

*«Poi, quando la tempesta sarà finita, probabilmente non saprai neanche tu come hai fatto ad attraversarla e a uscirne vivo. Anzi, non sarai neanche sicuro se sia finita per davvero. Ma su un punto non c'è dubbio. Ed è che tu, uscito da quel vento, non sarai lo stesso che vi è entrato. Sì, questo è il significato di quella tempesta di sabbia.»*

*Haruki Murakami*



# Lavoro agile, lavoro agile in pandemia e POLA

---

L'EMERGENZA PUÒ TRASFORMARSI IN UN'OPPORTUNITÀ PER LA PA?

Grazia Maria Delicio

Esperta e formatrice in materia di SSL e Benessere Organizzativo

# Breve *excursus* sul lavoro flessibile nella PA

La PA da tempo ha accesso al [telelavoro](#), introdotto per il settore pubblico per la prima volta dalla c.d. legge Bassanini-ter (art. 4, l. n. 191/1998) «*allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane*»

- Il telelavoro ha nel settore pubblico una precisa fonte di regolazione primaria, attuata attraverso l'emanazione di un ulteriore atto (il d.P.R. n. 70/1999) e la stipula di un successivo Accordo quadro nazionale per il telelavoro nella Pubblica Amministrazione firmato in data 23 marzo 2000 tra l'Aran e le organizzazioni sindacali di settore.
- Poche sono state le sperimentazioni di successo e rilevanti quanto ad obiettivi raggiunti, tanto da spingere il legislatore ad intervenire nuovamente e più volte sul tema (da ultimo, d.l. n. 179/2012), obbligando le amministrazioni pubbliche a redigere entro il mese di marzo di ciascun anno un piano di attuazione del telelavoro, da pubblicarsi, per rispondere alla consueta logica di trasparenza, sui siti web di riferimento.

In questo contesto, la PA è stata oggetto di un progetto riformatore che ha sostanzialmente preso il via con l'approvazione della l. n. 124/2015 (di rilancio del telelavoro e introduzione nuove forme), recante Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche

- Tra gli obiettivi dichiarati della riforma vi è una rinnovata attenzione per l'adozione di (nuove) forme di lavoro che consentano in particolare una più ampia promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici;
- Per mezzo della previsione di cui all'art. 14 comma 1, (oggi, novellato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34) alquanto generica, il legislatore si è voluto ricollegare alla discussione, allora già in atto, relativamente alla regolamentazione per legge di quella nuova modalità di lavoro, variamente definita smart working o lavoro agile, che è oggi disciplinata dalla l. n. 81/2017 (cui continuiamo a fare riferimento come disciplina generale di cornice).

# Lavoro agile e telelavoro: differenze applicative

---

**Telelavoro:** è una forma volontaria di lavoro a distanza, nell'ambito di un rapporto di lavoro subordinato, che incide sugli aspetti organizzativi dell'attività lavorativa, realizzando il cosiddetto decentramento produttivo.

**Lavoro Agile:** è una modalità esecutiva del rapporto di lavoro subordinato, basata essenzialmente su un obbligo di risultato che si realizza attraverso un accordo scritto tra le parti (datore di lavoro e lavoratore). Tale accordo disciplina l'esecuzione della prestazione svolta all'esterno dei locali del datore di lavoro, l'esercizio del potere direttivo, gli strumenti di lavoro, tempi di riposo, ecc.

## **AFFINITA' TRA IL TELELAVORO E IL LAVORO AGILE**

**Contemplano professionalità compatibili con modalità di lavoro a distanza.**

**L'esecuzione dell'attività lavorativa avviene attraverso strumentazione informatica.**

**La prestazione di lavoro si svolge in un "luogo di lavoro" che non coincide con i confini spazio-temporali propri della sede del datore di lavoro pubblico o privato.**

**Conciliano i tempi di vita e di lavoro.**

**Concretizzano un impiego flessibile delle risorse umane con significativa riduzione dei costi per il datore di lavoro e lavoratore sia in termini economici che di tempo.**

Grafico estratto da: ISBN 978-88-7484-625-2 © 2020 Inail\_ Autori: L. De Angelis, G. Simoncelli, F. Bevilacqua

# Lavoro agile e telelavoro: differenze applicative

PECULIARITA' DEL TELELAVORO	PECULIARITA' DEL LAVORO AGILE
 <p>Lo svolgimento della prestazione lavorativa presso una sede di lavoro che, seppur fissa, è diversa da quella del datore di lavoro privato o pubblico: un nuovo "ambiente di lavoro" - domicilio o altro luogo idoneo - indicato dal lavoratore.</p>	<p>L'autonomia organizzativa del lavoratore per quanto riguarda i vincoli di orario e luoghi di lavoro, previo rispetto del limite dell'orario giornaliero o settimanale di cui alle normative e Contratti Collettivi Nazionali di riferimento</p>
 <p>L'esecuzione dell'attività del telelavoratore attraverso il supporto di strumenti tecnologici dell'informazione e della comunicazione, utili a consentire un collegamento strumentale e funzionale tra lavoratore e datore di lavoro e tra lavoratori o soggetti terzi.</p>	<p>L'utilizzo, da parte del lavoratore per lo svolgimento dell'attività, degli strumenti tecnologici, funzionanti e in sicurezza, forniti dal datore di lavoro, nel rispetto dei limiti sulla privacy e di quelli previsti dallo statuto dei lavoratori in merito agli impianti audiovisivi.</p>
 <p>L'esercizio del potere datoriale direttivo e di controllo, si esercita attraverso la strumentazione informatica fornita, nel rispetto dei limiti sulla privacy e di quelli previsti dallo statuto dei lavoratori in merito agli impianti audiovisivi.</p>	<p>L'esercizio del potere datoriale direttivo e di controllo, si esercita tramite l'accordo, atto negoziale delle parti, dove si specificano le modalità esecutive della prestazione (fasi, cicli, obiettivi) e si individua la strumentazione tecnologica e i programmi informatici.</p>
 <p>Il rispetto della normativa sulla salute e sicurezza da parte del lavoratore a distanza, ivi compresa la regolarità dell'utenza domestica qualora il luogo prescelto coincida con quello della sede domiciliare, è garantita dal sopralluogo, con conseguente valutazione di congruità, del datore di lavoro, delle rappresentanze dei lavoratori e delle autorità competenti, presso l'ambiente di lavoro indicato dal lavoratore a distanza.</p>	<p>Il rispetto della normativa sulla salute e sicurezza da parte del lavoratore agile è garantita dall'informativa, documento che viene consegnato al lavoratore agile e ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, nel quale sono individuati i rischi generali e specifici inerenti lo svolgimento e il tipo di prestazione.</p>
 <p>Il telelavoratore è equiparato al lavoratore di pari livello e settore operante in azienda - coperture previdenziali e assicurative ( infortuni e malattie professionali) -.</p>	<p>Il lavoratore agile è equiparato al lavoratore di pari livello e settore operante in azienda - coperture previdenziali e assicurative ( infortuni e malattie professionali) -.</p>

Grafico estratto da:

ISBN 978-88-7484-625-2 © 2020 Inail\_ Autori: L. De Angelis, G. Simoncelli, F. Bevilacqua \_

# Quadro normativo e fattuale di riferimento del lavoro agile

---

- Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è stato introdotto **dall'art. 14 legge n. 124 del 2015** (oggi, novellato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34) e successivamente disciplinato **dalla legge n. 81 del 2017 (norma di portata generale), applicabile in quanto compatibile alle Amministrazioni pubbliche**
- La **Direttiva** del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione **n. 3 del 2017** (cd «Direttiva Madia») ne **ha individuato gli strumenti organizzativi e operativi**, che le pubbliche Amministrazioni devono porre in essere per la promozione e lo sviluppo del lavoro agile e ne ha tracciato un quadro generale per la PA (afferente a una fase e logica sperimentale)
- A seguito della pandemia il lavoro agile è stato promosso nelle amministrazioni pubbliche quale **“modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”** per ragioni di contenimento dei contagi, per preservare la salute dei dipendenti pubblici e, nel contempo, garantire la continuità dell'azione amministrativa. **Conseguentemente, la fase di attuazione sperimentale del lavoro agile, avviata dalla legge n. 124 del 2015, è stata dichiarata chiusa**
  - La disciplina del lavoro agile nella fase emergenziale è stata affidata ad una serie di provvedimenti normativi e regolamentari che, anche in relazione alla prevedibile evoluzione della pandemia, hanno fissato le percentuali di dipendenti pubblici incaricati di svolgere le proprie prestazioni lavorative da remoto, disciplinato le modalità operative del lavoro agile e, più in generale, quelle relative alla organizzazione degli uffici in modo da assicurare adeguati livelli di performance.

**La disciplina del lavoro agile post emergenza - allo stato normativo attuale - sarà quella di cui alla l. 81/2017 e alla Direttiva 3/2017, come richiamata, modificata e integrata dalle linee guida POLA, fatte salve regolamentazioni interne alla singola Amministrazione**

# Il lavoro agile nella PA ante pandemia

**Art. 14 comma 1, L. 124/2015** (oggi, novellato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34)

La rubrica dell'art. 14 (*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*) evidenzia in maniera limpida quale sia l'obiettivo perseguito dal legislatore, che però la l. n. 81/2017 integra (art. 18, comma 1) con il fine di incrementare i livelli di competitività. Con ciò si supera dunque il solo concetto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, incentivando forme flessibili di organizzazione dello svolgimento della prestazione lavorativa nell'ottica della ricerca di incrementi di competitività e produttività degli uffici pubblici. Fine ultimo, questo, che – in ragione della estensione operata dal legislatore del 2017 – ben può essere riferito anche alla PA.

L'art. 14 della legge delega di riforma della pubblica amministrazione vincolava ciascuna amministrazione ad introdurre misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per:

- a) l'attuazione del telelavoro;
- b) la «sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spaziotemporali di svolgimento della prestazione lavorativa»

**Gli obiettivi annuali fissati dovranno garantire l'accesso alle modalità di lavoro "da remoto" ad almeno il 10% dei dipendenti di ciascuna amministrazione nell'arco temporale di un triennio.**

Segue poi una serie di ulteriori **disposizioni di dettaglio**, ed in particolare:

1. **il principio di parità di trattamento e di non discriminazione** dei lavoratori in regime di telelavoro o lavoro agile;
2. **l'adozione delle misure organizzative**, così come il raggiungimento degli obiettivi posti dallo stesso articolo, **costituirà oggetto di valutazione delle performance individuali e della intera amministrazione** di appartenenza;
3. **le amministrazioni adeguano i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno**, individuando idonei indicatori per la misurazione del grado di efficacia ed efficienza del sistema adottato **nell'ottica sia della qualità dei servizi erogati che della idoneità di tali misure allo scopo prefissato, ovvero la migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti pubblici, prevedendo anche eventuali forme di consultazione dei cittadini.**

# Il processo legislativo che ha condotto alla approvazione della l. n. 81/2017

Contenuti principali	Ddl Mosca 29 gennaio 2014, n. 2014	Ddl Sacconi 3 febbraio 2016, n. 2229	Ddl governativo n. 2233
<b>Ambito applicativo</b>	Tutti i lavoratori subordinati che svolgano mansioni compatibili	Lavoratori subordinati e autonomi con reddito superiore ai 30 mila euro lordi all'anno	Tutti i lavoratori subordinati che svolgano mansioni compatibili; anche i lavoratori delle pubbliche amministrazioni per quanto compatibile
<b>Definizione di lavoro agile</b>	Modalità di lavoro svolta in parte (max 50%) al di fuori dei locali aziendali, con eventuale utilizzo di strumenti informatici e assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa per il la-	Forme di lavoro rese in funzione di obiettivi e progetti o a risultato e senza vincoli di luoghi e orari, da lavoratori: inseriti in modelli di lavoro agile come definiti da contrattazione; il cui contratto sia stato certifi-	Modalità di lavoro, <i>organizzata anche per fasi cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro</i> , svolta in parte al di fuori dei locali aziendali e con i soli vincoli di orario giornalieri e settima-

