



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA



ASSESSORATO REGIONALE
DELLE AUTONOMIE LOCALI E DELLA FUNZIONE PUBBLICA
DIPARTIMENTO DELLE AUTONOMIE LOCALI

**Linea 2.5 "Rafforzamento della capacità di
attuazione dei Fondi SIE da parte degli Enti
Locali"**

**Ciclo "I Responsabili per la Transizione al Digitale e
l'innovazione negli Enti Locali"**

**Lavorare in modalità "smart" nella PA:
dal POLA agli strumenti per il lavoro
collaborativo**

Laura Aglio



Unione Europea



Repubblica Italiana



Regione Siciliana

FSE FONDO SOCIALE EUROPEO
SICILIA 2020
PROGRAMMA OPERATIVO



Formez**PA**

Il quadro normativo

LAVORO AGILE VS TELELAVORO

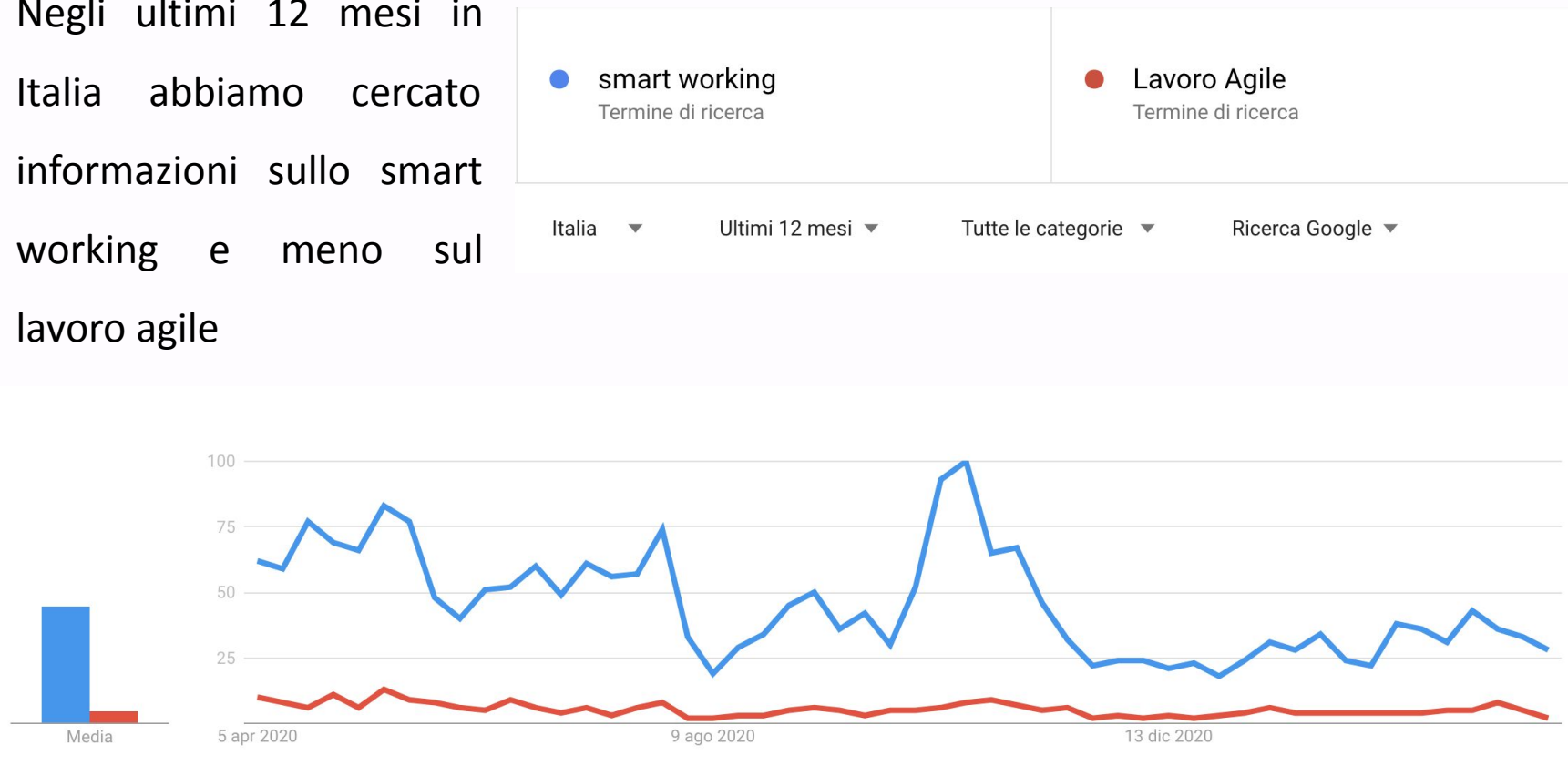


NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

Oggi sono in “smart”, ma cosa significa?

Negli ultimi 12 mesi in Italia abbiamo cercato informazioni sullo smart working e meno sul lavoro agile



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

TELELAVORO

Disciplinato dal D.P.R. n. 70/1999 per la Pubblica Amministrazione, si configura di fatto come un rapporto di lavoro subordinato a domicilio ex L. 877/1973 ovvero come **rapporto subordinato** ai sensi dell'art. 2094 c.c.

il prestatore di lavoro ha una postazione lavorativa in **un qualsiasi luogo ritenuto idoneo al di fuori della sede lavorativa**, ove la prestazione sia comunque tecnicamente possibile con il supporto di tecnologie informatiche e comunicative.

Si caratterizza per **l'assenza di un'ampia flessibilità organizzativa spazio-temporale**.

LAVORO AGILE

Legge n. 81 del 2017 art. 18: Modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'**assenza di vincoli di orari o spaziali** e da **un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi**, stabilita mediante accordo fra dipendente e datore di lavoro:

- si fonda sulla **fiducia** e sulla **responsabilizzazione** del lavoratore
- organizza il lavoro per **obiettivi** e combatte il presenzialismo
- offre maggiore **flessibilità**
- non impone **nessun vincolo di luogo**
- è **abilitato dai nuovi strumenti** e tecnologie "senza fili".



