

*«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*



D.l. 127/2021 :  
dalla graduale e sicura ripresa delle attività in presenza come forma ordinaria di lavoro  
alla contrattualizzazione del lavoro agile post emergenza

---

## Formazione sindacale dei Coordinamenti di Ente e delle Segreterie regionali

Grazia Maria Delicio  
Esperta e formatrice UILPA in materia di SSL e BO

Membro del Coordinamento nazionale salute e sicurezza  
UIL Confederale

Coordinatrice Progetto RLS in rete

## Il cammino del lavoro agile nella PA

PERCHE' NON E' UN  
RITORNO INDIETRO

- ✓ **NON PIU' SPERIMENTALE**
- ✓ **LEGATO A POLA E PIAO**
  - ✓ PERCENTUALI  
MINIME NECESSARIE  
(15%)
  - ✓ PIANIFICAZIONE E  
ORGANIZZAZIONE
  - ✓ PREDISPOSIZIONE  
ADEGUAMENTI  
STRUTTURALI E  
STRUMENTALI
- ✓ **CONTRATTUALIZZAZIONE**

LAVORO IN PRESENZA FORMA  
ORDINARIA  
LAVORO AGILE CONDIZIONATO  
NELLE MORE di CCNL E PIAO  
SU ACCORDO

DL 127/2021  
DPCM DEL 23 SETTEMBRE  
DM IN PUBBLICAZIONE  
LINEE GUIDA

LAVORO AGILE PER  
EMERGENZE MODALITA'  
ORDINARIA  
FINALITA' CONTENIMENTO  
CONTAGI

l. 124/2015  
l. 81/2017  
Direttiva Madia 3/2017

SPERIMENTAZIONE DEL LAVORO  
AGILE FINALITA'  
MIGLIORAMENTO EFFICACIA E  
PRODUTTIVITA' E  
CONCILIAZIONE L/Vp

Normativa emergenziale  
Art. 87 d.l. 18/2020 ultrattività  
Direttive e circolari Funzione  
pubblica

# Le tappe del Decreto-legge 21 settembre 2021, n. 127: il ritorno graduale al lavoro in presenza come forma ordinaria di prestazione. La posizione della UILPA



Colombi. Green-pass obbligatorio: la Funzione Pubblica risolve gli errori di sistema (/notizie/5678-colombi-green-pass-obbligatorio-la-funzione-pubblica-risolve-gli-errori-di-sistema)

17 Settembre 2021



Il governo sta per varare il provvedimento che rende obbligatorio il green-pass per tutti i dipendenti pubblici. E, ancora una volta, si chiede ai lavoratori della Pubblica Amministrazione di dare prova di senso di responsabilità nei confronti del Paese mettendo da parte (se necessario) le opinioni personali in nome dell'interesse generale.

Attualmente la percentuale di vaccinati fra i lavoratori delle pubbliche amministrazioni risulta molto vicina alla totalità. Attenzione però a organizzare bene il sistema di controlli sul green-pass. Ci riferiamo soprattutto a quei dipendenti che non hanno ancora il certificato per motivi che non dipendono dalla loro volontà. Rischiamo infatti la sospensione o il licenziamento persone che i vaccini li hanno fatti, ma non gli è arrivato il certificato, persone che sono state male dopo la prima dose e non hanno potuto ricevere la seconda per espresso consiglio

<https://www.uilpa.it/notizie/5678-colombi-green-pass-obbligatorio-la-funzione-pubblica-risolve-gli-errori-di-sistema>

medico; persone che sono state contagiate dopo la prima dose e devono aspettare per la somministrazione della seconda; persone che hanno ricevuto la prima dose in Puglia e la seconda in Lombardia e nessuno gli ha mandato il certificato.

L'elenco potrebbe continuare, ma quello presentato ci pare sufficiente per dire che di situazioni molto specifiche e diversificate ce ne sono tante. E tutte vanno affrontate dalle amministrazioni pubbliche con buon senso, risolvendole caso per caso in modo celere e sistematico. Occorre evitare che un lavoratore venga penalizzato a causa di ritardi, incongruenze normative, malfunzionamento di sistemi informativi e quant'altro. Fale peraltro comprensibili nella situazione di emergenza sanitaria in cui ci troviamo da oltre un anno.

