



# IL LAVORO AGILE NEL CNR

IDEE E RIFLESSIONI PER UN CAMBIAMENTO VIRTUOSO

MERCOLEDÌ 31 MARZO 2021 ORE 10:00

 YouTube™ Live

[HTTPS://UILRUACNR.IT/YOUTUBE](https://uilruacnr.it/youtube)



Lavoro agile nella PA:  
dall'emergenza alla opportunità

Grazia Maria Delicio

Esperta e formatrice di SSL e benessere organizzativo



# L'evoluzione del lavoro flessibile nella PA

- **Il telelavoro**, introdotto per il settore pubblico per la prima volta dalla c.d. legge Bassanini-ter (art. 4, l. n. 191/1998) *“allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane”*
  - ha una precisa fonte di regolazione primaria, attuata attraverso l'emanazione di un ulteriore atto (il d.P.R. n. 70/1999) e la stipula di un successivo Accordo quadro nazionale per il telelavoro nella Pubblica Amministrazione firmato in data 23 marzo 2000 tra l'Aran e le organizzazioni sindacali di settore
- **Il lavoro agile sperimentale, introdotto** per mezzo della previsione di cui all'art. 14 comma 1, L. n. 124/15, con cui il legislatore si è voluto ricollegare alla discussione, allora già in atto, relativamente alla regolamentazione per legge oggi disciplinata dalla L. n. 81/2017 (cui continuiamo a fare riferimento come disciplina generale di cornice);
  - La Direttiva n. 3/2017, c.d. “Direttiva Madia” 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), per adeguarsi al quadro generale di cui alla L. 81/2017
- **Il lavoro agile in deroga come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in fase pandemica**, per ragioni di contenimento dei contagi, per preservare la salute dei dipendenti pubblici e, nel contempo, garantire la continuità dell'azione amministrativa (V. Vari provvedimenti emergenziali, in particolare art. 87 Decreto c.d. “Cura Italia” e relativa ultrattività), Decreto Ministeriale 19 ottobre 2020 (prorogato a tutto il 30 aprile);
- **Il lavoro agile modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, a regime:** v. art. 263 c.d. “Decreto Rilancio” , linee guida POLA del 9 dicembre e l'impegno di contrattualizzazione nel “Patto per l'innovazione”, siglato il 10 marzo u.s.

La fase di attuazione sperimentale del lavoro agile, avviata dalla legge n. 124 del 2015, è definitivamente chiusa

# I caratteri distintivi del telelavoro e del lavoro agile ordinario

## AFFINITA'

- Rapporto di lavoro subordinato
- Contemplano attività e professionalità compatibili
- Esecuzione con strumentazione informatica
- Luogo di lavoro non coincidente con il luogo stabilito e governato dal datore di lavoro
- Conciliazione tempi vita e lavoro
- Produttività ed economicità

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

# Il lavoro agile ante pandemia: la sperimentazione

## L. 81/2017 portata generale artt. 18-23

- **Art. 18: contenuto eterogeneo**
  - definizione: subordinazione, **accordo tra le parti**, organizzazione anche per cicli, fasi e obiettivi, luogo e durata;
  - Sicurezza strumentazione
  - Raccordo con normativa lavoro pubblico
  - Incentivazione
  - Invarianza di spesa
  - E i destinatari? Non se ne occupa/rischio discriminazione/**accordi**
- **Art. 19: forma (scritta) e recesso** (preavviso, ad nutum)
- **art. 20: trattamento, diritto all'apprendimento, certificazione** competenze (vincolo individuale e collettivo di non discriminazione)
- **Art. 21: potere di controllo e disciplinare**; raccordo con artt. 4 e 7 L. 300/70
- **art. 21: sicurezza sul lavoro** (n.b. informativa)
- **Art. 23: tutela** contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali

## L.a c.d. Direttiva Madia, n. 3/2017

- **Richiama norme L. 124/2015 e 81/2017**
- Adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione performance da conciliare con clausola di invarianza spesa
  - Introduzione di nuove e migliori pratiche di conciliazione lavoro/vita privata e INCREMENTI produttività individuale e organizzativa
  - Esplicito riferimento a CUG e OIV
  - Individua misure organizzative per obiettivo 10% nel triennio
    - Criteri di accesso predeterminati
    - Mappatura attività (macro)
    - mappatura/censimento professionalità (micro)
    - Obiettivi specifici, misurabili, compatibili;
    - Tecnologie e formazione abilitanti
    - Spazio coworking
  - Principi di regolamentazione: accordo, alternanza, attenzione a luoghi fuori sede e prevalenza
- **Le 4 fasi della realizzazione:** AVVIO E MAPPATURA; PIANO INTERNO; SPERIMENTAZIONE; MONITORAGGIO;
- **Richiede atto interno di regolamentazione ex ante:** attività, potenziali destinatari e criteri, accordo, informativa, recesso, luoghi, reperibilità, disconnessione, trattamento economico, istituti giuridici;
- **Potere di controllo** (reportistica, monitoraggio, reperibilità, ecc) e **potere disciplinare** (adeguamento dei codici)
- **Infrastrutture abilitanti hardware software:** sicurezza dati, agevolare prestazioni, agevolare e garantisce monitoraggio
- **Ssl:** informativa, rischi generici e specifici, scelta luoghi di lavoro
- **LE RELAZIONI SINDACALI:** rimando a D. Lgs. 165/2001, ammessa ma non dovuta stipula accordi collettivi di regolamentazione; informativa su misure organizzative da singolo dirigente

# Il lavoro agile per emergenza

## Direttiva Funzione pubblica n. 1/2020

- Le amministrazioni assicuravano in via ordinaria la propria competenza
- Privilegiare modalità flessibili, in primis agile con forme agevolate e temporanee, senza distinzione categoria
  - privilegiando nella collocazione
    - portatori handicap
    - pendolari
    - gravati da cura figli

## Circolare Funzione pubblica n. 1 del 4 marzo

- Ricorso al lavoro agile forma principale e più evoluta di modalità a distanza privilegiare rispetto al telelavoro
- Potenziamento e utilizzo soluzioni cloud
- In caso di indisponibilità o insufficienza della strumentazione della PA, su disponibilità manifesta, abilitazione dispositivi del lavoratore
- Sistema bilanciato di reportistica interna per ottimizzare produttività e anche al fine di misurazione e valutazione performance

## Direttiva Funzione pubblica n. 2/2020

- ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa
- limitano la presenza del personale negli uffici ai soli casi in cui la presenza fisica sia indispensabile per lo svolgimento delle attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza e le attività indifferibili con riferimento sia all'utenza interna/esterna
- Ferma restando la necessità di ridurre la presenza dei dipendenti pubblici negli uffici e di evitare il loro spostamento, per le attività che, per la loro natura, non possono essere oggetto di lavoro agile, le amministrazioni, nell'esercizio dei propri poteri datoriali, adottano strumenti alternativi

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

- è esplicativa del decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18 (c.d. decreto-legge "Cura Italia") e si sofferma sulla disposizione di cui all'articolo 87
  - Agile modalità ordinaria
  - Deroghe (accordo/strumentazione/obblighi informativi)
- fornisce orientamenti applicativi alle amministrazioni per chiarirne la portata ed assicurare una omogenea e corretta applicazione delle stesse in tutti gli uffici
  - Reportistica
  - Formazione abilitante
  - Confronto sindacale
  - Istituti incompatibili (es straordinario)
- Assicura sola presenza per attività indifferibili, gradando
  - Lavoro agile per emergenze (favor)
    - Ventaglio istituto (ferie, permessi, banca ore ecc)
    - Esenzione dal servizio (exrema ratio)

# Il lavoro agile per emergenza

## Direttiva Funzione pubblica n. 3/2020

Ultrattività dell'art. 87 del "Cura Italia" letto alla luce delle misure di ripresa della fase due del c.d. "Decreto rilancio"

- Le PPAA
  - Continuano a garantire i servizi
  - rivedono attività indifferibili ampliando il novero
- monitoraggio, misure organizzative di incentivazione al LA
- sistematizzare per potenziamento dell'efficacia efficienza dell'azione
  - Digitalizzazione
  - Approvvigionamento
  - Dematerializzazione
  - Formazione
  - Stress l-c e diritto alla disconnessione

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

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

- in considerazione dell'evolversi della situazione epidemiologica, con uno o più decreti del Ministro per la pubblica amministrazione
  - possono essere stabilite modalità organizzative
  - fissati criteri e principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile
  - anche prevedendo il conseguimento di precisi obiettivi quantitativi e qualitativi

## DECRETO 19 ottobre 2020

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

Decreto Ministro PA 20 gennaio 2021, proroga fino al 30 aprile 2021

- deroga all'accordo
- declina
  - definizione lavoratori fragili
  - mappatura delle attività
- modalità organizzative
  - almeno il 50% del personale che lavora su attività smartabili
    - rotazione/volontarietà
    - adoperano per fornire dispositivi
    - autorizzazione dispositivi personali
    - assicurare percentuali più elevate possibili
    - quarantena fiduciaria
    - fasce di contattabilità
    - diritto alla disconnessione

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

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

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

Il POLA individua:

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

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

- le misure organizzative
- i requisiti tecnologici abilitanti
- i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale
- gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti anche in termini di
  - miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa
  - della digitalizzazione dei processi
  - della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

## Il rapporto con la misurazione e valutazione della performance

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

## Il rapporto con i piani triennali

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

- Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte? Fa una fotografia della situazione di quell'ente )
- Modalità attuative (come intende attuare il lavoro agile? Obiettivo almeno il 60% dei potenziali e, quindi, mappatura... rivedere il novero )
- Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile? Introduce il coinvolgimento dei CUG, OIV, RTD oltre che delle Direzioni centrali e dei Dirigenti di struttura)
- Programma di sviluppo del lavoro agile (come intende sviluppare il lavoro agile? 3 fasi: avvio, sviluppo intermedio e sviluppo avanzato nell'arco di un triennio)



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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

Nel programma di sviluppo ciascuna amministrazione inserisce i seguenti contenuti

- 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.



# 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 crittazione 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 infatti disponibili procedure automatizzate per:

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

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

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

**Salute digitale**

**Salute professionale**

**Salute finanziaria**

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Analisi degli effetti: misurazione e valutazione della performance

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

### Gli indicatori da valutare

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

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## Analisi degli effetti: misurazione e valutazione della performance

### Gli indicatori da valutare

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

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

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

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

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

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

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

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

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

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

\*Progetto Vela

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

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

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

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

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

Laddove i sistemi non siano ancora a un livello di maturità da consentire tali rilevazioni, il dirigente/funziionario responsabile può avvalersi di dati e informazioni resi disponibili dai diversi

sistemi informativi in uso per la gestione delle attività lavorative, al fine di monitorare e verificare le attività svolte dal dipendente, comprese quelle in lavoro agile. Il dirigente o funzionario responsabile deve, inoltre, verificare la qualità del lavoro realizzato. Infine, gli esiti del monitoraggio devono essere oggetto di momenti di incontro e riscontro, formali e informali, dirigente/ funzionario responsabile e il dipendente soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile

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

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

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

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

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

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

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

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

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

rivedere declaratoria competenze attese rispetto alla modalità da remoto

comportamenti attesi rispetto al ruolo

NB: particolare attenzione a gruppi misti

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

## La valutazione degli impatti del lavoro agile

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

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

\*Progetto Vela

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

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

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

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

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

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

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

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

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

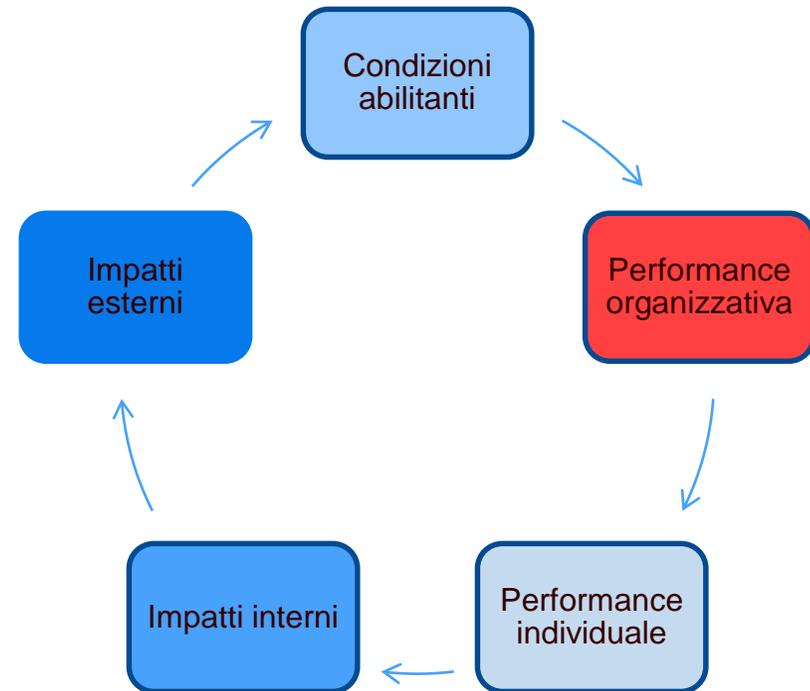
A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello da essa programmato nel POLA.

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

# Il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile)

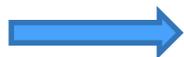
## Collegamento e di circolarità degli indicatori

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



# 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
- 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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

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

Roma,

Il Presidente del Consiglio dei Ministri

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione

La Confederazione Generale  
Italiana del Lavoro

La Confederazione Italiana  
Sindacati dei Lavoratori

L'Unione Italiana  
del Lavoro

# Conclusioni

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

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

No! Deve voler essere il cambiamento...

"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."

Haruki Murakami