Lavoro agile vs telelavoro

	LAVORO AGILE	VS	TELELAVORO
Vincolo di luogo	Nessuno		Domiciliare o satellitare (coworking)
Orario di lavoro	Flessibile		Garantita la presenza in una certa fascia oraria (obbligo fascia di reperibilità (2 h.)
Strumenti di lavoro	Strumenti mobili e servizi Cloud		Postazione fissa
Fondamenti	Basato su obiettivi, risultati e logiche di condivisione		Basato su mansioni predefinite



Punti di forza dello smart working

Lo smart working consente di agire su molteplici aspetti che interessano le **diverse dimensioni del lavoro** anche all'interno degli enti pubblici. Si tratta, in particolare, dell'organizzazione, dei costi di funzionamento e di gestione degli spazi, del work-life balance, dello sviluppo e diffusione dell'utilizzo delle tecnologie, dell'age-management.

Tutti fattori che, se opportunamente combinati, contribuiscono alla **crescita dell'efficacia e dell'efficienza**, insieme all'**aumento del benessere organizzativo**.



Punti di forza e criticità dello smart working

Il lavoro agile induce, infatti, un vero e proprio **cambio di paradigma**, ri-orientando le modalità di lavoro a un **approccio per processi** e a una misurazione della prestazione lavorativa non più basata sulla presenza fisica e oraria.

Tra le **criticità** per la buona attuazione si riscontrano:

- Carenza di competenze digitali diffuse
- Predisposizione allo 'smart mindset'
- Digital divide (strumenti e connettività)



PRE COVID

- **Legge n. 124/2015 art. 14** c.d. Legge Madia Introduce nella PA la sperimentazione dello smart working
- **Legge n. 81 del 2017 art. 18** Disciplina il lavoro agile
- **Direttiva del PCM n. 3 del 2017** Contiene le indicazioni per l'attuazione dello smart working
- **Linee guida sul lavoro agile del DFP (2017)** Contengono indicazioni operative per l'adozione dello smart working
- **Circolare INAIL n. 48 del 2017** Istruzioni operative (obblighi assicurativi, retribuzioni, tutela della salute e sicurezza del lavoratore)
- **Legge n. 302/2018** (legge bilancio) Indicazioni per l'adozione prioritaria dello smart working per le lavoratrici madri

POST COVID

- **DPCM del 23/02/2020** Indicazioni per lo smart working in situazione di emergenza
- **Circolare Ministro P.A. n. 1 del 4 marzo 2020** Indicazioni su modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa
- **Decreto-legge n. 9 del 2020, art. 18** Misure urgenti di sostegno (Covid-19)
- **Direttiva Ministro P.A. n. 2 del 12/03/2020**
- **Decreto-legge n. 18 del 17/03/2020, art. 87**
- **Decreto Legge n. 19 del 25/03/2020 art 1 s) e ff)**
- **Circolare Ministro PA n. 2 del 2 aprile 2020**
- **Decreto Legge "Cura Italia" n. 18/2020 conv. Legge n. 27 del 24/04/2020**
- **Direttiva Ministro P.A. n. 3 del 04/05/2020**
- **Decreto Legge "Decreto Rilancio" n. 34 del 19/05/2020**
- **Decreto Ministro del 19/10, 4/11, 9/12 e 23/12 del 2020**

Decreto Ministro PA 20 gennaio 2021 Nomina membri Osservatorio e Commissione sul Lavoro agile

Decreto Ministro PA 20 gennaio 2021 Proroga Lavoro agile al 30 aprile 2021



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

Legge n. 124/2015 art. 14 c.d. Legge Madia

La legge Madia introduce nella PA la **sperimentazione** dello smart working e si pone come obiettivi:

- garantire la **conciliazione** delle esigenze di vita e di lavoro dei pubblici dipendenti
- favorire il ricorso a part-time, telelavoro, coworking e **smart-working**
- garantire ai pubblici dipendenti con figli piccoli o con parenti anziani la possibilità di fruire di **servizi di supporto alla genitorialità**



Legge n. 81 del 2017 art. 18 - Disciplina il lavoro agile

La prima definisce di lavoro agile prevista dalla legge n. 81/2017 dice che

- mira a migliorare produttività e benessere
- è per tutti
- non è un obbligo
- non cambia trattamento economico e tutele
- favorisce la conciliazione

Punti di **divergenza** con discussioni e proposte di emendamento su:

- orario di lavoro
- volontarietà e ruolo delle Organizzazioni Sindacali
- scopo del lavoro agile: conciliazione o “autonomizzazione”

Punti di **convergenza** su:

- strumento (e non tipologia contrattuale)
- a servizio del cambiamento (culturale e tecnologico)



La Direttiva n. 3 del 2017 - attuazione

La Direttiva prevede:

- le misure organizzative nel rispetto delle norme di privacy, salute e sicurezza e dell'adempimento della prestazione lavorativa;
- le modalità che possono essere individuate autonomamente da ciascuna Amministrazione in base a:
 - Caratteristiche dell'organizzazione
 - Esigenze di conciliazione dei lavoratori
 - Miglioramento della qualità dei servizi erogati

Il lavoro agile non cambia natura giuridica del rapporto di lavoro, posizione e sede di assegnazione.

La direttiva indica espressamente che **non è possibile determinare esclusioni dal lavoro agile per i lavoratori che usufruiscono del part-time**. Tale circostanza può però essere considerata come **criterio di non-priorità** qualora le richieste eccedano le posizioni disponibili.



Nel 2020 il lavoro agile diventa norma 1/2

Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 1 del 4 marzo 2020

Indicazioni su modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, chiede:

- di dare priorità al lavoro agile sul telelavoro,
- di usare tecnologie cloud e di videoconferenza
- di non farsi scrupoli sul BYOD Bring Your Own Device
- di attivare subito un sistema di reportistica.

Decreto-legge n. 9 del 2020, art. 18 Misure urgenti di sostegno (Covid-19)

Fine formale della fase sperimentale con il decreto-legge 9/2020, che all'articolo 18, comma 5 prevede che "All'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, le parole "per la sperimentazione" sono soppresse".

Da sperimentazione il lavoro agile diventa quindi la norma.