Chiediamo pertanto di istituire presso la Funzione Pubblica un servizio di monitoraggio e di supporto tecnico per i lavoratori che non riescono ad ottenere il green-pass dalle autorità competenti per cause diverse dalla scelta di non vaccinarsi. Sarebbe gravissimo se anche un solo dipendente pubblico venisse penalizzato solo perché ha la sventura di ritrovarsi in mezzo a qualche groviglio normativo-burocratico.

La tanto attesa semplificazione della Pubblica Amministrazione deve risolvere i piccoli grandi problemi organizzativi dai quali, a volte, può dipendere il presente e il futuro delle persone. Magari cominciando proprio da quelle che con convinzione e orgoglio hanno scelto di dedicare allo Stato la propria vita lavorativa.

Sandro Colombi, Segretario generale UIL Pubblica Amministrazione

Roma, 16 settembre 2021



DPCM rientro in presenza di tutti i lavoratori, una dichiarazione di Sandro Colombi al Tgcom (/notizie/5708-dpcm-rientro-in-presenza-di-tutti-i-lavoratori-una-dichiarazione-di-sandro-colombi-al-tgcom)

24 Settembre 2021

Sul Dpcm per il rientro in presenza di tutti i lavoratori è intervenuto a Tgcom il Segretario generale della Uilpa, Sandro Colombi.

"Quando ci sono decreti e norme non si può fare altro che adempiere - ha detto -, avremmo voluto che questa cosa fosse messa più a sistema e in un momento di confronto con le organizzazioni sindacali, per capire se l'utilizzo di quello che è chiamato smartworking, che poi è stato prodotto dei risultati che potessero consentire di dire se effettivamente in alcune situazioni una



<https://www.uilpa.it/notizie/5708-dpcm-rientro-in-presenza-di-tutti-i-lavoratori-una-dichiarazione-di-sandro-colombi-al-tgcom>

percentuale fissata poteva migliorare la qualità del servizio erogato. La necessità di sedersi intorno al tavolo era indispensabile. Non disperiamo di farlo, con la trattativa all'Aras si punta a regolare il lavoro agile".

03/10/21, 10:01

DPCM rientro in presenza di tutti i lavoratori, una dichiarazione di Sandro Colombi al Tgcom

Puntiamo alla contrattualizzazione



Rientro in presenza dei dipendenti pubblici: il governo suggerisce alle amministrazioni gradualità (/notizie/5713-rientro-in-presenza-dei-dipendenti-pubblici-il-governo-suggerisce-alle-amministrazioni-gradualita)

27 Settembre 2021

Semberebbe calato il sipario sul polverone mediatico relativo alla cosiddetta fine dello smart-working per i dipendenti pubblici a partire dal prossimo 15 ottobre. Finiti i fuochi d'artificio sta arrivando il momento di applicare concretamente le disposizioni contenute nel D.P.C.M. del 23 settembre scorso.

Occorre evitare situazioni caotiche che potrebbero mettere a repentaglio la sicurezza dei dipendenti e dell'utenza e il buon andamento dei servizi da rendere all'utenza. Al riguardo, è importante sottolineare quanto evidenziato nella *Relazione illustrativa* del D.P.C.M., dove si precisa che il rientro del personale:



<https://www.uilpa.it/notizie/5713-rientro-in-presenza-dei-dipendenti-pubblici-il-governo-suggerisce-alle-amministrazioni-gradualita>

"non sarà immediato, bensì graduale e accompagnato da apposite indicazioni fornite a tutte le pubbliche amministrazioni con decreto del Ministro per la PA, ovviamente nel rispetto della cornice delle misure di contrasto del fenomeno epidemiologico adottate dalle competenti autorità."

