e n.1863/2018 della Giunta regionale dell'Emilia-Romagna; tra i documenti di maggiore interesse va segnalata l'approvazione del Piano ICT 2017-19.

Al Centro di Competenza per la Trasformazione Digitale è stato assegnato il compito di promuovere e adottare le linee guida per la Transizione digitale ora formalmente consolidate, anche per l'Agenzia, nella delibera n. 1965 adottata dalla Giunta il 21/12/2020.

Il 2020 si chiude dunque con circa il 95% di collaboratori che stanno tuttora sperimentando il lavoro agile, anche se in forma forzata dalla pandemia e con tassi di rotazione tra lavoro a distanza e ufficio in alcuni casi presumibilmente non mantenibili nella stessa misura anche a regime.

DATO AL 31.12.2020					
Servizi	**SW emergenza coronavirus**	**telelavoro**	**ordinar**	**Totale complessivo**	**%**
AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO	1			1	100,00%
SERVIZIO AFFARI GENERALI, BILANCIO E RISORSE UMANE	28	3	2	33	93,94%
SERVIZIO AMBITO TERRITORIALE CENTRO 1	83	1	7	91	92,31%
SERVIZIO AMBITO TERRITORIALE CENTRO 2	138	1	9	148	93,92%
SERVIZIO AMBITO TERRITORIALE EST	89		5	94	94,68%
SERVIZIO AMBITO TERRITORIALE NORD	105		2	107	98,13%
SERVIZIO AMBITO TERRITORIALE OVEST	73	1	5	79	93,67%
SERVIZIO INTEGRATIVO POLITICHE DEL LAVORO	16	7	1	24	95,83%
Totale complessivo	533	13	31	577	94,63%

In conclusione, è bene sottolineare come, in termini assoluti, con una percentuale di diffusione dello smart working del 92,37% sull'intero organico, l'Agenzia ha già raggiunto a gennaio 2021, seppure in modalità straordinaria, l'obiettivo a regime fissato dalla norma in vigore.

In attuazione di quanto previsto dalla disciplina nazionale e regionale, allo scopo di verificare la concreta praticabilità dell'istituto dello smart-working ordinario, nonché la sua efficacia nel contesto lavorativo dell'Agenzia, si terrà conto dell'esperienza maturata nel corso del 2020 al fine di affrontare l'emergenza sanitaria che ha rappresentato per l'Agenzia il punto di partenza della sperimentazione dell'istituto.

La pandemia ha certamente incrementato molto tra il personale la percezione che "*esiste un altro modo di organizzare il lavoro*" anche nell'ottica di progressiva rivisitazione dei processi in chiave "*full digital*".

Parallelamente l'esperienza del 2020 ha permesso di focalizzare l'attenzione anche sui punti di debolezza/criticità riscontrati nell'erogazione dei servizi front-office e back-office in modalità agile.

5. Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?)

5.1 – Organizzazione e mappatura dei processi

La concreta attuazione del lavoro agile in modalità ordinaria deve necessariamente tenere conto della struttura organizzativa dell'Ente.

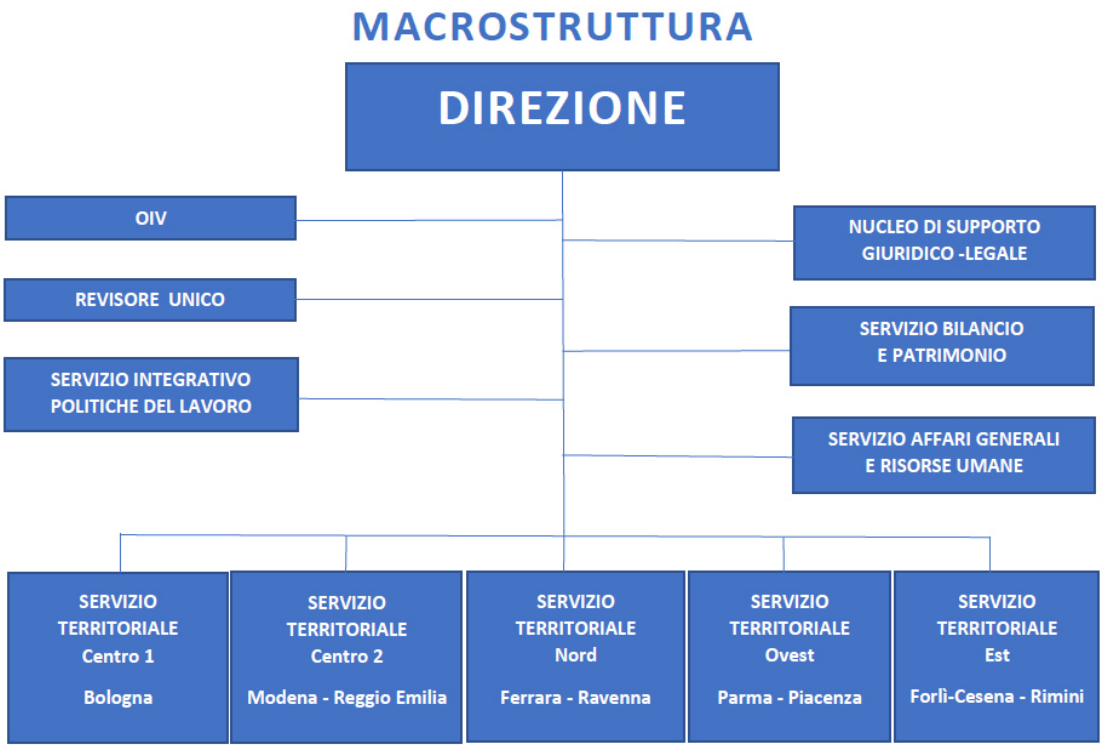
Ad oggi, la struttura è stata modellata sia per essere funzionale in riferimento alla stabilità di lungo periodo della mission istituzionale, sia tenendo presente la necessaria flessibilità per lo svolgimento delle specifiche attività assegnate dalla Regione.

L'architettura organizzativa dell'Agenzia è volta a garantire:

- la massima valorizzazione di tutto il personale supportando una chiara e concreta definizione dei ruoli e delle responsabilità;

- l'omogeneizzazione organizzativa che deve coniugarsi con le specificità dei singoli territori rispetto alle quali vanno identificate, nell'ambito degli indirizzi regionali, soluzioni appropriate.

Di seguito la rappresentazione della struttura organizzativa come recentemente modificata:



Ciascun Servizio, al quale è preposto un Dirigente, si articola in Unità Organizzative, a capo delle quali si collocano i titolari di posizione organizzativa e/o figure di cat.D con incarico di responsabile di unità organizzativa, che costituiscono il riferimento principale dei processi di lavoro e dei procedimenti amministrativi.

La struttura organizzativa dell'ARL per il 2021, vede l'organigramma comporsi complessivamente di tre servizi centrali, di cui due, il Servizio "Affari Generali e Risorse Umane" e il Servizio "Bilancio e Patrimonio" propriamente di staff e l'altro, il "Servizio Integrativo Politiche del Lavoro", a supporto delle funzioni di line svolte dai cinque servizi territoriali: il "Servizio Ambito territoriale Est" operante sugli ambiti provinciali di Forlì-Cesena e Rimini, il "Servizio Ambito territoriale Centro 1" operante sull'ambito provinciale di Bologna, il "Servizio Ambito territoriale Centro 2" operante sugli ambiti provinciali Modena e Reggio Emilia, il "Servizio Ambito territoriale Ovest" operante sugli ambiti provinciali Parma e Piacenza, il "Servizio Ambito territoriale Nord" operante sugli ambiti provinciali di Ferrara e Ravenna.

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività con i crismi per essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

Partendo dall'esperienza del lavoro agile condotta durante la pandemia Covid-19, è stato svolto un lavoro di analisi sulla mappatura dei processi dell'Agenzia, delle relative fasi e

collegate attività. A tal fine si è ritenuto opportuno partire dalla ricognizione effettuata nel corso del 2019 ai fini dell'individuazione dei processi ascritti e non ascritti ad aree di rischio corruzione. Su quella base sono state sviluppate, nel corso di dicembre 2020, le verifiche sulla possibilità di ricondurre l'intero processo o alcune fasi di esso in modalità di lavoro agile attraverso una modalità partecipativa che ha coinvolto i dirigenti dell'Agenzia.

Tale lavoro era finalizzato a individuare:

- le attività che possono essere svolte, in tutto o in parte, in modalità agile;
- le attività che non possono essere svolte in modalità agile e le relative motivazioni.

Gli esiti della ricognizione sono stati ricondotti ad unicum dal Servizio Affari Generali, Bilancio e Risorse Umane con l'obiettivo di rimuovere eventuali disomogeneità relative alla medesima tipologia di attività.

Si tratta di una prima ricognizione, suscettibile di successive integrazioni, anche alla luce degli sviluppi tecnologici e infrastrutturali di cui l'Agenzia dovrà necessariamente dotarsi per la realizzazione dei progetti di smartworking.

Per ulteriori approfondimenti si veda l'allegato 1).

Da tale ricognizione è emerso che potenzialmente quasi tutte le attività svolte in Agenzia possono essere rese, in molti casi tramite rotazione in presenza, in modalità agile, qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee (informatiche, tecniche e di comunicazione), necessarie all'espletamento della prestazione lavorativa in modalità, agile;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Con riferimento in particolare ai Servizi centrali, sia per i Servizi di staff, che per il Servizio Integrativo Politiche per il Lavoro, l'esperienza del 2020 e la ricognizione effettuata sui processi hanno confermato la sostanziale realizzabilità di progetti di smart working per la quasi totalità dei processi tipici dei Servizi, confermati dal fatto che nel corso del 2020 la quasi totalità delle attività pianificate è stata raggiunta e non pregiudicata dalla mancata presenza in ufficio del personale necessario.

In particolare, nel corso dei primi mesi del lock-down, qualche criticità si è potuta creare per il fatto di avere necessariamente dovuto concentrare gli sforzi sugli obiettivi legati all'emergenza, oltrechè per alcune difficoltà tecnologiche e organizzative. Le principali scadenze normative e gli adempimenti sono stati tuttavia rispettati, con standard qualitativi di lavoro giudicati a posteriori soddisfacenti, anche tenuto conto dell'attuale carente dotazione di personale delle strutture di staff e del fatto che in regime di smart working straordinario il personale ha operato per lo più da remoto e dalla propria residenza.

Nell'ottica dello smart working ordinario, le attività dei Servizi centrali sono da prendere pertanto in considerazione. Alcune criticità riscontrate con lo smart working straordinario potrebbero essere eliminate o fortemente ridotte, prevedendo innanzitutto adeguate risorse tecniche (ad esempio in termini di stabilità di connessione alla rete regionale) e, soprattutto, lavorando da un punto di vista organizzativo per prevedere momenti adeguati di presenza

comune negli uffici e di rotazione, nonchè prevedendo spazi di co-working dedicati, anche in altre sedi dell'Agenzia diverse da quella di assegnazione o presso altre pubbliche amministrazioni.

Con riferimento ai processi tipici dei Servizi territoriali, è stata segnalata in particolare la difficoltà della gestione da remoto di alcune particolari tipologie di utenza, non in possesso di adeguate competenze informatiche, ovvero della strumentazione necessaria per l'accesso ai servizi. Da non sottovalutare, inoltre, le esigenze dell'utenza di riferimento che in molti casi necessita di una vera e propria relazione di aiuto per la soddisfazione dei propri bisogni, finalità a volte difficilmente realizzabile tramite modalità di lavoro a distanza. La gestione dei servizi da remoto implica, infatti, delle competenze relazionali spesso diverse da quelle richieste per le attività in presenza, competenze che, in vista dell'adozione dello smart working in modalità ordinaria, risulta opportuno sviluppare anche mediante ricorso a iniziative di formazione a ciò finalizzate. Va inoltre sottolineato che il lavoro agile degli operatori dei CPI/CM subirà i condizionamenti derivanti dalla peculiarità dei servizi erogati e dalle discipline di organizzazione del lavoro correlate, in particolare, al sistema delle convocazioni sulla base di agende predeterminate. Ciò potrà limitare la distribuzione discrezionale del tempo di lavoro da parte del lavoratore in SW.