Estende  
ambito  
Applicativo  
alla PA

Contenuti principali	Ddl Mosca	Ddl Sacconi	Ddl governativo
	avoro fuori azienda	cato; inseriti in distretti industriali e della conoscenza, cluster, poli tecnologici, incubatori certificati di imprese, startup innovative, reti di imprese o imprese qualificate; impegnati in lavori di ricerca, progettazione e sviluppo nel settore privato	nali stabiliti da legge e contrattazione, con possibile utilizzo di strumenti tecnologici e assenza di una postazione fissa per il lavoro fuori azienda
<b>Ratio</b>	Conciliazione vita/lavoro e produttività	Disciplina di forme di lavoro che si diffondono in ragione della trasformazione del lavoro	Conciliazione vita/lavoro e <del>produttività</del> <i>produttività competitiva</i>
<b>Obiettivi della disciplina</b>	Spazio di agibilità per modalità di prestazione di lavoro subordinato che consentano una parziale flessibilizzazione spazio-temporale del lavoro subordinato tramite disciplina di favore (incentivi economici e normativi)	cornice normativa per rapporti di lavoro orientati a obiettivi e risultati e svolti senza vincoli di spazio e orario, in risposta al mondo del lavoro della quarta rivoluzione industriale	Spazio di agibilità per modalità di prestazione di lavoro subordinato che consentano una parziale flessibilizzazione spazio-temporale del lavoro subordinato tramite disciplina di favore (incentivi economici e normativi)
<b>Posizione sistematica</b>	Definizione di un ambito applicativo del lavoro agile diverso da telelavoro; max 50% orario fuori sede	Definizione di un regime speciale per i rapporti di lavoro rientranti sotto la definizione di lavoro agile, fatta salva l'applicazione della disciplina in materia di assunzione, sospensione ed estinzione dei rapporti di lavoro, nonché la di-	Definizione di un ambito applicativo del lavoro agile diverso da telelavoro; nessun limite max di orario fuori sede; applicabilità anche a PA

introduce la competitività con ciò di fatto integrando contenuto art. 14 l. 124/15

# Il processo legislativo che ha condotto alla approvazione della l. n. 81/2017

Contenuti principali	Ddl Mosca	Ddl Sacconi	Ddl governativo
		disciplina relativa alle sanzioni disciplinari, ai divieti di discriminazione e ai profili previdenziali e assicurativi	
<b>Accordo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>volontario</li> <li>a tempo determinato o indeterminato</li> <li>scritto: individua modalità esecuzione "esterna" e recesso dall'accordo di lavoro agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>accordo scritto recepisce disciplina della contrattazione di prossimità applicabile, individua profili fondamentali di disciplina del rapporto tra cui obiettivi e criteri di valutazione degli stessi ed eventuali fasce di reperibilità o presenza</li> <li>a tempo determinato o indeterminato</li> <li>recesso dall'accordo comporta scioglimento del vincolo contrattuale, salva diversa previsione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>volontario</li> <li>a tempo determinato o indeterminato</li> <li>scritto: individua modalità esecuzione "esterna", forme di esercizio del potere direttivo, di controllo, ulteriori comportamenti disciplinarmente rilevanti</li> </ul>
<b>Trattamento normativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>parità di trattamento</li> <li>protezione dati riservatezza e obbligo di custodia</li> <li>disciplina controllata alternativa a vecchio art. 4 Stat. lav.</li> <li>disciplina meno onerosa per salute e sicurezza: informativa; fornitura strumenti che rispettino stan-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rinvio ad autonomia collettiva (prossimità) e individuale per disciplina</li> <li>salute e sicurezza assicurate da datori e committenti con approvazione medico e obbligo di periodiche visite di controllo (ogni 4 mesi)</li> <li>divieto di controlli a distanza e di in-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>parità di trattamento, <i>in attuazione dei contratti collettivi di cui all'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015 (sindacati comparativamente più rappresentativi)</i></li> <li>solli limiti di orario massimo giornaliero e settimanale fissato da legge e contrattazione</li> <li>garanzia disconnessione dalle strumen-</li> </ul>

Contenuti principali	Ddl Mosca	Ddl Sacconi	Ddl governativo
	dard di qualità; monitoraggio condizioni di lavoro con incontro annuale <ul style="list-style-type: none"> <li>disciplina recesso da lavoro agile rimessa alle parti</li> <li>possibile integrazione in via collettiva delle previsioni per agevolare diffusione</li> </ul>	dagini sulle opinioni dei lavoratori <ul style="list-style-type: none"> <li>tutela della riservatezza</li> <li>diritto alla disconnessione</li> <li>disciplina relativa a copertura assicurativa</li> <li>diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze</li> </ul>	<i>azioni tecnologiche del lavoro</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>disciplina di riservatezza e custodia dei dati</li> <li>disciplina meno onerosa per salute e sicurezza: generico obbligo di tutele e informativa con cadenza almeno annuale</li> <li>disciplina relativa a copertura assicurativa</li> <li>disciplina recesso da lavoro agile: libera re cedibilità da accordo a tempo indeterminato con preavviso di 30 giorni min (90 min per lavoratori disabili); senza preavviso (accordo a tempo indeterminato) e prima scadenza del termine (accordi a tempo determinato) se giustificato motivo</li> <li>possibile integrazione in via collettiva delle previsioni per agevolare diffusione</li> <li>possibile riconoscimento del diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze</li> </ul>

Contenuti principali	Ddl Mosca	Ddl Sacconi	Ddl governativo
<b>Incentivi</b>	estensione incentivi per aumento produttività	estensione incentivi per aumento produttività	estensione incentivi per aumento produttività
<b>Ulteriori profili normativi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>disciplina specifica relativa al lavoro di ricerca nell'ambito del lavoro agile: definizione di ricercatore e di attività di ricerca, progettazione e sviluppo; istituzione di una anagrafe dei ricercatori nel settore privato; assegno di ricollocazione; disciplina assunzione di ricercatori di Paesi extra-europei; disciplina modalità di raccordo ricerca pubblica e privata; definizione di dottorato industriale</li> <li>finanziamento di un piano nazionale per la alfabetizzazione digitale degli adulti</li> </ul>	

# Le norme in materia di lavoro agile

Legge 22 maggio 2017, n. 81

Art. 18  
Lavoro agile

*1. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno 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.*

*2. Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.*

*3. Le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti.*

*4. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato sono applicabili anche quando l'attività lavorativa sia prestata in modalità di lavoro agile.*

*5. Agli adempimenti di cui al presente articolo si provvede senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.*

## Il contenuto eterogeneo dell'art. 18 L. 81/2017:

1. La definizione di lavoro agile
  - Scopo incrementare produttività e conciliare lavoro/vita
  - Modalità esecuzione lavoro subordinato
  - L'accordo tra le parti/volontarietà
  - Le modalità della prestazione (cicli, fasi, obiettivi)
  - Il luogo di lavoro
  - Il tempo di lavoro
2. La sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti di lavoro
3. Il raccordo con la disciplina nel lavoro pubblico, secondo le direttive emanate e fatte salve disposizioni specificatamente adottate
4. Gli incentivi economici di produttività
5. La clausola di invarianza per la finanza pubblica

# Le norme in materia di lavoro agile

---

## Chi sono i destinatari e quali sono i criteri di accesso al lavoro agile?

La disciplina di legge non si interessa di questo profilo, riferendosi ad accordo stipulato tra azienda e lavoratore e, quindi, su base **individuale**, nonostante l'individuazione del personale che possa operare in modalità di lavoro agile non rappresenti una scelta meramente gestionale, configurandosi allo stesso tempo come un importante e per certi versi **insidioso aspetto giuridico** (pensiamo alle potenziali discriminazioni) non solo se a parità di condizioni non si consente ma anche nel non offrire pari opportunità di accesso, rimuovendo ostacoli anche con la formazione

A corollario:

- È in capo al datore di lavoro il potere di individuare i soggetti con i quali pattuire la modalità di lavoro agile
- L'azienda potrebbe pertanto decidere di concedere il lavoro agile in base ad una propria scelta discrezionale e caso per caso oppure **optare per la previsione di criteri oggettivi** in base ai quali individuare i lavoratori eleggibili o in base ai quali selezionare tra i diversi lavoratori che potrebbero, potenzialmente, prestare secondo tale modalità

**A livello operativo pare in effetti preferibile una chiara enunciazione, all'interno di regolamenti o policy o, ancor meglio, di accordi aziendali, dei limiti rispetto all'accesso e dei criteri che guidano le scelte in questo ambito.**

# Le norme in materia di lavoro agile

Legge 22 maggio 2017, n. 81

Art. 19  
Forma e recesso

*1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.*

*2. L'accordo di cui al comma 1 può essere a termine o a tempo indeterminato; in tale ultimo caso, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.*

## Forma e contenuti dell'accordo di lavoro agile, durata e recesso

1. Forma scritta (regolarità ammin. e prova) e contenuti dell'accordo
  - disciplina l'esecuzione della prestazione al di fuori dei locali aziendali
    - potere direttivo de DL e strumenti
    - tempi della prestazione
    - possibili rientri per ragioni organizzative (NB valenza inclusiva e non segregante)
    - luogo di lavoro e possibili divieti espressi
  - tempi di riposo e disconnessione dalle strumentazioni di lavoro
2. Il recesso
  - accordo a tempo determinato o a tempo indeterminato
  - preavviso di recesso/recesso **ad nutum giustificato motivo**
  - violazioni fiducia/calò produttività e delle regole dell'accordo

# Le norme in materia di lavoro agile

Legge 22 maggio 2017, n. 81

Art. 20

*Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore*

*1. Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.*

*2. Al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile ai sensi del presente capo può essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo di cui all'articolo 19, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze.*

## Parità di trattamento

- opera come vincolo non soltanto nei confronti dell'autonomia individuale, che si declina all'interno degli accordi di lavoro agile disciplinati dalla legge, ma **anche nei confronti della contrattazione collettiva** rilevante in materia
- vieta la discriminazione del lavoratore agile rispetto ai soggetti operanti per tutta la loro prestazione in azienda deve, poi, essere **letto secondo i diversi istituti rilevanti**: salve, ovviamente, le discipline specifiche che il legislatore ha approntato per il lavoro agile, il richiamo è omnicomprensivo.