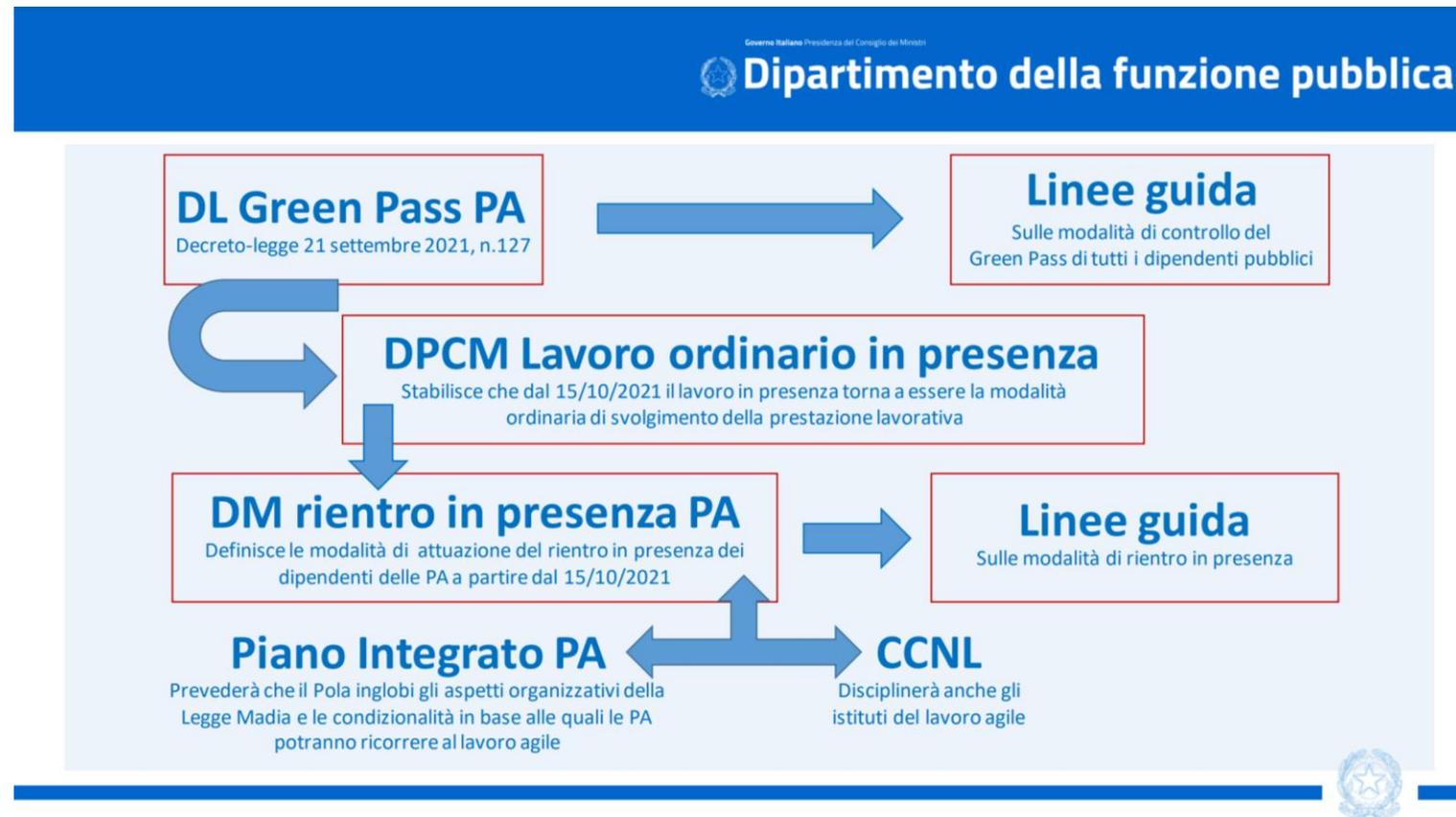
Il concetto è chiaro. Il 15 ottobre non segnerà il rientro coatto in massa negli uffici. Ma sarà l'inizio di una nuova fase che le amministrazioni dovranno gestire con gradualità e buon senso. Anche perché fino al prossimo 31 dicembre resterà in vigore lo stato di emergenza Covid ai sensi del recente decreto sul green-pass.

Di seguito, il testo completo del D.P.C.M. 23-9-2021 con la *Relazione illustrativa*.

Ufficio comunicazione Uilpa

NON rientro coatto Garantire SSL

## Le tappe del Decreto-legge 21 settembre 2021, n. 127: il ritorno graduale al lavoro in presenza come forma ordinaria di prestazione



# Il Decreto-legge 21 settembre 2021, n. 127: il ritorno graduale al lavoro in presenza come forma ordinaria di prestazione

Eccetto  
esentati

Con il decreto-legge 21 settembre 2021, n. 127, il Governo ha esteso a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni l'obbligo di possedere e di esibire, per l'accesso al luogo di lavoro, la certificazione verde COVID-19 (il cosiddetto green pass), escludendo da tale obbligo i soli soggetti esentati dalla campagna vaccinale per motivi sanitari.

Estendendo l'obbligo della certificazione verde Covid-19 anche ai lavoratori del settore pubblico, il Governo incrementa l'efficacia delle misure di contrasto alla circolazione del virus e consente, tramite il rientro in presenza dei pubblici dipendenti, di incrementare l'efficienza delle pubbliche amministrazioni. Si tratta di un passaggio indispensabile per sostenere le esigenze dei cittadini e delle imprese, in particolar modo di quelle impegnate nelle attività connesse all'attuazione del PNRR.