5.2 – Salute digitale

È stata rilevata parallelamente, al fine dell'attuazione efficace del lavoro agile, la necessità di digitalizzazione della documentazione in possesso dei CPI, con particolare riferimento a quella sanitaria riguardante i lavoratori con disabilità e della documentazione che attesta il titolo all'iscrizione negli elenchi del collocamento mirato degli altri appartenenti alle categorie protette.

In prospettiva, sarà necessario disporre, per ciascun processo, di un archivio digitale accessibile a tutti gli operatori che se ne occupano.

Inoltre, se da un lato i processi riguardanti gli utenti "*datori di lavoro*" sono totalmente attuabili in modalità "*agile*", quelli riguardanti gli utenti "*lavoratori*" sono attuabili in modalità agile in misura minore. Tuttavia, prevedere una modalità "mista" per la prestazione lavorativa, in parte in presenza e in parte in smart working, è risultata essere la soluzione auspicata trasversalmente tra i Servizi territoriali poiché l'esigenza di garantire sempre l'erogazione di un servizio efficace e di valore, anche a distanza, nei confronti delle persone in cerca di occupazione o rioccupazione si collega con il relativo livello di alfabetizzazione informatica e, più in generale, con il livello di scolarizzazione. Inoltre, l'efficacia della misura di politica attiva del lavoro risulta essere maggiore con l'erogazione della prestazione in presenza, poiché permane quell'aspetto di relazione umana con l'utente che, in taluni casi, a distanza tende a stemperarsi

Si sottolinea infine come il POLA, considerata la sua natura di documento programmatico, si inserisce all'interno del più ampio "processo unitario" dell'organizzazione dell'ente, nel cui ambito si ritrovano i seguenti documenti di programmazione e valutazione:

- piano delle attività annuale di livello strategico;
- programma delle attività di livello operativo;
- piano di formazione del personale;
- piano biennale di acquisizione di beni e servizi, con particolare riferimento agli acquisti informatici;
- piano di potenziamento dell'Agenzia, con particolare riferimento al fabbisogno di personale, alla digitalizzazione e agli aspetti logistici;
- sistema di misurazione e valutazione della performance del personale dirigenziale e del comparto

- piano per il benessere organizzativo (CUG);
- bilancio annuale e pluriennale.

Risulta pertanto necessario che il contenuto del POLA sia coerente con le misure previste all'interno dei suddetti documenti, i quali, ciascuno per il proprio ambito di competenza e per le diverse finalità, contribuiscono alla realizzazione del lavoro agile all'interno dell'Agenzia, e alla diffusione di una cultura sempre più orientata ai risultati e alla soddisfazione delle esigenze dell'utenza.

Azione prioritaria per l'avvio dello smart working ordinario presso l'Agenzia è rappresentata dalla necessità di dotarsi di una propria disciplina dello smart working ordinario, sulla scorta della regolamentazione regionale (di cui alla DGR n.940 del 18/6/2019) - l'ente si colloca infatti all'interno del sistema regionale come disciplinato dalla L.R. 43/2001 art. 1 comma 3 bis lettera c – apportando, ove necessario, gli opportuni adattamenti, in relazione alle caratteristiche e alla mission tipiche dell'Ente.

6. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?)

I soggetti dell'Agenzia coinvolti nella definizione dei contenuti del Piano di lavoro agile sono:

- il **Direttore, quale** organo responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dalla Giunta, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale dell'ARL, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione, con funzione di impulso, approvazione finale del POLA e controllo sulla sua applicazione;

- i **Dirigenti** che esercitano il potere di direttivo, comprendente quello disciplinare e di specificazione della mansione dei collaboratori loro assegnati e della micro-organizzazione delle proprie strutture. Il ruolo svolto dai dirigenti è di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi programmati di cui il presente Piano rappresenta una componente. Con particolare riferimento al POLA i dirigenti: svolgono una funzione di promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi; individuazione delle attività lavorabili in modalità agile e dei collegati collaboratori; sviluppo delle competenze professionali personali e dei collaboratori; programmazione degli obiettivi di struttura; infine, monitoraggio mirato e costante e rendicontazione dei risultati. A tale proposito è utile sottolineare come le Linee Guida sulla redazione del POLA, emanate dal Dipartimento del Ministro della Pubblica Amministrazione, richiedano alla dirigenza, tra l'altro, un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e di far lavorare per obiettivi, nonché di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati. I dirigenti, inoltre, oltre a essere fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa di cui all'art.14 della L. n.124/2015, sono tenuti a promuovere percorsi formativi e informativi che non escludano i collaboratori dal contesto lavorativo, dai processi di innovazione in atto e dalle opportunità professionali. Nell'organizzazione del lavoro dell'Agenzia, un ruolo fondamentale è svolto inoltre dai Responsabili di Posizione Organizzativa, in particolare nell'organizzazione di obiettivi e pianificazione periodica delle attività da realizzare, valorizzando i collaboratori, le loro competenze e il senso di responsabilità

- il **Servizio Affari Generali e Risorse Umane**, con compiti di "cabina di regia" del percorso per la progressiva realizzazione e diffusione del lavoro agile, per le sue competenze in materia di personale, affari generali, ICT, sicurezza e logistica. La struttura organizzativa ICT, in prima linea nel rispondere in maniera efficace ai nuovi bisogni collegati alla transizione digitale che ha assunto un carattere ancora più urgente a seguito dell'emergenza pandemica. Per realizzare questo cambiamento è necessario dotarsi di infrastrutture fisiche, competenze

digitali e capacità di fare rete. Occorre perseguire il miglioramento delle architetture digitali attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, integrando le base dati a disposizione, garantendo il rispetto dei requisiti di cyber security. Anche i processi devono essere rivisti in un'ottica digitale. Per fare questo è necessario anche adattare i luoghi di lavoro ad essere spazi smart e fornire dotazioni smart ai dipendenti

- il **Servizio Integrativo Politiche del Lavoro**, con compiti di gestione e manutenzione evolutiva dei "Sistemi informativi per il lavoro" della Regione Emilia-Romagna, che si articolano in Sistema Informativo Lavoro SILER, SARE, Portale Lavoro per te: si tratta di garantire l'aggiornamento e l'implementazione costante del SIL, resi necessari dalle innovazioni legislative nazionali e regionali, nonché per uniformarsi agli standard nazionali definiti da ANPAL, anche attraverso le strutture dell'assistenza tecnica;

- Il **Responsabile per la transizione digitale**, che come sopra specificato, l'Agenzia mutua dalla Giunta regionale, ha funzioni di gestione dei progetti di innovazione tecnologica e, con specifico riferimento al POLA di definizione dei cambiamenti organizzativi e adeguamenti tecnologici necessari per la sua attuazione e gestione nel lungo termine;

- l'**Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna (OIV)**, composto da un collegio di tre esperti esterni, nominati dalla Giunta regionale, d'intesa con l'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea legislativa, è l'organo cui spettano: la valutazione della correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali; la promozione e l'attestazione della trasparenza e dell'integrità dei sistemi di programmazione, valutazione e misurazione delle attività e delle prestazioni organizzative e individuali applicati nell'ente; il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni e la presentazione alla Giunta regionale e all'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea legislativa, per le rispettive competenze, di una relazione annuale sullo stato dello stesso; l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza. Infine, con riferimento al POLA: l'OIV verifica dell'aggiornamento del SMVP con riferimento al lavoro agile, verifica l'avvenuta predisposizione del POLA e la rendicontazione degli obiettivi previsti;

- il **Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità**, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro la discriminazione (CUG) costituito con Determinazione n.758 dell'11/6/2019, che si è insediato ed ha avviato la sua operatività, approvando il regolamento di funzionamento in data 19 luglio 2019. In riferimento al POLA fornisce supporto e garanzia nella conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al benessere organizzativo; inoltre svolge funzioni di supporto nella programmazione e rendicontazione del Piano Azioni Positive. In relazione al POLA può fornire un supporto metodologico per l'evoluzione delle metodologie per il monitoraggio delle performance e delle prestazioni individuali derivante dalla trasformazione digitale e organizzativa connessa al lavoro agile.

- le **Organizzazioni sindacali e la RSU**, sono da considerare tra gli attori fondamentali del processo di trasformazione organizzativa avviato e di sperimentazione del lavoro agile per promuovere le pari opportunità di accesso agli istituti, per adeguare con equilibrio progressivo le discipline in materia di orario e organizzazione del lavoro e per garantire un adeguamento degli istituti contrattuali ai cambiamenti previsti dal POLA.

7. Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?)

Per sviluppare il nuovo modello di organizzazione del lavoro e acquisire come patrimonio dell'organizzazione quanto sperimentato e appreso durante la pandemia, con il POLA 2021/2023 si individuano quattro macro-obiettivi strategici:

- adottare una propria disciplina di regolamentazione dello smart-working ordinario come presupposto per la presentazione di progetti dedicati da parte dei dirigenti;

- rivedere le discipline di organizzazione, compatibilmente con le caratteristiche tipiche delle attività rivolte a cittadini e imprese, per adeguarle al nuovo modello di organizzazione del lavoro agile, nell'ottica della progressiva digitalizzazione di attività e procedimenti, accessibilità dall'esterno delle banche dati e dei rapporti con gli utenti;
- strutturare il ricorso al lavoro agile garantendo una sua diffusione omogenea in tutti servizi dell'Agenzia;
- somministrare una formazione specifica per dirigenti e PO e per tutto il personale;

- razionalizzare le dotazioni strumentali e la logistica dell'Ente.

Raggiunto nel 2020 l'obiettivo minimo di diffusione del lavoro agile nell'ente previsto dalle norme vigenti, ovvero il 60% dei lavoratori coinvolti in attività che sono erogabili anche a distanza, causa pandemia, il primo obiettivo del POLA 2021/2023 è quello di adottare una propria disciplina in tempo utile per avviare nel 2021 il passaggio graduale dallo smart working straordinario al lavoro agile ordinario.

In riferimento al secondo punto, a seguito dell'adozione della disciplina dello sw ordinario, a partire dagli esiti della ricognizione effettuata, si procederà con la graduale realizzazione di progetti di smart working ordinario, in via sperimentale, parallelamente alla definizione delle modalità organizzative più idonee allo svolgimento dell'attività in modalità agile, compatibilmente con le caratteristiche tipiche dei servizi da erogare. Questo implica un approfondito esame dei processi/procedimenti per semplificarli e implementarne la digitalizzazione/informatizzazione.

In riferimento al terzo punto l'Agenzia si impegnerà nel garantire la diffusione omogenea del lavoro agile ordinario in tutte le sue strutture entro il 2022.

Ulteriore aspetto da considerare sarà quello di accompagnare la dirigenza e le posizioni organizzative a modificare i propri stili di leadership per promuovere il cambiamento adottando comportamenti tesi a:

- supportare i propri collaboratori attraverso il feedback continuo, utile anche a rafforzare lo sviluppo dell'autonomia del singolo nell'ambito del più ampio quadro di raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo periodo;
- sviluppare una leadership orizzontale e collaborativa;
- sviluppare e condividere i contenuti innovativi, contribuendo a sviluppare un'innovazione diffusa e collettiva,
- essere fonte di ispirazione per i propri collaboratori e coltivare una leadership motivazionale, con particolare attenzione alla motivazione intrinseca dei collaboratori

Dal punto di vista della ricaduta operativa, queste competenze proprie di una nuova leadership digitale saranno utili al fine di:

- generare meccanismi di gestione, assegnazione e monitoraggio delle attività (cosiddetto task management) adeguato al nuovo modo di lavorare (misto, ossia parte in presenza e parte a distanza) al fine di equilibrare le necessità di programmazione e monitoraggio con un crescente riconoscimento di autonomia e fiducia;
- porre maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati (lavorando sulla loro chiarezza e sulla definizione di indicatori efficaci), a partire da quelli di medio periodo, e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa e nella relazione con l'utenza esterna e interna, in una logica di sviluppo dell'attenzione all'utente;
- garantire la mappatura e la trasformazione digitale dei processi di lavoro al fine di renderli sempre più compatibili con il lavoro agile;
- individuare il personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della

condotta complessiva dei dipendenti e dei livelli di maturità in tal senso della micro-organizzazione, contribuendo a costruire meccanismi di miglioramento continuo anche laddove non sussistano ancora tutti i presupposti.