## Diritto all'apprendimento permanente e alla certificazione delle competenze

- Alla disposizione può essere riconosciuta una **funzione promozionale**, conseguenza della avvertita esigenza di connettere forme di lavoro che richiedono specifiche competenze tecniche e organizzative (si pensi all'utilizzo degli strumenti informatici e alla capacità di gestione dei tempi) ad opportunità formative.
- La disposizione conserva due elementi di rilievo:
  - il riferimento all'apprendimento permanente, che ha ormai nel nostro ordinamento una precisa definizione legale che ne denota la specificità, con riferimento ai contenuti (competenze) e al riconoscimento del pluralismo delle sedi e delle modalità di apprendimento;
  - Il collegamento del diritto all'apprendimento permanente (in modalità formali, non formali e informali) al sistema di certificazione delle stesse, con la finalità di contrastare i possibili effetti negativi, sulla progressione professionale, dello svolgimento della prestazione da remoto, attraverso un riconoscimento formale delle competenze maturate

# Le norme in materia di lavoro agile

Legge 22 maggio 2017, n. 81

Art. 21

*Potere di controllo e disciplinare*

*1. L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni.*

*2. L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.*

## La natura subordinata della prestazione

### 1. Potere di controllo (a distanza)

- Novella art. 4, Stat. Lav. L. 300/70
- Specifica modalità controllo alle sole prestazioni agili
- Oggetto del controllo: dalle attività al risultato

### 2. Il potere disciplinare

- Raccordo e differenze con art. 7, Stat. Lav. L. 300/70
- Le condotte sanzionabili
  - individuazione nell'accordo aziendale
  - esplicitazione nell'accordo individuale
- Il procedimento disciplinare ex art. 7 L. 300/70



- Testualizzazione
- Procedimentalizzazione

# Le norme in materia di lavoro agile

Legge 22 maggio 2017, n. 81

Art. 22

*Sicurezza sul lavoro*

*1. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.*

*2. Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.*

Il TU sicurezza (art. 28) impone di valutare TUTTI i rischi anche per aggregati

Es. genere, età, **mansioni**... quindi per agile/**multifattoriale**

- Rischi connessi alla organizzazione del lavoro (es stress LC)
- rischi uso strumenti
- Rischi scelta luogo (nb informativa)

## La tutela della salute e sicurezza (D. Lgs. 81/2008)

1. L'obbligo di tutela della salute e della sicurezza del lavoratore agile
  - La posizione di garanzia del DL (aspetti generali)
  - La particolare posizione di garanzia nel lavoro agile
    - La natura dell'obbligo di consegna dell'informativa scritta
    - Le misure organizzative a tutela della SSL
  - L'organigramma della sicurezza e la figura del RLS
  - L'organizzazione del lavoro e i rischi connessi
  - I rischi specifici
    - I vincoli comunitari sul punto e l'applicabilità della disciplina nazionale sul lavoro a distanza
2. Il dovere di cooperazione del lavoratore
  - Obbligo di collaborazione ex art. 20 D. Lgs. 81/2008
  - La scelta ragionevole del luogo della prestazione
  - Il diritto/dovere alla formazione

# Le norme in materia di lavoro agile

---

Legge 22 maggio 2017, n. 81

Art. 23

*Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali*

*1. L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.*

*2. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.*

*3. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.*

## Comunicazioni obbligatorie e assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali

1. L'inclusione dell'accordo di lavoro agile fra le comunicazioni
  - On line in un applicativo sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (forma semplificata nel periodo emergenziale)
2. L'estensione della copertura assicurativa alla prestazione resa all'esterno dell'azienda
3. Le condizioni per l'indennizzabilità dell'infortunio in itinere
  - La verifica dell'accordo per verifica esclusioni
  - La scelta de luogo per finalità conciliative
  - La ragionevolezza nella scelta del luogo
  - Il rischio elettivo

# Il lavoro agile nella PA

---

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

### Introduzione e riferimenti normativi:

Specifico richiamo delle disposizioni di legge su cui poggia le basi: l'art. 14 della l. n. 124/2015 e l'art. 18, commi 3 e 5, della l. n. 81/2017

- Il terzo comma prevede che le disposizioni della stessa legge si applichino, «in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1 comma 2 del D. Lgs. 165/2001, e smi, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti
- destinatari della norma di cui all'art. 18, comma 3 (come anche della direttiva stessa), sono la generalità delle Amministrazioni dello Stato eccetto gli organismi di rilievo costituzionale (tra gli altri, la Corte costituzionale, il Cnel, il Consiglio superiore della magistratura), che, nel rispetto della autonomia che viene loro garantita dall'ordinamento, possono comunque adottare loro indirizzi interni, così come previsto in effetti dall'art. 14, comma 4, l. n. 124/2015

L'art. 18 fa inoltre salve le diverse ed ulteriori disposizioni che vengano adottate nell'autonomia delle diverse amministrazioni, specificamente adottate per i rapporti di lavoro ad esse riconducibili

Pertanto, nessuna categoria di lavoratori è esclusa a priori, dovendo invece le singole Amministrazioni procedere attraverso selezioni e criteri da individuare *ex ante* e secondo il principio di non discriminazione

# Il lavoro agile nella PA

---

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

### Nelle prime righe della introduzione,

- **stabilisce che** «Le Amministrazioni pubbliche sono chiamate ad adeguare i propri sistemi di misurazione e valutazione delle performance»
  - **aspetto da conciliare anche con quinto comma dell'art. 18 (clausola di invarianza finanziaria)**, che pone seri dubbi circa la possibilità di attuare efficaci interventi di riforma della organizzazione del lavoro nella pubblica amministrazione: pensiamo, ad esempio, alla necessità di introdurre nuovi strumenti di misurazione delle performance, che in concreto possono ragionevolmente essere anche costosi software gestionali di tracciabilità delle prestazioni lavorative o supporti tecnologici più avanzati
- **fa riferimento all'introduzione di nuove e migliori pratiche che garantiscono la conciliazione** dei tempi di vita e di lavoro, ma **evidenzia l'esigenza di incrementi della produttività individuale ed organizzativa**
- **fa un richiamo esplicito al coinvolgimento dei CUG e degli OIV** (nelle intenzioni a garanzia di non discriminazione e ottimizzazione della produttività)

# Il lavoro agile nella PA

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

### Individua alcune misure organizzative:

- adottare misure specifiche volte a **favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**, attraverso una organizzazione del lavoro non più necessariamente incentrata sulla presenza fisica ma su **risultati obiettivamente misurabili e sulla performance**
- attribuire **criteri di accesso** a favore di coloro che si trovano in condizioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei dipendenti impiegati in attività di volontariato
- **individuare il novero di attività che non dovessero ritenersi compatibili** con tali forme di lavoro a distanza
- **individuare obiettivi prestazionali specifici, misurabili, coerenti e compatibili con il contesto organizzativo**
- **promuovere iniziative formative in materia**
- **riprogettare lo spazio fisico di lavoro**, anche mediante la creazione di spazi di coworking
- **promuovere l'impiego delle tecnologie abilitanti**, riducendo in maniera sensibile il c.d. digital divide
- **l'obiettivo quantitativo si concretizza nel garantire forme di telelavoro o agile ad almeno il 10% dei lavoratori della PA nell'arco di un primo triennio (nb superato)**

La direttiva si preoccupa poi di sottolineare come la prestazione dell'attività lavorativa in lavoro agile non muti il rapporto di lavoro subordinato sottostante, la posizione del lavoratore nella amministrazione di appartenenza e neppure la sede di assegnazione.

Rinviano all'art. 19 della l. n. 81/2017, si prevede la necessità di un accordo scritto tra le parti, che regoli la modalità di lavoro agile secondo una serie di principi, così dettagliati:

- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali dell'amministrazione ed in parte all'esterno di essi (viene dunque riproposto il **concetto dell'alternanza**), nel solo rispetto del limite massimo di durata della prestazione giornaliera e settimanale;
- opportunità di **individuazione delle diverse sedi** per i periodi di esecuzione della prestazione al di fuori dei locali della amministrazione di appartenenza, meglio se **formalizzata nell'accordo individuale**. Ciò appare rilevante soprattutto ai fini dell'applicazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro e della necessità di conoscenza, da parte dell'amministrazione, della sede esterna, per potersi attivare con riferimento agli obblighi di cui al d.lgs. n. 81/2008;
- definizione del numero di giorni, ore, mesi, anni di durata dello *smart working* con **prevalenza della modalità di prestazione in sede**;
- individuazione dei **tempi di lavoro e fasce di reperibilità**;
- **possibilità di uso di strumenti tecnologici**: come nella legge, anche in questo caso si ragiona in termini di "possibilità" quando appare comunque sempre necessaria la presenza di una qualche forma di tecnologia (sia anche soltanto uno *smartphone* o un *tablet*).

accordo

alternanza

luoghi di lavoro fuori sede

prevalenza

# Il lavoro agile nella PA

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

### Indicazioni operative non vincolanti per la fase sperimentale:

#### Fase 1

È necessario dare avvio all'adozione di misure di lavoro agile attraverso una prima analisi di contesto, effettuata da un gruppo di lavoro interno costituito da dirigenti, funzionari, dipendenti comunque esperti in materia. In questa fase occorre dunque effettuare una analisi della amministrazione di riferimento in termini di caratteristiche di macro-struttura organizzativa e mappatura di attività e processi, da un punto di vista più sostanziale che meramente formale. È necessaria infine una analisi a livello micro, con la mappatura delle competenze e delle professionalità presenti, nonché dei bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori.

Macro:  
mappatura  
processi

Micro:  
censimento  
popolazione

#### Fase 2

Formalizzazione di un piano interno che definisca le linee e le caratteristiche del progetto di sperimentazione del lavoro agile all'interno di quella specifica amministrazione, con indicazioni in merito a durata, rientri settimanali, fasce di reperibilità, strumenti tecnologici, individuazione delle attività da escludere dal progetto perché non compatibili, identificazione delle misure di realizzazione del lavoro agile, ecc.

Regolamen-  
tazione  
interna ex  
ante

#### Fase 3

Si consiglia di avviare la sperimentazione attraverso un progetto pilota in grado di coinvolgere preliminarmente una o più unità organizzative che siano in uno stato già avanzato di organizzazione flessibile (anche in termini di maggiore grado di autonomia dei lavoratori) del lavoro, in modo da creare condizioni di avvio più favorevoli.

Progetto  
sperimentale  
pilota

#### Fase 4

L'amministrazione si dota di un sistema di monitoraggio per una valutazione complessiva del progetto pilota/della sperimentazione, in termini di obiettivi raggiunti e incrementi di produttività.

monitoraggio

# Il lavoro agile nella PA

---

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

### L'atto interno alla singola Amministrazione per regolamentare il lavoro agile:

- definizione di lavoro agile anche con riferimento alla distinzione dal telelavoro
- individuazione della platea dei destinatari
- individuazione della modalità di raggiungimento dell'obiettivo quantitativo minimo fissato dalla legge (almeno 10% del personale in 3 anni) **NB norma modificata dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34**
- indicazione della procedura di accesso e modalità di gestione della stessa
- definizione delle modalità di attuazione con particolare riferimento alle amministrazioni con sedi territoriali e periferiche
- eventuale identificazione della sede di lavoro e modalità di comunicazione ai responsabili di riferimento
- **richiamo al trattamento giuridico ed economico dei lavoratori**
- **eventuale riflesso su attribuzione buoni pasto ed altre indennità**
- rinvio alle disposizioni di cui al d.lgs. n. 81/2008 e individuazione della disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro (rinvio blando, per la verità)
- richiami alle procedure di controllo, sistemi di valutazione delle performance;
- definizione del numero di giorni, mesi, anni di durata del lavoro agile e prevalenza della modalità di prestazione in sede
- introduzione di meccanismi di reperibilità nonché del diritto alla disconnessione

**È opportuno infine che l'atto interno definisca pure un modello di accordo da adottare nel rispetto delle disposizioni di cui all'art. 19 (recesso) della l. n. 81/2017.**

# Il lavoro agile nella PA

---

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

### Il potere di controllo :

- richiamo all'art. 21 della l. n. 81/2017 e l'art. 4 Stat. lav. in materia di controlli a distanza;
- poteri di controllo nell'ambito della pubblica Amministrazione sono in capo ai dirigenti (ex art. 17, d.lgs. n. 165/2001)
  - ulteriore richiamo alla **possibilità/opportunità di introdurre fasce di reperibilità** entro cui ricondurre il controllo della “presenza in servizio”
  - potere di controllo orientato alla **verifica dei risultati della prestazione conseguiti dal lavoratore**, attraverso meccanismi da programmare con cadenze ad esempio settimanali piuttosto che mensili e attraverso incontri in presenza o reportistica

### Il potere disciplinare

- **Aggiornamento dei codici disciplinari già presenti in ogni singola amministrazione** al fine di introdurre ipotesi di comportamenti illegittimi e dunque sanzionabili del lavoratore agile (es. mancata “consegna” entro i termini stabiliti, mancata risposta nella fascia di reperibilità, riservatezza, cura delle strumentazioni tecnologiche, ecc.)