## Le linee guida Brunetta-Speranza

In questo contesto, per fornire a tutte le pubbliche amministrazioni una cornice omogenea di condotte e di risorse strumentali attraverso le quali dare piena attuazione al rientro in presenza, i Ministri Brunetta e Speranza stanno elaborando specifiche linee guida che saranno adottate dal Presidente del Consiglio dei Ministri ed emanate in tempo utile a consentire un ordinato rientro dei dipendenti pubblici. In tale documento saranno indicati gli strumenti tecnologici necessari alla implementazione delle piattaforme digitali per la verifica del green pass e saranno fornite indicazioni procedurali per la gestione del personale, soprattutto in fase di prima attuazione dell'obbligo.

## Il Dpcm per il ritorno in presenza

Il quadro sopra esposto ha posto, dunque, le premesse per superare l'utilizzo del lavoro agile quale strumento di contrasto al fenomeno epidemiologico e ha consentito al Governo di stabilire - con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri adottato su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e firmato il 23 settembre - che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è soltanto quella svolta in presenza. Si torna, pertanto, al regime previgente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" (la legge Madia), così come modificata dai successivi provvedimenti normativi.

Ritorno alla disciplina precedente L. 81/2017  
Direttiva Madia n. 3/2017

## Il decreto ministeriale per definire le modalità del rientro

Per realizzare un ordinato rientro in ufficio dei pubblici dipendenti, le modalità saranno disciplinate da un decreto del Ministro della Pubblica amministrazione accompagnato da apposite linee guida. Inoltre, per evitare di concentrare l'accesso al luogo di lavoro nella stessa fascia oraria o di ingolfare i trasporti pubblici nelle ore di punta, sarà consentita una più ampia flessibilità degli orari di ingresso e di uscita. Il decreto stabilirà, inoltre, che nelle more della disciplina del lavoro agile da parte del Contratto collettivo nazionale, attualmente in fase di discussione tra Aran e organizzazioni sindacali, l'accesso a tale modalità di lavoro avverrà unicamente previa stipula dell'accordo individuale e subordinatamente all'esistenza delle seguenti condizioni:

- non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti;
- l'amministrazione deve disporre di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la sicurezza delle comunicazioni tra lavoratore e amministrazione;
- deve aver previsto un piano di smaltimento degli arretrati e deve fornire al personale i devices necessari.

Nelle more  
del CCNL  
ACCORDO  
INDIVIDUALE  
V. L. 81/2017

# Il Decreto-legge 21 settembre 2021, n. 127: il ritorno graduale al lavoro in presenza come forma ordinaria di prestazione

## Il Piano integrato di attività e organizzazione

Queste modalità attuative confluiranno strutturalmente nella sezione del Piano integrato della pubblica amministrazione (PIAO, introdotto dal decreto legge n. 80/2021) destinata ad assorbire i contenuti dei piani organizzativi del lavoro agile (POLA) e che fornirà a tutte le pubbliche amministrazioni, a partire dal 31 gennaio 2022, uno strumento di semplificazione e di pianificazione delle attività e delle strategie da porre in essere.

## Il contratto collettivo

Il quadro sopra delineato sarà completato, nel volgere di alcune settimane, dalla disciplina in materia di lavoro agile che Aran e sindacati stanno elaborando nell'ambito del tavolo contrattuale in corso e che, al momento, vede aperto il confronto sui seguenti temi: la definizione di lavoro agile; l'accesso; l'accordo individuale; relazioni sindacali; fasce di contattabilità e disconnessione; trattamento economico.



## Dal POLA al PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione)

Il DL 80/2021 all'articolo 6 introduce il nuovo "Piano Unico" della PA, il "Piano Integrato di Attività e Organizzazione", che accorperà, tra gli altri, i piani della performance, del lavoro agile, della parità di genere, dell'anticorruzione. I POLA confluiranno quindi in questo nuovo Piano unico, che avrà durata triennale con aggiornamento annuale e dovrà essere pubblicato dalle amministrazioni entro il 31 dicembre di ogni anno.