Nel corso del 2021 si dovrà procedere ad un aggiornamento del Piano triennale della formazione, inserendo appositi corsi per sviluppare nuovi stili di leadership e la capacità dei dirigenti e dei responsabili di PO a svolgere il loro ruolo di guide dei processi di riorganizzazione connessi al lavoro agile, nonché ulteriori corsi specifici per la migliore attuazione del lavoro agile a favore di tutti i dipendenti dell'Agenzia.

In riferimento all'ultimo punto si dà conto del fatto che il ripensamento degli spazi di lavoro in funzione del lavoro agile si deve inserire nella più ampia dinamica di potenziamento infrastrutturale delle sedi dell'Agenzia in attuazione del Piano di Potenziamento straordinario che vede tuttora impegnato l'Ente. Questo aspetto necessita di combinare le dinamiche del lavoro agile con le scelte che l'Agenzia di volta in volta attuerà assieme alle altre pubbliche amministrazioni interessate al fine del rinnovo/adeguamento delle sedi, prevedendo al loro interno spazi dedicati al co-working, utilizzabili anche da operatori in lavoro agile assegnati ad altre sedi.

Nel triennio di attuazione del POLA si procederà ad un riesame del sistema di classificazione del personale. Inoltre, al fine di tener conto delle competenze maggiormente rilevanti per consolidare il lavoro agile, quali la capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, di auto-organizzarsi, nonché delle competenze digitali e di utilizzare le tecnologie con consapevolezza, sarà necessario aggiornare i decaloghi di categoria e i sistemi di valutazione dei dirigenti, delle PO e del personale.