### Infrastrutture abilitanti:

La direttiva dà atto dell'esistenza, per molte amministrazioni, di applicazioni capaci di consentire l'accesso tramite login ad aree riservate per il personale e agli strumenti di lavoro on-line

- Richiede necessario potenziamento e implementazione nell'ottica del “paradigma BYOD” (*Bring Your Own Device*, ovvero: porta con te il tuo dispositivo)
  - **infrastrutture capaci di garantire la sicurezza e la riservatezza dell'accesso ai dati della amministrazione**, nonché la conservazione e la disponibilità delle attività svolte al di fuori della rete interna
  - **infrastrutture sia hardware sia software utili** da una parte al corretto **adempimento della prestazione lavorativa**, dall'altra al **tracciamento delle attività** dei dipendenti nel senso dei controlli

# Il lavoro agile nella PA

---

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

### Salute e sicurezza del lavoro:

- piena applicabilità anche al settore pubblico del d.lgs. n. 81/2008
- richiamo delle previsioni di cui alla l. n. 81/2017 (art. 22)
- **Introduzione di specifici riferimenti e contenuti dell'informativa** da consegnare a lavoratori e rappresentanti dei lavoratori ai fini della sicurezza (RLS)
  - I contenuti dell'informativa dovranno infatti essere sviluppati nel senso della **individuazione dei rischi generali e specifici** della attività lavorativa in regime agile, con particolari riferimenti e distinzioni rispetto a singole ipotesi organizzative
  - indicazioni sulla normativa antincendio, requisiti igienici minimi, utilizzo e integrità degli strumenti di lavoro, caratteristiche minime di ergonomia, postazioni a videoterminali
- previsione di contenuti informativi relativi alla possibilità di svolgimento della prestazione all'aperto: pericolosità dell'esposizione alle radiazioni solari o condizioni meteo sfavorevoli, pericoli connessi ad aree isolate o con presenza di sostanze pericolose

# Il ruolo delle relazioni sindacali

## La c.d. «Direttiva Madia» n. 3/2017

(Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della l. 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti)

- l'attuazione delle sperimentazioni e dei programmi di cui all'art. 14 della l. n. 124/2015 (oggi novellato come detto) prevede il coinvolgimento del sindacato; va detto che:
  - la legge prevede che le determinazioni **per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con le capacità e i poteri del privato datore di lavoro**, garantendo comunque informative alle organizzazioni sindacali e limitatamente ai rapporti di lavoro, l'esame congiunto, ove previsto (art. 5, comma 2, d.lgs. n. 165/2001 e smi)
  - l'art. 40, comma 1, del d.lgs. n. 165/2001, dispone in particolare che la contrattazione collettiva regoli i diritti e gli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro
- dalla lettura sistemica delle due disposizioni rispetto al lavoro agile, si può affermare che - seppur non indispensabile - **è certamente ammessa la stipula di accordi collettivi per i profili relativi alla regolazione del rapporto di lavoro con modalità di svolgimento della prestazione tipiche del lavoro agile**, mentre nel caso della adozione delle misure organizzative utili alla adozione del programma è richiesta solamente la semplice informativa alle rappresentanze sindacali

**La direttiva 3/2017 comunque incentiva, in una qualche misura, il ricorso al confronto con le parti sociali, anche con riferimento alle misure organizzative di competenza esclusivamente dirigenziale, nell'ottica di una proficua collaborazione con le rappresentanze dei lavoratori e al fine di un più agevole raggiungimento degli obiettivi prefissati**

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

## Direttiva Funzione pubblica n. 1 del 2020 (inizio emergenza pandemica)

### Ordinario svolgimento dell'attività amministrativa

- Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1 , comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 nelle zone non soggette a misure di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-2019, **continuano ad assicurare, in via ordinaria e ciascuna per la propria competenza, la normale apertura degli uffici pubblici e il regolare svolgimento di tutte le proprie attività istituzionali.** Le predette amministrazioni, nell'ambito delle proprie competenze, assicurano l'applicazione delle misure oggetto della direttiva alle società a controllo pubblico e agli enti vigilati. (La direttiva non riguarda i servizi per le emergenze ed i servizi pubblici essenziali coinvolti nella gestione dell'emergenza epidemiologica in atto)

### Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa

Ferme restando le misure adottate in base al decreto-legge n.6 del 2020, al fine di contemperare l'interesse alla salute, le Amministrazioni, nell'esercizio dei poteri datoriali, dovevano **privilegiare modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, favorendo tra i destinatari delle misure**

- i lavoratori portatori di patologie che li rendono maggiormente esposti al contagio,
- i lavoratori che si avvalgono di servizi pubblici di trasporto per raggiungere la sede lavorativa,
- i lavoratori sui quali grava la cura dei figli a seguito dell'eventuale contrazione dei servizi dell'asilo nido e della scuola dell'infanzia pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa

Le amministrazioni **venivano invitate, altresì, a potenziare il ricorso al lavoro agile, individuando modalità semplificate e temporanee** di accesso alla misura con riferimento al personale complessivamente inteso, **senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro**

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

## Circolare Funzione pubblica n. 1 del 4 marzo 2020

- **richiama e rinvia alle fonti: art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 12, L. 22 maggio 2017, n. 81. Direttiva 3/2017**
- Richiama direttiva n. 1 del 25 febbraio 2020 con oggetto *“Prime indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-2019 nelle pubbliche amministrazioni al di fuori delle aree di cui all'articolo 1 del decreto-legge n.6 del 2020”* in cui tra l'altro le PPAA (di cui all'art. 2, co.1, D. Lgs 165/2001), **nell'esercizio dei poteri datoriali, sono invitate a potenziare il ricorso al lavoro agile, individuando modalità semplificate e temporanee di accesso alla misura con riferimento al personale complessivamente inteso**, senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro
- Richiama normativa emergenziale Decreto Presidente del Consiglio dei Ministri n. 6 e Decreto Legge n. 9 del febbraio e marzo 2020
  - **del ricorso, in via prioritaria, al lavoro agile come forma più evoluta** anche di flessibilità di svolgimento della prestazione lavorativa, in un'ottica di progressivo superamento del telelavoro;
  - **dell'utilizzo di soluzioni “cloud” per agevolare l'accesso condiviso a** dati, informazioni e documenti;
  - **del ricorso a strumenti per la partecipazione da remoto a riunioni** e incontri di lavoro (sistemi di videoconferenza e *call conference*);
  - del ricorso alle modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa anche nei **casi in cui il dipendente si renda disponibile ad utilizzare propri dispositivi, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza** di dotazione informatica da parte dell'amministrazione, garantendo adeguati livelli di sicurezza e protezione della rete secondo le esigenze e le modalità definite dalle singole pubbliche amministrazioni;
  - **dell'attivazione di un sistema bilanciato di reportistica interna ai** fini dell'ottimizzazione della produttività anche in un'ottica di progressiva integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

---

## Direttiva Funzione pubblica n. 2 del 12 marzo 2020 (fase 1 pandemia)

- Le amministrazioni, considerato che la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è il lavoro agile, **limitano la presenza del personale negli uffici ai soli casi in cui la presenza fisica sia indispensabile per lo svolgimento delle attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza e le attività indifferibili con riferimento sia all'utenza interna** (a titolo esemplificativo: pagamento stipendi, attività logistiche necessarie per l'apertura e la funzionalità dei locali) **sia all'utenza esterna, adottando forme di rotazione dei dipendenti per garantire un contingente minimo di personale da porre a presidio di ciascun ufficio, assicurando prioritariamente la presenza del personale con qualifica dirigenziale in funzione del proprio ruolo di coordinamento.**
- Ferma restando la necessità di **ridurre la presenza dei dipendenti pubblici negli uffici e di evitare il loro spostamento, per le attività che, per la loro natura, non possono essere oggetto di lavoro agile, le amministrazioni, nell'esercizio dei propri poteri datoriali, adottano strumenti alternativi quali, a titolo di esempio, la rotazione del personale, la fruizione degli istituti di congedo, della banca ore o istituti analoghi, nonché delle ferie pregresse nel rispetto della disciplina definita dalla contrattazione collettiva nazionale di lavoro**
- Ribadisce più specificatamente:
  - **ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa**
  - missioni, incontri, riunioni, formazione
  - misure di informazione e prevenzione
  - altre misure datoriali di rimando alle misure preventive e precauzionali del Governo
  - monitoraggio

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

---

## Circolare Funzione pubblica n. 2 del 1° aprile 2020

- è esplicativa del decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18 (c.d. decreto-legge “Cura Italia”) all’interno di un più ampio contesto di individuazione di misure a sostegno delle famiglie e delle imprese , che prevedeva una serie di misure specificamente rivolte al lavoro pubblico e a quello privato
- fornisce orientamenti applicativi alle amministrazioni, con riferimento alle norme che interessano il lavoro pubblico, per chiarirne, nell’ambito della funzione di indirizzo e coordinamento, la portata ed assicurare una omogenea e corretta applicazione delle stesse in tutti gli uffici
  - si sofferma sulla disposizione di cui all’articolo 87 del citato decreto-legge n. 18 del 2020 - norma cardine e di portata generale in materia di pubblico impiego e procedere all’analisi delle ulteriori disposizioni più specifiche

## Le misure dell’articolo 87 del d.l. 18/2020 in materia di prestazione lavorativa:

a) Lavoro agile come modalità ordinaria

b) Limitata presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell'emergenza;

c) Lavoro agile in deroga a prescindere dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81 e anche con strumenti dei lavoratori

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

Circolare Funzione pubblica n. 2 del 1° aprile 2020

- reportistica
  - **Esercizio dei propri poteri datoriali:** possibilità di prevedere una reportistica giornaliera sugli obiettivi raggiunti dal lavoratore agile,
    - AUTONOMIA di ciascuna amministrazione la scelta di ricorrere a schede o documenti di sintesi degli obiettivi raggiunti dal lavoratore agile con riferimento a periodi temporali più estesi
- Formazione abilitante
  - **Invito a promuovere percorsi informativi e formativi in modalità agile che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo** e dai processi di gestione dell'emergenza, soprattutto con riferimento a figure professionali la cui attività potrebbe essere difficilmente esercitata in modalità agile e per le quali l'attuale situazione potrebbe costituire un momento utile di qualificazione e aggiornamento professionale
- Previo confronto con le OOSS
  - **Richiamo a definire gli aspetti di tipo organizzativo e i profili attinenti al rapporto di lavoro, tra cui gli eventuali riflessi sull'attribuzione del buono pasto, previo confronto sotto tale aspetto con le organizzazioni sindacali.** Con particolare riferimento alla tematica dei buoni pasto, si puntualizza, quindi, che il personale in smart working non ha un automatico diritto al buono pasto e che ciascuna PA assume le determinazioni di competenza in materia, previo confronto con le organizzazioni sindacali
- Istituti incompatibili con LA in mod. ordinaria
  - **Sottolineatura che - fermo restando il divieto di discriminazione - istituti quali prestazioni eccedenti l'orario settimanale che diano luogo a riposi compensativi, prestazioni di lavoro straordinario, prestazioni di lavoro in turno notturno, festivo o feriale non lavorativo che determinino maggiorazioni retributive, brevi permessi o altri istituti che comportino la riduzione dell'orario giornaliero di lavoro appaiono difficilmente compatibili con la strutturazione del lavoro agile quale ordinaria modalità delle prestazione lavorativa**
    - ritiene pertanto conforme a normativa che una PA non riconosca a chi si trova in modalità agile, ad esempio, prestazioni di lavoro straordinario

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

Circolare Funzione pubblica n. 2 del 1° aprile 2020

## COME GARANTIRE LA PRESENZA PER LE SOLE ATTIVITA' INDIFFERIBILI?

### Favor per lavoro agile

- La prestazione lavorativa in lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione e, in tali casi, l'articolo 18, comma 2, della legge 23 maggio 2017, n. 81 non trova applicazione (comma 2).
  - Offre, poi, alle amministrazioni, **un ventaglio di strumenti** - ferie pregresse, congedo, banca ore, rotazione, nel rispetto della contrattazione collettiva, e altri analoghi istituti, ove previsti dalla contrattazione medesima - modulabili, a seconda delle necessità organizzative proprie di ciascun ufficio, e riferibili all'intero assetto organizzativo e non al singolo dipendente
    - dopo aver valutato la praticabilità dei predetti istituti le amministrazioni potevano motivatamente **esentare il personale dipendente dal servizio**, fermo restando che il periodo di esenzione dal servizio costituisce servizio prestato a tutti gli effetti di legge
      - la decisione di esentare il personale, oltre ad essere motivata, presupponeva comunque una preventiva valutazione delle esigenze di servizio e potrà essere in concreto esercitata solo qualora non determini, con riguardo al particolare ed eccezionale contesto emergenziale in atto, effetti negativi sull'attività che l'amministrazione è chiamata ad espletare
      - il provvedimento di esenzione doveva quindi, illustrare, in maniera puntuale, la disamina della situazione in ordine ad ogni dipendente esentato, dando conto del ricorrere dei richiamati presupposti.