Il Decreto Proroghe (Decreto legge 30 aprile 2021, n. 56) conferma l'obbligo per le amministrazioni di adottare i POLA entro il 31 gennaio di ogni anno, ma viene ridotta dal 60% al 15%, la quota minima dei dipendenti che può avvalersi dello smart working (parliamo sempre delle attività che possono essere svolte in modalità agile). In caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile sarà svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta. Infine, consente implicitamente alle amministrazioni che entro il 31 gennaio 2021 hanno adottato il Pola con le percentuali previste a legislazione allora vigente di modificare il piano alla luce della disciplina sopravvenuta.



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).

Attualmente presso Aran

# Le tappe del Decreto-legge 21 settembre 2021, n. 127: il DPCM del 23 settembre 2021



*Il Presidente del Consiglio dei ministri*

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400;

VISTO il decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante «Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19», convertito, con modificazioni, dalla legge 5 marzo 2020, n. 13, successivamente abrogato dal decreto-legge n. 19 del 2020, ad eccezione dell'articolo 3, commi 6-bis e 6-ter, e dell'articolo 4;

VISTO il decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 maggio 2020, n. 35, recante «Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19», e, in particolare, gli articoli 1 e 2, comma 1;

VISTO il decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante «Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19»;

VISTO il decreto-legge 30 luglio 2020, n. 83, convertito, con modificazioni, dalla legge 25 settembre 2020, n. 124, recante «Misure urgenti connesse con la scadenza della dichiarazione di emergenza epidemiologica da COVID-19 deliberata il 31 gennaio 2020 e disciplina del rinnovo degli incarichi di direzione di organi del Sistema di informazione per la sicurezza della Repubblica»;

VISTO il decreto del Ministro della salute 30 aprile 2020, recante «Adozione dei criteri relativi alle attività di monitoraggio del rischio sanitario di cui all'allegato 10 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 26 aprile 2020», pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana 2 maggio 2020, n. 112;

VISTO il decreto del Ministro della salute 29 maggio 2020, con il quale è stata costituita presso il Ministero della salute la Cabina di regia per il monitoraggio del livello di rischio, di cui al decreto del Ministro della salute 30 aprile 2020;

VISTA la dichiarazione di emergenza di sanità pubblica internazionale dell'Organizzazione mondiale della sanità del 30 gennaio 2020, con la quale venivano attivate le previsioni dei regolamenti sanitari internazionali e la successiva dichiarazione della stessa Organizzazione mondiale della sanità dell'11 marzo 2020, con la quale l'epidemia da COVID-19 è stata valutata come «pandemia» in considerazione dei livelli di diffusività e gravità raggiunti a livello globale;

VISTE le delibere del Consiglio dei ministri del 31 gennaio 2020, del 29 luglio 2020, 7 ottobre 2020 e del 13 gennaio 2021, con le quali è stato dichiarato e prorogato lo stato di emergenza sul territorio nazionale relativo al rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili;

VISTO il decreto-legge 23 luglio 2021, n. 105, e, in particolare, l'articolo 1, che ha prorogato lo stato di emergenza fino al 31 dicembre 2021;



*Il Presidente del Consiglio dei ministri*

VISTO il decreto legge 21 settembre 2021, n. 127, recante "Misure urgenti per assicurare lo svolgimento in sicurezza del lavoro pubblico e privato mediante l'estensione dell'ambito applicativo della certificazione verde COVID-19 e il rafforzamento del sistema di screening";

VISTO il decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, e, in particolare, l'articolo 87, comma 1, secondo periodo, che prevede che fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile e una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

VISTO altresì, il comma 4, del citato articolo 87, che prevede che gli organi costituzionali e 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 medesimo articolo;

CONSIDERATO che l'estensione della certificazione verde Covid-19 anche ai lavoratori del settore pubblico incrementa l'efficacia delle misure di contrasto al fenomeno epidemiologico già adottate dalle amministrazioni pubbliche;

CONSIDERATO, altresì, che occorre sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e che a tale scopo occorre consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità;

RITENUTO che a questo scopo sia necessario superare la modalità di utilizzo del lavoro agile nel periodo emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa per consentire alle pubbliche amministrazioni di dare il massimo supporto alla ripresa delle attività produttive e alle famiglie, attraverso il ritorno al lavoro in presenza come modalità ordinaria della prestazione lavorativa;

Sulla proposta del Ministro per la pubblica amministrazione;

decreta:

ART. 1

(Misure in materia di pubblico impiego)

1. A decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è quella svolta in presenza.



*Il Presidente del Consiglio dei ministri*

2. Nell'attuazione di quanto stabilito al comma 1, le amministrazioni assicurano il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid19 impartite dalle competenti autorità.  
3. Le misure del presente provvedimento si applicano alle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001. Resta fermo quanto previsto dall'articolo 87, comma 4, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27.