Direttiva Ministro per la P.A. n. 2 del 12/03/2020

Lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro.

Ricevimento del pubblico o erogazione diretta dei servizi al pubblico con modalità telematica o appuntamento telefonico o assistenza virtuale



Nel 2020 il lavoro agile diventa norma 2/2

Il Decreto Legge “Cura italia” n. 18/2020 prevede fino alla fine dello stato di emergenza:

- sedute degli organi collegiali in video conferenza (art. 73)
- misure straordinarie in materia di lavoro agile - modalità ordinaria (art. 87)

Decreto Legge n. 34 del 19/05/2020 c.d. “Decreto Rilancio”

sancisce il **diritto allo smart working** per chi ha almeno un figlio minore di anni 14; l'altro genitore non è beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa; l'altro genitore non lavora.

Decreto del Ministro per la PA del 19 ottobre 2020 e successive modifiche
le disposizioni sono prorogate fino al 30 aprile 2021

- ogni PA garantisce lo svolgimento del lavoro agile **almeno al 50%** del personale, assicurando in ogni caso le percentuali più elevate possibili
- lo smart working si svolge **senza vincoli di orari e luogo di lavoro**, ma può essere organizzato per specifiche fasce di contattabilità, garantendo tempi di riposo e disconnessione
- le PA adeguano i sistemi di **misurazione e valutazione della performance** alle specificità del lavoro agile. I dirigenti monitorano le prestazioni rese in modalità agile dal p. v. sia qualitativo che quantitativo.



Osservatorio nazionale del lavoro agile nella PA

L'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è istituito **presso il Dipartimento della funzione pubblica** dall'art. 263 del **decreto legge n. 34 del 2020** (Decreto Rilancio), convertito con modificazioni dalla **legge n. 77 del 2020**.

Il **Decreto del 4 novembre 2020** del Ministro per la pubblica amministrazione **ha definito la composizione, le competenze e il funzionamento** dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche.

L'Osservatorio supporta **l'elaborazione di proposte e la definizione di indirizzi tecnico-metodologici** in materia di lavoro agile in una prospettiva sistemica e multidisciplinare, considerando le dimensioni dell'innovazione amministrativa, organizzativa e tecnologica, della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, del benessere organizzativo e della conciliazione vita - lavoro dei singoli lavoratori, dello sviluppo delle competenze individuali dei dipendenti e delle capacità manageriali della dirigenza nella pubblica amministrazione, della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.



Osservatorio nazionale del lavoro agile nella PA

L'Osservatorio, inoltre:

- **elabora proposte di carattere normativo e tecnico** per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche;
- svolge **attività consultive, di studio e analisi** a supporto della elaborazione di proposte per l'attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni, tenuto anche conto delle esperienze applicative di successo, nazionali e internazionali, delle migliori pratiche, anche nel settore privato, e dei risultati del monitoraggio della diffusione dell'istituto;
- **analizza, nel complesso, l'implementazione dei Piani organizzativi del lavoro agile (POLA)**, i risultati della loro attuazione, e gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi quantitativi e qualitativi ivi previsti, anche ai fini della proposizione di standard di riferimento;



Osservatorio nazionale del lavoro agile nella PA

- **analizza** gli effetti del lavoro agile sull'organizzazione delle amministrazioni e sulle attività svolte dalle stesse, in particolare sui servizi erogati a cittadini e imprese;
- **promuove** specifiche iniziative di sensibilizzazione e di **comunicazione** in materia di lavoro agile.

Da ultimo, il **Decreto del Ministro PA 20 gennaio 2021** ha provveduto alla **nomina dei componenti dell'Osservatorio e della relativa commissione tecnica.**



I numeri del lavoro agile

Il monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nella PA è realizzato nell'ambito del progetto <https://lavoropubblico.gov.it/>

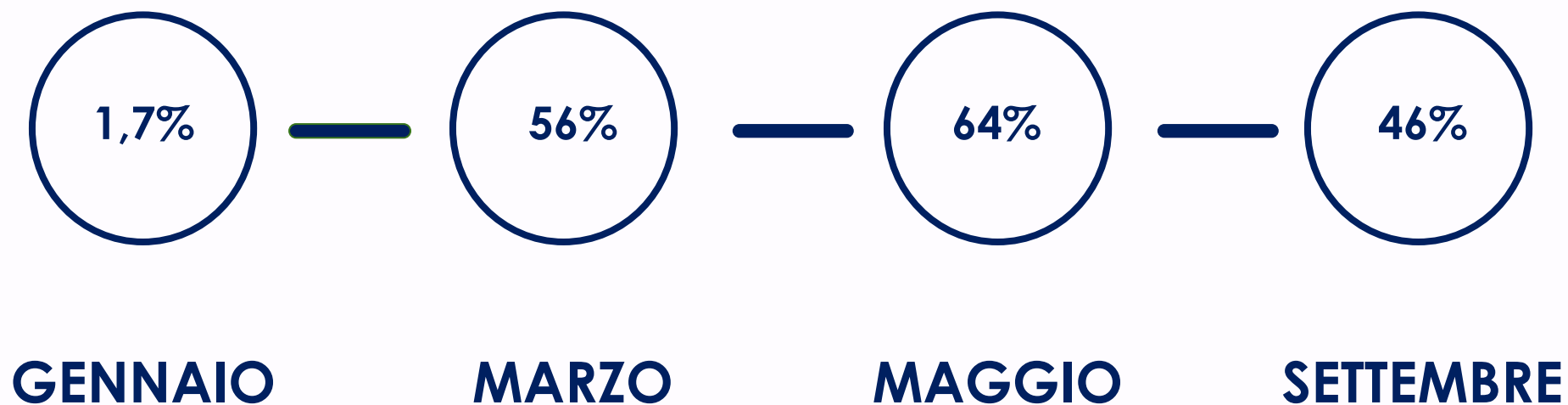
Le amministrazioni rispondenti sono state 1.537 (circa 300 mila i dipendenti rappresentati) per un periodo che va da gennaio 2020 al 15 settembre 2020, giorno in cui il lavoro agile ha smesso di essere la soluzione organizzativa ordinaria.