Esenzione  
Dal servizio

## Specifiche su ferie

Alla luce del quadro delineato, si rappresenta che - oltre alle ferie del 2018 o precedenti - la norma deve intendersi riferita anche a quelle del 2019 non ancora fruite. In un contesto caratterizzato dai descritti elementi emergenziali e di eccezionalità, tenuto conto del descritto ruolo preminente del lavoro agile, rientra nei poteri datoriali la possibilità di utilizzare, in una dimensione di sistema e di salvaguardia delle esigenze organizzative, gli strumenti messi a disposizione dal legislatore. Conseguentemente - ferma restando la prioritaria scelta del legislatore, in termini generali, a favore del lavoro agile - si ritiene legittimo che le amministrazioni possano ricorrere all'istituto delle ferie, se del caso a rotazione o intervallate con il lavoro agile, anche in ragione dei picchi di attività. Tale ricostruzione, oltre ad essere in linea con la disciplina della vigente contrattazione collettiva, appare coerente con la situazione emergenziale in essere e funzionale rispetto all'esigenza di assicurare l'attività amministrativa indifferibile. Non rientrano, invece, nel concetto di ferie pregresse le giornate per le festività soppresse che devono necessariamente essere godute nell'anno di riferimento, pena la non fruibilità delle stesse.

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

## Direttiva Funzione pubblica n. 3 del 2020 (fase 2)

Anche con il DPCM 26 aprile 2020 l'attività svolta dalla Amministrazione pubblica continuava ad essere inserita nell'allegato 3 ossia tra le attività non sospese, fermo restando il richiamo all'articolo 87 (del Cura Italia) che, come detto, definisce il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. **Ultrattività dell'art. 87 letto alla luce delle misure di ripresa della fase due**

Le PPAA:

- continuano a garantire l'attività amministrativa
  - e a tal fine possono **rivedere le attività indifferibili, ampliando il novero** di quelle individuate in prima battuta, e quelle da rendere in presenza anche per assicurare il necessario supporto all'immediata ripresa delle attività produttive, industriali e commerciali
  - resta fermo che le attività che le amministrazioni sono chiamate a garantire possono essere svolte sia nella sede di lavoro – anche solo per alcune giornate, nei casi in cui il dipendente faccia parte del contingente minimo posto a presidio dell'ufficio – sia con modalità agile

## Monitoraggio e misure organizzative di incentivazione del lavoro agile

L'esito del monitoraggio aveva evidenziato largo ricorso al LA. Occasione utile per:

- **individuare gli aspetti organizzativi da migliorare, con particolare riguardo alla digitalizzazione dei processi e al potenziamento della strumentazione informatica, che non sempre si è rivelata adeguata nelle singole realtà amministrative**
- **Programmare gli approvvigionamenti ricorrendo alle misure di ausilio allo svolgimento del lavoro agile, con l'obiettivo di migliorare la connettività e di acquisire le necessarie dotazioni informatiche mobili, servizi in cloud e licenze per attivare il lavoro agile**
- **individuare ogni misura utile a consentire la dematerializzazione dei procedimenti (ad es. provvedere, mediante il personale in presenza, alla scansione e all'invio della documentazione al personale in modalità agile; provvedere all'utilizzo di cloud, offerti gratuitamente anche in questa fase da provider privati, per l'archiviazione di documentazione), di modo tale che tutti i dipendenti possano svolgere la propria prestazione a pieno regime**
- **Ricorrere all'attività formativa come strumento di accompagnamento del proprio personale nel processo di trasformazione digitale dell'amministrazione e di diffusione della capacità di lavorare in modalità agile per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, limitando al massimo il rischio di stress correlato alle nuove modalità di lavoro e garantendo il diritto alla disconnessione**

Sfida per le PPAA: necessità di mettere a regime e rendere sistematiche le misure adottate nella fase emergenziale, al fine di rendere il lavoro agile lo strumento primario nell'ottica del potenziamento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

## DECRETO 19 ottobre 2020 - Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale

### Art. 1

#### Lavoro agile

1. Il lavoro agile nella pubblica amministrazione costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa.

2. Fino al 31 dicembre 2020 per accedere al lavoro agile non è richiesto l'accordo individuale di cui all'art. 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

3. Il lavoro agile può avere ad oggetto sia le attività ordinarie svolte in presenza dal dipendente, sia, in aggiunta o in alternativa e comunque senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro, attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria. Di regola, e fatto salvo quanto disposto all'art. 3, il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto.

4. I lavoratori che rendono la propria prestazione in modalità agile non subiscono penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Decreto Ministro PA 23 dicembre 2020, proroga fino al 31 gennaio 2021  
Decreto Ministro PA 20 gennaio 2021, proroga fino al 30 aprile 2021

### Art. 2

#### Definizioni

1. Per «dirigente» si intende il dirigente di livello non generale, responsabile di un ufficio o servizio comunque denominato e, ove non presente, la figura dirigenziale generale sovraordinata. Negli enti in cui non siano presenti figure dirigenziali, il riferimento è da intendersi a una figura apicale individuata in coerenza con i relativi ordinamenti.

2. Il «lavoratore fragile» richiamato nel presente decreto viene definito tale con esclusivo riferimento alla situazione epidemiologica e va individuato nei soggetti in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico-legali, attestante una condizione di rischio derivante da immunodepressione o da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita, ivi inclusi i lavoratori in possesso del riconoscimento di disabilità con connotazione di gravità ai sensi dell'art. 3, comma 3 della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

3. Per «mappatura delle attività» si intende la ricognizione, svolta da parte delle amministrazioni in maniera strutturata e soggetta ad aggiornamento periodico, dei processi di lavoro che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale, possono essere svolti con modalità agile.

4. Per «accesso multicanale» alla pubblica amministrazione si intende l'accesso dell'utenza in presenza o attraverso l'utilizzo di ogni mezzo informatico, telefonico o tecnologico.

Deroga all'accordo

Lavoratori fragili

Mappatura attività

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

## DECRETO 19 ottobre 2020 - Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale

### Art. 3

#### Modalità organizzative

1. Ai fini di cui all'art. 1, tenuto conto della mappatura di cui all'art. 2, comma 3, e, comunque, anche qualora essa non sia stata ancora completata dalle amministrazioni e salva la vigenza di disposizioni già definite dalle amministrazioni, ciascun dirigente, con immediatezza:

a) organizza il proprio ufficio assicurando, su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, lo svolgimento del lavoro agile almeno al cinquanta per cento del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità, tenuto conto di quanto previsto al comma 3;

b) adotta, nei confronti dei dipendenti di cui all'art. 21-bis del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, nonché, di norma, nei confronti dei lavoratori fragili ogni soluzione utile ad assicurare lo svolgimento di attività in modalità agile anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento come definite dai Contratti collettivi vigenti e lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale;

c) adotta, al proprio livello, le soluzioni organizzative necessarie per consentire lo svolgimento delle attività di formazione di cui alla lettera b) anche al personale che svolge attività di lavoro in presenza;

d) favorisce la rotazione del personale di cui alla lettera a), tesa ad assicurare, nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale, un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza, tenendo comunque conto delle prescrizioni sanitarie vigenti per il distanziamento interpersonale e adeguando la presenza dei lavoratori negli ambienti di lavoro a quanto stabilito nei protocolli di sicurezza e nei documenti di valutazione dei rischi;

e) tiene conto, nella rotazione di cui alla lettera d), ove i profili organizzativi lo consentano, delle eventuali disponibilità manifestate dai dipendenti per l'accesso alla modalità di lavoro agile, secondo criteri di priorità che considerino le condizioni di salute del dipendente e dei componenti del nucleo familiare di questi, della presenza nel medesimo nucleo di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, nonché del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

2. Al fine di agevolare lo svolgimento delle attività in modalità agile, le amministrazioni si adoperano per mettere a disposizione i dispositivi informatici e digitali ritenuti necessari, utilizzando le risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente e promuovono l'accesso multicanale dell'utenza. E' in ogni caso consentito, ai sensi dell'art. 87, comma 2 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, l'utilizzo di dispositivi in possesso del lavoratore, qualora l'amministrazione non sia tempestivamente in grado di fornirne di propri.

3. Le pubbliche amministrazioni, tenuto conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato.

4. Le pubbliche amministrazioni organizzano e svolgono le riunioni in modalità a distanza, salvo la sussistenza di motivate ragioni.

tiene conto rotazione  
criterio volontarietà  
n.b. fragili

si adoperano per  
fornire i dispositivi

autorizzano  
disp. personali

assicurano le percentuali  
più elevate possibili

Almeno  
al 50%  
del personale  
Che lavora su  
attività  
«smartabili»

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

## DECRETO 19 ottobre 2020 - Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale

### Art. 4

#### Flessibilita' del lavoro

1. Al fine di agevolare il personale dipendente nei trasferimenti necessari al raggiungimento della sede di servizio e - in presenza di realta' dimensionalmente significative - allo scopo di evitare di concentrare l'accesso al luogo di lavoro dei lavoratori in presenza nella stessa fascia oraria, l'amministrazione, ferma restando la necessita' di assicurare la continuita' dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, individua fasce temporali di flessibilita' oraria in entrata e in uscita ulteriori rispetto a quelle adottate, nel rispetto del sistema di relazioni sindacali definito dai Contratti collettivi nazionali.

2. Nei casi di quarantena con sorveglianza attiva o di isolamento domiciliare fiduciario, ivi compresi quelli di cui all'art. 21-bis, commi 1 e 2 del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, il lavoratore, che non si trovi comunque nella condizione di malattia certificata, svolge la propria attivita' in modalita' agile. Nei casi in cui cio' non sia possibile in relazione alla natura della prestazione, e' comunque tenuto a svolgere le attivita' assegnate dal dirigente ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettera b) del presente decreto. In ogni caso, si applica il comma 5 dell'art. 21-bis del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126.

3. L'assenza dal servizio del lavoratore, necessaria per lo svolgimento degli accertamenti sanitari propri, o dei figli minorenni, disposti dall'autorita' sanitaria competente per il COVID-19, e' equiparata al servizio effettivamente prestato.

quarantena  
fiduciaria  
in agile

### Art. 5

#### Svolgimento dell'attivita' di lavoro agile

1. Il lavoro agile si svolge ordinariamente in assenza di precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro.

2. In ragione della natura delle attivita' svolte dal dipendente o di puntuali esigenze organizzative individuate dal dirigente, il lavoro agile puo' essere organizzato per specifiche fasce di contattabilita'.

Fasce  
contattabilita'

3. Nei casi di prestazione lavorativa in modalita' agile, svolta senza l'individuazione di fasce di contattabilita', al lavoratore sono garantiti i tempi di riposo e la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Il Decreto nasce in seguito e per effetto dell'art. 263 del c.d. Decreto rilancio e, in particolare, del terzo periodo del comma 1 il quale prevede che, in considerazione dell'evolversi della situazione epidemiologica, con uno o piu' decreti del Ministro per la pubblica amministrazione, possono essere stabilite modalita' organizzative e fissati criteri e principi in materia di flessibilita' del lavoro pubblico e di lavoro agile, anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi.

# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia

## DECRETO 19 ottobre 2020 - Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale

### Art. 6

#### Valutazione e monitoraggio

1. Le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi.

2. Il dirigente, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione.

3. L'amministrazione, anche ai fini del monitoraggio, assicura un'adeguata, periodica informazione sul lavoro agile, secondo le modalità indicate dal Dipartimento della funzione pubblica. Essa garantisce altresì la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza e dal mondo produttivo.