Roma, 23 SET 2021

Il Presidente del Consiglio dei ministri



Ministro per la pubblica amministrazione

Le amministrazioni assicurano il rispetto delle misure di contenimento come impartite dalle autorità

La modalità ordinaria ritorna il lavoro in presenza





# Le tappe del Decreto-legge 21 settembre 2021, n. 127: la bozza di DM del Ministro della Funzione pubblica



Il Ministro per la pubblica amministrazione

VISTA la legge 23 agosto 1983, n. 400 recante la "Disposizione dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri" e successive modificazioni e integrazioni;

VISTA il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 261, recante "Ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 57 e successive modificazioni e integrazioni";

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 15 marzo 2021, che dispone la delega di funzioni al Ministro per la pubblica amministrazione On. Prof. Renato Brunetta;

VISTA la legge 22 maggio 2017, n. 51, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato";

VISTA la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante "Disegno di Governo in materia di organizzazione delle amministrazioni pubbliche";

VISTO il decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, e, in particolare, l'articolo 87, comma 1, secondo periodo, che prevede che fino alla scadenza della data di emergenza epidemiologica di COVID-19, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento delle prestazioni lavorative nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

VISTO l'articolo 281, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77 e successive modificazioni e, in particolare, il comma 1, il quale prevede che "al fine di assicurare la continuità dell'attività amministrativa e la solida conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adempiono l'obbligo di tutti gli obblighi pubblici che vengono dovuti e delle imprese connesse al gradimento stesso delle attività produttive e commerciali. A tal fine, le amministrazioni di cui al presente periodo del presente comma, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei comitati collegati, ove previsti, e comunque non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle norme di cui all'articolo 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, prevedendo l'articolazione giornaliera e settimanale, l'interdizione assoluta di somministrazione di pasti, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza, applicando il lavoro agile, con le misure specificate di cui all'articolo 87 del comma 1 del medesimo articolo 87 e a comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese avvenga con regolarità, compatibilmente ed efficacemente con gli esigenze rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente";

VISTO il citato articolo 281, in particolare, il terzo periodo del comma 1 il quale prevede che in considerazione dell'evoluzione della situazione epidemiologica, con uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione, possono essere adottate modalità organizzative e disciplinari o principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile, anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi;



Il Ministro per la pubblica amministrazione

Rientro di tutto il personale entro 30 ottobre

Le condizioni



Il Ministro per la pubblica amministrazione

RITENUTO, pertanto necessario adeguare le misure di organizzazione del lavoro pubblico a seguito dell'adozione del citato decreto del Presidente del Consiglio dei ministri adottati ai sensi dell'articolo 87, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27;

VISTO il parere del Comitato Tecnico Scientifico espresso nella riunione del.....

SENTITA, la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, nella riunione del.....

DECRETA

Articolo 1

(Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni)

1. In attuazione dell'articolo 1, comma 1, del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 24 settembre 2021, al fine di realizzare il superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, a decorrere dal 15 ottobre 2021, nel rispetto delle vigenti misure di contrasto al fenomeno epidemiologico adottate dalle competenti autorità, le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adottano le seguenti misure organizzative per il rientro in presenza del personale dipendente. Per rientro in presenza si intende lo svolgimento della prestazione lavorativa nella sede di servizio.

2. Ai fini di cui al comma 1, le amministrazioni:

a) organizzano le attività dei propri uffici prevedendo il rientro in presenza di tutto il personale entro i quindici giorni successivi alla data di cui al comma 1, assicurando, da subito, la presenza in servizio del personale preposto alle attività di sportello e di ricevimento degli utenti (front office) e dei settori preposti alla erogazione di servizi all'utenza (back office), anche attraverso la flessibilità degli orari di sportello e di ricevimento dell'utenza;

b) allo scopo di evitare che il personale che accede alla sede di servizio si concentri nella stessa fascia oraria, individua, anche in relazione alla situazione del proprio ambito territoriale e tenuto conto delle condizioni del trasporto pubblico locale, fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita ulteriori rispetto a quelle già adottate, anche in deroga alle modalità previste dai contratti collettivi e nel rispetto del sistema di partecipazione sindacale.

3. Nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile da definirsi ai sensi dell'articolo 6, comma 2, lettera c), del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, 113, nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), e tenuto che a decorrere dalla data di cui al comma 1 il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, l'accesso a tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, potrà essere autorizzato nel rispetto delle seguenti condizioni:

a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti;

b) l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;



Il Ministro per la pubblica amministrazione

c) l'amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;

d) l'amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove sia stato accumulato;

e) l'amministrazione, inoltre, mette in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;

f) l'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, deve definire, almeno:

- 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contabilità;
- 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile;

g) le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;

h) le amministrazioni prevedono, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, la rotazione del personale impiegato in presenza, nel rispetto di quanto stabilito dal presente articolo. 4. Ogni singola amministrazione provvede alla attuazione delle misure previste nel presente decreto attraverso i dirigenti di livello non generale, responsabili di un ufficio o servizio comunque denominato e, ove non presenti, attraverso 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.

5. Le misure del presente provvedimento si applicano alle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Resta fermo quanto previsto dall'articolo 87, comma 4, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27.

6. Ai fini dell'omogenea attuazione delle misure previste dal presente decreto, il Ministro per la pubblica amministrazione adotta specifiche linee guida che, per le misure previste dal comma 3, lettere e) e h), sono oggetto di previo confronto con le organizzazioni sindacali.

Articolo 2  
(Misure in materia di mobilità del personale)

1. Al fine di agevolare gli spostamenti casa - lavoro del personale dipendente, anche con modalità sostenibili, i *mobility manager* aziendali delle pubbliche amministrazioni nominati ai sensi del decreto interministeriale 12 maggio 2021, elaborano i piani degli spostamenti casa - lavoro (PSC) di propria competenza tenendo conto delle disposizioni relative all'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dalle sedi di lavoro di cui all'articolo 1, comma 2, lettera b).

2. Ai medesimi fini gli enti locali, tramite i propri *mobility manager* d'area di cui al predetto decreto interministeriale, svolgono un'azione di raccordo costante e continuativo con i *mobility manager* aziendali, sia per le finalità dettate dall'articolo 6 del decreto interministeriale 12 maggio 2021, sia per la verifica complessiva e coordinata dell'implementazione dei PSC e l'identificazione e la



Il Ministro per la pubblica amministrazione

promozione di azioni di miglioramento complessivo dell'offerta di mobilità sul territorio di riferimento alla luce delle nuove fasce di ingresso e uscita dalle sedi di lavoro.

3. Sulla base delle informazioni acquisite nelle fasi di programmazione e di verifica dell'implementazione dei PSC, le Regioni e gli enti locali competenti ai sensi del decreto legislativo 19 novembre 1997, n. 422, valutano l'emanazione di apposite disposizioni finalizzate ad adeguare tempestivamente i piani di trasporto pubblico locale alle nuove fasce di flessibilità delle pubbliche amministrazioni.

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

Roma,

Il Ministro per la pubblica amministrazione

ACCORDO INDIVIDUALE

Fa il paio con lett. b.

Chi sono gli attori?

Le linee guida





# Il lavoro agile nella PA durante la pandemia: DECRETO 19 ottobre 2020 - Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale

## 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.

Deroga all'accordo

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. 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;

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

## 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.

Lavoratori fragili

Mappatura attività

- 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. È 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 necessità di esplicita autorizzazione.

tiene conto rotazione criterio volontarietà n.b. fragili

si adoperano per fornire i dispositivi

autorizzano disp. personali

assicurano le percentuali più elevate possibili

# 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. 6

### Valutazione e monitoraggio

1. Le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificita' 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 modalita' agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, secondo una periodicita' che tiene conto della natura delle attivita' 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 modalita' indicate dal Dipartimento della funzione pubblica. Essa garantisce altresì la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualita' 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. 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'.

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.

Fasce  
contattabilita'

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.

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

## 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, nonche' le autorita' amministrative indipendenti, ivi comprese la Commissione nazionale per le societa' 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, sara' pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana.