I dati della rilevazione sono stati elaborati da Formez PA per conto del Dipartimento della Funzione pubblica.



I numeri del lavoro agile

Personale in lavoro agile genn. 2020-15 sett. 2020



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

I numeri del lavoro agile

Ad aprile 2020 un lavoratore su 2 in lavoro agile faceva uso di qualche strumento fornito dall'amm.ne di appartenenza (PC, VPN, accessi ai sistemi della PA)

Personale in lavoro agile
**con PC/Device forniti dalle
amministrazioni**

+7%

Area geografica	Maggio	Settembre
Nord	23.9%	34.8%
Centro	25.4%	28.9%
Sud e Isole	9.4%	15%
Nel complesso	22.7%	29.1%

Personale in lavoro agile **con propri PC/Device
abilitati** all'accesso alla rete e ai sistemi
dell'amministrazione

Area geografica	Maggio	Settembre
Nord	66.5%	60.6%
Centro	65.6%	65.6%
Sud e Isole	70.7%	80.1%
Nel complesso	66.6%	65.8%

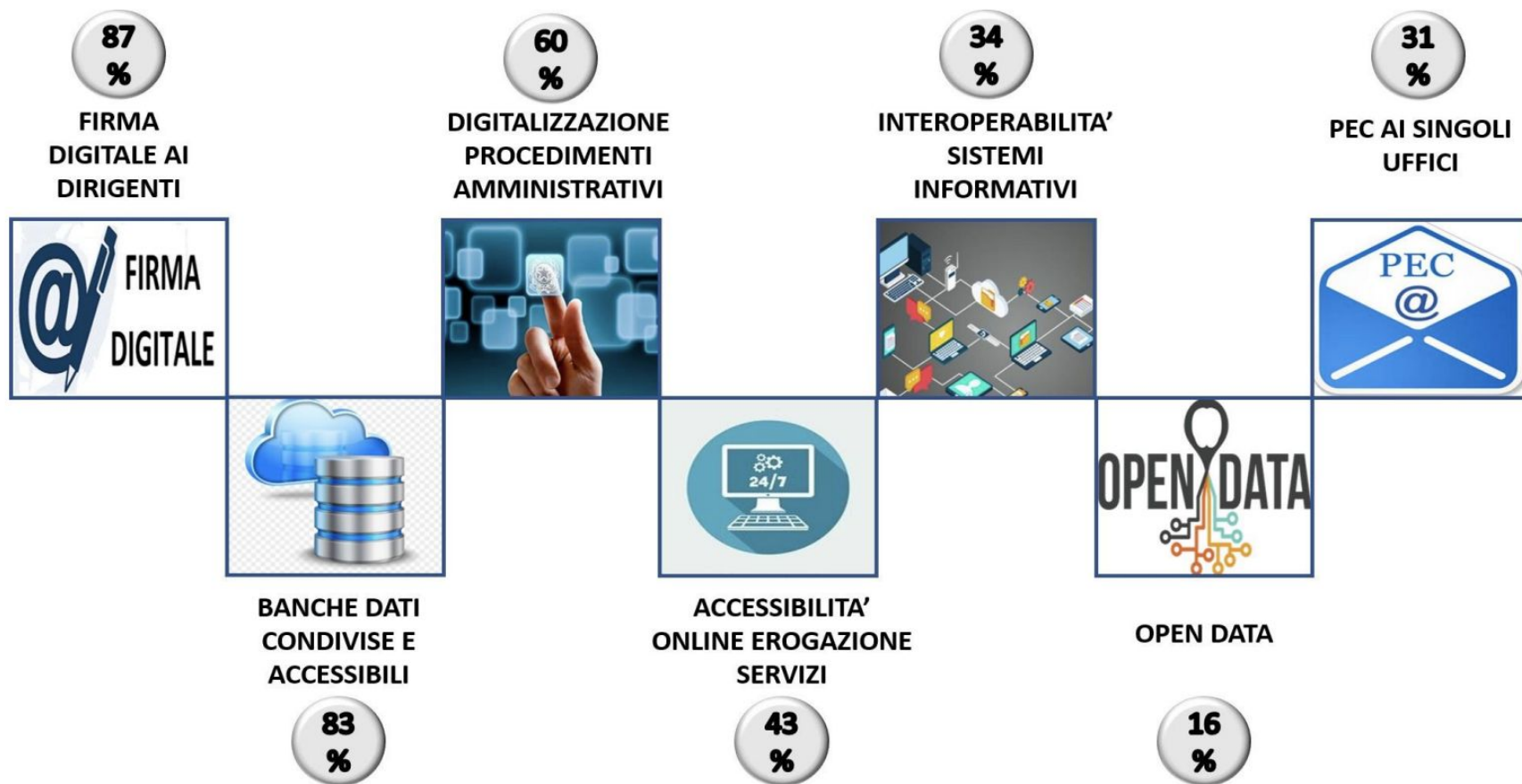
Fonte: Osservatorio Lavoro Agile - valori medi
PA monitorate 1 genn.- 15 sett. 2020



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

I numeri del lavoro agile



Fonte: Osservatorio Lavoro Agile - valori medi PA monitorate 1 genn.- 15 sett. 2020



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

I numeri del lavoro agile



Quali sono le principali ricadute sull'organizzazione ?

Fonte: Osservatorio Lavoro Agile - valori medi PA monitorate 1 genn.- 15 sett. 2020



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

Le buone pratiche: il progetto VeLa

VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA) è un'esperienza di collaborazione tra 9 amministrazioni, con capofila Regione Emilia Romagna, finalizzata allo **sviluppo di un Kit di riuso per lo smart working**. A partire dalla buona pratica TelePAT 2.0 (che aveva introdotto quattro differenti tipologie di lavoro a distanza: agile, mobile, domiciliare e da telecentro), sviluppata nel 2012 dalla Provincia Autonoma di Trento, l'esperienza ha permesso di costruire un modello applicabile ad amministrazioni diverse e che permette di essere modulato secondo le esigenze della PA riusante.

L'intento del progetto VeLA è quello di **stimolare il cambiamento strutturale** del funzionamento della Pubblica Amministrazione, in una direzione di maggiore produttività del lavoro, maggiore efficacia dell'azione amministrativa, maggiore orientamento ai risultati, contenimento dei tempi e riduzione dei costi.