Valutazione  
dei risultati

### Art. 7

#### Relazioni sindacali

1. Le amministrazioni potranno attivare il confronto con i soggetti sindacali, nel rispetto della disciplina contrattuale vigente, ai sensi del protocollo del 24 luglio 2020.

Protocollo quadro  
"Rientro in  
sicurezza"  
Ministro per la  
Pubblica  
Amministrazione-  
Organizzazioni  
sindacali

### Art. 8

#### Ambito di applicazione

1. Le misure del presente provvedimento si applicano alle amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e restano in vigore fino al 31 dicembre 2020. Le altre amministrazioni pubbliche, gli organi di rilevanza costituzionale, nonché le autorità amministrative indipendenti, ivi comprese la Commissione nazionale per le società e la borsa e la Commissione di vigilanza sui fondi pensione, ciascuno nell'ambito della propria autonomia, adeguano il proprio ordinamento ai principi di cui al presente decreto.

Il presente decreto, previa sottoposizione agli organi di controllo, sarà pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana.

Roma, 19 ottobre 2020

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

---

Una delle principali innovazioni della disciplina normativa in materia di lavoro agile riguarda l'introduzione del "Piano organizzativo del lavoro agile" (POLA)

Ai sensi dell'art. 263 del decreto-legge (c.d. Decreto rilancio) n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal 2021), redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance

Il POLA individua:

- le modalità attuative del lavoro agile prevedendo
  - le attività che possono essere svolte da remoto
    - per le quali almeno **il 60 per cento** dei dipendenti possa avvalersi del lavoro agile
    - garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera



Al fine di promuovere l'attuazione del lavoro agile, il POLA definisce e articola:

- le misure organizzative
- i requisiti tecnologici abilitanti
- i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale
- 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
  - della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

In sede di prima applicazione, il POLA doveva essere inserito come **sezione del Piano della performance 2021-2023** da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021. A regime, il POLA costituirà una sezione del Piano della performance, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico (es. nel PdP 2022-2024, si aggiorneranno, ove necessario, gli anni 2022 e 2023 del POLA e si programmerà ex novo l'anno 2024)



**dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa.**

Quindi, il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida 1/2017



**DINAMISMO DEL POLA CARATTERISTICA DEL MODELLO A TENDRE**

**Il POLA, in quanto atto programmatico che definisce obiettivi organizzativi legati alla revisione dei modelli di organizzazione del lavoro, richiede l'individuazione di specifici obiettivi, con correlati indicatori e target, di breve, medio e lungo periodo**

**In caso di mancata adozione del POLA, il Legislatore ha stabilito che il lavoro agile si applica comunque ad almeno il 30 per cento dei dipendenti**

**Il quadro esposto implica che, nella revisione delle modalità organizzative di lavoro, anche in assenza della formale adozione del POLA, l'amministrazione non potrebbe prescindere dalle analisi e dalle iniziative minime indicate nelle linee guida del 9 dicembre**

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

---

Dobbiamo intendere la programmazione come “processo unitario” all’interno delle organizzazioni, nel quale devono quindi convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore

## Il rapporto con la misurazione e valutazione della performance

- **Necessità di aggiornamento del SMVP** (sistema di misurazione e valutazione della performance) in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'amministrazione ha adottato
- **Necessità di revisione del sistema in relazione alla performance individuale**
  - **lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi**, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti
  - **il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista/ibrida**
    - si possono utilizzare indicatori ad hoc per il lavoro agile, ma le dimensioni delle performance devono fare riferimento alle Linee Guida 1/2017 e 2/2017 del Dipartimento della funzione pubblica ed essere le stesse per tutte le strutture organizzative e i dirigenti e dipendenti dell'amministrazione

## Il rapporto con i piani triennali

- **Piano triennale per l'informatica** è uno strumento essenziale per promuovere la trasformazione digitale
- **Piano triennale dei fabbisogni di personale** si configura come un atto di programmazione per la gestione delle risorse umane finalizzato a coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini
- **Piano triennale di formazione del personale** è finalizzato a programmare l'attività formativa, per garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale dei dipendenti e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

Le linee guida 9 dicembre lo definiscono un documento di programmazione organizzativa **adottato dall'Amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali**, all'interno del quale l'amministrazione **riporta i seguenti contenuti minimi**:

- Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?) 
  - Modalità attuative (come intende 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 intende sviluppare il lavoro agile?) 
- Flessibilità dei modelli organizzativi
  - Autonomia nell'organizzazione del lavoro
  - Responsabilizzazione del personale sui risultati
  - **Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile**
  - **Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti**
  - Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
  
  - Benessere del lavoratore
  - Utilità per l'amministrazione
  - Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance"

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

I) In riferimento al primo punto, l'amministrazione restituisce una sintetica **fotografia** del raggiunto **livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile**, che costituisce la base di partenza (*baseline*) per la programmazione del suo miglioramento nell'arco temporale di riferimento del Piano.

II) Nel descrivere le **modalità attuative**, l'amministrazione sintetizza le scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile. Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene

almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017<sup>4</sup>. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata

negli ultimi mesi, nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati. Devono essere, inoltre, definiti i contenuti minimi dell'accordo individuale ex [articolo 19, legge 22 maggio 2017, n. 81](#), cui aderiranno i dipendenti interessati. È quindi prioritario per ogni amministrazione rivedere gli atti organizzativi che disciplinano il lavoro agile al suo interno.

III) L'amministrazione rappresenta in forma sintetica, anche in formato tabellare, i **soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti** funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, tenendo conto delle indicazioni di cui al successivo paragrafo 2.2.

IV) L'amministrazione descrive il "**programma di sviluppo del lavoro agile**", il vero e proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile, articolato in tre fasi: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato, distribuite entro un intervallo massimo di tipo triennale.

Nel programma di sviluppo ciascuna amministrazione inserisce i seguenti contenuti secondo le indicazioni del paragrafo 5:

- le **condizioni abilitanti del lavoro agile** (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale);
- le **modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile**, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene;
- gli **strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti**, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative, secondo un approccio di tipo partecipativo quale quello descritto nelle [Linee guida 4/2019](#) del Dipartimento della funzione pubblica (contributo del lavoro agile alla *performance organizzativa* dell'ente);
- gli **impatti interni ed esterni del lavoro agile**.

3 fasi:

AVVIO  
SVILUPPO INTERMEDIO  
SVILUPPO AVANZATO

Almeno il  
60% dei  
potenziali

rivedere  
novero  
attività  
lavorabili  
in agile

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## I soggetti coinvolti

Le amministrazioni si possono avvalere anche della collaborazione dei **Comitati unici di garanzia (CUG)**, degli **Organismi indipendenti di valutazione (OIV)** e dei **Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)**.

CUG



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

OIV



In riferimento al **ruolo degli OIV**, come già evidenziato nelle [Linee guida 2/2017](#), la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la *performance* è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più determinante quando si parla di lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della *performance*, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della *performance* organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

RTD



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

adeguamenti tecnologici necessari anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza Covid-19.

### I dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi

- Concorrono al cambiamento, stimolando la capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati
- sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali
- sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post,
- sono coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione
- A livello di unità organizzativa di coordinamento, un ruolo centrale rivestono le **Direzioni competenti per la gestione del personale** che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento

Si rammenta, infine, che il POLA è adottato dalle amministrazioni **sentite le organizzazioni sindacali, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva. A tale proposito appare utile rammentare che il coinvolgimento delle OO.SS. non si estende ai contenuti del Piano della *performance*, né alla definizione degli obiettivi individuati dall'amministrazione.**

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Analisi delle condizioni abilitanti del lavoro agile

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa

Le linee guida forniscono alcune indicazioni metodologiche per l'attivazione del lavoro agile, richiamando e integrando quelle già previste nella direttiva n. 3 del 2017.

L'amministrazione deve procedere a un'analisi preliminare del suo stato di salute, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile in tutta o in parte della struttura oggetto di analisi, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo. In particolare, **devono essere valutate:**

1. **Salute organizzativa:** è necessario, ove manchi, fare una mappatura dei processi e delle attività, anche finalizzata all'eventuale individuazione di quelle che non possono essere svolte secondo le modalità di lavoro agile.

Quello che va osservato è anche l'organizzazione reale del lavoro, le modalità che si stabiliscono all'interno dei gruppi e le subculture (ad esempio le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.).

Le attività possono essere distinte in ragione del tipo di prestazione e di interazione richieste (es. attività intellettuali fondate sulla concentrazione o sull'elaborazione di proposte, di tipo comunicativo o collaborativo), nonché in ragione dello spazio fisico più idoneo a svolgerle, con conseguente pesatura del grado di mobilità delle stesse ai fini di un corretto svolgimento, attraverso un'analisi combinata dei fattori rilevanti.

Particolare attenzione andrebbe rivolta all'analisi del benessere organizzativo per comprendere l'impatto che l'introduzione del lavoro agile può avere sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali, tra i membri dell'amministrazione.

Infine, l'amministrazione deve verificare la possibilità di creare spazi di lavoro condivisi.

2. **Salute professionale:** deve essere indagata sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi.

È utile che l'amministrazione conosca e riconosca i lavoratori in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile, in primo luogo competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi) e competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie). Ove le competenze abilitanti non siano sufficientemente diffuse, l'amministrazione deve progettare adeguati percorsi di formazione.

3. **Salute digitale:** l'amministrazione deve valutare di possedere (o essere in grado di sviluppare) i seguenti elementi:

Salute organizzativa

- ✓ disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN;
- ✓ funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
- ✓ disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.

In molte amministrazioni è possibile l'accesso ai dati e agli applicativi da parte del dipendente presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro, purché all'interno della rete organizzativa. Sono mirate disponibili procedure automatizzate per:

- ✓ profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
- ✓ tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
- ✓ disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo.

Queste tre procedure sono necessarie, ma non sufficienti per il lavoro agile. L'amministrazione deve inoltre verificare la compatibilità di soluzioni e sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, attualmente in uso, con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale, oltre a incrementare la diffusione delle competenze digitali nella PA attraverso la rilevazione dei fabbisogni di formazione in ambito digitale e la promozione di interventi formativi mirati.

4. **Salute economico-finanziaria:** l'amministrazione deve effettuare una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti (es. per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi) e delle relative risorse iscritte in bilancio.

Salute digitale

Salute professionale

Salute finanziaria

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Analisi degli effetti: misurazione e valutazione della performance

### Gli indicatori da valutare

L'analisi degli effetti dell'adozione di modalità di organizzazione del lavoro flessibile sulle performance vede tre orientamenti:

1. Indagare il legame con la performance organizzativa
2. esaminare il legame con la performance individuale dei lavoratori di un'organizzazione
3. approfondire il legame con i comportamenti dei lavoratori, che a loro volta possono avere un impatto sulla performance dell'organizzazione e sull'ambiente esterno alla stessa

Si possono individuare **indicatori** sul lavoro agile riferiti a diverse dimensioni di *performance*:

1. indicatori riferiti allo **stato di implementazione**, i quali sono utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione; trattandosi di una politica intra-organizzativa, infatti, può essere misurata in sé in termini di stati di implementazione;
2. indicatori riferiti alla **performance organizzativa** che, completando il *set* di indicatori associati a un obiettivo specifico del Piano (si veda appendice 1 delle [Linee guida 1/2017](#)), sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso;
3. indicatori riferiti alla **performance individuale** che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

Gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile costituiscono il punto di partenza per le organizzazioni che vogliono rivedere i propri modelli organizzativi, i primi ad essere utilizzati nel POLA

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI sullo stato di implementazione del lavoro agile
QUANTITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali*</li> <li>• % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*</li> </ul>
QUALITA' percepita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori</li> <li>• % dipendenti in lavoro agile soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soddisfazione per situazione familiare: % dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; % dipendenti con figli, soddisfatti; ecc.</li> </ul>

La sperimentazione in materia di lavoro agile e la percentuale del 10% previste dall'art. 14 sono state integralmente modificate e, a decorrere dal 19 luglio 2020, sono in vigore le nuove disposizioni, che hanno introdotto il POLA e previsto che, in presenza di una pianificazione ad hoc, la percentuale sia almeno pari al 60% dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile.

Per misurare la concreta applicazione di questa modalità di lavoro, tuttavia, è opportuno l'utilizzo di un indicatore che sia riferito alla sua effettiva implementazione: numero di ore o giornate in lavoro agile su totale ore o giornate lavorative

\*Progetto Vela (per lavoratoti agili potenziali si intende il totale dei dipendenti che svolgono attività potenzialmente eseguibili in modalità agile)

La qualità percepita viene suddivisa per categorie perché le differenze soggettive di base possono incidere per fattori multifattoriali

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

Gli indicatori che misurano l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa: efficienza, efficacia ed economicità

DIMENSIONI		Esempi di INDICATORI di performance organizzativa
EFFICIENZA	Produttiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuzione assenze (es. <math>[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X} - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1})/\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}]^*</math>)</li> <li>• Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)</li> </ul>
	Economica	• Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)
	Temporale	• Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicilia digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4)</li> <li>• Quantità fruita (es. n. utenti serviti)</li> </ul>
	Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)</li> <li>• Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)</li> </ul>
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	• Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)
	Riflesso patrimoniale	• Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)

\*Progetto Vela

Già suggeriti dalle Linee guida 1/2017 (Appendice) e 2/2017 del DFP, consentano di misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione.

Si presuppone che l'amministrazione abbia a disposizione i dati (serie storiche) cui fare riferimento in ottica comparativa

È utile sottolineare in questa sede che gli obiettivi di performance organizzativa individuati nel POLA e valutati anche dall'OIV, devono trovare una corrispondente rendicontazione in un'apposita sezione della Relazione annuale sulla performance

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Gli indicatori che misurano l'impatto del lavoro agile sulla performance individuale: efficacia, efficienza

	Esempi di INDICATORI di performance individuale
RISULTATI	<p><b>Efficacia quantitativa:</b> n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance); n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/n. utenti serviti, n. task portati a termine in lavoro agile/n. task totali</p> <p><b>Efficacia qualitativa:</b> qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction sia esterne che interne) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile, se possibile</p> <p><b>Efficienza produttiva:</b> n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato</p> <p><b>Efficienza temporale:</b> tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile</p>

### Gli indicatori di efficacia ed efficienza devono essere misurati dai sistemi di controllo di gestione.

Laddove i sistemi non siano ancora a un livello di maturità da consentire tali rilevazioni, il dirigente/funziionario responsabile può avvalersi di dati e informazioni resi disponibili dai diversi sistemi informativi in uso per la gestione delle attività lavorative, al fine di monitorare e verificare le attività svolte dal dipendente, comprese quelle in lavoro agile. Il dirigente o funzionario responsabile deve, inoltre, verificare la qualità del lavoro realizzato. Infine, gli esiti del monitoraggio devono essere oggetto di momenti di incontro e riscontro, formali e informali, dirigente/ funzionario responsabile e il dipendente soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile

Le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono le medesime e devono fare riferimento a risultati e comportamenti.

Così come indicato dalle Linee Guida 2/2017 e 5/2019 del DFP. Infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto solo una quota del proprio tempo continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.

Rispetto ai risultati, sarà necessario fare riferimento a obiettivi individuali o di gruppo/team e relativi indicatori che riguardano

- la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati
- la declinazione di obiettivi specifici e organizzativi riportati nel Piano della performance e nei diversi strumenti di programmazione, in attività su cui il singolo lavoratore è responsabilizzato

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Gli indicatori che misurano l'impatto del lavoro agile sulla performance : comportamenti

	Esempi di COMPORTAMENTI DA OSSERVARE	
	Dirigente/Funziario Responsabile	Dipendente
<b>RESPONSABILITA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione</li> <li>• definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali ai dipendenti</li> <li>• monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente</li> <li>• feed-back al gruppo sull'andamento delle performance di gruppo e di UO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di auto organizzare i tempi di lavoro</li> <li>• flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi</li> <li>• orientamento all'utenza</li> <li>• puntualità nel rispetto degli impegni presi</li> <li>• rispetto delle regole/procedure previste</li> <li>• evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance</li> <li>• gestione equilibrata del gruppo ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e non</li> <li>• capacità di delega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio</li> <li>• disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati</li> <li>• disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo</li> </ul>
<b>COMUNICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attivazione e mantenimento dei contatti con i membri del gruppo</li> <li>• individuazione del canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.)</li> <li>• comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.)</li> <li>• attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.)</li> <li>• ascolto attento dei colleghi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)</li> <li>• comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta</li> <li>• comunicazione orale chiara e comprensibile</li> <li>• ascolto attento dei colleghi</li> <li>• assenza di interruzioni</li> </ul>

Preme ribadire che è necessario considerare la performance individuale dei dipendenti in maniera organica senza distinzione tra la prestazione svolta in ufficio e quella in lavoro agile

Risultati e comportamenti attesi, formalizzati secondo le modalità previste dal SMVP, sono inseriti, anche in allegato, nell'accordo individuale

Per la valutazione dei **comportamenti**, invece, è necessario definire all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della **performance** dell'ente, in maniera chiara e trasparente, le aspettative in coerenza con la posizione ricoperta. Soprattutto è utile che l'amministrazione rifletta **sull'opportunità di rivedere il proprio dizionario aggiornando le declaratorie delle competenze e dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e chiarendo al dipendente, a inizio anno nel colloquio di valutazione iniziale, quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto.** Alcune competenze/comportamenti divengono più che mai rilevanti. A tale proposito si pone l'attenzione su una riflessione organizzativa interna sulle **competenze soft** che entrano maggiormente in gioco in questa diversa modalità di lavoro quali **responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, autosviluppo e orientamento all'utenza**, per citarne alcune. La seguente tabella riporta, a mero titolo di esempio e senza alcuna pretesa di esaustività, un'ipotesi di declinazione in comportamenti di alcuni degli *item* sopra richiamati, **distinguendo il personale dirigente da quello non dirigente.**

A tale proposito è opportuno rammentare il ruolo svolto all'interno delle amministrazioni dai dipendenti cui sono affidati compiti di responsabilità e coordinamento di servizi/*team* (es: titolari di posizioni organizzative). Sarebbe opportuno prevedere per questi profili comportamenti coerenti con il ruolo ricoperto in analogia con i comportamenti attesi per il personale con qualifica dirigenziale.

rivedere declaratoria competenze attese rispetto alla modalità da remoto

comportamenti attesi rispetto al ruolo

NB: particolare attenzione a gruppi misti

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## La valutazione degli impatti del lavoro agile

IMPATTI ESTERNI del lavoro agile	
DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
IMPATTO SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)</li> <li>• POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro*</li> <li>• POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance*</li> </ul>
IMPATTO AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)*</li> <li>• POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe</li> <li>• POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)</li> </ul>
IMPATTO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro</li> <li>• NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze</li> </ul>

IMPATTI INTERNI del lavoro agile	
(tramite le leve suggerite nella tabella sullo stato delle risorse)	
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (...)</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (...)</li> <li>• POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)</li> </ul>

\*Progetto Vela

Il lavoro agile non si limita a contribuire alla performance organizzativa e alle performance individuali, ma può avere degli impatti, positivi o negativi:

- sia all'interno dell'amministrazione: ad esempio impatti sul livello di salute dell'ente, sulla struttura e sul personale (da verificare, ad esempio, attraverso periodiche indagini di clima), può essere strumento di BO
- sia all'esterno dell'amministrazione: ad esempio, minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti, nonché della ridotta necessità di spostamento casa-sportelli fisici per gli utenti dei servizi pubblici erogati; riduzione di spazi adibiti a uffici nella città; minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze); ripopolamento delle aree urbane periferiche e delle aree interne del territorio con conseguente redistribuzione dei consumi; migliori condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro, soprattutto per le donne su cui ricade ancora oggi il maggior carico di cura; non solo in termini di accresciuto benessere legato alle modalità di lavoro, spostando la logica del rapporto dal controllo alla fiducia, dalla mansione all'obiettivo; aumento del benessere dell'utenza per ridotta necessità di file a sportelli fisici ecc; aumento delle competenze digitali aggregate dell'utenza, diffusione della cultura digitale, riduzione del digital divide

La valutazione di tali impatti necessita di un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento che necessariamente individuino delle proxy utili a rilevarli (questionari benessere, customer, ecc)

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Il programma di sviluppo del lavoro agile : progressivo e graduale

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'amministrazione, che deve programmarne lo sviluppo tramite il POLA, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi.

E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo:

- fase di avvio
- fase di sviluppo intermedio
- fase di sviluppo avanzato

Ribadito che ogni amministrazione deve progettare il proprio programma di sviluppo nel POLA, anche utilizzando ulteriori indicatori all'interno delle dimensioni indicate dal presente documento, **le LG riportano nella tabella gli indicatori minimi da introdurre e da monitorare nel 2021**, in fase di avvio, così da creare la base di partenza per successive serie storiche. In particolare, è opportuno che almeno alcune condizioni di salute abilitanti e lo stato di implementazione vengano avviate e monitorate nel 2021. **Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui andranno monitorate tutte le dimensioni indicate.**

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b> 1) <b>Coordinamento organizzativo</b> del lavoro agile 2) <b>Monitoraggio</b> del lavoro agile 3) <b>Help desk informatico</b> dedicato al lavoro agile 4) <b>Programmazione</b> per obiettivi e/o per progetti e/o per processi ...	1) 2) 4)		
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b> <b>Competenze direzionali:</b> 5) <i>-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</i> 6) <i>-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</i> <b>Competenze organizzative:</b> 7) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</i> 8) <i>-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i> <b>Competenze digitali:</b> 9) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</i> 10) <i>-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</i>	5) 7) 9)		
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b> 11) € Costi per <b>formazione</b> competenze funzionali al lavoro agile 12) € Investimenti in <b>supporti hardware e infrastrutture digitali</b> funzionali al lavoro agile 13) € Investimenti in <b>digitalizzazione di servizi progetti, processi</b>	11) 12) 13)		
	<b>SALUTE DIGITALE</b> 14) N. <b>PC</b> per lavoro agile 15) % lavoratori agili dotati di <b>dispositivi e traffico dati</b> 16) <b>Sistema VPN</b> 17) <b>Intranet</b> 18) <b>Sistemi di collaboration</b> (es. documenti in cloud) 19) % <b>Applicativi</b> consultabili in lavoro agile 20) % <b>Banche</b> dati consultabili in lavoro agile 21) % <b>Firma digitale</b> tra i lavoratori agili	14) 15) 16) 18) 19) 20)		

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

	22) % <b>Processi digitalizzati</b> 23) % <b>Servizi digitalizzati</b>	22)		
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b> 24) % <b>lavoratori agili effettivi</b> 25) % <b>Giornate lavoro agile</b>	24) 25)		
	<b>INDICATORI QUALITATIVI</b> 26) <b>Livello di soddisfazione</b> sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	26)		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITÀ</b> 27) <b>Riflesso economico:</b> Riduzione costi 28) <b>Riflesso patrimoniale:</b> Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi			
	<b>EFFICIENZA</b> 29) <b>Produttiva:</b> Diminuzione assenze, Aumento produttività 30) <b>Economica:</b> Riduzione di costi per output di servizio 31) <b>Temporale:</b> Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			
	<b>EFFICACIA</b> 32) <b>Quantitativa:</b> Quantità erogata, Quantità fruita 33) <b>Qualitativa:</b> Qualità erogata, Qualità percepita ...			
IMPATTI	<b>IMPATTI ESTERNI</b> 34) <b>Sociale:</b> per gli utenti, per i lavoratori 35) <b>Ambientale:</b> per la collettività 36) <b>Economico:</b> per i lavoratori			
	<b>IMPATTI INTERNI</b> 37) <b>Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa</b> 38) <b>Miglioramento/Peggioramento salute professionale</b> 39) <b>Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria</b> 40) <b>Miglioramento/Peggioramento salute digitale</b>			