Sarà infine necessario procedere con l'individuazione di indicatori di performance aziendale, di gruppo e individuali, e di obiettivi di miglioramento per garantire il costante monitoraggio sugli incrementi di produttività, efficienza ed efficacia prodotti dal consolidamento e ampliamento del ricorso al lavoro agile, con il necessario adeguamento, ove necessario, del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
	Produzione della regolamentazione di ARL (comprende linee guida e circolari e, in generale gli atti di indirizzo) es. Regolamento di organizzazione	Iniziativa (proposta, istruttoria ed ev. relazione tecnica)	Esigenza/Proposta	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
			Istruttoria (analisi e verifiche)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Relazione tecnica	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Approvazione/Adozione del direttore generale	Presentazione; discussione; decisione;	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Approvazione della Giunta Regionale (in caso di adozione del DG)	Presentazione, presa d'atto della decisione della Giunta	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	Direzione generale risorse, europa, innovazione e istituzioni; Direzione generale economia della conoscenza, del lavoro e dell'impresa		
		Entrata in vigore (emanazione e pubblicazione)	Emanazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Produzione atti gestionali e di programmazione ARL (comprende eventuale iter per organi regionali) non previsti come processi specifici	Iniziativa (proposta, istruttoria ed ev. relazione tecnica)	Esigenza/Proposta	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	
			Istruttoria (analisi e verifiche)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Relazione tecnica	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Approvazione/Adozione del direttore generale	Presentazione; discussione; decisione;	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Approvazione della Giunta Regionale eventuale (in caso di adozione del DG)	Presentazione, presa d'atto della decisione della Giunta	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	Direzione generale risorse, europa, innovazione e istituzioni; Direzione generale economia della conoscenza, del lavoro e dell'impresa		
		Entrata in vigore (emanazione e pubblicazione)	Emanazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Costituzione e nomina degli organismi dell'ARL (es. CUG)	Fase di definizione delle regole per organo	Predisposizione bandi,	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SALVO CHE ALCUNE FASI, PER ES. LA n. 3, NON NECESSITINO LA PRESENZA FISICA	-
			Avvisi di selezione;	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Definizione elettorato attivo e passivo;	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Individuazione delle esigenze e coordinamento funzionale relativo a: infrastruttura logistica, informatica e tecnica, acquisizione beni e servizi; composizione e costituzione seggi.	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Svolgimento elezioni, selezioni e designazioni, controllo risultati e atti conseguenti sino alla nomina	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione e supporto degli organi di governo	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione dei flussi documentali, del protocollo informatico e dell'archivio corrente	Presidio di tutte le procedure attinenti alla gestione del protocollo informatico compresa attribuzione dei livelli di autorizzazione degli utenti	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SALVO IL GIRO POSTA E IL PRESIDIO E IL TRATTAMENTO DEGLI ARCHIVI FISICI	-
		Attribuzione e gestione casella di posta elettronica certificata dell'Amministrazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione applicativo atti gestore e firmatario (comprende assegnazione firme digitali)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione corrente dei flussi documentali (comprende gestione diverse partiti del gestionale di protocollo)	Es. Tenuta repertorio generale dei contratti e conservazione dei contratti repertoriati	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Es. Tenuta del manuale di gestione dell'ARL	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione uniformità dei flussi (comprende supporto e consulenza e formazione all'utenza)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Presidio dei flussi documentali della posta cartacea in arrivo e in uscita	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Controllo di gestione	Sviluppo ed elaborazione indicatori	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Definizione obiettivi gestionali e monitoraggio	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Misurazione e valutazione del risultato		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Restituzione reportistica	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Presidio sistemi informativi per la gestione ed elaborazione dati a supporto degli obiettivi generali (es. applicativo personale, privacy, anticorruzione, cdg)	progettazione evoluzione sistema, manutenzione (comprende controllo e caricamento dati)		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
				Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
				Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		estrazione reportistica		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
				Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
				Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
				Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione dati personali e privacy		Presidio della convenzione con RER	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
			Rapporti con DPO e Garante	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Supporto agli altri servizi ARL	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Pianificazione e controllo strategici	Analisi di contesto	Individuazione ed elaborazione degli indicatori di posizionamento	Direttore ARL		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
			Condivisione degli indicatori con la Governance	Direttore ARL			
		Definizione degli obiettivi e degli indicatori	Supporto gestionale alla definizione degli obiettivi	Direttore ARL			
			Sperimentazione degli indicatori di monitoraggio	Direttore ARL			
		Rendicontazione	Calcolo degli indicatori di monitoraggio	Direttore ARL			
			Analisi degli scostamenti	Direttore ARL			
	Sistema di misurazione e valutazione della performance	Fase istruttoria	Recupero documentazione, dati, monitoraggio scadenze, etc	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Redazione del sistema	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Rendicontazione del sistema	Calcolo degli indicatori di monitoraggio	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Analisi degli scostamenti	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
		Predisposizione valutazione organizzativa (performance organizzativa)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Predisposizione valutazione del personale (performance individuale)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Programmazione del piano annuale delle attività (ex art. 54 L.R. 13/2015 e ex art. 5 co. 4 Statuto ARL)	Istruttoria e analisi	Raccolta documentazione, dati, monitoraggio scadenze, etc	Direttore ARL		**INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO**	-
		Predisposizione del piano strategico e invio alla Giunta regionale	Redazione documento	Direttore ARL			
		Validazione degli organi (comprende parere Commissione Regionale Tripartita e Commissione consiliare)	Invio alla Direzione generale per parere preventivo e agli Organismi di concertazione e alla commisiione consiliare per la discussione e validazione	Direttore ARL			
		Approvazione Giunta regionale		Direttore ARL			
	Servizio di prevenzione e protezione (comprende funzioni attribuite dal D.Lgs. 81/08)	Supporto al datore di lavoro		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		**EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO PARZIALMENTE ALCUNE ATTIVITA' es. ISPEZIONI LUOGO DI LAVORO**	Indicativamente il 25% dell'attività deve essere svolta in presenza. I sopralluoghi presso le sedi al fine di verificare le condizioni lavorative ed anche per una parte degli audit da effettuare con le figure coinvolte.
		Individuazione e valutazione dei rischi sul lavoro (comprende postazioni di lavoro)		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione rapporti con altri ruoli della prevenzione: dirigenti, preposti, RLS, Medici Competenti, etc.		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Rapporti con OIV	-	Invio relazione sulla valutazione direttore ARL	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR e Direttore ARL		**INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO**	-
			Parere sul piano anticorruzione	RPCT e Direttore ARL			
		-	Altri atti da sottoporre a OIV	Tutti i dirigenti dell'ARL e Direttore ARL			
	Prevenzione della corruzione (comprende la sezione della trasparenza amministrativa)	Pianificazione e programmazione	Redazione del piano triennale e annuale	Tutti i dirigenti dell'ARL		**INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO**	-
		Gestione del rischio	Analisi e mappatura dei processi, valutazione del rischio e progettazione misure	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Attuazione misure	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Attuazione delle strategie e delle misure di prevenzione generali	Gestione segnalazione dell'illecito e dell'irregolarità (comprende ricezione nella casella di posta elettronica dedicata, istruttoria,eventuale riuso interno ai fini preventivi)	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Progettazione formazione al personale sui temi della prevenzione della corruzione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	TUTTI I DIRIGENTI DELL'ARL		
			Gestione misure relative agli incarichi (comprende rotazione, incompatibilità e inconferibilità di incarichi dirigenziali, autorizzazioni, assegnazioni ecc.)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	TUTTI I DIRIGENTI DELL'ARL		
			Codice di comportamento (comprende la misura relativa al conflitto di interesse)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	TUTTI I DIRIGENTI DELL'ARL		
		Attuazione delle strategie e delle misure di prevenzione specifiche (comprende misure definite di anno in anno)	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Coordinamento, monitoraggio e verifiche	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Trasparenza amministrativa	Pubblicazioni obbligatorie	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Accesso civico semplice	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Consulenza (comprende diffusione, interpretazione normativa e linee guida ANAC)	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Gestione della sezione amministrazione trasparente nel portale ARL	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Obblighi di attestazione dell'OIV	Tutti i dirigenti dell'ARL			
	Comunicazione e URP	Progettazione convegni, manifestazioni, campagne comunicative e pubblicazioni	Analisi del target	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		**EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE, ALCUNE ATTIVITA' NECESSITANO DI PRESENZA PER PREPARARE L'EVENTO**	-
			Benchmarking altri Enti	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Analisi esigenze interne	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Definizione e approvazione del progetto	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Produzione/sviluppo comunicazione, urp	Produzione materiali di comunicazione (comprende video, comunicati stampa, ...)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		**INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO**	-
			Gestione piattaforma web (siti dell'ARL, sito agenzia, lavoro per te)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Attuazione/Pubblicazione, comunicazione, urp	Suporto all'U.R.P. per le tematiche dell'ARL	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		**INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO**	-
			Presidio del marchio d'ARL	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Tutela dell'immagine in tutti gli spazi dell'ARL (es. comprende attività legata cartellonistica)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Presidio newsletter	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Conferenze/convegni/eventi	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Presidio e gestione dei siti web sistema ARL	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Intranet ARL	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Supporto ai rapporti con stampa/Relazioni con media (comprende relazioni con ufficio stampa Giunta RER)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Social media	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione caselle di posta dedicate	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Verifica e controllo dell'efficacia comunicativa, urp	Partecipazione eventi (comprende conteggio numerosità)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		**INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO**	-
			Analisi delle statistiche web	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Pianificazione annuale e pluriennale delle risorse umane	Pianificazione pluriennale del personale	Rilevazione delle esigenze	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		**INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO**	-
			Valutazione delle esigenze e compatibilità economica e oranizzativa	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Supporto alla pianificazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Pianificazione annuale del personale	Rilevazione delle esigenze	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Valutazione delle esigenze e compatibilità economica e oranizzativa	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Supporto alla pianificazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Reclutamento e selezione del personale a TD e TI, collaboratori, co.co.co (compresa mobilità esterna in entrata)	Progettazione	Definizione e approvazione del profilo	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		**ATTIVITA' INSERIBILI IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE: ALCUNE RICHIEDONO PRESENZA ES. GESTIONE COMMISSIONE CONCORSO E FASI CONCORSUALI**	-
		Procedura selettiva (compreso il bando o mobilità)	Procedura preliminare di mobilità	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Inserimento persone con disabilità certificata (comprende chiamata diretta)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione bando	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Nomina e gestione commissione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione procedura concorsuale (dal bando all'approvazione atti)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
Amministrazione gestione e governo		Assunzione nuovo dipendente	Stipula del contratto	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione adempimenti normativi conseguenti (comprende SARE e Trasparenza)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Formazione del personale	Formazione interna	Pianificazione annuale formazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE, ALCUNI INTERVENTI NECESSITANO DELLA PRESENZA FISICA	-
			Individuazione fabbisogni formativi	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Organizzazione, erogazione corsi e delle attività formative in generale	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Rendicontazione e certificazione formazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Formazione esterna	Individuazione fabbisogni formativi	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Approvazione formazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione missione dal punto di vista formativo	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Organizzazione/riorganizzazione unità organizzative ARL	Sviluppo della soluzione organizzativa	Analisi organizzativa	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
			Job description e job evaluation sui ruoli	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Definizione e formalizzazione dei nuovi assetti organizzativi	Proposta nuovi assetti da parte dei dirigenti al direttore	Tutti i dirigenti dell'ARL E Direttore ARL			
			Parere sulla proposta di riorganizzazione da parte del direttore	Direttore ARL			
			Determina di riorganizzazione	Tutti i dirigenti dell'ARL			
	Attribuzione incarichi dirigenziali, di posizione organizzativa, di particolari responsabilità	Attribuzione incarichi dirigenziali	-	Direttore ARL		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Attribuzione di posizioni organizzative e incarichi di responsabilità	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
	Valutazione della prestazione del personale	Valutazione dei dirigenti	-	Direttore ARL		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Valutazione delle posizioni organizzative e incarichi di responsabilità	-	Tutti i dirigenti dell'ARL E Direttore ARL			
		Valutazione del personale del comparto	-	Tutti i dirigenti dell'ARL E Direttore ARL			
	Mobilità interna del personale	Rilevazione delle posizioni nuove o vacanti		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Individuazione dei dipendenti da sottoporre a mobilità	Mobilità volontaria (istanza singolo interessato)	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Mobilità per motivi organizzativi (gestione procedimento)	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Manifestazione d'interesse alla mobilità compresa l'assegnazione alla UO di destinazione	Raccolta interessi del personale	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Valutazione delle richieste	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Approvazione atti	Tutti i dirigenti dell'ARL			
	Mobilità esterna in uscita del personale	Gestione istanze mobilità in uscita	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Gestione dei rapporti con l'amministrazione destinataria (compreso nulla osta di ARL e accoglimento istanza)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Trasferimento del dipendente (compresa la gestione giuridica della pratica, l'aggiornamento dei sistemi, trasferimento di documentazione ad altro ente, etc.)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione anagrafica dipendenti	-	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
	Gestione presenze (comprende gestione malattie e gestione part-time)	-	-			INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
	Gestione comandi e distacchi	-	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
	Gestione aspettative	Esame istanze	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Verifica dei requisiti per la concessione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Accoglimento/diniego istanza	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione permessi (per L.104/92, studio, sindacali, etc.)	Esame istanze	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Verifica dei requisiti per la concessione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Accoglimento/diniego istanza	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Tenuta fascicoli del personale e stati di servizio matricolari	-	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW SOLO IN PARTE, AD ECCEZIONE DELLA TENUTA DEI FASCICOLI CARTACEI	-
	Gestione procedimenti disciplinari	-	-	Upd e dirigenti dell'ARL		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
	Gestione progressioni economiche orizzontali - PEO	Predisposizione e pubblicazione avviso di selezione PEO	predisposizione avviso	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
			pubblicazione avviso				
		Gestione esclusioni eventuali	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Valutazione e applicazione dei criteri di selezione	-	Tutti i dirigenti dell'ARL E Direttore ARL			
		Aggiornamento sistemi informativi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione infortuni INAIL	-		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
	Autorizzazione incarichi extraistituzionali	-	Esame istanze			INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
			Verifica dei requisiti per la concessione				
			Accoglimento/diniego istanza	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Trattamento economico del personale (comprende attività della convenzione sul personale)	Gestione eventi e informazioni utili per predisposizone cedolini (es. cambio IBAN)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Gestione adempimenti fiscali	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione del fondo straordinario (ammontare, ripartizione, regole fondo)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	TUTTI I DIRIGENTI DELL'ARL		
		Gestione conto annuale (comprende inoltro alla Ragioneria Generale dello Stato)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione assegni nucleo familiare	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione rilascio Certificazioni Uniche	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Trattamento previdenziale del personale (comprende attività della convenzione sul personale e rapporti con INPS)	Supporto alla gestione pratiche di pensione compiute dalla Giunta RER	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	GIUNTA RER	INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Supporto alla gestione pratiche di TFS/TFR e di riliquidazione compiute dalla Giunta RER	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	GIUNTA RER		
		Gestione pratiche di ricongiunzione, riscato, computo periodi/servizi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR	GIUNTA RER		
	Gestione relazioni sindacali	Informazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Confronto		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Contrattazione integrativa	Definizione piattaforma di parte pubblica	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione trattative sindacali	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Sottoscrizioni ipotesi accordi	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Supporto ai controlli e verifiche sull'accordo	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Sottoscrizione accordi	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
			Gestione accordi	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Acquisizione di beni e servizi	Programmazione acquisizione di beni e servizi		Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	
		Progettazione acquisizione di beni e servizi	Individuazione del RUP	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Eventuale nomina del direttore dell'esecuzione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Predisposizione della relazione tecnico illustrativa contenenente gli elementi tecnici, amministrativi e contrattuali oggetto dell'approvvigionamento (Individuazione dell'esigenza)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Acquisti in deroga presenti in convenzioni CONSIP/regionali e ad acquisti informatici (compresa autorizzazione)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Individuazione dell'esigenza completa dell'importo, della procedura di scelta, dei requisiti di ammissione, dei criteri di valutazione delle offerte, del sistema di aggiudicazione, e dell'indicazione della copertura finanziaria (determina a contrarre)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Approvazione determina a contrarre	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione della determina a contrarre sul profilo di committenete	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Approvazione del capitolato tecnico con individuazione dettagliata delle specifiche tecniche	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Approvazione della documentazione amministrativa e dello schema di contratto	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione della documentazione di gara sul profilo di commitente e altre forme di pubblicità	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Selezione del contraente di acquisizione di beni, servizi	Nomina della commissione interna/esterna per appalti aggiudicati con criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione della nomina della commissione e dei curricula dei componenti sul profilo di commitente	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione procedura di affidamento (compresa analisi documentazione per proposta di ammissioni/esclusioni)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione dei provvedimenti di ammissione/esclusione sul profilo di commitente	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Valutazione dell'offerta (tecnica ed economica)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Eventuale procedimento di verifica di anomalia/congruità dell'offerta	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Approvazione della proposta di aggiudicazione	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Verifica del possesso dei requisiti di ammissione alla gara in capo all'aggiudicatario	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Pubblicazione dell'aggiudicazione sul profilo di commitente	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Stipula del contratto di acquisizione di beni e servizi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Esecuzione e rendicontazione del contratto di acquisizione di beni e servizi	Autorizzazione a modifiche contrattuali e a varianti	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Autorizzazione di subappalti	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Verifica delle prestazioni eseguite nel rispetto del contratto (per rilascio certificato regolare esecuzione, eventule applicazione di penali, proposta di risoluzione contrattuale)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Liquidazione della spesa comprensiva di tutte le verifiche amministrative (DURC)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Accordi di programma, convenzioni con altri enti per il conseguimento di finalità istituzionali e gestione comune di servizi (comprende tutte le fasi che vanno dall'avvio delle trattative alla sottoscrizione della convenzione).	Iniziativa	-	Tutti i dirigenti dell'ARL		INTERAMENTE EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	-
		Negoziazione della convenzione	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Fase istruttoria (comprende relazione tecnica)	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Approvazione della convenzione	-	Direttore ARL			
		Stipula ed aspetti contabili	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Esecuzione	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
	Progettazione, realizzazione, gestione e sviluppo reti informatiche e sicurezza (processo sviluppato in collaborazione con RER ex Convenzione sul personale)	Analisi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE, LA GESTIONE DELLA RETE RICHIEDE UNA PRESENZA	-
		Progettazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Realizzazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Messa a servizio (comprende amministrazione di sistema)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione postazioni di lavoro (comprende fotocopiatrici)	Analisi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE, GLI INTERVENTI SULL'HARDWARE RICHIEDE PRESENZA	-
		Progettazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Realizzazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Messa a servizio	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione del servizio di telefonia mobile	Identificazione e monitoraggio utenti dei consumi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE, GLI INTERVENTI SULL'HARDWARE RICHIEDE PRESENZA	-