Per informazioni: www.smartworkingvela.it



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

Le buone pratiche: il progetto VeLa

Il kit è composto da elementi inerenti la disciplina del rapporto di lavoro, il monitoraggio dello strumento attuativo, la formazione, la comunicazione, le tecnologie, gli spazi di lavoro, ecc.

Per richiedere l'accesso al KIT è necessario preliminarmente compilare il modulo di manifestazione di interesse messo a disposizione dal Capofila Regione E.R. all'indirizzo web:

<https://www.smartworkingvela.it/kit/come-ottenere-il-kit-di-riuso>



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

IL POLA

Piano organizzativo del lavoro agile

**ADOTTARE IL PIANO PER L'ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO AGILE NELLA PA**



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

Il Pola - Piano organizzativo del lavoro agile

è il documento che individua le modalità attuative dello smart working all'interno delle PA

deve essere inserito come sezione del Piano delle performance da adottare e pubblicare **entro il 31 gennaio di ogni anno (a partire dal 2021)**

deve definire le modalità organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti connessi all'adozione del lavoro agile

per le attività che possono essere svolte in modalità agile, il POLA deve prevedere che **almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene**

in caso di mancata adozione del POLA, il legislatore ha stabilito che il lavoro agile si applica comunque ad **almeno il 30% dei dipendenti**



Il Pola - Piano organizzativo del lavoro agile

D.L. n. 34/2020 Conv. Legge 77/2020 “Decreto Rilancio”

Sezione III - Disposizioni in materia di lavoro agile e per il personale delle PA - Art. 263 Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile - comma 4-bis:

All'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), **sono apportate le seguenti modificazioni:**

Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Piano della performance).



Il Pola - Piano organizzativo del lavoro agile

*Il POLA individua **le modalità attuative del lavoro agile** prevedendo, per le **attività** che possono essere svolte in modalità agile, che **almeno il 60 per cento** dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi **non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera**, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.*

In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.



POLA - l'innovazione organizzativa

Direttiva Funzione Pubblica [n. 3/2020](#)

La sfida che dovranno affrontare le amministrazioni è rappresentata dalla necessità di **mettere a regime e rendere sistematiche le misure adottate nella fase emergenziale**, al fine di rendere il lavoro agile lo strumento primario nell'ottica del potenziamento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa. Nell'ottica di **accelerare l'innovazione organizzativa come presupposto** per incrementare il ricorso al lavoro agile nella fase successiva all'emergenza, ciascuna amministrazione è chiamata ad:

- implementare azioni di **analisi organizzativa**;
- effettuare azioni di **monitoraggio e di semplificazione delle procedure**;
- investire nelle **tecnologie** informative;
- sviluppare **competenze** adeguate.

Decreto Ministro PA 19 ottobre 2020 [Art. 2 comma 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.



Linee guida sul POLA - Decreto 9/12/2020

Il Ministro Fabiana Dadone ha approvato, con decreto del 9 dicembre 2020, le **Linee guida** che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile con particolare riferimento alla definizione di **appositi indicatori di performance**.

L'approccio proposto è quello di **un'applicazione progressiva e graduale** in quanto le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all'amministrazione, che deve elaborare **un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio**. 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.

Anche in assenza della formale adozione del POLA, **l'Amministrazione non potrebbe prescindere dalle analisi e dalle iniziative minime indicate nelle Linee guida**.

CAD e Piano triennale affidano alla rete dei RTD il compito di definire un **maturity model** per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua **i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici** necessari anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza Covid-19



Linee guida sul POLA: principio guida

Principio guida del lavoro agile: **FAR BUT CLOSE** “lontani ma vicini”

si basa sui seguenti fattori:

Flessibilità dei modelli organizzativi

Autonomia nell’organizzazione del lavoro

Responsabilizzazione sui risultati

Benessere delle lavoratrici e dei lavoratori

Utilità per l’Amministrazione

Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile

Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti - *“change management”*

Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive

Equilibrio in una logica win-win: l’amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio “Work-life balance”



Linee guida sul POLA: contenuti minimi

Il POLA è una sezione del Piano della Performance. È un documento di **programmazione organizzativa** adottato dall'Amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali (*con le modalità previste dalla contrattazione collettiva e non si estende ai contenuti del Piano della performance, né alla definizione degli obiettivi individuati dall'amministrazione*), all'interno del quale l'Amministrazione riporta i seguenti **contenuti minimi**:

- I) **Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile** (*da dove si parte?*)
- II) **Modalità attuative** (*come attuare il lavoro agile?*)
- III) **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile** (*chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?*)
- IV) **Programma di sviluppo del lavoro agile** (*come sviluppare il lavoro agile?*), articolato in tre fasi: ***fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato***, distribuite entro un intervallo di tempo triennale.



POLA - Programma di sviluppo del lavoro agile

- **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 – *nel corso del tempo si immagina aumenteranno in seguito ai processi di riorganizzazione/reingegnerizzazione* - possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene (oltre al valore target si andrà almeno a considerare la quantità di lavoro agito in modalità agile: numero di ore, n. di giorni, effort realizzato in s.w., ...);
- **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**;
- *inoltre*, **specifici obiettivi organizzativi** legati alla revisione dei modelli di organizzazione del lavoro, con correlati indicatori e target, di breve, medio e lungo periodo.



POLA - le condizioni abilitanti

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:

- **Salute organizzativa** (mappatura dei processi e delle attività, anche svolte secondo le modalità di lavoro agile)
- **Salute professionale** (analisi e mappatura delle *competenze direzionali* - capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali - e delle *competenze del personale* - organizzative e digitali - e rilevazione dei relativi bisogni formativi)
- **Salute digitale** (sicurezza applicativi, accessi, device, conservazione dati, ecc)
- **Salute economico-finanziaria** (valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria)



POLA - gli indicatori di performance

Le Linee Guida riportano **19 indicatori minimi sul lavoro agile** da introdurre e da monitorare nel 2021, 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 primi 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 può essere misurata in sé in termini di stati di implementazione) es. % giornate lavoro agile/giornate lavorative totali; % dipendenti in lavoro agile soddisfatti;
2. indicatori riferiti alla **performance organizzativa** che, completando il set di indicatori associati ad un obiettivo specifico del Piano (cfr. appendice 1 delle Linee guida 1/2017) sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso es. *giorni assenza/giorni lavorabili*;
3. indicatori riferiti alla **performance individuale** che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli **obiettivi individuali** es. *tempi completamento pratiche, rispetto scadenze*.