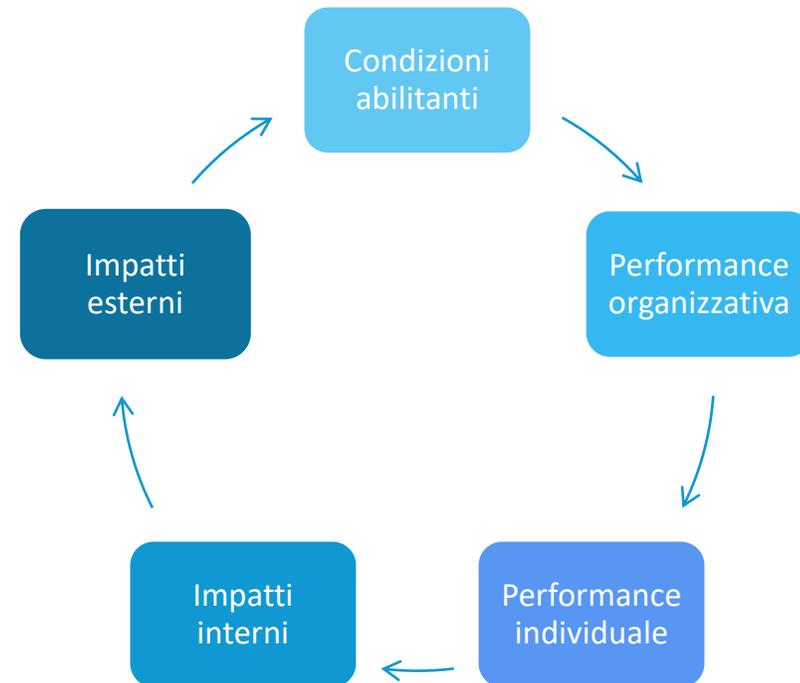
A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello da essa programmato nel POLA.

**I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance,** costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Collegamento e di circolarità degli indicatori

Infatti, essendo il lavoro agile non un obiettivo in sé, ma una politica di change management, lo stesso interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) per ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività.



# Conclusioni

---

- La questione degli organici
- L'evidenza delle differenze nell'ambito del sistema pubblico tra Amministrazioni
- L'evidenza dell'esigenza di innesti contrattuali e/o regolamentazioni interne
  - La questione della disciplina degli istituti normativi ed economici
  - La questione dei ristori/ridistribuzione/investimenti dei risparmi di gestione
  - La questione della formazione abilitante al lavoro agile
- La questione dello stress lavoro-correlato e suoi corollari
- La questione delle discriminazioni sostanziali pur a fronte di un esplicito principio di non discriminazione
  - I fattori multidiscriminanti

E allora, cosa deve fare il sindacato? Deve subire il cambiamento? Deve adattarsi al cambiamento?

No! Deve voler essere il cambiamento...

*La presentazione, per gli incontri del 27 febbraio e del 6 marzo, si concludeva qui... ma il 10 marzo è stato siglato il «Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale»... vediamolo per sommi capi...*

# Il «Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale» siglato il 10 marzo 2021

Il Patto intende potenziare la Pubblica Amministrazione attraverso

- la semplificazione dei processi
- un massiccio investimento nel capitale umano



strumenti che considera fondamentali per attenuare le storiche disparità del Paese, per ridurre il dualismo fra settore pubblico e privato, nonché per fornire risposte ai nuovi e mutati bisogni dei cittadini

Obiettivi fondamentali del processo di rinnovamento (nelle tre dimensioni: lavoro, organizzazione, tecnologia), sono

- la flessibilità organizzativa delle Pubbliche Amministrazioni
- l'incremento della loro rapidità di azione

L'individuazione di una disciplina del lavoro agile per via contrattuale è un elemento qualificante di questa strategia e va nella direzione auspicata dalle organizzazioni sindacali sin dall'inizio della crisi pandemica.

Il successo di ogni percorso di innovazione e riforma della Pubblica Amministrazione dipende non soltanto da opportuni investimenti nella digitalizzazione, ma anche da una partecipazione attiva delle lavoratrici e dei lavoratori.

A tal proposito, il Patto individua la necessità di avviare una nuova stagione di relazioni sindacali, fondata sul confronto con le organizzazioni, e di portare a compimento i rinnovi contrattuali del triennio 2019-2021, ritenendoli un fondamentale investimento politico e sociale.

Inoltre, la costruzione di una nuova e moderna Pubblica Amministrazione si fonda sulla valorizzazione delle persone, attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale, e sulla definizione di un piano delle competenze su cui costruire la programmazione dei fabbisogni e le assunzioni del personale.

In questa ottica, il Patto afferma che ogni pubblico dipendente dovrà essere titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione continua, al fine di essere realmente protagonista del cambiamento, e che la Pubblica Amministrazione dovrà utilizzare percorsi formativi di eccellenza, adatti alle persone e certificati.

# Il «Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale» siglato il 10 marzo 2021

---

1. I rinnovi contrattuali relativi al triennio 2019-2021, salvaguarderanno l'elemento perequativo della retribuzione già previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro relativi al triennio 2016-2018, il quale confluirà nella retribuzione fondamentale cessando di essere corrisposto quale elemento distinto della retribuzione, nonché attueranno la revisione dei sistemi di classificazione di cui al punto 3, attraverso lo stanziamento di risorse aggiuntive nella legge di bilancio 2022.

Al fine di sviluppare la contrattazione collettiva integrativa il Governo, previo confronto, individuerà le misure legislative utili a valorizzare il ruolo della contrattazione decentrata e, in particolare, al superamento dei limiti di cui all'art. 23, comma 2, del d.Lgs. 75/2017.

Il Governo, sulla base di questi impegni, emanerà, in tempi brevi, gli atti di indirizzo di propria competenza per il riavvio della stagione contrattuale sia ai fini della stipulazione del contratto collettivo nazionale quadro sui comparti e aree di contrattazione collettiva, che con riferimento ai singoli comparti e aree, nonché a sollecitare i Comitati di settore per quanto di competenza.

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

Nell'ambito dei contratti collettivi nazionali di lavoro del triennio 2019-21, saranno quindi disciplinati, in relazione al lavoro svolto a distanza (lavoro agile), aspetti di tutela dei diritti sindacali, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro (quali il diritto alla disconnessione, le fasce di contattabilità, il diritto alla formazione specifica, il diritto alla protezione dei dati personali, il regime dei permessi e delle assenze ed ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale).

# Il «Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale» siglato il 10 marzo 2021

---

3. Alla luce dei lavori delle commissioni paritetiche sulla revisione dei sistemi di classificazione professionale costituite in sede Aran, attraverso i contratti collettivi del triennio 2019-21 si procederà alla successiva rivisitazione, ricorrendo a risorse aggiuntive, nell'ambito dei principi costituzionali e delle norme di legge in tema di accesso e di progressione di carriera, degli ordinamenti professionali del personale, adeguando la disciplina contrattuale ai fabbisogni di nuove professionalità e competenze richieste dai cambiamenti organizzativi e dall'innovazione digitale e alle esigenze di valorizzazione delle capacità concretamente dimostrate.

Corollario della rivisitazione dell'ordinamento professionale è anche la necessità della valorizzazione di specifiche professionalità non dirigenziali dotate di competenze e conoscenze specialistiche, nonché in grado di assumere specifiche responsabilità organizzative e professionali.

Le parti stipulanti condividono comunque la necessità di implementare ed estendere il sistema degli incarichi come altre innovazioni del sistema anche per valorizzare e riconoscere competenze acquisite negli anni, anche attraverso specifiche modifiche legislative.

4. La formazione e la riqualificazione del personale deve assumere centralità quale diritto soggettivo del dipendente pubblico e rango di investimento organizzativo necessario e variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico. In particolare va ribadito che le attività di apprendimento e di formazione devono essere considerate a ogni effetto come attività lavorative.

Si assume, quindi, l'impegno a definire, previo confronto, politiche formative di ampio respiro in grado di rispondere alle mutate esigenze delle Amministrazioni Pubbliche, garantendo percorsi formativi specifici a tutto il personale con particolare riferimento al miglioramento delle competenze informatiche e digitali e di specifiche competenze avanzate di carattere professionale.

# Il «Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale» siglato il 10 marzo 2021

5. In applicazione dell'accordo europeo con le parti sociali del 21 dicembre 2015, recante il "Quadro generale sulla informazione e consultazione dei funzionari pubblici dei dipendenti delle amministrazioni dei governi centrali", nell'ambito dei nuovi contratti collettivi, alla luce degli effetti delle nuove discipline in materia di relazioni sindacali già previste nei contratti del triennio 2016-2018 per tutte le aree e i comparti di contrattazione collettiva, saranno adeguati i sistemi di partecipazione sindacale, favorendo processi di dialogo costante fra le parti, valorizzando strumenti innovativi di partecipazione organizzativa, a partire dagli OPI, che implementino l'attuale sistema di relazioni sindacali sia sul fronte dell'innovazione che su quello della sicurezza sul lavoro.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

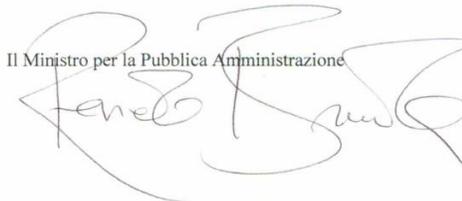
6. Le parti concordano inoltre sulla necessità di implementare gli istituti di welfare contrattuale, anche con riguardo al sostegno alla genitorialità con misure che integrino e implementino le prestazioni pubbliche, le forme di previdenza complementare e i sistemi di premianti diretti al miglioramento dei servizi, estendendo anche ai comparti del pubblico impiego le agevolazioni fiscali previste per i settori privati a tali fini.

Roma,

Il Presidente del Consiglio dei Ministri



Il Ministro per la Pubblica Amministrazione



La Confederazione Generale  
Italiana del Lavoro



La Confederazione Italiana  
Sindacati dei Lavoratori



L'Unione Italiana  
del Lavoro



*“Qualche volta il destino assomiglia a una tempesta di sabbia che muta incessantemente la direzione del percorso. Per evitarlo cambi l’andatura. E il vento cambia andatura, per seguirti meglio. Tu allora cambi di nuovo, e subito di nuovo il vento cambia per adattarsi al tuo passo. Questo si ripete infine volte, come una danza sinistra col dio della morte prima dell’alba. Perché quel vento non è qualcosa che è arrivato da lontano, indipendente da te. E’ qualcosa che hai dentro. Quel vento sei tu. Perciò l’unica cosa che puoi fare è entrarci, in quel vento, camminando dritto, e chiudendo forte gli occhi per non far entrare la sabbia. Attraversarlo, un passo dopo l’altro. Non troverai sole né luna, nessuna direzione, e forse nemmeno il tempo. Soltanto una sabbia bianca, finissima, come fatta di ossa polverizzate, che danza in alto nel cielo. Devi immaginare questa tempesta di sabbia. E naturalmente dovrai attraversarla, quella violenta tempesta di sabbia. E’ una tempesta metafisica e simbolica. Ma per quanto metafisica e simbolica, lacera la carne come mille rasoi.[...] Poi, quando la tempesta sarà finita, probabilmente non saprai neanche tu come hai fatto ad attraversarla e a uscirne vivo. Anzi, non sarai neanche sicuro se sia finita per davvero. Ma su un punto non c’è dubbio. Ed è che tu, uscito da quel vento, non sarai lo stesso che vi è entrato. Sì, questo è il significato di quella tempesta di sabbia.”*  
Haruki Murakami



*Grazie per la partecipazione!*  
*Grazia Maria Delicio*