	Gestione service desk federato (comprende assistenza postazioni di lavoro delle strutture)	Progettazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE, GLI INTERVENTI SULL'HARDWARE RICHIEDE PRESENZA	-
		Messa a servizio	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione immobiliare delle sedi dell'ARL	Verifica presidi antinfortunistici	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN MINIMA PARTE	Indicativamente il 70% dell'attività deve essere svolta in presenza. I sopralluoghi presso le sedi in occasione di di verifiche e controlli, alla presenza dei soggetti esterni titolari dei contratti di gestione/manutenzione delle strutture
		Verifica di conformità dell'involucro (comprende certificazioni, segnaletica, presidi, etc.)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione dei rapporti con Comuni, Province e terzi locatori	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione delle utenze delle sedi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione diretta arredi e attrezzature	Inventariazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		FASE DI INVENTARIAZIONE - EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN MINIMA PARTE	Indicatovamente il 70% dell'attività deve essere svolta in presenza. I sopralluoghi presso le sedi in occasione di di verifiche e controlli, e predisposizione dei documenti e della reportistica
		Conservazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Sviluppo eco-sostenibilità	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Dismissione (per vendita o cessione gratuita)	istruttoria e scarico inventariale (obsolescenza, furto, rottura)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		programmazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
	Gestione bilancio		-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERO PROCESSO	
		predisposizione del budget	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		variazioni di budget (assestamento)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		operazioni propedeutiche al bilancio di esercizio	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		operazioni per la predisposizione del bilancio di esercizio	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione ciclo attivo	Gestione entrate da Ministero del lavoro	Formulazione previsioni e quantificazione dell'ammontare , nelle sue varie componenti;	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		INTERO PROCESSO	
			Gestione contabile e finanziaria in concomitanza con la comunicazione del Ministero del lavoro circa l'ammontare annuale del finanziamento	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione della fase dell'incasso (comprende tempistica e rendicontazione)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione dell'ordinativo di incasso	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		Gestione entrate da Regione EMR	Formulazione previsioni e quantificazione dell'ammontare , nelle sue varie componenti;	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione contabile e finanziaria in concomitanza con la comunicazione della Regione circa l'ammontare annuale del finanziamento	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione della fase dell'incasso (comprende tempistica e rendicontazione)	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			Gestione dell'ordinativo di incasso	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
	Gestione ciclo passivo	gestione contabile approvvigionamento beni, servizi	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		gestione compensi - co.co.co, collaborazioni occasionali, liberi professionisti	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		gestione missioni (interni)/ trasferte (esterni)	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
		gestione stipendi personale a T.D. e T.IND.	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
			-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
	Accesso agli atti documentali ex L.241/90	Regolazione	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	
		Gestione istanze	-	Tutti i dirigenti dell'ARL			
	Accesso generalizzato F.O.I.A. e gestione whistleblowing	Regolazione e consulenza	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO	
		Gestione istanze	Istruttoria	Tutti i dirigenti dell'ARL			
			Fase decisoria	Tutti i dirigenti dell'ARL			
		Gestione riesame (eventuale)	Istruttoria	RPCT			
			Fase decisoria	RPCT			
	Servizio giuridico, legale e contenzioso (comprende attività di consulenza legale, sostegno giuridico in ambiti di specifico interesse e gestione obbligazioni	Presidio della funzione attiva	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR		EFFETTUABILE IN SW ORDINARIO SOLO IN PARTE, ALCUNE ATTIVITA' CHE RICHIEDONO PRESENZA FISICA, ES. PATECIPAZIONE AD UDIENZE	
		Presidio del precontenzioso e del contenzioso giudiziale e stragiudiziale	-	Dirigente servizio AA.GG., Bilancio, HR			
Servizi integrativi per il lavoro	Gestione delle procedure amministrative per l'ingresso in Italia di stranieri per motivi di tirocinio formativo/lavoro - D.Lgs 286/98 - DPR 394/99 DGR 543/2015	Ricezione e valutazione dei progetti formativi	Protocollazione istanza enti promotori	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro		PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
			Valutazione istanza				
		Ispezione in Azienda al ricevimento della richiesta	Visita all'unità produttiva dell'Azienda che intende ospitare il tirocinante				
			Redazione verbale				
		Rilascio/diniego del "Visto al progetto formativo"	Determina Dirigente				
			Invio determina all'Ente Promotore				
		Verifica e monitoraggio del sistema di ingresso dei progetti per tirocinio per stranieri residenti all'estero	Caricamento sulla piattaforma "Click Lavoro" dei dati del tirocinante, dei documenti presentati dai promotori e dei "Visti al progetto formativo"				
			Implementazione settimanale della banca dati regionale				
		Ispezione in Azienda nel corso del tirocinio	Ispezione in Azienda con la presenza dell'Ente promotore e del tirocinante per la verifica amministrativa, finanziaria e tecnica del progetto formativo e relativo verbale				
		Ricezione della relazione finale del tirocinio	Conservazione nell'archivio cartaceo				
	Gestione degli esuberi nella P.A. ex art. 34 del DLgs n. 165/2001.	Acquisizione degli elenchi degli esuberi dichiarati dalla PA	Verifica amministrativa sulla completezza della documentazione	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro		PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Istruttoria e compilazione della lista di disponibilità	Determina dirigenziale di approvazione della lista di disponibilità				
			Pubblicizzazione sul sito internet della determina				
		Risposte alle istanze delle PA	Segnalazion positive o negative dei nominativi a tutte le altre PA				
	Ammissibilità dei tirocini di cui alla LR 17/2005 e dei tirocini in Garanzia Giovani	Istruttoria dei tirocini	Ammissibilità verificata con l'ausilio del SI dedicato presente sulla piattaforma	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro		PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
			Determina dirigenziale di ammissibilità				
			Controlli di secondo livello sulle autodichiarazioni delle Aziende che ospitano tirocinanti				
		Attività sanzionatoria in violazione dell'at. 24, c. 4, della LR 17/2005	Rilevazione della violazione				
			Redazione del verbale di sanzione				
			Invo del verbale al soggetto promotore del tirocinio				
	Approvazione dell'elenco dei soggetti accreditati alle politiche per il lavoro e delle relative variazioni ex art. 7 del Dlgs 276/2003 e art. 35 L.R. 17/2005	Richiesta di accreditamento o di variazione da parte del Soggetto	Protocollazione dell'istanza	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro		PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Istruttoria da parte del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	verifica dei requisiti	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
			verifica delle dichiarazioni ex DPR 445/2000	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	-		
			Invio degli esiti al Nucleo di validazione	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	-		
		Validazione/diniego del nucleo di validazione		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		Inserimento o non inserimento del Soggetto nell'elenco degli accreditati	Determina di approvazione dell'elenco e delle relative variazioni	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
			Comunicazione ai soggetti	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		Ouditing sul soggetto accreditato	Verifica	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	Struttura di assistenza tecnica		
			Verbale con prescrizioni e raccomandazioni	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	Struttura di assistenza tecnica		
			Lettera con richiesta di adeguamento/ Determina di revoca accreditamento	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
	Autorizzazione agenzie private di lavoro all'esercizio dell'intermediazione, ricerca e selezione del personale e supporto alla ricollocazione ex L.R. 17/2005	Richiesta di autorizzazione da parte del soggetto	Protocollazione dell'istanza			PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Istruttoria da parte del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	verifica dei requisiti	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
			verifica delle dichiarazioni ex DPR 445/2000	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		Rilascio/diniego dell'autorizzazione	Determina di autorizzazione/diniego	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		Richiesta di esame congiunto da parte di azienda o di OO/SS	Protocollazione istanza				
		Convocazione delle parti interessate (azienda e OO/SS)		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
	Esame congiunto nei procedimenti di licenziamenti collettivi e/o di cassa integrazione straordinaria ex Dlgs 148/2015	Redazione di un verbale sottoscritto dalle parti	-	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro		PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Invio parere al ministero del lavoro per autorizzazione CIGS		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
	Assistenza Tecnica alla Regione Emilia Romagna nei processi di revoca dei trattamenti di CIG in deroga	Ricezione dagli Ispettorati territoriali del Lavoro di verbali ispettivi nei confronti di aziende che hanno utilizzato la cig in deroga	Individuazione di eventuali elementi per la proposta della revoca	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	ILT	PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Proposta alla Regione di adozione o meno del provvedimento di revoca	Invio al Servizio regionale competente di proposta o meno della revoca	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro - Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	RER		
	Rilevazione dati e Produzione di statistiche	Confronto,coordinamento della rete di soggetti coinvolti		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	A seconda dell'ambito tematico sono coinvolte varie strutture tra cui: ERVET, Servizi territoriali e assistenze teciche ARL, AUSL, INPS, Osservatorio regionale dello spettacolo/Servizio Cultura RER, ISTAT, Servizio Statistica RER, INAIL	PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
	Redazione di report tematici	Aquisizione e controllo qualità dei dati, piano di tabulazione ed elaborazione dati su temi definiti di volta in volta sulla base delle esigenze conoscitive		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	A seconda dell'ambito tematico sono coinvolte varie strutture tra cui: ERVET, Servizi territoriali ARL, AUSL, INPS, Osservatorio regionale dello spettacolo/Servizio Cultura RER, ISTAT, Servizio Statistica RER, INAIL, Assistenze tecniche ARL	PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Rilevazione dati sui servizi per il lavoro		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	ANPAL, Ministero del lavoro, Servizi territoriali ARL		
		Definizione obiettivi conoscitivi e della struttura		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		Redazione		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		Coordinamento rete dei redattori e monitoraggio dei risultati		Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	ERVET, Servizi territoriali ARL		
	Adesione alla convenzione aperta L.R. 14/2015	Richiesta da parte dell'Ente	protocollazione della richiesta di adesione alla convenzione aperta per la fruibilità e del tracciato utenti	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	P.A. Richiedente	PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Istruttoria da parte del servizio lavoro	verifica funzioni istituzionali e accertamenti	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		Rilascio/diniego autorizzazione	Predisposizione nota autorizzativa	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	P.A. richiedente e Engineering		
			inoltro all'Ente e invio mail a Engineering per attivazione account				
			Con rilascio: creazione da Engineering di Account di 'visualizzazione' dei dati SIL-ER agli operatori				
		Modifiche all'istanza e al tracciato utenti	Predisposizione nota autorizzativa	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro	P.A. richiedente e Engineering		
			inoltro all'Ente e invio mail a Engineering per attivazione account				
			Con rilascio: creazione da Engineering di Account di 'visualizzazione' dei dati SIL-ER agli operatori				
	Concessione di contributi per adattamento postazioni di lavoro a favore di persone con disabilità	approvazione dell'avviso pubblico	-	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro		PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		nomina del nucleo di validazione	-	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		verifica dei requisiti di ammissibilità	-	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
		ammissione/esclusione dei progetti	-	Responsabile del Servizio Integrativo Politiche del Lavoro			
	Gestione e supporto Sistema informativo lavoro - SILER	Analisi	-	Dirigente servizio integrativo lavoro		PROCESSO INSERIBILE INTERAMENTE IN SMART WORKING ORDINARIO	
		Progettazione	-	Dirigente servizio integrativo lavoro			
		Realizzazione	-	Dirigente servizio integrativo lavoro			
		Messa a servizio	-	Dirigente servizio integrativo lavoro			
						FINALE	
	Verifica di ottemperanza o rilascio dei certificati di ottemperanza alla L. 68/1999	Richiesta di verifica (o certificato) di ottemperanza da parte del datore di lavoro	Protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO	L'utilizzo della pec e della firma digitale e la circostanza che i documenti da verificare sono già tutti digitali (a cominciare dal prospetto informativo) consentono lo svolgimento dell'intero processo in modalità smart working,
		Istruttoria	verifica dei prospetti e delle autocertificazioni ricevute;	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
			verifica di eventuali altre modalità adottate per l'assolvimento dell'obbligo (es. convenzioni, esoneri, etc.)		-		
			Eventuale verifica della situazione relativa ad altri ambiti territoriali		Ufficio Collocamento Mirato di altri ambiti territoriali		
		Rilascio di attestazione (o del certificato) da cui risulti l'ottemperanza o la non ottemperanza	Attestazione / certificato protocollato con firma digitale e invio tramite pec	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Esonero parziale dagli obblighi di assunzione	Richiesta dell'esonero da parte dell'azienda	Protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO	In assenza dell'utilizzo del bollo digitale, è possibile ovviare all'acquisizione delle marche da bollo cartacee con una procedura che prevede l'acquisizione dell'autocertificazione del datore di lavoro con bollo/i scansionato/i che rimane/rimangono, in originale, presso il richiedente).
		Istruttoria	verifica delle motivazioni e eventuale richiesta di intervento a AUSL o ITL	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	AUSL o ITL		
			controllo banca dati SILER		AUSL o ITL		
		Rilascio o diniego dell'autorizzazione all'esonero	Diniego o determinazione dirigenziale di autorizzazione all'esonero. Invio del Provvedimento all'azienda, a firma della Dirigente, tramite pec/raccomandata e aggiornamento della banca dati. Comunicazione a ITL	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Versamento dell'esonero	Predisposizione del conteggio, confronto con l'azienda e trasmissione formale	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
			Acquisizione della contabile del versamento, controllo, eventuale invio di diffida e segnalazione a ITL		ITL		
		Richiesta di computo da parte del datore di lavoro	Protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
	Computo di lavoratori disabili in costanza di rapporto o già disabili prima dell'assunzione	Istruttoria	Controllo della sussistenza dei requisiti di legge (comprende percentuale d'invalidità, validità del verbale e della restante documentazione, competenza territoriale, data di assunzione, responsabilità del datore di lavoro)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	
		Rilascio o diniego di riconoscimento del computo	Comunicazione di riconoscimento / diniego del computo, trasmissione via pec all'azienda, aggiornamento della banca dati.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Convenzione/programma inserimenti lavorativi disabili ex art. 11, L. 68/99	Proposta di convenzione da parte del datore di lavoro	Consulenza preliminare e recepimento della proposta formale	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	In assenza dell'utilizzo del bollo digitale, è possibile ovviare all'acquisizione delle marche da bollo cartacee con una procedura già in uso (acquisizione autocertificazione datore di lavoro con bollo/i scansionato/i che rimane/rimangono, in originale, presso il richiedente).
		Istruttoria	Verifica dei contenuti della convenzione rispetto a quanto riportato in banca dati. Negoziazione dei contenuti e elaborazione della proposta definitiva.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Stipula o rigetto della proposta di convenzione	Firma della Convenzione o del rigetto da parte della Dirigente, trasmissione via pec/raccomandata al datore di lavoro e aggiornamento della banca dati.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Gestione e monitoraggio in itinere della convenzione (comprende chiusura)	Controllo dell'adempimento delle scadenze intermedie di assunzione, negoziazione di eventuali proroghe o altre modifiche, consulenza, attivazione tirocini	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Convenzione trilaterale con commessa di lavoro a: cooperativa sociale ex art. 22, LR 17/05 oppure a servizio integrativo lavoro e/o cooperative sociali ex art. 12 bis, LR 68/99	Proposta di convenzione	Consulenza preliminare e recepimento della proposta formale	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Tuttavia la sottoscrizione dei progetti di inserimento in modalità digitale da parte delle persone disabili si scontra con la scarsa digitalizzazione delle stesse. Di solito, i progetti di inserimento vengono firmati come documenti cartacei e spediti per posta ordinaria. La sottoscrizione dei progetti formativi può avvenire in forma digitale con l'eventuale supporto della Coop. Sociale o con firma autografa ed invio, unitamente al documento di identità, mediante posta elettronica ordinaria
		Istruttoria	Verifica dei contenuti della convenzione. Identificazione del/dei lavoratore/i, da segnalare alla cooperativa sociale con eventuale contributo da parte del Comitato Tecnico e recepimento del progetto individuale d'inserimento.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Comitato Tecnico		
		Stipula o rigetto della proposta di convenzione	Firma della Convenzione o del rigetto da parte del Dirigente, aggiornamento della banca dati e trasmissione alle parti	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Gestione e monitoraggio in itinere della convenzione (comprende chiusura)	Controllo dell'adempimento degli impegni convenzionali, negoziazione di eventuali modifiche, consulenza complessiva.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Sospensione degli obblighi (comprende sospensione temporanea)	Richiesta di sospensione da parte dell'azienda	Protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	
		Istruttoria	Verifica della documentazione e dei requisiti di legge	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Rilascio o diniego dell'autorizzazione alla sospensione (comprende la presa d'atto di autorizzazione ministeriale o accordi sindacali per ammortizzatori sociali)	Diniego o autorizzazione alla sospensione, firma della Dirigente, trasmissione via pec/raccomandata all'azienda, aggiornamento della banca dati.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Ministero del lavoro/ Sindacati		
	Compensazione territoriale da datori di lavoro privati	ricevimento delle istanze istruttoria decisione finale	- - -	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Le modifiche intervenute nelle disposizioni hanno riconosciuto la compensazione territoriale come una
	Verifica condizione dell'azienda di rispetto obblighi L.68/99 (c.d. prospetti informativi)	Ricevimento dei prospetti informativi inviati tramite SARE	Acquisizione dei prospetti inviati telematicamente, nella banca dati SILER, storicizzazione prospetti delle aziende uscite dall'obbligo e duplicazione dei prospetti non inviati relativi ad aziende in obbligo	Dirigente Ambito territoriale di riferimento		**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	
		Controllo dei prospetti	Analisi dei prospetti ricevuti, controllo della corretta compilazione, invio di eventuali richieste di chiarimento alle aziende. Rilevazione delle aziende scoperte, predisposizione dei relativi elenchi per utenti e operatori, individuazione delle aziende per avviamenti e preselezione. Segnalazione a ITL per eventuali irregolarità.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	ITL		
		Manutenzione banca dati	Ricevimento di comunicazioni di variazioni da parte delle aziende e registrazione in banca dati SILER	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
	Rilascio di nullaosta assunzioni nominative	Richiesta da parte del datore di lavoro	Protocollazione	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	
		Istruttoria	Verifica dell'iscrizione agli elenchi di cui agli artt. 8/18 L.68/99 (verbale d'invalidità, stato occupazionale, diagnosi funzionale-se presente-) anche tramite eventuali contatti con altri Uffici CM	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	altri Uffici territoriali (eventuale)		
		Rilascio (con eventuali indicazioni delle limitazioni da Diagnosi Funzionale) o diniego nulla osta	Invio via e-mail/ Pec al datore di lavoro e per conoscenza a mezzo e-mail / spedizione cartacea al lavoratore	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Servizio incrocio domanda / offerta di lavoro (Preselezione)	Richiesta da parte del datore di lavoro	Ricezione richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Possibile necessità di incontrare in presenza il lavoratore, per verificare l'effettiva congruenza con le caratteristiche richieste dall'azienda. Si rileva la delicatezza della fase di contatto contatto con il lavoratore per l'acquisizione della sua disponilità trattandosi di lavoratori con particolari fragilità per cui di fatto spesso sono preferibili incontri in presenza. Necessità di incontrare in presenza il lavoratore, per verificare l'effettiva congruenza con le caratteristiche richieste dall'azienda e misurare l'effettiva disponbilità rispetto alla specifica occasione di lavoro.
			Compilazione questionario				
		Analisi del fabbisogno datoriale (comprende eventuale negoziazione del profilo)	valutazione sulla modalità di evasione della richiesta in base al profilo indicato (pubblicazione o ricerca in banca dati)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			Valutazione della congruità della richiesta rispetto ai profili presenti in banca dati		-		
		Matching	Preselezione pubblicizzata con ritiro delle autocandidature,	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
			Preselezione, con estrapolazione dalla banca dati, ecc. (comprende verifica disponibilità lavoratore)				
		Trasmissione candidature	Invio curricula selezionati (comprende rose elaborate da SILER)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Acquisizione esiti selezione	contatti telefonici o a mezzo e-mail con datore di lavoro	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Iscrizione negli elenchi per il collocamento di lavoratori di cui agli artt.8 / 18 L.68/99 e altre categorie speciali	Accoglienza, informazione e ricezione della domanda di iscrizione		irigente Ambito territoriale di riferimento		**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Gli ostacoli all'inserimento dell'intero processo in modalità sw si fondano sullo scarso livello di digitalizzazione della maggioranza delle persone iscritte negli elenchi della L. 68/1999, oltre al fatto che l'utenza sovente è bisognosa di una relazione di aiuto non gestibile da remoto. Sarebbe opportuno prevedere entrambe le modalità (a distanza ed in presenza) per le singole fasi, con possibilità di attivazione da parte dell'operatore della soluzione meglio rispondente al caso specifico. Una riflessione specifica merita il caso dell'iscrizione a seguito di trasferimento da altro elenco L. 68 in quanto, in moltissimi casi, la documentazione sanitaria è composta solo da documenti cartacei che necessitano della presenza fisica di un operatore che gestisca il tutto, anche solo per procedere alla relativa scansione: vanno considerati quindi gli aspetti relativi alla documentazione da
		Verifica requisiti per l'iscrizione (comprende accoglienza e informazione)		Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Eventuale dichiarazione immediata disponibilità intermediata	Verifica eventuale did resa ai sensi del D. Lgs. 150/2015	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Accoglienza / diniego iscrizione agli elenchi	Inserimento ~~in banca~~ dati o comunicazione diniego	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	INPS e servizi sanitari (eventuale)		
		Stipula Patto di Servizio Personalizzato (comprende profilatura)	Inserimento titolo di studio / competenze possedute e disponibilità lavorative in banca dati. Illustrazione dei servizi offerti e delle modalità di autocandidatura agli stessi	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
			Individuazione delle misure concordate con il lavoratore e successiva verifica del rispetto delle stesse		-		
		Rilascio certificato iscrizione	Stampa del certificato prodotto dal Sistema Operativo	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Eventuale Trasferimento di iscrizione e riconoscimento relativa anzianità	Richiesta ad altri Cpi / CM di eventuale documentazione e anzianità di iscrizione	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	altri Uffici territoriali regionali ed extraregionali		
Collocamento Mirato	Cancellazione dagli elenchi per il collocamento dei lavoratori disabili	Avvio del procedimento di cancellazione	comunicazione all'interessato	Dirigente territoriale di riferimento	INPS	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Alle problematiche dovute allo scarso livello di digitalizzazione delle persone iscritte negli elenchi della L. 68/1999, si aggiunge la circostanza che nella stragrande maggioranza dei casi la documentazione sanitaria agli atti è in formato cartaceo e deve, quindi, essere restituita utilizzando la posta
		Istruttoria		Dirigente territoriale di riferimento			
		Provvedimento		Dirigente territoriale di riferimento			
		Cancellazione	comunicazione all'interessato	Dirigente territoriale di riferimento			