Roma, 19 ottobre 2020

# Quadro normativo e fattuale di riferimento del lavoro agile ante pandemia: la L. 81/2017

- 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 ed esiti della contrattazione collettiva

## Legge 22 maggio 2017, n. 81

### Art. 18 Lavoro agile

- Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la produttività 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 e 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.
- Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati ai lavoratori per lo svolgimento dell'attività lavorativa.
- 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.
- 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.
- 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:

- 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
- La sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti di lavoro
- Il raccordo con la disciplina nel lavoro pubblico, secondo le direttive emanate e fatte salve disposizioni specificatamente adottate
- Gli incentivi economici di produttività
- La clausola di invarianza per la finanza pubblica

## Legge 22 maggio 2017, n. 81

### Art. 19 Forma e recesso

- 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.
- 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

- 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
- Il recesso
  - accordo a tempo determinato o a tempo indeterminato
  - preavviso di recesso/recesso **ad nutum giustificato motivo**
  - violazioni fiducia/calco produttività e delle regole dell'accordo

## Legge 22 maggio 2017, n. 81

### Art. 20

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

- 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.
- 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

# Quadro normativo e fattuale di riferimento del lavoro agile ante pandemia: la L. 81/2017

| Legge 22 maggio 2017, n. 81   |
|---|
| <p><b>Art. 21</b><br/>Potere di controllo e disciplinare</p> <p>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.</p> <p>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.</p> |

## La natura subordinata della prestazione

- 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
- 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

| Legge 22 maggio 2017, n. 81   |
|---|
| <p><b>Art. 22</b><br/>Sicurezza sul lavoro</p> <p>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.</p> <p>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.</p> |

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)

- 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
- 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



| Legge 22 maggio 2017, n. 81  |
|--|
| <p><b>Art. 23</b><br/>Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali</p> <p>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. 310, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> |

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

- 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)
- L'estensione della copertura assicurativa alla prestazione resa all'esterno dell'azienda**
- 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 ante pandemia: la «direttiva Madia» della funzione pubblica n. 3/2017

## 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

### 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 intui il rapporto di lavoro subordinato sottostante, la posizione del lavoratore nella amministrazione di appartenenza e neppure la sede di assegnazione.

Ritornando 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 (vengono dunque riproposti 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 avvalere con riferimento agli obblighi di cui all'art. 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

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

#### Fase 1

Macro: mappatura processi  
Micro: censimento popolazione

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.

#### Fase 2

Regolamentazione interna ex ante

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.

#### Fase 3

Progetto sperimentale pilota

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.

#### Fase 4

monitoraggio

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.

# Il lavoro agile nella PA ante pandemia: la «direttiva Madia» della funzione pubblica n. 3/2017

## 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.

## 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 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

- 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 s.m.i.)
  - 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 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 **60-15 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

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

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**

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?)**
  - 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
- Modalità attuative (come intende attuare il lavoro agile?)**
  - Benessere del lavoratore
  - Utilità per l'amministrazione
- Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?)**
  - Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance"
- Programma di sviluppo del lavoro agile (come intende sviluppare il lavoro agile?)**

## 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.

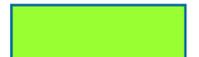
IV) L'amministrazione descrive il "**programma di sviluppo del lavoro agile**", il vero e proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile, articolato in tre fasi: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato, distribuite entro un intervallo massimo di tipo triennale.

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% 15%  
dei  
potenziali

rivedere  
novero  
attività  
lavorabili  
in agile

# 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 mirati 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.

Salute professionale

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 finanziaria

## Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

### Analisi degli effetti: misurazione e valutazione della performance

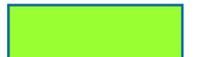
#### Gli indicatori da valutare

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 «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.

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.

1. I rinnovi contrattuali relativi al triennio 2019-2021, salveranno 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.

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.

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).

  
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 "premiario access" al miglioramento dei servizi, "essenziali" 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



# Conclusioni

---

- Gli scenari e il perimetro del lavoro agile post pandemia
- L'evidenza delle differenze dei fattori abilitanti nell'ambito del sistema pubblico tra Amministrazioni
- Le evidenze delle consequenziali differenze emerse nella fase emergenziale
- Il ritorno all'accordo/volontarietà
- Il ritorno allo strumento bilatero: produttività ed efficienza/conciliazione lavoro vita privata
- La attenzione alla «trappola» della conciliazione e i «nuovi» rischi per SSL



- L'importanza dei PIAO e la strategia di Amministrazione (l'indirizzo politico e il livello confederale e federale)
- L'evidenza dell'esigenza di previsione contrattuale di *I livello (diritti/doveri parte normativa e economica)*
- *L'importanza della contrattazione di II livello e/o delle regolamentazioni interne (condizioni, criteri, rotazione, accordo, )*
- L'importanza della figura del RLS e delle competenze sui c.d. rischi di organizzazione
- L'importanza del dialogo RSU, RSA, RLS tra loro e con il centro

*“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*