Cosa può fare il Responsabile alla Transizione Digitale? 1/2

1. **Survey** bisogni conciliativi/esigenze personali
2. **Assessment AS IS** - Mappatura servizi, processi, attività dell'ente (*mappatura armonizzata con l'analisi dei processi compiuta per le finalità di cui alla legge 190/2012, al GDPR e utilizzabile per l'aggiornamento del Codice di Comportamento e le ulteriori finalità dell'ente es. implementazioni di cui al Codice di Condotta Tecnologica art. 13 bis CAD*) - indicare le modalità con cui si raggiunge il luogo di lavoro, anche al fine di un Piano di mobility management, ed evidenziare se ogni singola attività deve essere resa necessariamente in presenza o anche parzialmente da remoto (art. 19 legge 81 2017 L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova).



Cosa può fare il Responsabile alla Transizione Digitale? 2/2

3. Improvement TO BE

- a. Necessità di reingegnerizzazione - la reingegnerizzazione di norma è legata al processo, ma sarà possibile anche riferirsi ad un restyling della singola attività.
- b. Fabbisogno formativo - legato al singolo lavoratore/team sia in merito all'attività agibile in modalità agile che a quella che ha necessità di essere riconvertita attraverso una procedura di reingegnerizzazione
- c. Necessità di Linee Guida - Indicare se il processo ha bisogno di essere disciplinato attraverso Linee Guida/Policy di cyber security (compreso l'utilizzo di microfoni e webcam) e gestione dati.
- d. Note - Inserire informazioni utili a definire i KPI, i comportamenti attesi, le modalità di coinvolgimento degli stakeholders, ecc.



L'organizzazione del lavoro agile: applicativi e software ^{1/3}

- Gli applicativi e i principali software devono essere forniti dall'Ente
- I device possono essere messi volontariamente messi a disposizione dal lavoratore e devono essere personalizzati e utilizzati nel rispetto delle indicazioni e delle redigende linee guida di cui all'art. 12 comma 3 bis del CAD (sicurezza) - **modello BRING YOUR OWN DEVICE (BYOD)**

DECRETO LEGISLATIVO 7 marzo 2005, n. 82 Sezione III Organizzazione delle pubbliche amministrazioni Rapporti fra Stato, Regioni e autonomie locali
Art. 12 Norme generali per l'uso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni nell'azione amministrativa

3-bis. I soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, favoriscono **l'uso da parte dei lavoratori di dispositivi elettronici personali o, se di proprietà dei predetti soggetti, personalizzabili, al fine di ottimizzare la prestazione lavorativa, nel rispetto delle condizioni di sicurezza nell'utilizzo.**



L'organizzazione del lavoro agile: applicativi e software 2/3

DL 76/2020 DECRETO SEMPLIFICAZIONE modifica il CAD art. 12 comma 3 bis

Capo II - Norme generali per lo sviluppo dei sistemi informativi delle pubbliche amministrazioni e l'utilizzo del digitale nell'azione amministrativa

Art. 31 - Semplificazione dei sistemi informativi delle pubbliche amministrazioni e dell'attività di coordinamento nell'attuazione della strategia digitale e in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica

1. **Al fine di semplificare e favorire** l'offerta dei servizi in rete della pubblica amministrazione, **il lavoro agile e l'uso delle tecnologie digitali**, nonché il coordinamento dell'azione di attuazione della strategia digitale, al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) all'articolo 12:

1) al comma 3-bis, dopo il primo periodo é aggiunto il seguente: "**In caso di uso di dispositivi elettronici personali**, i soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, nel rispetto della disciplina in materia di trattamento dei dati personali, **adottano ogni misura atta a garantire la sicurezza e la protezione delle informazioni e dei dati**, tenendo conto delle migliori pratiche e degli standard nazionali, europei e internazionali per la protezione delle proprie reti, nonché **promuovendo la consapevolezza dei lavoratori sull'uso sicuro dei dispositivi**, anche attraverso la diffusione di apposite linee guida, e disciplinando, tra l'altro l'uso di webcam e microfoni".



L'organizzazione del lavoro agile: applicativi e software ^{3/3}

2) dopo il comma 3-bis é aggiunto il seguente:

"3-ter. **Al fine di agevolare la diffusione del lavoro agile** quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, i soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, lettera a), **acquistano beni e progettano e sviluppano i sistemi informativi e i servizi informatici con modalità idonee a consentire ai lavoratori di accedere da remoto ad applicativi, dati e informazioni necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa**, nel rispetto della legge 20 maggio 1970, n. 300, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e della legge 22 maggio 2017, n. 81, assicurando un **adeguato livello di sicurezza informatica**, in linea con le migliori pratiche e gli standard nazionali ed internazionali per la protezione delle proprie reti, nonché **promuovendo la consapevolezza dei lavoratori sull'uso sicuro degli strumenti impiegati**, con particolare riguardo a quelli erogati tramite fornitori di servizi in cloud, anche attraverso la diffusione di apposite linee guida, e disciplinando anche la tipologia di attività che possono essere svolte.



L'organizzazione del lavoro agile: codice di condotta tecnologica ^{1/2}

DL 76/2020 DECRETO SEMPLIFICAZIONE Art. 32 CAD - Codice di condotta tecnologica

1. Al fine di garantire il coordinamento nello sviluppo dei sistemi informativi e dell'offerta dei servizi in rete delle pubbliche amministrazioni su tutto il territorio nazionale, al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, dopo l'articolo 13, **e' inserito il seguente: "Art. 13-bis. Codice di condotta tecnologica ed esperti"**.