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
	Avviamenti d'ufficio per aziende private (disabili di cui all'art. 8 e Altre Categorie Protette di cui all'art. 18 L.68/99)	Diffide ad adempiere ad aziende non ottemperanti ai sensi L.68/99 o richiesta avviamento d'ufficio in prospetto informativo e/o Convenzione	Individuazione aziende da diffidare. Trasmissione diffida a mezzo Pec (eventuale ed in assenza di richiesta già esplicitata nel prospetto informativo)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Le prime tre fasi (invio diffide; analisi esito diffide e composizione Avviso Pubblico) possono essere svolte in modalità sw. Per la fase relativa al ritiro delle candidature, invece, non pare attuabile la sola modalità sw almeno finché non sarà stata ridefinita la procedura con la previsione dell'unica possibilità di avanzare la candidatura a mezzo modulo on line cui accedere tramite SPID, in analogia con le aste art. 16. Ad oggi, infatti, sono previste quali modalità ordinarie di acquisizione delle candidature da parte dell'Ufficio, il ritiro a mano o il ricevimento a mezzo raccomandata o pec personale. Solo in ragione dell'emergenza sanitaria, è stata eliminata l'opzione del ritiro a mano delle candidature. Il coinvolgimento del Comitato Tecnico L. 68 è gestibile anche da remoto, pur con qualche difficoltà dovuta all'aggravio di lavoro per l'Ufficio che deve comunque prima, in presenza, procedere a scnsionare i documenti sanitari che già non sono digitali così da consentirne la visione in sede di riunione tramite Teams. Le restanti fasi sono svolgibili in sw.
		Analisi esito diffida	Valutazione del riscontro dell'impresa sulla modalità individuata per ottemperare agli obblighi L.68/99; eventuale confronto e riparametrazione della mansione	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Avviso Pubblico	A seguito delle caratteristiche individuate dall'impresa ed eventualmente riparametrate, pubblicazione dell'Avviso pubblico	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Ritiro candidature	Verifica pre-requisiti per ritiro candidatura	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Istruttoria	Verifica requisiti formali e sostanziali di ammissibilità della candidatura e invio agli interessati di eventuale comunicazione di non ammissione	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Approvazione graduatoria e pubblicazione della stessa	Determina con allegata graduatoria criptata generata dal Sistema operativo	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Eventuale verifica con Ente di competenza per il rilascio della documentazione sanitaria e con altri Enti competenti per verifica autocertificazioni		
		Verifica idoneità da parte del Comitato Tecnico (solo per disabili di cui all'art. 8 L.68/99)	Valutazione di idoneità / non idoneità alla mansione. Comunicazione non idoneità ai disabili interessati tramite Raccomandata A/R	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Comitato Tecnico		
		Monitoraggio assunzioni	Verifiche e (eventuale) segnalazione all'Ispettorato del Lavoro. Le restanti fasi sono tutte svolgibili in modalità sw.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	ITL (eventuale)		
		Provvedimenti di avviamento d'ufficio	Colloqui preliminari con azienda e lavoratore (eventuale). Rilascio d'ufficio del nulla/osta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Avviamenti d'ufficio per PP. AA. -	Richiesta di avviamento d'ufficio da parte del datore di lavoro pubblico	Esame della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**non interamente gestibile da remoto**	Le prime tre fasi (invio diffide; analisi esito diffide e composizione Avviso Pubblico) possono essere svolte in modalità sw. Per la fase relativa al ritiro delle candidature, invece, non pare attuabile la sola modalità sw almeno finché non sarà stata ridefinita la procedura con la previsione dell'unica possibilità di avanzare candidatura a mezzo modulo on line cui accedere tramite SPID, in analogia con le aste art. 16. Ad oggi, infatti, sono previste quali modalità ordinarie di acquisizione delle candidature da parte dell'Ufficio, il ritiro a mano o il ricevimento a mezzo raccomandata o pec personale. Solo in ragione dell'emergenza sanitaria, è stata eliminata l'opzione del ritiro a mano
		Avviso Pubblico	Pubblicazione Avviso Pubblico	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Ritiro candidature	Verifica pre-requisiti per ritiro candidatura	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Istruttoria	Verifica requisiti formali e sostanziali di ammissibilità della candidatura	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Approvazione graduatoria e pubblicazione della stessa	Determina con allegata graduatoria criptata generata dal Sistema operativo	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Verifica idoneità da parte del Comitato Tecnico (solo per disabili di cui all'art. 8 L.68/99)	Valutazione di idoneità / non idoneità alla mansione. Comunicazione non idoneità ai disabili interessati tramite Raccomandata A/R	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Comitato Tecnico		
		Provvedimenti di avviamento d'ufficio	Trasmissione elenco da graduatoria alla P.A. per successiva prova di idoneità. Acquisizione esiti.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	P.A. Richiedente		
		Monitoraggio assunzioni	Verifiche ed eventuali sanzioni	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Avviamento d'Ufficio per PP.AA. Ex Decreto Madia, D.Lgs. 75/2017	Esame prospetto informativo	Valutazione dell'eventuale scopertura evidenziata	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO PER LE MOTIVAZIONI RIPORTATE PER GLI AVVIAMENTI D'UFFICIO**	
		Esame pianificazione assunzioni da applicativo Ministeriale	Valutazione programmazione assunzioni	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Invito a provvedere alle PP.AA. scoperte e di precisazione profili professionali	Trasmissione invito via Pec alle PP.AA.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Avvio procedura di avviamento d'ufficio (per le fasi successive si rinvia al processo precedente)	Pubblicazione Avviso Pubblico	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Avviamenti Centralinisti non vedenti (L.113/85) / Terapisti della Riabilitazione (L. 29/94) / Massofisioterapisti non vedenti (L. 403/71)	Accoglienza, informazione e verifica requisiti per l'iscrizione	Verifica e ritiro documentazione necessaria	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	
		Accettazione / diniego iscrizione	Inserimento in banca dati o comunicazione diniego	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Comunicazione agli iscritti per formulazione graduatoria annuale	Invio agli iscritti al 31/12 dell'anno precedente	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Istruttoria	Eventuale verifica a campione dei requisiti formali e sostanziali di ammissibilità della candidatura	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Eventuale verifica con Ente di competenza per il rilascio della documentazione sanitaria e con altri Enti competenti per verifica autocertificazioni		
		Approvazione graduatoria annuale	Determina e pubblicazione della stessa allegando graduatoria criptata	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Esame delle scoperture denunciate	Monitoraggio ed esame delle scoperture riportate sui prospetti informativi. Invio richiesta chiarimenti / informazioni	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Avviamenti nominativi e relativi nulla/osta	Trasmissione provvedimento avviamento nominativo al datore di lavoro ed al lavoratore con relativo rilascio del nulla/osta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Diffida ad adempiere (eventuale)	Trasmissione a mezzo Pec della diffida	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	ITL (eventuale)		
		Avviamenti d'ufficio	Invio del Provvedimento al datore di lavoro e per Raccomandata A/R al lavoratore	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Promozione di Tirocini formativi e di orientamento	Analisi del fabbisogno aziendale e eventuale identificazione / valutazione del tirocinante	Eventuale raccolta delle caratteristiche del tirocinante da selezionare	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**non interamente gestibile da remoto**	non interamente gestibile sia in ragione del livello di digitalizzazione dell'utente, sia a causa della delicatezza della fase in cui occorre predisporre il progetto formativo
		Verifica requisiti di legge sia sul datore di lavoro che sul tirocinante	Verifica attivazione procedure di cassaintegrazione / licenziamenti avvenuti entro un anno dall'attivazione del tirocinio e ottemperanza obblighi L.68/99. Verifica iscrizione del tirocinante con regolare Patto di servizio e misure concordate. Verifica disabilità e pregresse esperienze del tirocinante	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Stesura e sottoscrizione Progetto e Convenzione di Tirocinio caricati sul Portale Lavoro per Te	Caricamento dati sul Portale	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Identificazione e apprestamento tutoraggio	Identificazione del Tutor che si occuperà di supportare il lavoro e disabile inserito	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Verifica "in itinere" ed "ex post"	Monitoraggio dell'andamento del tirocinio ed esito finale. Autorizzazione di eventuali proroghe / interruzioni	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Erogazione delle misure di politica attiva del lavoro previste dal Fondo Regionale Disabili	sottoscrizione o aggiornamento del patto	-	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali/soggetti accreditati (nel caso si tratti di persone a carico)	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Gli ostacoli all'inserimento dell'intero processo in modalità sw si fondano sullo scarso livello di digitalizzazione della maggioranza delle persone iscritte negli elenchi della L. 68/1999, oltre al rischio di perdita di informazioni essenziali per la presa in carico dei bisogni dell'utente. La richiesta da parte dell'utenza è spesso quella di una relazione di aiuto che non può venire evasa da remoto. Sarebbe opportuno prevedere entrambe le
		individuazione della misura da erogare	-	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali/soggetti accreditati (nel caso si tratti di persone a carico)		
		rinvio della persona al soggetto attuatore della misura	-	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali/soggetti accreditati (nel caso si tratti di persone a carico)		
	Erogazione delle misure di politica attiva del lavoro previste dalla L.R. 14/2015* ***può venire ricompresa nella fase del collocamento ordinario**	Presa in carico equipe multiprofessionale	Convocazione equipe multiprofessionale	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Tutta l'attività di relazione con i soggetti della rete compresa quindi l'equipe multiprofessionale può venire svolta da remoto, mentre per quello che riguarda il rapporto con le persone vale quanto scritto sopra, soprattutto con i soggetti più fragili che non hanno neppure la strumentazione necessaria per gestire le relazioni da remoto. si
			Presa in carico integrata e approvazione piano personalizzato		servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase		
			Gestione del programma personalizzato		servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase		

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
		Matching tra la persona profilata e la misura da erogare	individuazione della misura da erogare e rinvio della persona al soggetto attuatore della misura	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali ed ente attuatore corrensponsabili dell'attività		corre il rischio inoltre di perdere informazioni essenziali per la presa in carico dei bisogni dell'utente, in particolare per ciò che riguarda la
	Dichiarazione di incollocabilità invalidi sul lavoro	Richiesta di rilascio della dichiarazione di incollocabilità da parte di INAIL	Protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	INAIL	**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	
		Istruttoria e presa d'atto	Verifica dell'iscrizione agli elenchi di cui agli art. 8 L.68/99 e delle conclusioni riportate sulla richiesta inviata da INAIL	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Rilascio dichiarazione incollocabilità	Comunicazione a Inail	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	INAIL		
		Cancellazione dell'interessato dagli elenchi di cui alla L.68/99 e perdita stato di disoccupazione	Comunicazione all'interessato	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Gestione dello stato di disoccupazione ex art. 19 D.Lgs. 150/2015	Accoglienza e informazioni	Informativa e supporto per: abilitazione a Portale LavoroXte (con eventuale accreditamento forte al portale), verifica condizione di disoccupato e requisiti per la DID	Dirigente Ambito territoriale di riferimento		**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Le fasi del processo sarebbero interamente gestibili a distanza se gli utenti dispongono di un buon livello di conoscenza digitale. Anche in questo caso spesso il supporto necessario da parte degli operatori comporta un notevole impegno in termini di tempo con conseguente allungamento dei tempi del processo. In alcuni casi la scarsa autonomia digitale, e/o linguistica delle persone impone la gestione in presenza dei casi. Questa
		Riconoscimento dello stato di disoccupazione (conferimento, attribuzione o convalida)	Controllo/acquisizione DID INPS (con inserimento dati profiling)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	ANPAL ,INPS e Patronati collegati (solo nei casi di rilascio DID in tali ambiti, in occasione richiesta prestazioni prev.li connesse, con DID scaricata in SIL-ER e SAP (ex art.21, c.1, D.Lgs.		
			Convalida DID on line (con eventuale trasferimento)				
			Inserimento DID intermediata (acquisizione dichiarazione, inserimento dati profiling con eventuale trasferimento)				
	Rilascio certificati attestanti la situazione lavorativa e/o la posizione di Status di disoccupato	Richiesta di certificazione e istruttoria istantanea	Acquisizione e registrazione richiesta e identificazione dell'istante ai sensi art.38, DPR 445/2000	Dirigente Ambito territoriale di riferimento		**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	vedi sopra (inoltre per il rilascio di posizioni disponibili solo negli archivi cartacei occorre procedere con la verifica in ufficio); l'attività potrebbe venire gestita interamente da remoto se tutti gli utenti avessero un indirizzo di posta elettronica
			Esame della richiesta con verifica posizione da certificare				
			Eventuali contatti con Datori di Lavoro e Consulenti per eventuali rettifiche in caso di 'anomalie' di sistema e/o di posizione				
		Rilascio/Diniego Certificazione richiesta	Stampa/registrazione (da SIL-ER) della Certificazione e consegna della stessa al richiedente istantanea o (qualora occorrano le attività aggiuntive predette) entro il termine massimo di 30 gg.				
	Stipula del patto di servizio personalizzato ex art. 20 e seguenti D.Lgs. 150/2015	A) Colloquio per i requisiti per l'accesso L.R. 14/2015 e istruttoria per la valutazione e definizione del profiling	verifica dei requisiti di fragilità e vulnerabilità della persona/**profiling**	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Le fasi del processo sarebbero interamente gestibili a distanza se gli utenti disponessero di sufficienti livelli di autonomia digitale e conoscenza della lingua italiana. Molto dipende dal target specifico degli interlocutori. Nel caso A) La peculiarità della dinamica dei colloqui, in cui rileva anche il linguaggio non verbale del corpo, impone lo svolgimento del colloquio in presenza nella maggioranza dei casi, tranne i casi di persone già ampiamente note al Servizio. Nei casi B) e C) Le fasi del processo sarebbero interamente gestibili a distanza se gli utenti dispongono di un buon livello di conoscenza digitale. In alcuni casi la scarsa autonomia digitale, e/o linguistica delle persone impone la gestione in presenza dei casi.
			valutazione del profilo della persona e invio all'equipe multiprofessionale	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase		
		B) Gestione del colloquio di presa in carico con disoccupati esclusi da misure regionali o nazionali°	Informativa si servizi erogati dai CPI	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			Presa in carico, profiling e individuazione misure				
			Supporto redazione CV				
		B) Gestione del colloquio di presa in carico Rete Attiva DGR 1205/2017°	Informativa su rete Attiva	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Soggetti accreditati 1205		
			Presa in carico e profilatura da SILER				
			Definizione di misure personalizzate nel programma				
		°Unica fase che viene replicata per target differenti	Scelta dell'ente accreditato tramite LavoroXte				
		B) Gestione del colloquio di presa in carico in Garanzia Giovani°	Informativa su GG e verifica condizione NEET	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Soggetti erogatori misure GG		
			Presa in carico e profilatura da portale ANPAL		ANPAL		
		°Unica fase che viene replicata per target differenti	Definizione misure personalizzate nel programma		Soggetti erogatori misure GG		
		C) stipula del patto di servizio personalizzato	Inserimento in SILER misure concordate	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			sottoscrizione del patto (diverso a seconda della diversa politica attiva - vedi fase sopra)				
	Erogazione delle misure di politica attiva del lavoro previste dalla L.R. 14/2015	Presa in carico integrata equipe multiprofessionale	Convocazione equipe multiprofessionale	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase	**NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	Per le caretteristiche di fragilità, scarsa autonomia digitale e bassi livelli di conoscenza della lingua italiana dell'utenza L.R. 14/2015, le fasi possono svolgersi in forma mista (in presenza e a distanza: per es. utente e op. CPI presenza, servizi a distanza)
			Presa in carico integrata		servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase		
		Matching tra la persona profilata e la misura da erogare	Approvazione piano personalizzato	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase		
			Gestione del programma personalizzato		servizi sociali e servizi sanitari distrettuali corrensponsabili della fase		
			Rinvio della persona al soggetto attuatore della misura		servizi sociali e servizi sanitari distrettuali ed ente attuatore corrensponsabili dell'attività		
	Avviamento a selezione presso le P.A. ex art. 16 L. 56/87	richiesta da parte della P.A.	protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento		**INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO**	
		istruttoria con pubblicazione determina e avviso chiamata sui presenti (asta)	verifica dei requisiti della richiesta in fase di istruttoria	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	redazione Arl		
		gestione dell'asta	chiamata nel giorno dell'asta; verifiche dei requisiti ex DPR 445/2000	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			determina approvazione e pubblicazione graduatoria, valutazione eventuali richieste di riesame		redazione Arl		
		Acquisizione esiti prova di selezione	predisposizione e trasmissione, alla P.A. richiedente, dell'elenco da graduatoria per successiva prova di idoneità	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	PA Richiedente		
			ricezione esito idoneità dalla P.A. e relative verifiche di corretto scorrimento Graduatoria avviati a selezione		PA Richiedente		
			eventuali comunicazioni all'Ente per possibili difformità di utilizzo		PA Richiedente		
	Servizio incrocio domanda / offerta di lavoro (Preselezione)	Richiesta da parte del datore di lavoro di personale o di un curriculum	contatto telefonico/mail o tramite invio modulo visione cv tramite mail	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**non interamente gestibile da remoto**	Alcune attività (come per es. visite in azienda o colloqui di selezione aziendali ospitati presso i locali dei CPI) necessitano di essere in presenza. ATTENZIONE: le attività evidenziate in arancione sono state modificate con la DGR n.1206 del 28/07/2020
		Analisi del fabbisogno datoriale (comprende negoziazione profilo)	adesione al servizio d/o (comprende accordo delle parti); valutazione sulla modalità di evasione della richiesta (pubblicazione o ricerca in banca dati)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
			Valutazione della congruità della richiesta rispetto ai profili presenti in banca dati		-		
		Matching	Preselezione con ricerca in banca dati dei curricula, verifica della disponibilità alla vacancy o nel caso di c.v. del servizio job fair	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
			Pubblicazione in modalità anonima o palese del profilo con ritiro delle autocandidature e valutazione adeguatezza				
		Trasmissione candidature	Invio curricula selezionati (da DB e da pubblicazione anonima)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Acquisizione esiti selezione datoriale	contatti con datore di lavoro	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Servizio incrocio domanda / offerta di lavoro nel settore turistico alberghiero	Richiesta da parte del datore di lavoro	contatto telefonico o tramite invio modulo richiesta personale tramite mail	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	**C NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW**	opportunità di verifica di persona della congruenza delle caratteristiche del candidato con la richiesta aziendale
		Analisi della richiesta di personale	confronto con la struttura per valutare la congruità della richiesta rispetto ai profili pubblicizzati in modalità anonima o palese.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Trasmissione candidature	Invio curricula selezionati solo in caso di scelta della diffusione anonima	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
		Acquisizione esiti selezione datoriale	contatti telefonici o a mezzo e-mail con datore di lavoro	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		

Macro-ambito	Processo	Fase	Attività	Dirigente responsabile	Altre strutture coinvolte	Processo/fase/attività inseribile in SMART WORKING ORDINARIO	Note eventuali
	Promozione di Tirocini formativi e di orientamento	Analisi del fabbisogno aziendale e eventuale identificazione / valutazione del tirocinante	Eventuale raccolta delle caratteristiche del tirocinante da selezionare	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-	non interamente gestibile da remoto	In merito alla modalità di svolgimento, si ritiene che, in particolare le fasi relative alla identificazione/valutazione del tirocinante, alla stesura del progetto ed alle attività di tutoraggio non possano prescindere dalla presenza. L'" Attività di tutoraggio" sarebbe preferibile si svolgesse in presenza soprattutto quando prevista in contesti aziendali. anche alternata a fasi a distanza. Si aggiunge anche la costante motivazione del diverso livello di conoscenza digitale degli
		Verifica requisiti di legge sia sul datore di lavoro che sul tirocinante	Verifica attivazione procedure di cassaintegrazione / licenziamenti avvenuti entro un anno dall'attivazione del tirocinio e ottemperanza obblighi L.68/99.	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			Verifica pregresse esperienze del tirocinante		-		
		Stesura e sottoscrizione progetto e convenzione di Tirocinio caricati sul Portale	Definizione del progetto di tirocinio	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
			Caricamento dati sul Portale		-		
		Attività di tutoraggio	Monitoraggio dell'andamento del tirocinio ed esito finale (comprende valutazione eventuali proroghe)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	-		
	Approvazione Progetti di contratto di formazione lavoro presentati da PP.AA. richiedenti	Richiesta da parte della P.A.	Ricezione e protocollazione Istanza di approvazione del Progetto di C.F.L. della P.A. richiedente	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	P.A. richiedente	INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO	
		Istruttoria da parte del servizio lavoro	Analisi del Progetto di C.F.L. pervenuto con verifica di corrispondenza del medesimo ai parametri di legge (formativi e qualificazione) e amm.vi (durata; ore formazione, ecc.)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
		Predisposizione e comunicazione del provvedimento alla PA	Predisposizione Provvedimento (approvazione o diniego)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			Comunicazione del Provvedimento				
			pubblicazione sito Agenzia e inoltro all'Ente		Redazione Arl		
	Valutazione in materia di ripetibilità e finanziamento dei tirocini, DGR 1508/2017 lettera C e D	Richiesta da parte dell'Ente di formazione	protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento		INTERAMENTE INSERIBILE IN SW ORDINARIO	
		Istruttoria da parte del servizio lavoro	verifica sulla banca dati Siler sui dati riguardanti il tirocinante				
		Lettera di accoglimento o rigetto della richiesta	trasmissione tramite pec della lettera firmata digitalmente dal dirigente				
	Adesione alla convenzione aperta SILER	Richiesta da parte dell'Ente	protocollazione della richiesta di adesione alla convenzione aperta per la fruibilità	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	P.A. richiedente	INSERIBILE INTERO PROCESSO IN SW	Ad oggi il processo è in carico al Servizio Integrativo Lavoro a seguito dell'unificazione dei SIL provinciali tranne per l'attività "Con rilascio: creazione di Account di 'visualizzazione' dei dati SIL-ER agli operatori" che è svolta dai CPI totalmente in SW
		Istruttoria da parte del servizio lavoro	verifica funzioni istituzionali e accertamenti	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
		Rilascio/diniego autorizzazione	Predisposizione nota autorizzativa	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			pubblicazione sito Agenzia e inoltro all'Ente				
			Con rilascio: creazione di Account di 'visualizzazione' dei dati SIL-ER agli operatori		P.A. richiedente		
	Controlli (per conto di Enti richiedenti) ex artt.71 e segg.ti DPR 445/2000 sulle autocertificazioni e autodichiarazioni sostitutive (in assenza Convenzione di accesso diretto SIL-ER)	Iniziativa e Istruttoria	Acqusizione della Richiesta di verifica accertamento della 'legittimità' (presupposti e requisiti di legge)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Ente Richiedente	INSERIBILE INTERO PROCESSO IN SW	
			Verifica esistenza e corrsipondenza (in SIL-ER) Stato, Fatto o Qualità personale autodichiarato dall'utente alla P.A.				
		Comunicazione Esito Verifica	Inoltro Esito verifica (nei termini e nelle forme legali)				
	Gestione abilitazione al sistema delle comunicazioni obbligatorie	Iscrizione del datore di lavoro al portale lavoro per te	protocollazione della richiesta, verifica in Adreir, verifica documentazione allegata, accreditamento	Dirigente Ambito territoriale di riferimento		A INSERIBILE INTERO PROCESSO IN SW	
		Abilitazioni al rilascio delle comunicazioni	-	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
		Gestione delle C.O. trasmesse via Sare	scarico delle comunicazioni obbligatorie nel siler (comprende eventuale supporto in merito agli standard delle CO)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
		Consulenza all'utenza (imprese, sindacati, comuni, associazioni)	informazioni connesse all'erogazione di incentivi (LR17, programmi nazionali, contrattualistica es. apprendistato)	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
		Aggiornamento servizio SARE	Acquisizione e valutazione Richieste telematiche di rettifiche dati anagrafici Aziende in SARE	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Soeggetti pubblici che operano in 'Cooperazione Applicativa' sul Sistema *CO* (INPS; INAIL; Ministeo Lavoro e P.S.)		
			Acquisizione verbali Ispettivi e Provv.ti Giudiziari nell'ambito dei quali vengono 'accertati' dati diversi da quelli comunicati con le CO		Magistratura/**forze dell'ordine** e Ispettorati Lavoro/INPS/INAIL) che inviano Comunicazioni ex punto		
			Rettifiche e validazioni in SARE sulla richieste ex punto 1) e Verbali ex punto 2)				
	Assegno di Ricollocazione (ex art. 23 D.Lgs 150/2015)	richiesta da parte dell'utente	Supporto all'inserimento telematico della richiesta in ANPAL-ADR	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	ANPAL	NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW	Le fasi del processo sarebbero interamente gestibili a distanza se gli utenti disponessero di buona autonomia digitale. In alcuni casi la scarsa autonomia digitale, e/o linguistica delle persone impone la gestione in presenza di tutte le attività. L'attività richiede momenti di incontro in presenza soprattutto nella fase di erogazione delel misure e comunque
		Istruttoria da parte del CPI	verifica dei requisiti della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			Accettazione/diniego richiesta				
			Rilascio assegno di ricollocazione				
		Presa in carico (in caso di scelta CPI)	Inidivudazione tutor				
			Sottoscrizione del programma	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
		Gestione e Verifica del programma	attuazione ed applicazione di obblighi e sanzioni	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
	Procedimento di accesso agli atti del SILER (ai sensi della Legge 241/90) e in conformità alle Linee Guida ARL	Richiesta	Ricezione e verifica della 'legittimità' della richiesta di accesso	Dirigente di Ambito territoriale di riferimento	Soggetti richiedenti: Magistratura, Avvocati, ecc.	C NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW	In misura residuale in caso di necessità di invio di notifica con raccomandata R/R ai controinteressati che non dispongano di indirizzi mail o pec, con specifica documentazione cartacea prvista per la spedizione postale
		Istruttoria da parte del CPI	predisposizione, formalizzione/registrazione della risposta (di accoglimento o di rigetto) sulla base degli esiti istruttori				
		Comunicazione	Invio della risposta				
	Servizio EURES per il lavoro in Europa	Informazioni, orientamento e supporto finalizzato al placement	-	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	UE European Commission DG Employment, Social Affairs and Inclusion ANPAL (Capofila Progetti: YFEJ; Reactivate; ESC)	non interamente gestibile da remoto	Le prime due fasi sono interamente gestibili da remoto così come il monitoraggio , la terza sarabbe invece opportuna in presenza
		Attività di reclutamento e matching per imprese	-				
		Organizzazione di seminari informativi, eventi di reclutamento e fiere del lavoro	-				
		Monitoraggio dell'attività di consulenza	-				
	Esame congiunto nei procedimenti di licenziamenti collettivi e/o di cassa integrazione straordinaria ex D.Lgs. 148/2015	Richiesta di esame congiunto da parte di azienda o di organizzazioni sindacali	protocollazione della richiesta	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Ispettorato Terr.le del Lavoro Minsitero Lavoro e P.S. (solo nell'ambito delle procedure di CIGS ex art.24, D. Lgs. 148/2015))	NON INTERAMENTE INSERIBILE IN SW	Data la delicatezza dei temi trattati negli esami congiunti, le riunioni in presenza in alcune particolari circostanze sarebbero preferibili, ma l'intero processo può essere svolto a distanza posto che le parti siano digitalmente attrezzate.
			verifica della legittimità della richiesta (presupporti e requisiti di legge)				
		Definizion del tavolo di esame congiunto	incontro/i con le parti coinvolte (azienda e OO/SS) per raggiungere entro i termini di legge l'accordo o il mancato accordo	Dirigente Ambito territoriale di riferimento	Parti sociali		
		Redazione verbale	redazione posizioni delle parti	Dirigente Ambito territoriale di riferimento			
			raccolta firme delle parti				
			inoltro al servizio regionale per il parere con eventuale previsione ADR nel verbale		Qualificazione Rete attiva per il lavoro e Politiche passive		