4. **Nella realizzazione e lo sviluppo dei sistemi informativi, è sempre assicurata l'integrazione con le piattaforme abilitanti** previste dagli articoli 5, 62, 64 e 64-bis, **nonche' la possibilita' di accedere da remoto ad applicativi, dati e informazioni necessarie allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalita' agile**, assicurando un adeguato livello di sicurezza informatica, in linea con le migliori pratiche e gli standard nazionali ed internazionali per la protezione delle proprie reti, nonche' promuovendo la consapevolezza dei lavoratori sull'uso sicuro dei suddetti sistemi informativi, anche attraverso la diffusione di apposite linee guida, e disciplinando anche la tipologia di attivita' che possono essere svolte.



L'organizzazione del lavoro agile: codice di condotta tecnologica ^{2/2}

5. L'AgID verifica il rispetto del codice di condotta tecnologica da parte dei soggetti interessati e può diffidare i soggetti a conformare la propria condotta agli obblighi previsti dal codice.

La progettazione, la realizzazione e lo sviluppo di servizi digitali e sistemi informatici in violazione del codice di condotta tecnologica costituiscono mancato raggiungimento di uno specifico risultato e di un rilevante obiettivo da parte dei dirigenti responsabili delle strutture competenti e comportano la riduzione, non inferiore al 30 per cento, della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei dirigenti competenti, oltre al divieto di attribuire premi o incentivi nell'ambito delle medesime strutture".



L'importanza organizzativa del POLA

Il POLA non è l'obiettivo, ma l'insieme delle modalità organizzative attraverso le quali traguardare i risultati attesi.

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.

La **programmazione è un “processo unitario” all'interno delle organizzazioni**, nel quale devono convergere, in maniera coordinata e coerente, i diversi strumenti previsti dal legislatore.

Nel definire i sistemi delle regole va definita una struttura che consenta di perseguire diverse finalità organizzative anche attraverso la valutazione della performance individuale, adattandone il contenuto anche in funzione dei diversi contesti organizzativi. La preconditione è che in fase di progettazione dei sistemi **l'amministrazione abbia ben chiari gli obiettivi** che intende perseguire e **le azioni che può porre in essere all'esito dell'attività di valutazione**.



Da dove iniziare?

Nell'intraprendere un percorso di tipo organizzativo è opportuno

a) **individuare la platea della sperimentazione** in base a:

- grado di affidabilità
- capacità di organizzazione e di decisione
- propensione all'assunzione di responsabilità

b) **analizzare il contesto**, oltre ad attività e caratteristiche personali, considerando:

- organizzazione della struttura (formale e reale, come valorizzare queste risorse e superare questi ostacoli?)
- modalità di lavoro e subculture (consuetudini, gruppi informali - lo scambio di informazioni come avviene?)
- processi (i processi interni prevedono dei passaggi difficili da remoto?)



Lo smart working è gestione del cambiamento

	URGENTE	NON URGENTE
IMPORTANTE	#1 da Fare immediatamente Azioni non delegabili	#2 da Fare in un secondo momento Azioni da pianificare
NON IMPORTANTE	#3 da Delegare immediatamente Azioni che altri possono compiere	#4 da non Fare assolutamente Azioni superflue

Matrice di Eisenhower

- policy (regolamenti, accordi, protocolli, welfare, ecc)
- ICT (competenze digitali)
- leadership e diritti (conciliazione, flessibilità, diritto alla tecnologia, ecc)
- spazi (ri-progettare, ri-organizzare il luogo di lavoro)



Gli strumenti per il lavoro agile

UN BREVE RIEPILOGO CON LE PRINCIPALI
INDICAZIONI PER GLI SMART WORKERS



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

Come attivare lo smart working

Per far fronte all'emergenza coronavirus il Governo ha stabilito che:

- le modalità di lavoro agile sono **applicabili a OGNI rapporto di lavoro subordinato**
- per attivare lo smart working **NON occorre firmare un accordo tra dipendente e amministrazione** che definisca giorni, strumenti, orari di raggiungibilità etc.
- **gli obblighi di informativa sulla salute e sicurezza** nel lavoro agile nei confronti dei lavoratori e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS) sono **assolti in via telematica**, anche ricorrendo alla documentazione disponibile sul sito dell'Inail, inviando al lavoratore l'informativa sulla sicurezza disponibile sul sito e caricando un file con l'elenco dei lavoratori in smart working sul sito del Ministero del Lavoro.



Le condizioni tecnologiche di base per lavorare da casa: pc, connessione, telefono

- Il dipendente che dispone di un **proprio pc** può utilizzarlo per scopi professionali. Oppure se in amministrazione dispone di un portatile può prenderlo dall'ufficio e portarlo a casa.
- Gran parte dei cittadini e quindi dei dipendenti dispone di una **connessione Internet a casa di tipo "flat"** (il cui costo non dipende dal traffico di rete) o comunque potrebbe **utilizzare lo smartphone come hotspot** per consentire l'accesso ad Internet al pc di casa.
- Se il dipendente ha un **cellulare di servizio**, è possibile **inoltrare le chiamate** dall'interno telefonico del proprio ufficio sul cellulare di lavoro. Altrimenti si può chiedere la disponibilità del dipendente a **far inoltrare le chiamate sul proprio telefono personale**. Quando le chiamate vengono inoltrate dall'interno al numero sullo smartphone, tipicamente il chiamante **non vede il numero dello smartphone e quindi la privacy è comunque garantita**.



Raggiungibilità delle applicazioni dell'ente da remoto

Se **le applicazioni** dell'ente sono raggiungibili da remoto, ovvero sono in **cloud**, il dipendente può accedere tranquillamente da casa ai propri principali strumenti di lavoro.

Alternativamente si può ricorrere all'attivazione di una **VPN (Virtual Private Network, una rete privata virtuale che garantisce privacy, anonimato e sicurezza attraverso un canale di comunicazione riservato)** verso l'ente, oppure ad **accessi in desktop remoto ai server** es. secure remote desktop - Vdi, Citrix.

Sono anche disponibili **“soluzioni ponte”**, che permettono dal proprio pc personale di **collegarsi alla propria postazione presso l'ente** e quindi rendere l'esperienza come se si fosse in ufficio (attenzione, **purché il pc sia tenuto acceso sempre in ufficio** es. Teamviewer, anydesk, livecare e simili).



Raggiungibilità delle applicazioni dell'ente da remoto

La **posta elettronica** è una delle applicazioni più usate e più facili da portare **in cloud**. Nella maggior parte dei casi la posta è già leggibile da remoto – e quindi sia da pc che da smartphone. Può essere che sul pc del lavoro sia installato un client locale, ma spesso è **anche disponibile un'interfaccia web** di cui non si ha sentito fino ad oggi l'esigenza. Se però il servizio non è già in cloud occorre provvedere al più presto!

Disporre di **strumenti di condivisione di file e del calendario e strumenti di videoconferenza o call conference** è fondamentale quando si lavora da remoto per poter essere sempre allineati e poter lavorare a più mani sugli stessi documenti. Spesso sono già molto diffusi nel mondo della PA, e vi è la possibilità di ricorrere a soluzioni gratuite facilmente accessibili (es. Skype, Meet,...).

Tutti gli smartphone consentono non solo la conversazione in viva voce ma l'aggiunta di altri interlocutori alla telefonata in corso e quindi, seppur in misura ridotta, possono consentire una conference call tra più persone. Mentre alcune app gratuite consentono comunque la videochiamata.



Raggiungibilità delle applicazioni dell'ente da remoto

- I **sistemi gestionali** e il **sistema di protocollo** sono i software che fanno funzionare un'amministrazione. Se non sono raggiungibili da remoto può essere utile prevedere che i colleghi che restano in ufficio facciano da tramite per la gestione in ingresso e in uscita dei documenti e delle istanze, la realizzazione di ricerche, etc.
- Incentivare l'utilizzo da parte dei cittadini degli **sportelli virtuali** (es: SUAP, URP) e degli altri servizi on-line già disponibili attraverso informative mirate attraverso i **principali canali di comunicazione utilizzati (ufficiali)**.
- Potenziare i **canali digitali**, es sito web e AppIO
- **Molti strumenti funzionano anche da smartphone** (calendario, posta, vpn, presentazioni in visualizzazione, documenti in visualizzazione) per cui è possibile anche usare lo smartphone come piattaforma in mobilità.



PRIVACY

- Distruggere qualsiasi documento lavorativo venga in mente di stampare (ma **perché stampare?**) a casa
- **Non salvare documenti di ufficio sul pc personale**, se non temporaneamente e poi cancellarli immediatamente (specie se contengono informazioni personali)
- Porre **attenzione nell'inviare foto per far vedere che si è in smartworking** con sul monitor dati personali
- L'accesso a dati aziendali non è più pericoloso in smartworking, la **pericolosità dipende da come lo strumento e l'operatore gestiscono il dato**, non dalla locazione della persona

SICUREZZA

- Avere un pc con **sistema operativo aggiornato**
- Avere un **antivirus** e verificare che sia aggiornato
- **Non installare software** proveniente da fonti/repository non ufficiali
- Creare un **account specifico** per l'uso nei momenti di lavoro, se il pc è usato anche da familiari o conviventi
- In caso ci si allontani dal pc, **bloccare il pc in modo che sia utilizzabile da altri**
- **Non incollare sul pc personale password** per accedere agli applicativi di lavoro
- Non cliccare su link o allegati contenuti in **email sospette**



Vademecum per lavorare online in sicurezza

Le 11 raccomandazioni di AgID (marzo 2020) per uno Smart working sicuro:

- Segui prioritariamente le policy e le raccomandazioni dettate dalla tua Amministrazione
- Utilizza i sistemi operativi per i quali attualmente è garantito il supporto
- Effettua costantemente gli aggiornamenti di sicurezza del tuo sistema operativo
- Assicurati che i software di protezione del tuo sistema operativo (Firewall, Antivirus, ecc) siano abilitati e costantemente aggiornati
- Assicurati che gli accessi al sistema operativo siano protetti da una password sicura e comunque conforme alle password policy emanate dalla tua Amministrazione



Vademecum per lavorare online in sicurezza

- Non installare software proveniente da fonti/repository non ufficiali
- Blocca l'accesso al sistema e/o configura la modalità di blocco automatico quando ti allontani dalla postazione di lavoro
- Non cliccare su link o allegati contenuti in email sospette
- Utilizza l'accesso a connessioni Wi-Fi adeguatamente protette
- Collegati a dispositivi mobili (pen-drive, hdd-esterno, etc) di cui conosci la provenienza (nuovi, già utilizzati, forniti dalla tua Amministrazione)
- Effettua sempre il log-out dai servizi/portali utilizzati dopo che hai concluso la tua sessione lavorativa.



Il decalogo dello smart worker

Assicurarsi che il sistema operativo del dispositivo sia aggiornato

Verificare che sia installato un antivirus e che sia aggiornato

Non memorizzare le password di accesso all'utilizzo delle risorse dell'ente sulle postazioni personali

Evitare di lasciare le password usate su post it e fogli lasciati in prossimità della postazione

Non effettuare salvataggi su dispositivi personali e usare preferibilmente le risorse in cloud messe a disposizione dall'amm.ne

Limitare il ricorso a USB pen e flash memory per archiviare dati e documenti

Bloccare la postazione in casi di assenza, seppur temporanea

Adottare ogni cautela a protezione del dispositivo utilizzato, specialmente in caso di spostamenti

Non gettare nella spazzatura documenti usati per lavoro contenenti dati personali se non dopo averli triturati

Comunicare senza ritardo ogni tipo di incidente in cui potrebbe derivare una violazione dei dati personali



I temi chiave per il lavoro agile

Lavoro agile

Dalla Legge n. 81 del
2017 art. 18 al
“Decreto Rilancio” n.
34 del 19/05/2020

NORMA

Processi integrati

Collaborazione,
reingegnerizzazione
dei processi e focus
organizzativo

ATTUAZIONE

**APPROCCIO
PER
OBIETTIVI**

IL POLA

Piano Organizzativo
da adottare entro il
31 gennaio di ogni
anno

STRATEGIA

Soluzioni Cloud

Adottare soluzioni per
produttività e
accessibilità nel rispetto
di privacy e sicurezza

STRUMENTI



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA