



*La programmazione del lavoro agile dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile
al Piano Integrato di Attività e Organizzazione.*

Sauro Angeletti

Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della funzione pubblica
s.angeletti@governo.it

Indice degli argomenti

Il lavoro agile nelle PA: finalità, obiettivi e strumenti

I «fattori abilitanti» del lavoro agile

Programmare il lavoro agile: riferimenti metodologici

L'esperienza dei Piani Organizzativi di Lavoro Agile (POLA)

La programmazione del lavoro agile nel Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione (PIAO)



Obiettivi della presentazione

- Approfondire gli strumenti di programmazione del lavoro agile e la loro valenza quali strumenti per:
 - *sostenere la diffusione di questa modalità innovativa di svolgimento della prestazione lavorativa;*
 - *integrare il lavoro agile nei modelli organizzativi e operativi delle amministrazioni, in modo da risultare efficace*

L'ESPERIENZA «LAVORO AGILE»

Finalità, obiettivi, forme applicative
e profili di attenzione

Che cos'è il lavoro agile

➤ Le definizioni del lavoro agile sono molteplici, e ciascuna di queste pone in luce alcuni specifici aspetti:

- ***Una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro***

[Art. 18, l. n. 81 del 2017]

- ***Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati***

[Politecnico di Milano, Osservatorio smart working]

La «novità» del lavoro agile

- Lo smart working non «inventa» il modello del «lavoro per obiettivi»
- **Il lavoro agile**, sia pure praticato in forme e con modalità diverse, ha costituito (e continua a rappresentare) **un acceleratore** di innovazione dal punto di vista:
 - **Tecnologico**: rafforzamento delle dotazioni informatiche delle PA e di quelle individuali
 - **Organizzativo**: modifica dei processi di lavoro, orientati ad una maggiore flessibilità
 - **Culturale**: maggiore orientamento della performance ai risultati, grazie anche a nuovi comportamenti individuali agiti

La «novità» del lavoro agile (segue)

- **L'esperienza casuale di un lavoro a distanza quasi generalizzato**, trascinato da (e trascinando una) valorizzazione insperabile, in forme così massicce, delle tecnologie digitali, **ha aperto un varco sostanziale al ripensamento delle modalità di lavoro di tipo «tradizionale»**
- **La vera partita si gioca in occasione del ritorno alla normalità:** una volta esaurita l'emergenza, vissuta come una sorta di «fase eroica», le aspettative introdotte dai cambiamenti alimenteranno la sfida di ripensare i modelli organizzativi preesistenti

Il lavoro agile nel tempo



Il lavoro agile nella fase sperimentale

- **Accordo tra le parti** (a termine o a tempo indeterminato)
- Forme di **organizzazione per fasi, cicli e obiettivi**
- **Assenza di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro**
- **Possibile utilizzo di strumenti tecnologici** per svolgimento attività.
- Prestazione svolta in parte nei locali aziendali e in parte all'esterno (senza una postazione fissa) con il solo limite della **durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale**
- Diritti del lavoratore: tutela contro infortunio su lavoro, pari trattamento economico normativo, accesso ad incentivi

L. 124/2015

Direttiva 3/2017

L. 81/2017

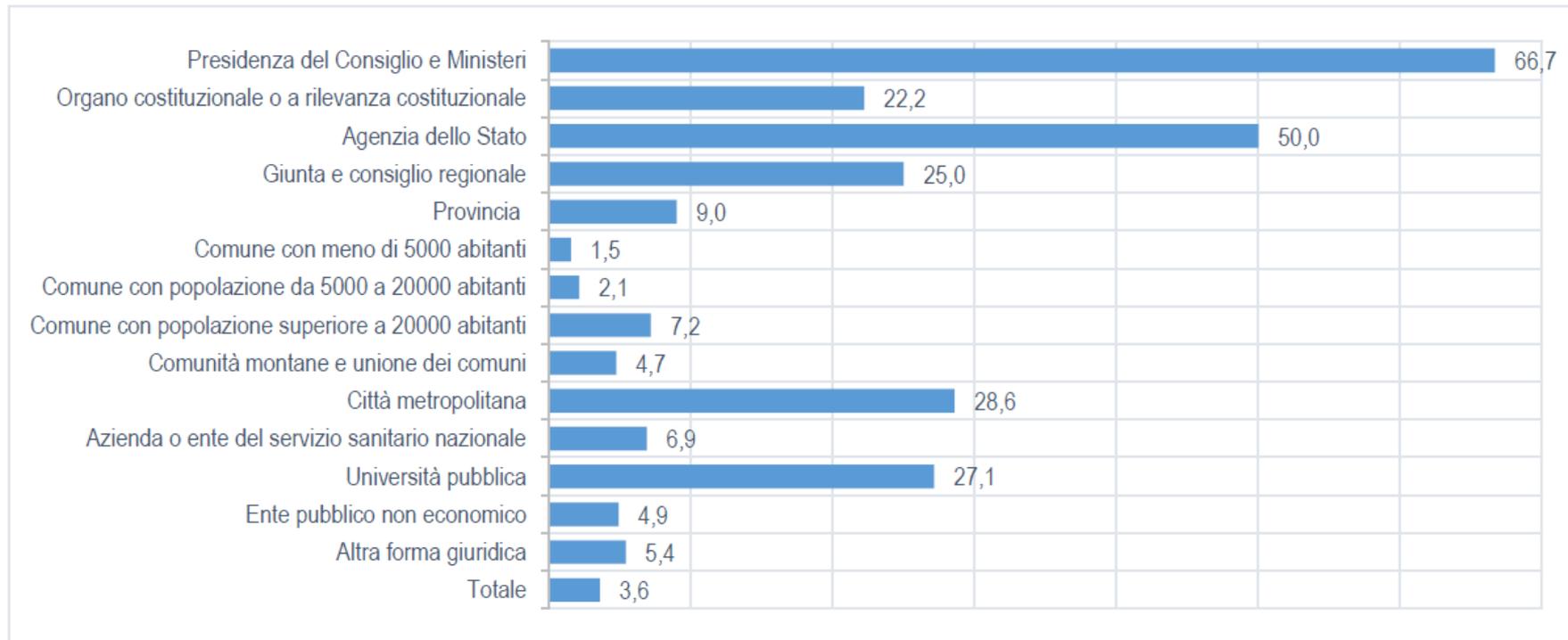
- Nuove modalità **spazio-temporali** per svolgere lavoro
- Finalità: conciliare tempo di vita e lavoro dei dipendenti e tutelare le cure parentali
- Obiettivi annuali per attuare telelavoro: **almeno 10% dei dipendenti in tre anni**;
- Principio di non discriminazione: **no penalizzazioni** in riconoscimento di professionalità e progressioni di carriera
- Adeguare sistemi di monitoraggio e controllo con indicatori per la **verifica dell'impatto** del lavoro agile

Indicazioni operative per attivazione del lavoro agile:

- **Analisi del contesto interno** con mappatura di attività, processi, personale e fabbisogni
- Definizione di obiettivi, caratteristiche del progetto generale, **attività non eseguibili in lavoro agile**, verifica spazi, dotazione tecnologica e sicurezza dati
- Monitoraggio e valutazione dei risultati attraverso **SMVPI**
- **Azioni trasversali**: formazione, diffusione buone pratiche, convenzioni tra AA.PP.
- Ruolo della Direzione del Personale: cultura «**dal rispetto di un orario di lavoro al raggiungimento di un risultato**»

La diffusione del lavoro agile nella fase sperimentale

ISTITUZIONI PUBBLICHE CHE HANNO ADOTTATO INIZIATIVE STRUTTURATE DI SMART WORKING PRIMA DELL'EMERGENZA DA COVID-19 PER FORMA GIURIDICA. Valori percentuali. Anno 2020



Il lavoro agile «emergenziale»

- «Figlio illegittimo» di una organizzazione del lavoro «altrimenti orientata», è uscito dall'ombra e funge da **«cartina al tornasole» per mostrare le potenzialità inespresse delle organizzazioni e delle persone**
- Soluzione imprevista – e in parte avversata – adottata per reggere l'onda d'urto dell'emergenza, ha costituito, per molti versi, **la «prova provata» di quanto arretrati siano gli attuali modelli organizzativi delle PA**
 - *Con l'emergenza «saltano» molti riferimenti abituali, e l'organizzazione appare in affanno nel fornire strumenti interpretativi fuori dai soliti schemi*
 - *Ci si rende conto che metodi e gli strumenti manageriali classici non sono l'unica soluzione*

Il lavoro agile, elemento di discontinuità

- La necessità di praticare il lavoro agile ha prodotto modifiche significative (definitive?)
 - **Ha sgretolato i due assunti fondamentali dell'organizzazione tradizionale: l'orario di lavoro e lo spazio d'ufficio**
 - **Ha «rotto il perimetro dell'organizzazione»** (dimensione dell'efficienza e della performance), non solo dal punto di vista «logistico», ma anche in termini di «identità» e «cultura» dell'organizzazione
 - **Ha «unificato i tempi di lavoro e i tempi di vita» in uno spazio unico**, quello domestico (dimensione della conciliazione)

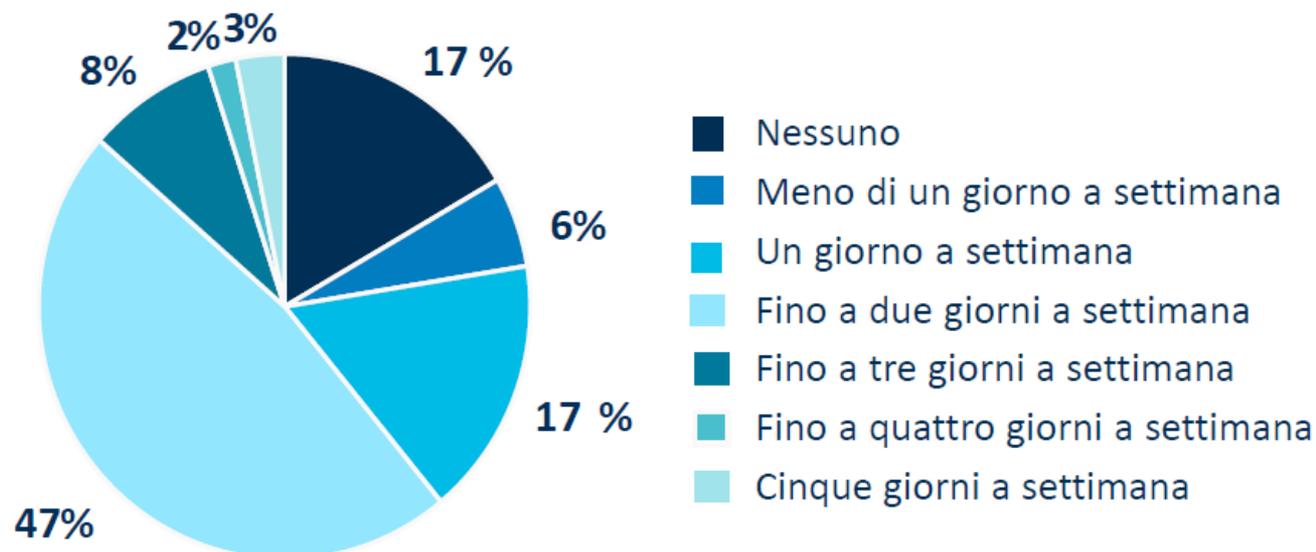
Il lavoro agile post-emergenziale

- A decorrere dal 15 ottobre 2021, **la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa** nelle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001, **è quella svolta in presenza**
[DPCM 23 settembre 2021, art. 1, comma 1]
- In attuazione del DPCM 23 settembre 2021, **le PA adottano misure organizzative per il rientro in presenza del personale dipendente**
[Decreto del Ministro per la PA 8 ottobre 2021]
- Le motivazioni di «ritorno in presenza»:
 - *Per «**sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)**» occorre «**consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità**»*

Alcuni dati sul lavoro agile

Il modello attuale di lavoro a distanza

Media di giorni settimanali lavorati a distanza



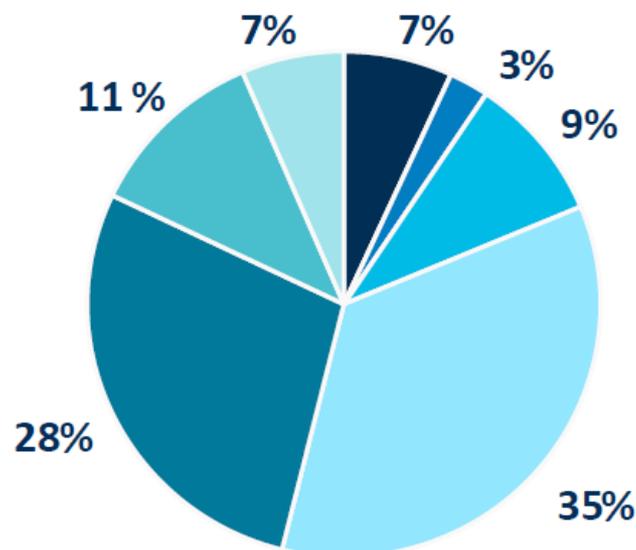
Mediamente
1,6 giorni
alla
settimana
di lavoro a
distanza

* Dati tratti dall'Indagine realizzata dal Politecnico di Milano nell'ambito del «Tavolo di lavoro smart working nella PA» (2022)

Il lavoro agile post-emergenziale (segue)

Il modello adeguato di lavoro a distanza mantenendo o migliorando l'efficacia lavorativa

Giorni di lavoro a distanza alla settimana ritenuti adeguati per mantenere o migliorare l'efficacia lavorativa, tenuto conto delle caratteristiche del proprio lavoro



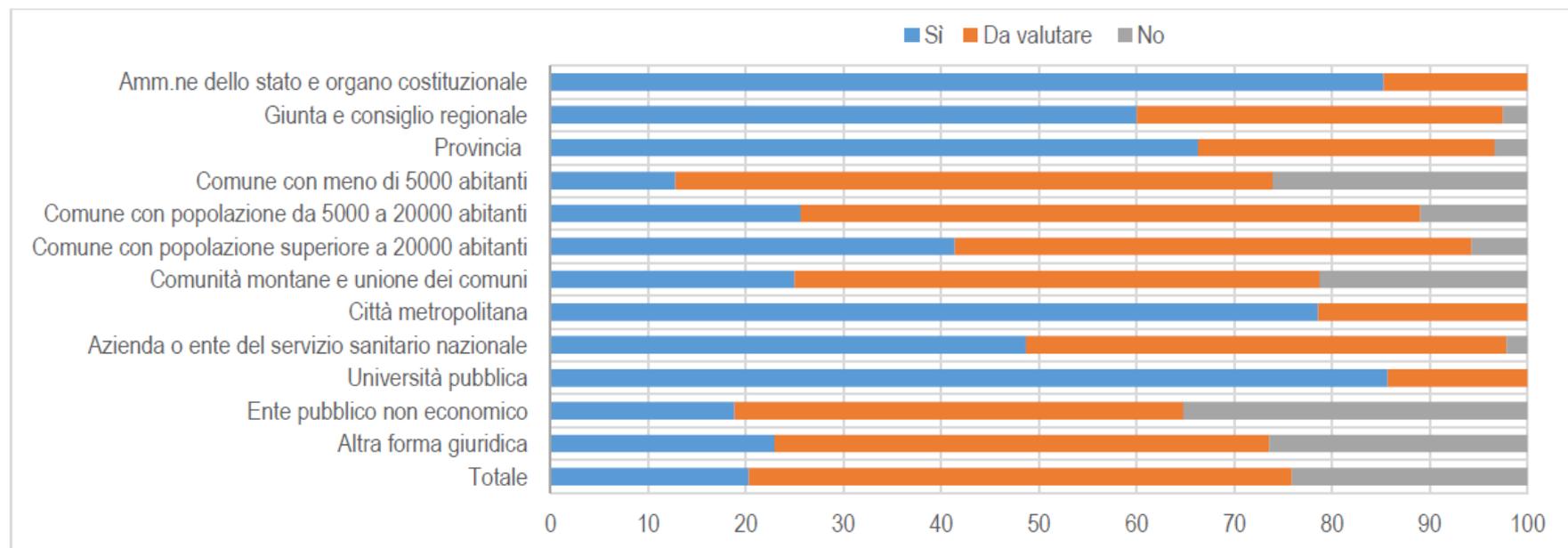
Mediamente
2,4 giorni
alla
settimana

- Nessuno
- Meno di un giorno a settimana
- Un giorno a settimana
- Fino a due giorni a settimana
- Fino a tre giorni a settimana
- Fino a quattro giorni a settimana
- Cinque giorni a settimana

* Dati tratti dall'Indagine realizzata dal Politecnico di Milano nell'ambito del «Tavolo di lavoro smart working nella PA» (2022)

Le prospettive del lavoro agile a regime

FIGURA 7. ORIENTAMENTO DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE ALL'ADOZIONE DI INIZIATIVE STRUTTURATE DI SMART WORKING. AL TERMINE DELL'EMERGENZA. Valori percentuali. Anno 2020



Le prospettive del lavoro agile a regime

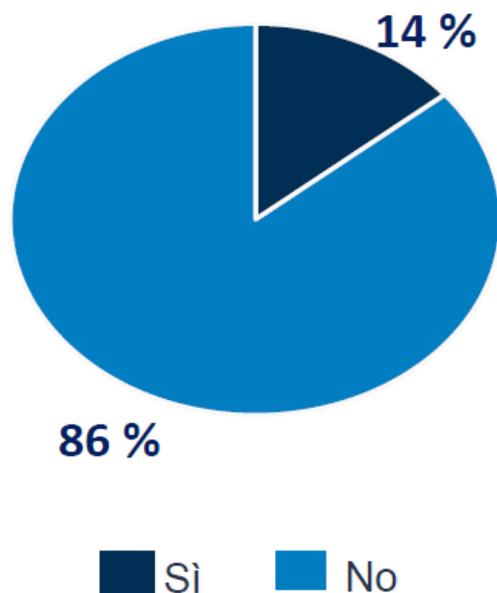
(segue)

PROSPETTO 4. PREVISIONI DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE SULLE PERCENTUALI MASSIME DI LAVORATORI IN SMART WORKING PER FORMA GIURIDICA. Valori percentuali. Anno 2020

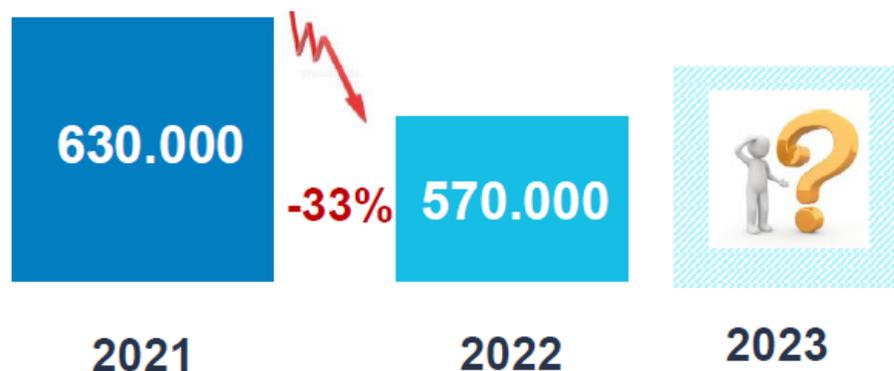
FORMA GIURIDICA	% massima di persone che potranno lavorare in SW					Totale IP che prevedono di adottare iniziative strutturate di SW	% sul Totale istituzioni pubbliche
	1-15	16-25	26-50	51-75	76-100		
Amm.ne dello stato e organo costituzionale	17,2	3,4	37,9	31,0	10,3	29	85,3
Giunta e consiglio regionale	25,0	16,7	29,2	20,8	8,3	24	60,0
Provincia	30,5	10,2	47,5	6,8	5,1	59	66,3
Comune	25,4	21,1	43,8	6,6	3,0	1.321	17,8
Comunità montane e unione dei comuni	26,0	11,0	44,9	7,9	10,2	127	25,0
Città metropolitana	18,2	18,2	18,2	18,2	27,3	11	78,6
Azienda o ente del SSN	59,8	15,2	22,8	1,1	1,1	92	48,7
Università pubblica	26,7	16,7	30,0	15,0	11,7	60	85,7
Ente pubblico non economico	19,7	10,2	38,8	10,4	21,0	539	18,8
Altra forma giuridica	28,6	12,5	33,9	7,8	17,2	192	23,0
Totale	25,8	16,7	40,6	8,1	8,9	2.454	20,3

Previsioni di diffusione del lavoro agile

Lavoratori a distanza nell'ambito di un progetto di *smart working*, prima dell'emergenza sanitaria



Lavoratori a distanza nella PA nel post emergenza



* Dati tratti dall'Indagine realizzata dal Politecnico di Milano nell'ambito del «Tavolo di lavoro smart working nella PA» (2022)

Quale futuro per il lavoro agile?

- Il dibattito attorno al lavoro agile (e al suo futuro) richiede di approfondire, tra gli altri, alcuni temi:
 - **la forma (e le forme) del lavoro agile**
 - **le condizioni abilitanti del lavoro agile**
 - **il collegamento tra il lavoro agile e la performance**
(individuale e organizzativa)
- Si tratta di temi collegati e interdipendenti:
 - *le finalità del lavoro agile – che a loro volta determinano l'estensione della platea dei dipendenti che lo praticano – non sono neutre rispetto ai risultati che si possono cogliere, agli impatti sulla performance e al lavoro cui sono chiamate le PA*

Lavoro agile e performance

- Il lavoro agile non riguarda solo il singolo dipendente
 - ***impatta sulla quantità e sulla qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese***
 - ***presuppone modalità innovative (multicanale) di erogazione dei servizi e di interlocuzione con l'utenza***
- Durante l'emergenza, il principio della «compatibilizzazione» del lavoro agile con l'attività amministrativa è stato ripetutamente affermato:
 - ***«al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le PA adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese»***

Le «condizionalità» del lavoro agile

- Il Decreto del Ministro PA 8 ottobre 2021 individua **alcuni specifici requisiti per l'attivazione del lavoro agile da parte delle PA**, tra i quali:
- **svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile senza pregiudizio o riduzione della fruizione dei servizi resi dall'amministrazione a favore degli utenti**
 - **adozione di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni** che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile
 - **previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato**, ove sia stato accumulato
 - **fornitura al personale dipendente di apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta**

Il lavoro agile che «genera valore»

- Il lavoro agile rappresenta un'opportunità di sviluppo e di cambiamento che, se colta, consente di determinare significative innovazioni nel funzionamento delle PA
- Per garantire **un'efficace adozione del lavoro agile** è necessario **dimostrare che, attraverso la sua introduzione, le PA sono state in grado di generare un «delta positivo» di valore per:**
 - *i singoli dipendenti*
 - *l'amministrazione nel suo complesso*
 - *i cittadini-utenti che fruiscono dei servizi erogati dalle PA*

La «catena del valore» del lavoro agile



FONTE: G. VALOTTI, M. BARBIERI, G. GIACOMELLI, L. MICACCHI, F. VIDÈ, *Il lavoro agile: un'occasione da non perdere*, in *Rivista Italiana di Public Management*, Vol. 3, n. 2, 2020.

Engagement dei dipendenti

- **I fattori di engagement dei dipendenti** rispetto al lavoro agile (sicurezza, equità, benessere) **costituiscono le condizioni di base per:**
 - *poter tradurre modalità di lavoro a distanza in un incremento del livello individuale di motivazione, senso di appartenenza e commitment organizzativo*
 - *determinare un maggior coinvolgimento dei dipendenti nello svolgimento dei propri compiti*
 - *determinare, quindi, un'attiva partecipazione dei dipendenti al raggiungimento dei più generali obiettivi della PA*

Impatto del lavoro agile

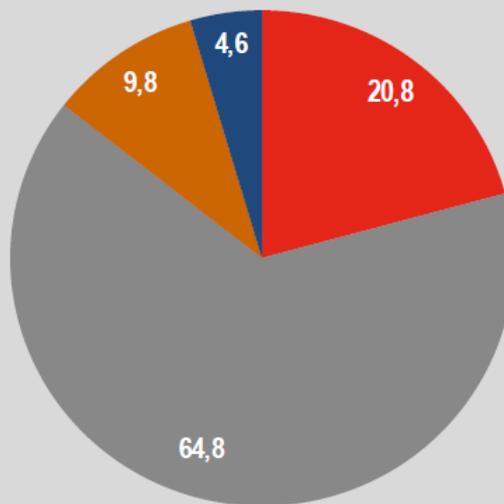
- Per determinare il pieno successo del lavoro agile è **fondamentale che il valore generato all'interno della singola PA** (in termini di engagement, produttività individuale, performance organizzativa) **si rifletta anche all'esterno**
 - *in primo luogo, attraverso migliori output ed una maggiore qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese*
- Le **PA devono** attrezzarsi per **misurare e rendicontare l'eventuale incremento nel livello di soddisfazione degli utenti attraverso le nuove modalità di erogazione dei servizi**, dimostrando che gli stessi hanno ottenuto un vantaggio dall'introduzione di nuovi modelli organizzativi e di erogazione dei servizi

PA e performance ai tempi del lavoro agile

- Difficile trovare correlazioni causa-effetto tra performance e lavoro agile, ma ... due utenti su dieci ritengono che negli ultimi due anni la qualità dei servizi erogati dalle PA sia diminuita

FIGURA 4. PERSONE DI 18 ANNI E PIÙ CHE DA MAGGIO 2020 A GENNAIO 2022 SI SONO RIVOLTE AD UN SOLO UFFICIO DELLA PA PER GIUDIZIO ESPRESSO SUL SERVIZIO RICEVUTO. Per 100 persone con le stesse caratteristiche

■ Peggiorato ■ Rimasto invariato ■ Migliorato ■ Non saprei

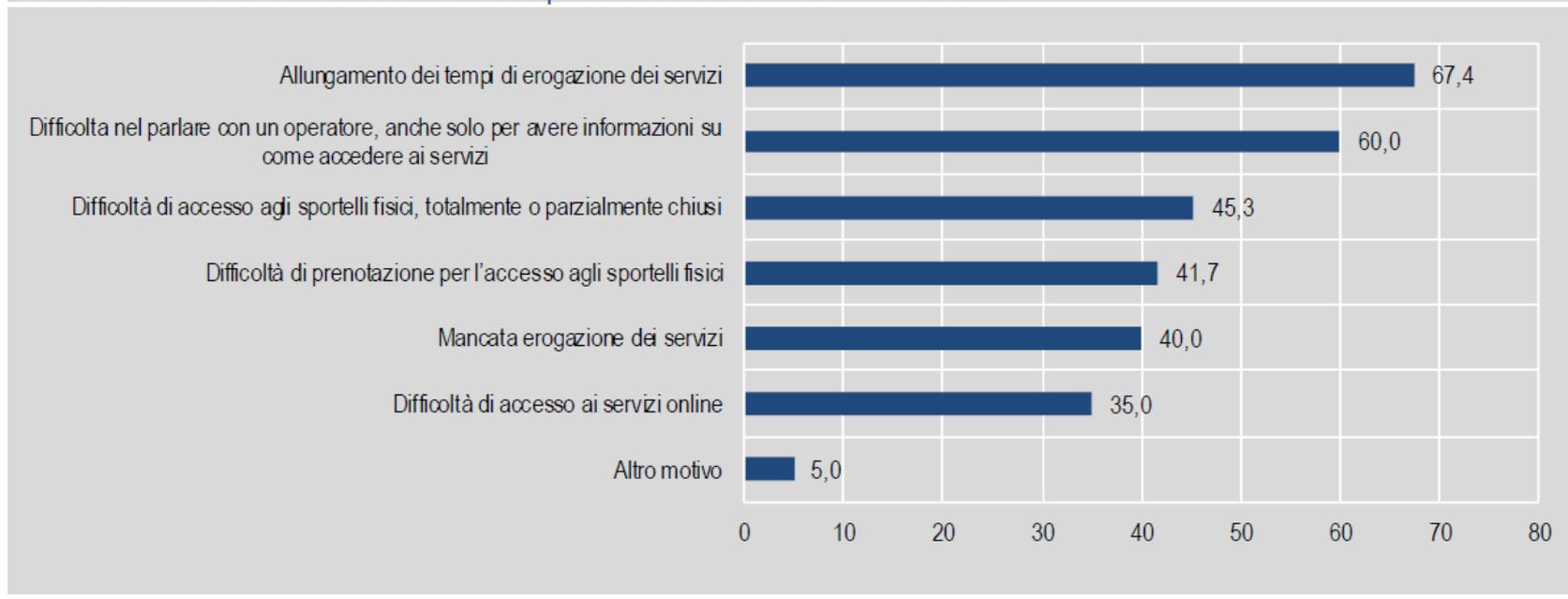


PA e performance ai tempi del lavoro agile

(segue)

- Le principali cause di insoddisfazione ... evidenziano la necessita di una riorganizzazione delle attività e delle modalità di erogazione dei servizi

FIGURA 5. PERSONE DI 18 ANNI E PIÙ CHE DA MAGGIO 2020 A GENNAIO 2022 SONO RIMASTE INSODDISFATTE O HANNO DICHIARATO UN PEGGIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DELLA PA, PER TIPO DI PROBLEMA RISCONTRATO. Per 100 persone con le stesse caratteristiche



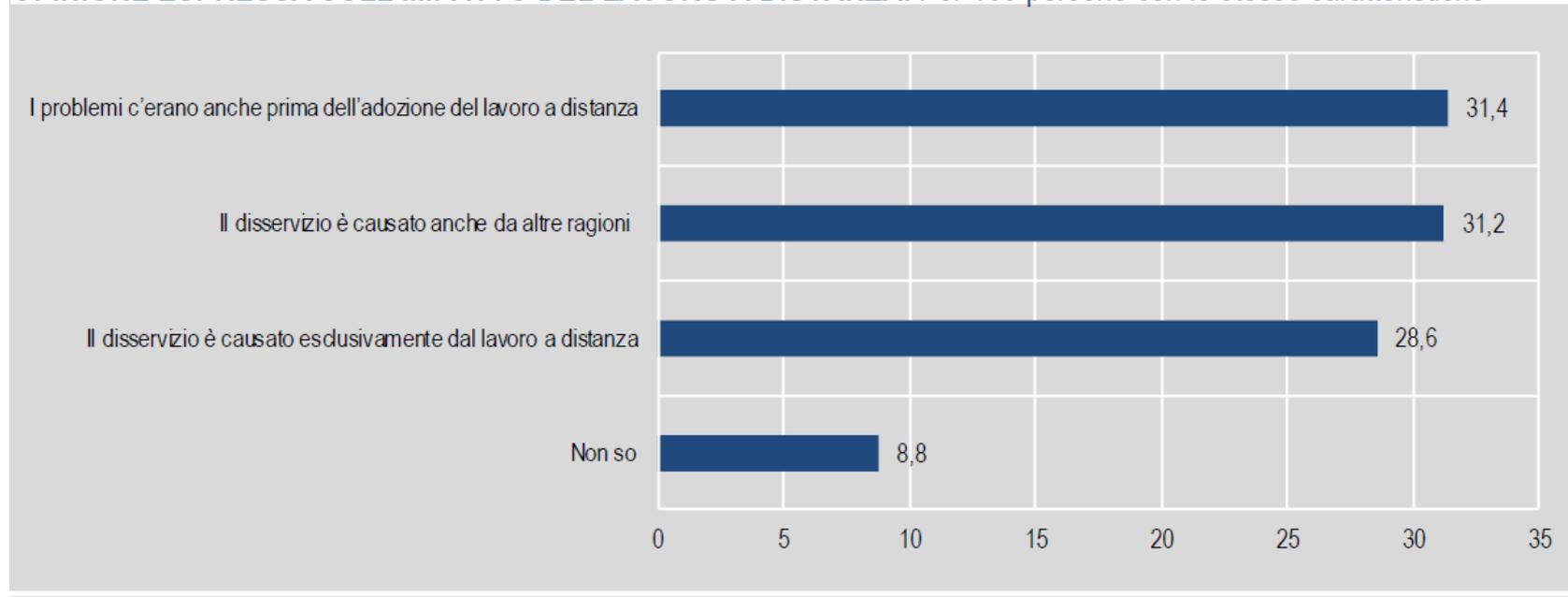
FONTE: Istat, cittadini e lavoro a distanza nella PA durante la pandemia, Maggio 2020-gennaio 2022, Roma, 2022.

PA e performance ai tempi del lavoro agile

(segue)

- Ci può essere il rischio che il lavoro agile venga additato come «il problema»

FIGURA 6. PERSONE DI 18 ANNI E PIÙ CHE DA MAGGIO 2020 A GENNAIO 2022 SONO RIMASTE INSODDISFATTE O HANNO DICHIARATO UN PEGGIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DELLA PA PER OPINIONE ESPRESSA SULL'IMPATTO DEL LAVORO A DISTANZA. Per 100 persone con le stesse caratteristiche



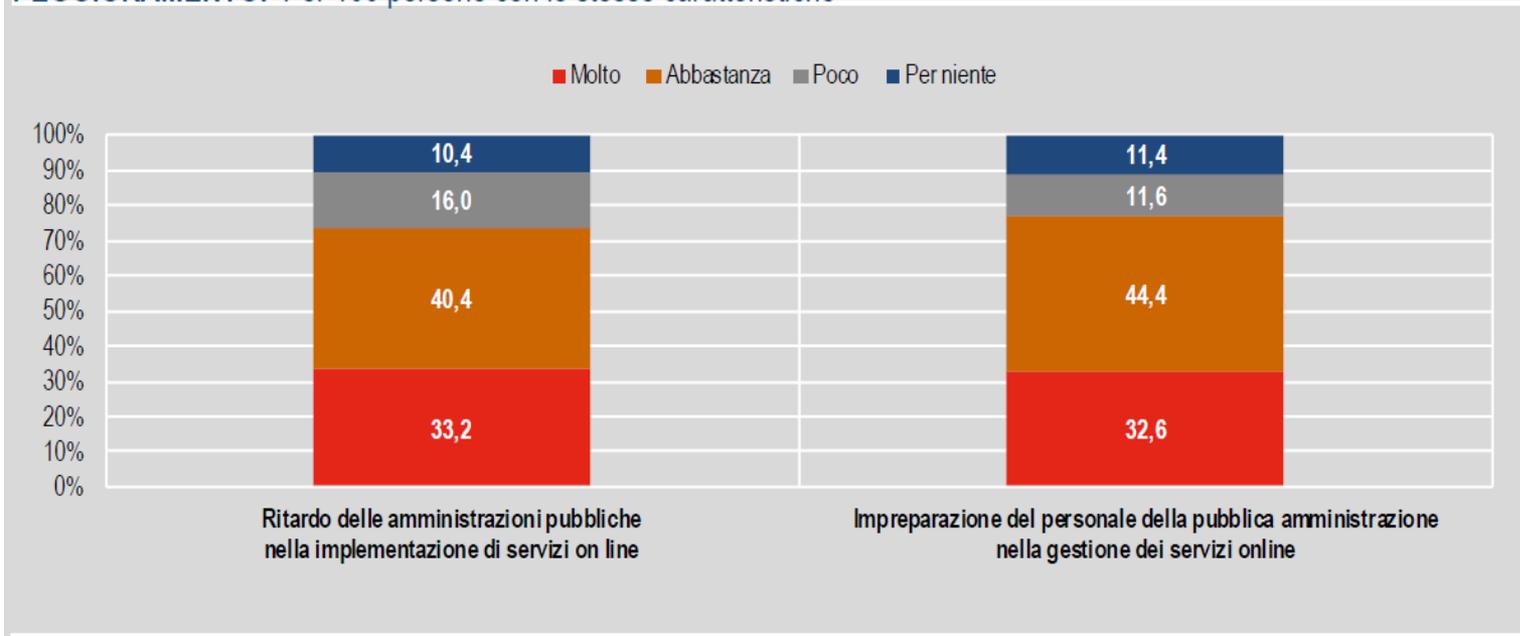
FONTE: Istat, cittadini e lavoro a distanza nella PA durante la pandemia, Maggio 2020-gennaio 2022, Roma, 2022.

PA e performance ai tempi del lavoro agile

(segue)

- Il ritardo tecnologico e il deficit di competenze (digitali): un problema per il lavoro agile

FIGURA 7. PERSONE DI 18 ANNI E PIÙ CHE DA MAGGIO 2020 A GENNAIO 2022 HANNO DICHIARATO UN PEGGIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DELLA PA PER OPINIONE ESPRESSA SULLE CAUSE DEL PEGGIORAMENTO. Per 100 persone con le stesse caratteristiche

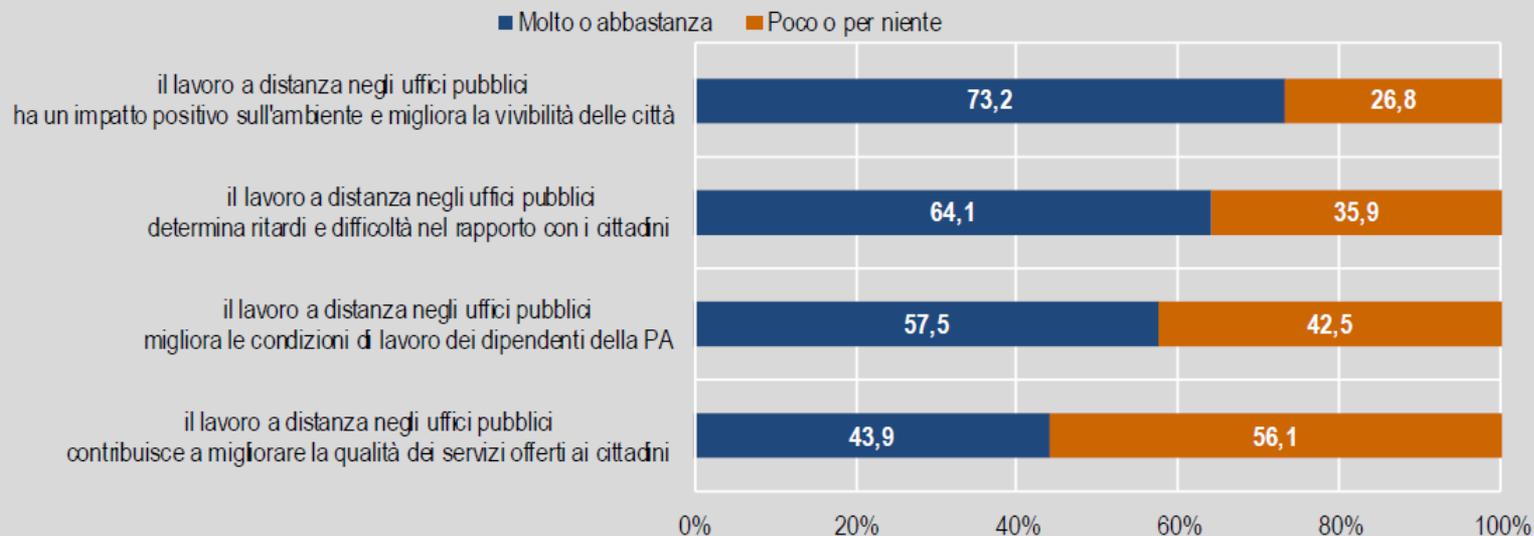


PA e performance ai tempi del lavoro agile

(segue)

- L'impatto positivo del lavoro agile su ambiente e vivibilità delle città non può compensare eventuali disservizi

FIGURA 8. PERSONE DI 18 ANNI E PIÙ PER GRADO DI ACCORDO CON ALCUNE AFFERMAZIONI SUL LAVORO A DISTANZA NEGLI UFFICI PUBBLICI, PER SINGOLA AFFERMAZIONE. Per 100 persone con le stesse caratteristiche



FONTE: Istat, cittadini e lavoro a distanza nella PA durante la pandemia, Maggio 2020-gennaio 2022, Roma, 2022.

L'orientamento della PA alla misurazione del lavoro agile

- La misurazione del lavoro agile sembra essere in cima agli interessi delle amministrazioni

PROSPETTO 3. ISTITUZIONI PUBBLICHE CHE HANNO ANALIZZATO L'IMPATTO DELLO SMART WORKING. Valori assoluti e percentuali. Anno 2020

ASPETTI OGGETTO DI ANALISI	Monitoraggio dell'impatto dello Smart Working					TOTALE
	Si	Si con stime quantitative	Valutazione qualitativa	No	Non so	
Produttività dell'ente	34,2	11,9	22,3	40,0	25,7	100,0
Soddisfazione e benessere del lavoratore	28,6	8,4	20,1	44,4	27,0	100,0
Servizi erogati ai cittadini/imprese	27,6	8,5	19,1	43,9	28,4	100,0



CENSIMENTI PERMANENTI

ISTITUZIONI PUBBLICHE Censimento permanente delle Istituzioni pubbliche:
PUBBLIC risultati preliminari 2020, l'anno dello Smart Working

L'orientamento della PA alla misurazione del lavoro agile (segue)

- La misurazione del lavoro agile richiede necessariamente una evoluzione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance

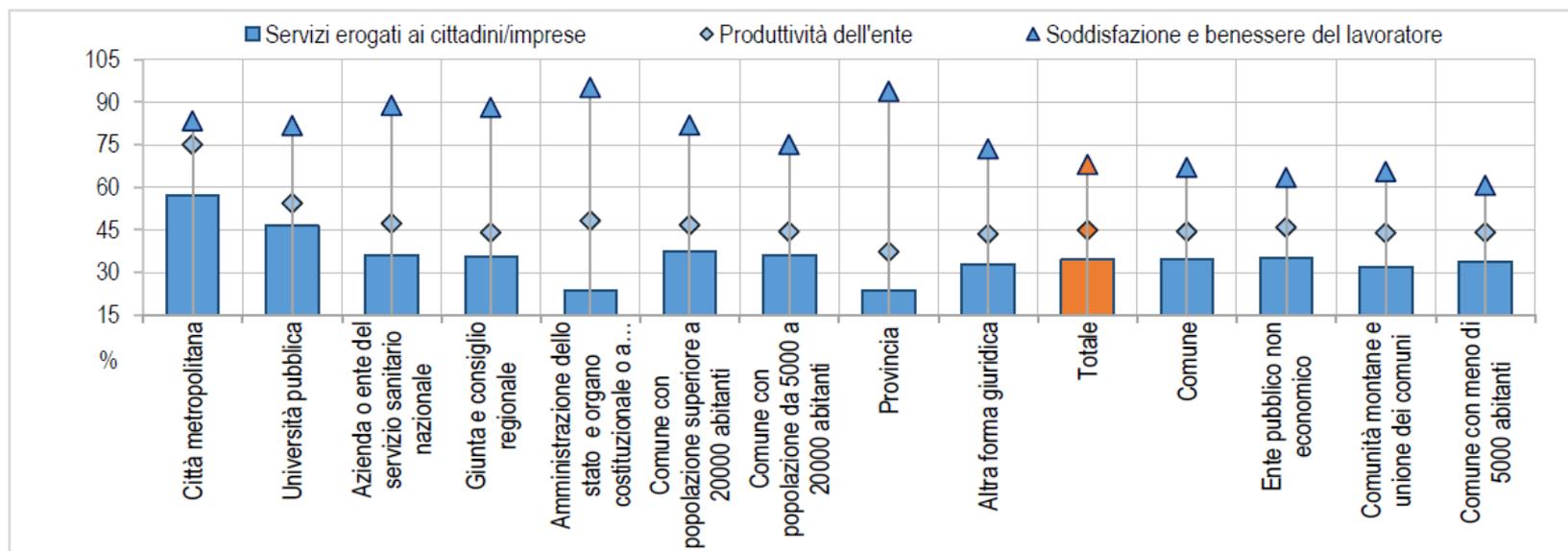
PROSPETTO 5. ISTITUZIONI PUBBLICHE CHE HANNO INTRODOTTI NUOVI STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER FORMA GIURIDICA. Valori assoluti e percentuali. Anno 2020

FORMA GIURIDICA	Nuovi strumenti				Istituzioni pubbliche
	Istituzioni che li hanno introdotti	Istituzioni che li introdurranno	Da valutare	No	
Amm.ni dello Stato e organi costituzionali	14,7	26,5	47,1	11,8	34
Giunta e Consiglio regionale	17,5	10,0	40,0	32,5	40
Provincia	11,2	22,5	43,8	22,5	89
Comune	5,3	9,0	43,4	42,2	7.433
<i>Comune con meno di 5000 abitanti</i>	4,0	7,1	42,4	46,5	5.145
<i>Comune con popolazione da 5000 a 20000 abitanti</i>	7,6	12,6	46,1	33,8	1.800
<i>Comune con popolazione superiore a 20000 abitanti</i>	10,5	16,4	45,1	28,1	488
Comunità montane e unione dei comuni	3,9	9,3	44,7	42,1	508
Città metropolitana	21,4	57,1	14,3	7,1	14
Azienda o ente del servizio sanitario nazionale	14,8	19,0	47,1	19,0	189
Università pubblica	30,0	27,1	32,9	10,0	70
Ente pubblico non economico	5,6	6,9	30,6	56,9	2.861
Altra forma giuridica	5,9	6,9	37,3	40,0	836
Totale	5,8	8,9	40,0	45,4	12.074

L'orientamento della PA alla misurazione del lavoro agile (segue)

- Il bilanciamento del lavoro agile rispetto alle sue diverse finalità: benessere del lavoratore, produttività e qualità dei servizi erogati

FIGURA 6. EFFETTI POSITIVI DELLO SMART WORKING SUL BENESSERE DEL LAVORATORE, SULLA PRODUTTIVITÀ DELL'ENTE E SUI SERVIZI EROGATI A CITTADINI/IMPRESE PER FORMA GIURIDICA. Valori percentuali. Anno 2020



PROGRAMMARE IL LAVORO AGILE

L'esperienza «una tantum»
del Piano Organizzativo
del Lavoro Agile (POLA)

L'introduzione del POLA

- **Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le PA redigono, sentite le OOSS, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale sezione del Piano della performance, in modo che almeno il 15% dei dipendenti che svolgono attività delocalizzabili possa avvalersi del lavoro agile**
- In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 15% dei dipendenti, ove lo richiedano

Art. 14 della legge n. 124 del 2015, come modificato dall'art. 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, L. 17 luglio 2020, n. 77, come recentemente modificato dal decreto legge n. 56 del 30 aprile 2021

Finalità e contenuti del POLA

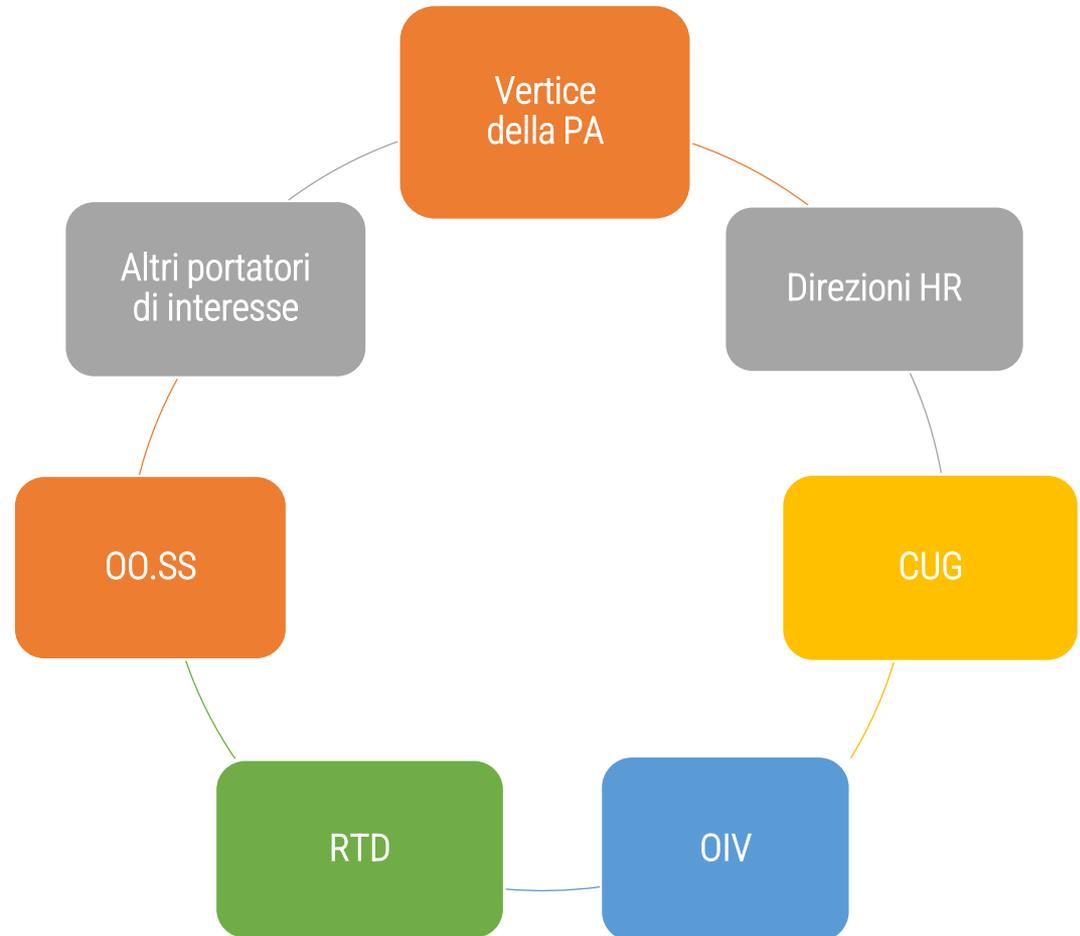
- Il POLA definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di:
 - *miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa*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

Il POLA, sezione del piano della performance

- La collocazione del POLA all'interno del Piano della performance evidenzia, tra le altre cose:
 - ***l'implementazione del lavoro agile costituisce, per ciascuna PA, un obiettivo di performance***
 - ***il lavoro agile deve concorrere al miglioramento della performance individuale e di quella organizzativa, e quindi al miglioramento qualitativo dei servizi erogati a cittadini e imprese***
 - ***i dirigenti devono essere valutati in relazione ai risultati conseguiti relativamente alla introduzione e alla gestione del lavoro agile, ma anche in relazione a quelli realizzati attraverso il lavoro agile***

Gli attori del POLA, la coalizione per il cambiamento

L'affermazione del lavoro agile e, più in generale, dei nuovi modelli di organizzazione e di lavoro presuppone **il coinvolgimento di tutti gli attori organizzativi e dei portatori di interesse esterni all'amministrazione**



Attori e ruoli

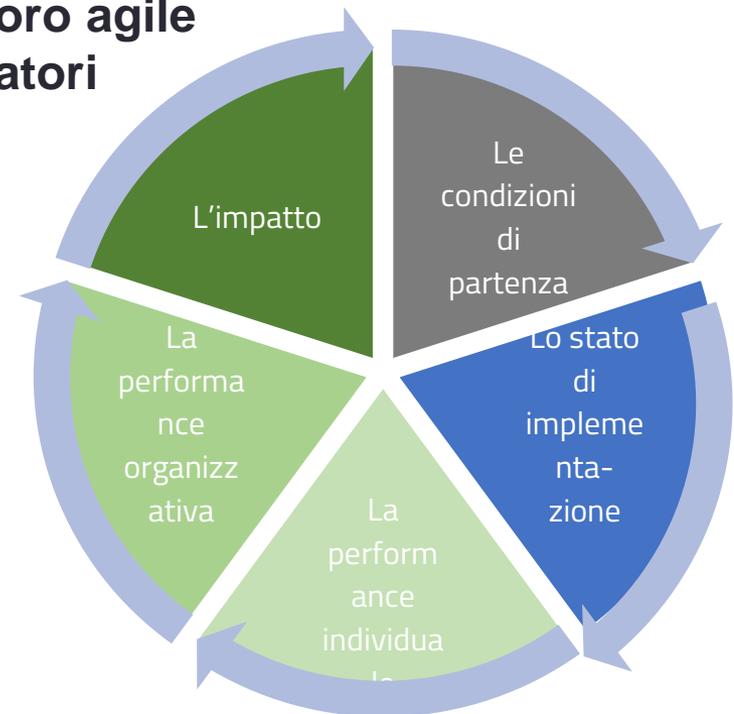
ATTORI	PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE	ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE
COMITATI UNICI DI GARANZIA	<ul style="list-style-type: none">• Confronto e acquisizione di elementi informativi in merito all'impatto del lavoro agile sui temi delle pari opportunità, del benessere, della tutela contro le discriminazioni	<ul style="list-style-type: none">• Confronto sullo stato di attuazione del lavoro agile, per gli aspetti di competenza• Elaborazione di proposte di miglioramento
ORGANISMI INDIPENDENTI DI VALUTAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Confronto e acquisizione di elementi informativi in merito alla modifica del SMVP e alla definizione di indicatori di performance e di impatto del lavoro agile	<ul style="list-style-type: none">• Confronto sullo stato di attuazione del lavoro agile, per gli aspetti di competenza• Elaborazione di proposte di miglioramento
DIRIGENTI	<ul style="list-style-type: none">• Confronto e condivisione del modello di lavoro agile	<ul style="list-style-type: none">• Gestione del lavoro agile e del rapporto con i dipendenti che lo praticano
DIPENDENTI	<ul style="list-style-type: none">• Coinvolgimento, partecipazione e comunicazione nella definizione del modello	<ul style="list-style-type: none">• Interazione con dirigenti nella gestione del lavoro agile

Attori e ruoli (segue)

ATTORI	PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE	ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE
COMITATI UNICI DI GARANZIA	<ul style="list-style-type: none">• Confronto e acquisizione di elementi informativi in merito all'impatto del lavoro agile sui temi delle pari opportunità, del benessere, della tutela contro le discriminazioni	<ul style="list-style-type: none">• Confronto sullo stato di attuazione del lavoro agile, per gli aspetti di competenza• Elaborazione di proposte di miglioramento
ORGANISMI INDIPENDENTI DI VALUTAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Confronto e acquisizione di elementi informativi in merito alla modifica del SMVP e alla definizione di indicatori di performance e di impatto del lavoro agile	<ul style="list-style-type: none">• Confronto sullo stato di attuazione del lavoro agile, per gli aspetti di competenza• Elaborazione di proposte di miglioramento
DIRIGENTI	<ul style="list-style-type: none">• Confronto e condivisione del modello di lavoro agile	<ul style="list-style-type: none">• Gestione del lavoro agile e del rapporto con i dipendenti che lo praticano
DIPENDENTI	<ul style="list-style-type: none">• Coinvolgimento, partecipazione e comunicazione nella definizione del modello	<ul style="list-style-type: none">• Interazione con dirigenti nella gestione del lavoro agile

La multidimensionalità del POLA

- La programmazione, l'organizzazione e la gestione del lavoro agile richiede una articolata e aggiornata base di conoscenza, alimentata da una molteplicità di misurazioni relative a:
- **le «condizioni di partenza» e i «fattori abilitanti» del lavoro agile**
 - **lo stato di implementazione del lavoro agile**
 - **la performance individuale di lavoratori da remoto e dirigenti**
 - **il contributo del lavoro agile alla performance organizzativa**
 - **l'impatto esterno del lavoro agile sulla quantità e la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese**



I contenuti del POLA

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

Fonte: Linee guida del Dipartimento della funzione pubblica sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance (2020)

Il sistema degli indicatori del POLA

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA			
	Coordinamento organizzativo del lavoro agile			
	Monitoraggio del lavoro agile			
	Help desk informatico dedicato al lavoro agile			
	Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi			
	SALUTE PROFESSIONALE			
	Competenze direzionali:			
	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi			
	di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile			
	% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale			
	Competenze organizzative:			
	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno			
	% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi			
	Competenze digitali:			
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno				
% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione				

Il sistema degli indicatori del POLA (segue)

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA			
	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile			
	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile			
	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi			
	SALUTE DIGITALE			
	N. PC per lavoro agile			
	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati			
	Sistema VPN			
	Intranet			
	Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)			
	% Applicativi consultabili in lavoro agile			
	% Banche dati consultabili in lavoro agile			
	% Firma digitale tra i lavoratori agili			
% Processi digitalizzati				
% Servizi digitalizzati				

Il sistema degli indicatori del POLA (segue)

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI			
	% lavoratori agili effettivi			
	% Giornate lavoro agile			
	INDICATORI QUALITATIVI			
	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ			
	Riflesso economico: Riduzione costi			
	Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi			
	EFFICIENZA			
	Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività			
	Economica: Riduzione di costi per output di servizio			
	Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			
EFFICACIA				
Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita				
Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita ...				

Il sistema degli indicatori del POLA (segue)

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
IMPATTI	IMPATTI ESTERNI			
	Sociale: per gli utenti, per i lavoratori			
	Ambientale: per la collettività			
	Economico: per i lavoratori			
	IMPATTI INTERNI			
	Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa			
	Miglioramento/Peggioramento salute professionale			
	Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria			
	Miglioramento/Peggioramento salute digitale			

Fase 1: lo stato di salute della PA

Analisi dello «stato di salute» della PA, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile



**Leve per il
miglioramento
della PA**

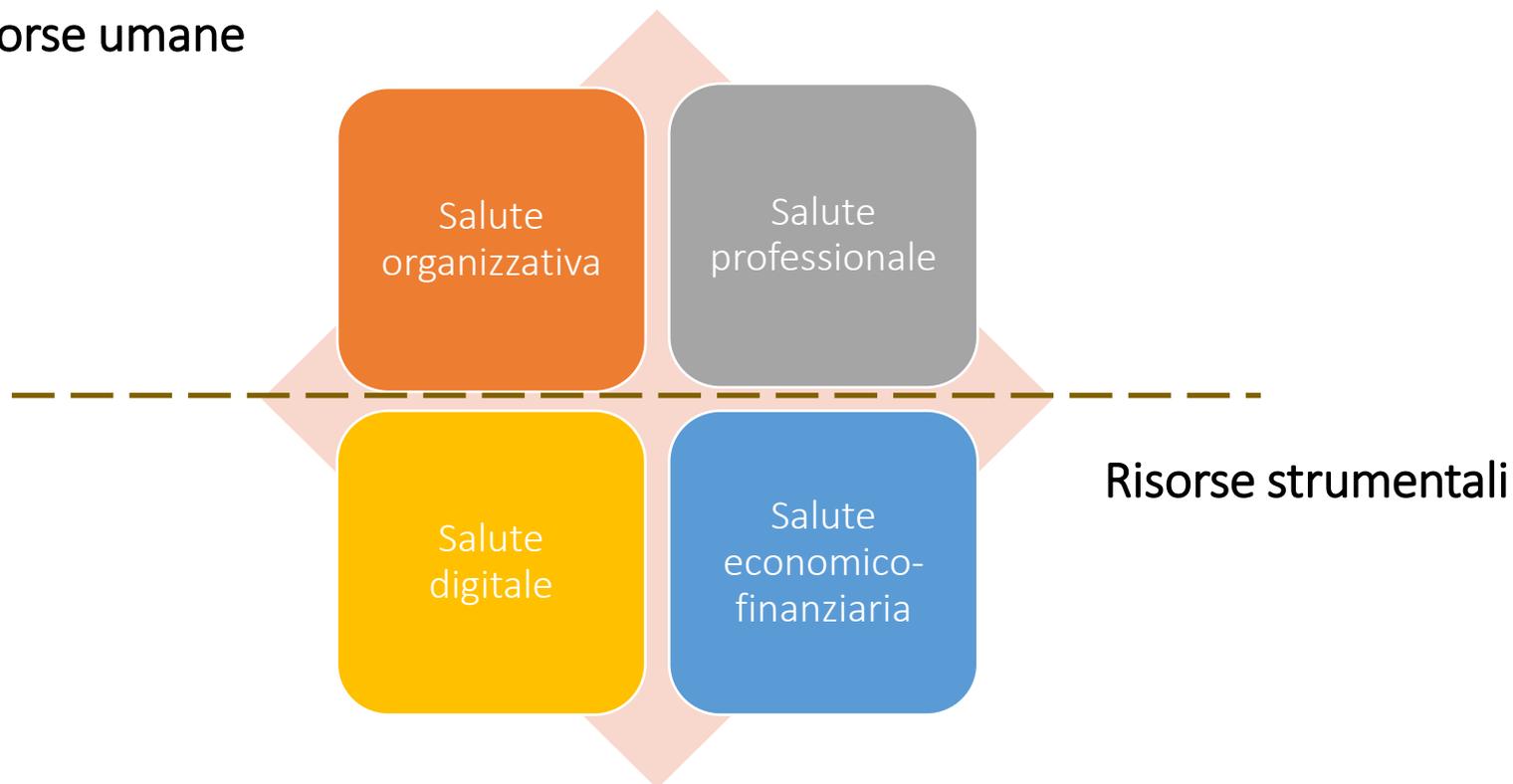


**Presupposto
per la definizione
del POLA**

**Presupposto per la
verifica
dello stato di attuazione
e la revisione del POLA**

Le dimensioni dello stato di salute

Risorse umane



Risorse strumentali

Salute organizzativa

- 1 Presenza ed effettiva operatività di un sistema di programmazione delle attività per obiettivi

SI	NO
----	----
- 2 Definizione di una policy formalizzata in materia di lavoro agile

SI	NO
----	----
- 3 Presenza di una struttura organizzativa di coordinamento e di supporto nell'attuazione del lavoro agile

SI	NO
----	----
- 4 Realizzazione e formalizzazione della mappatura delle attività «delocalizzabili»

SI	NO
----	----
- 5 Soddisfazione dei dipendenti e benessere organizzativo

SI	NO
----	----

Salute professionale



Lavoro agile e competenze del personale

- **I primi soggetti investiti dal cambiamento introdotto dal lavoro agile sono i dirigenti e i dipendenti**
 - *Il lavoro agile richiede l'esercizio di competenze nuove e capacità diverse*
- **Dirigenti e dipendenti devono giocare un ruolo attivo**
 - *Il lavoro agile presuppone il ripensamento (in alcuni casi, sostanziale) delle modalità di svolgimento delle proprie attività*
- **La formazione riveste un ruolo fondamentale**
 - *Al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile, il piano della formazione del personale della PA deve prevedere specifiche iniziative formative per i dipendenti che usufruiscono di tale modalità di svolgimento della prestazione*

Dipartimento della funzione pubblica, Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche (2021)

La formazione per il lavoro agile

- È finalizzata a addestrare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile
- È finalizzata a diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni
- Riguarda gli specifici profili relativi alla salute e la sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dell'ambiente di lavoro

Dipartimento della funzione pubblica, Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche (2021)

Tornare ad investire sulla formazione

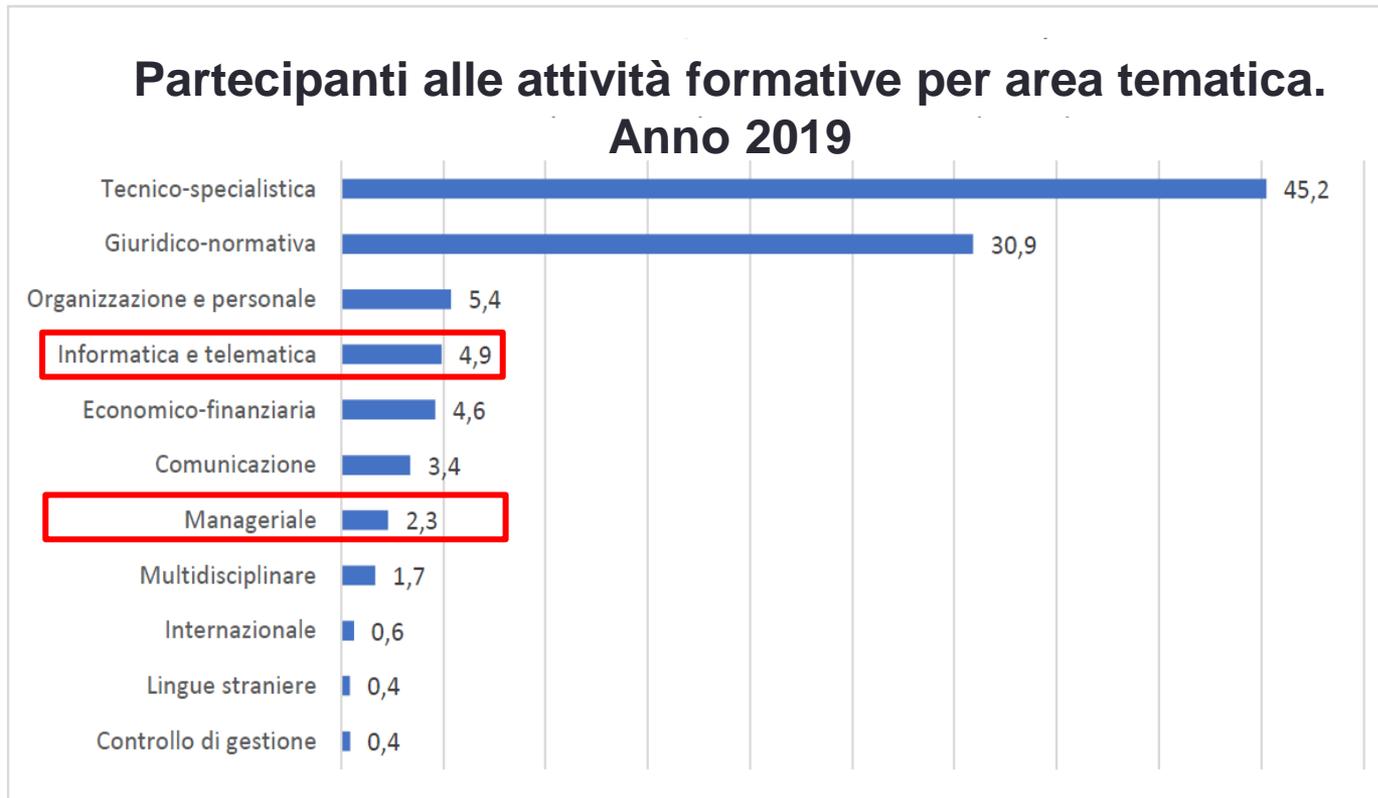
- Nel 2020, per formare il personale pubblico sono stati spesi 40 euro e 30 centesimi per dipendente
- In media, ciascun dipendente ha frequentato corsi per 3 ore e 20 minuti (10 ore, in media, nel 2019)



Fonte: elaborazione FPA su dati RGS – Conto annuale 2020

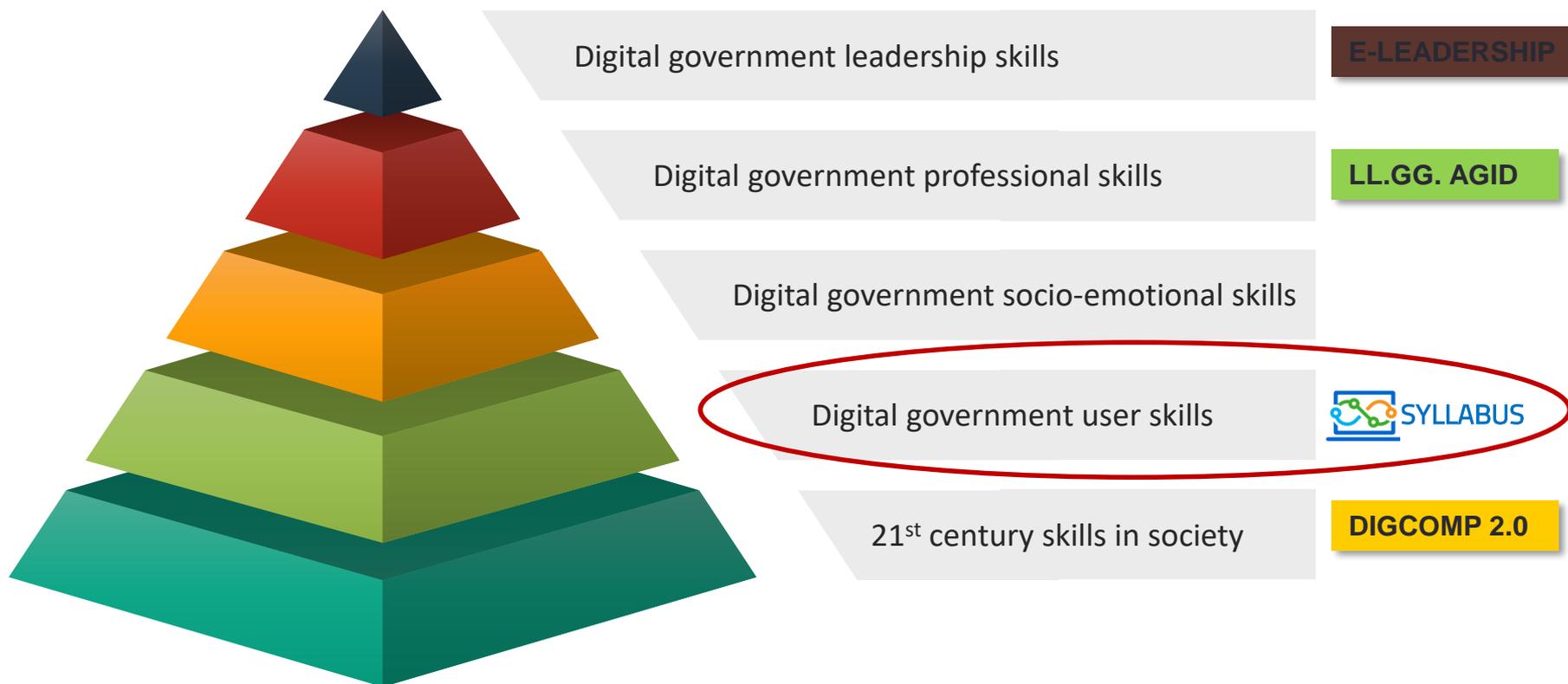
Ripensare le priorità della formazione

- Le attività formative organizzate e/o finanziate dalle PA hanno riguardato, in particolare, aree tematiche «tradizionali»: competenze tecniche e giuridiche



Ripensare le priorità della formazione

➤ Le tante competenze digitali



La piattaforma Syllabus

Obiettivo



Fornire formazione personalizzata, in modalità e-learning, sulle competenze digitali ai dipendenti pubblici a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, al fine di aumentare coinvolgimento e motivazione, produttività e capacità digitale nelle amministrazioni, **maggiore diffusione di servizi online, semplici e veloci, per cittadini e imprese**

Strumenti



- Il **Syllabus**: descrive le competenze digitali minime richieste ai dipendenti pubblici per operare in una PA sempre più digitale
- La **piattaforma online**: supporta processi di rilevazione dei gap di competenze e di definizione dei percorsi formativi; si integra con i LMS degli erogatori di formazione per la fruizione dei corsi; consente di monitorare a più livelli il sistema delle conoscenze della PA
- Il **catalogo della formazione**: lezioni, videopillole, interviste e altri materiali realizzati da soggetti pubblici e privati

Le competenze digitali

AREE DI COMPETENZA



Dati, informazioni e documenti informatici

- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
- Produrre, valutare e gestire documenti informatici
- Conoscere gli Open Data



Comunicazione e condivisione

- Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione
- Comunicare con cittadini, imprese ed altre PA



Sicurezza

- Proteggere i dispositivi
- Proteggere i dati personali e la privacy



Servizi on-line

- Conoscere l'Identità digitale
- Erogare servizi on-line



Trasformazione digitale

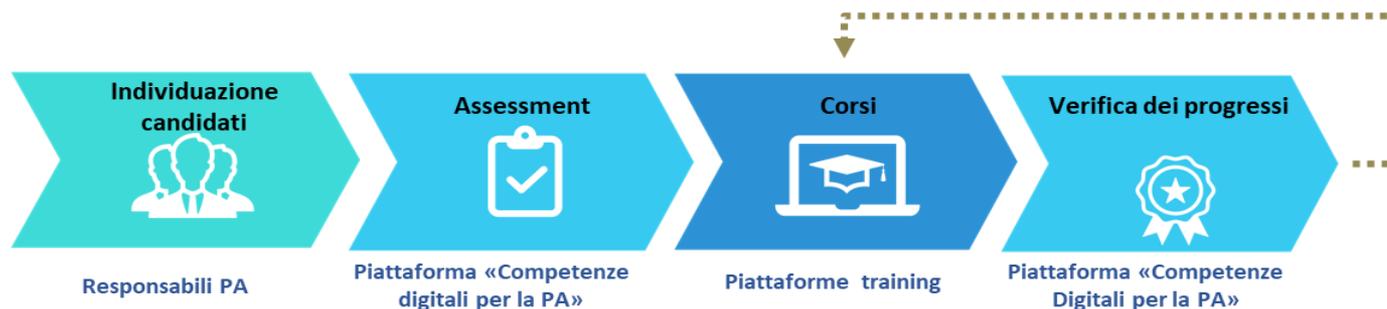
- Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale
- Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale

COMPETENZE

Competenze digitali

Competenze necessarie affinché ciascun dipendente comprenda, accetti e adotti i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano, in modo da essere promotore dell'innovazione, nella prospettiva del miglioramento del servizio, del rapporto con i cittadini e la qualità del proprio lavoro

Il modello di intervento



1 **Individuazione, motivazione e coinvolgimento del personale oggetto del programma di formazione** a carico dei responsabili della formazione

2 **Assessment delle competenze dei singoli e rilevazione dei fabbisogni formativi** in termini di livello di padronanza «in entrata»

3 **Definizione (automatica) del percorso formativo** (corsi per livello di padronanza rilevato + 1) e **accesso diretto alle piattaforme di elearning degli erogatori di formazione per la fruizione**

4 **Verifica dei progressi** attraverso un test post formazione che, una volta superato, **abilita l'accesso ai corsi del livello di padronanza superiore**

1. Assessment in entrata

- Si compone di una batteria di **domande a risposta multipla** (*una sola corretta*)
- E' di tipo **adattivo**: in funzione delle risposte fornite il sistema valuta se presentare le domande del livello superiore o passare ad altra competenza
- Al termine dell'assessment, il sistema restituisce una «pagella», visibile solo al dipendente, che individua il **livello di padronanza raggiunto** (*nessuno, base, intermedio e avanzato*) per ciascuna delle 11 competenze



2. Fruizione della formazione

- Organizzata in **moduli formativi classificati per «Competenza» e «livello di padronanza»** (*base, intermedio e avanzato*)
- Ciascun modulo si compone di **videolezioni, video pillole, interviste, tutorial, attività da fruire in apprendimento autonomo**
- Tra i moduli formativi, **contenuti offerti a titolo gratuito dagli operatori pubblici e privati**

Catalogo corsi

The image shows a grid of course cards from a digital training catalog. Each card includes an illustration, a title, a level indicator (BASE), a duration, a description, and a 'LEGGI DI PIÙ' link.

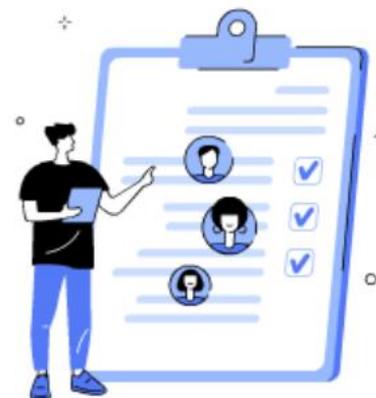
Titolo	Livello	Durata	Descrizione
Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	BASE	1 ora e 19 minuti	Saper gestire dati, informazioni e contenuti digitali
Produrre, valutare e gestire documenti informatici	BASE	1 ora e 25 minuti	Produrre e riconoscere la validità di un documento informatico. Acquisire, gestire e conservare appropriatamente documenti informatici.
Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	BASE	1 ora e 18 minuti	Saper comunicare e condividere dati, informazioni e documenti con i colleghi
Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	BASE	1 ora e 19 minuti	Saper comunicare e condividere dati, informazioni e documenti con i cittadini, le imprese e le altre amministrazioni

Additional course titles visible at the bottom of the grid:

- Proteggere i dati personali e la privacy
- Conoscere l'identità digitale

3. Verifica dei progressi

- A conclusione dell'attività formativa, è previsto **un test per ciascun livello di padronanza** delle 11 competenze
- Il test si compone di una **batteria di domande a risposta multipla** di numero variabile in funzione della competenza e livello di padronanza di riferimento
- In caso di fallimento del test, **al superamento dei tentativi a disposizione l'utente dovrà nuovamente seguire la formazione**



Le risorse tecnologiche e digitali

- 1** Dotazioni informatiche a supporto del lavoro agile (dotazioni personali dei dipendenti e dotazioni fornite dalla PA)
- 2** Disponibilità di banche dati e sistemi informativi accessibili (in sicurezza) dall'esterno
- 3** Digitalizzazione dei processi e dematerializzazione dei flussi documentali
- 4** Disponibilità di applicazioni per la gestione (e il tracciamento) delle fasi e delle attività operative e del contributo dei singoli
- 5** Funzioni applicative di conservazione di dati/prodotti intermedi dei dipendenti da remoto

Lavoro agile e tecnologie informatiche

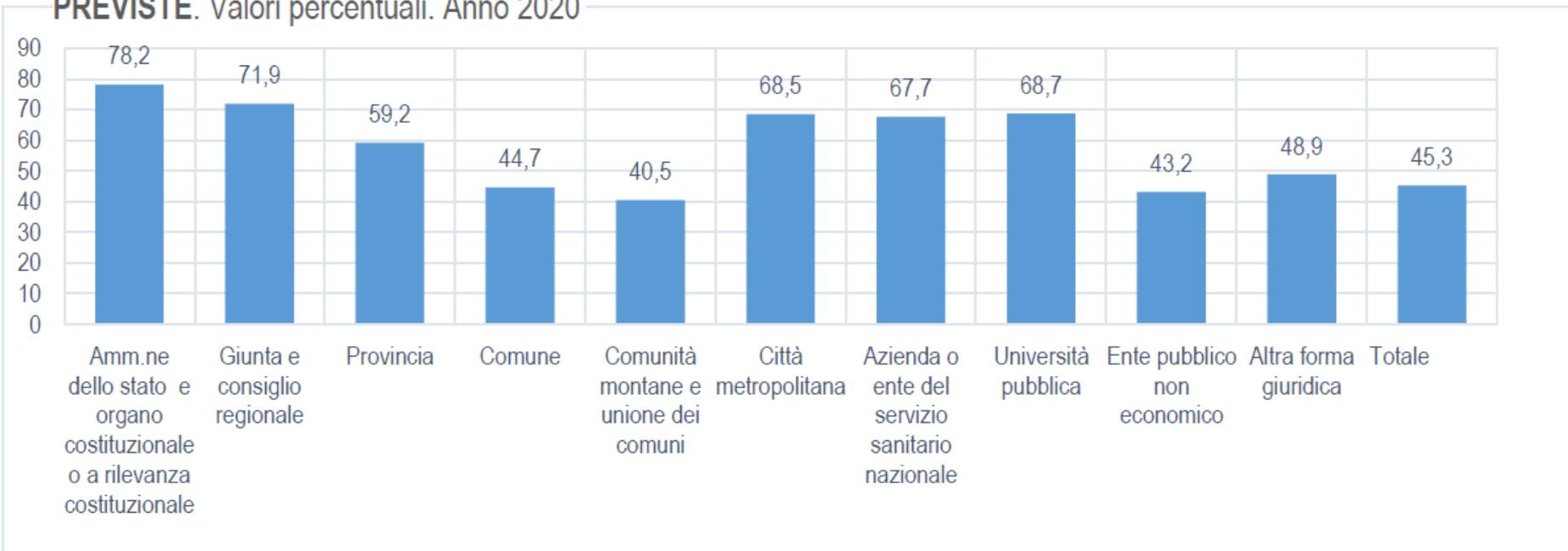
- Accelerazione dell'innovazione delle PA
- Apertura dei sistemi informativi all'esterno
 - *Introduzione/rafforzamento di infrastrutture informatiche che consentono di disporre, tramite internet, di un insieme di risorse che possono essere erogate come servizio (c.d. «cloud computing»)*
 - *Possibilità di accedere ovunque e da qualsiasi dispositivo alle risorse necessarie per lavorare (dati, applicazioni, strumenti di elaborazione, etc.)*

Effetti della tecnologia sul lavoro agile

- **La tecnologia abilita: aumenta il numero di attività che possono essere delocalizzate**
 - *Fa cadere «barriere» (e «alibi») alla diffusione del lavoro agile nelle PA*
- **La tecnologia semplifica: rende più facile lavorare da remoto**
 - *«Traccia» il lavoro svolto, semplificando le modalità di rendicontazione*
- **La pervasività della tecnologia e i nuovi modi di lavorare richiedono lo sviluppo di nuove/ ulteriori competenze**

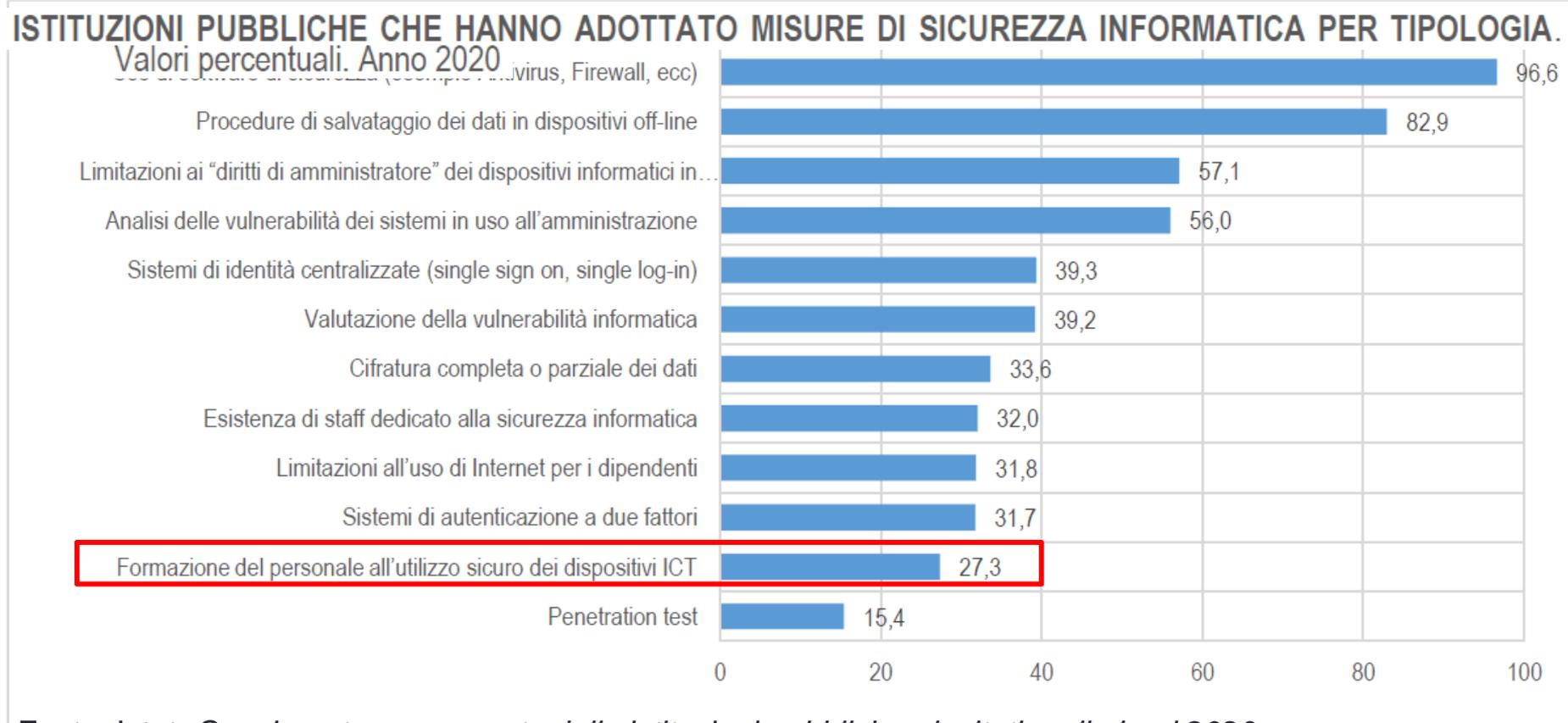
La necessità di investire

MISURE DI SICUREZZA MESSE IN ATTO DALLE ISTITUZIONI PUBBLICHE SUL TOTALE DELLE MISURE PREVISTE. Valori percentuali. Anno 2020



Fonte: Istat, *Censimento permanente delle istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello smart working*, Roma, 2021

La necessità di investire (segue)



Fonte: Istat, *Censimento permanente delle istituzioni pubbliche: risultati preliminari 2020, l'anno dello smart working*, Roma, 2021

La salute economico-finanziaria

- Possibilità di investire risorse finanziarie per rafforzare i fattori abilitanti del lavoro agile: **lo sviluppo del lavoro agile è a costo zero**
 - *Progettazione, acquisizione e sviluppo di tecnologie informatiche e sistemi informativi*
 - *Assegnazione ai dipendenti di dotazioni informatiche individuali abilitanti*
 - *Riprogettazione e riallestimento degli spazi uso ufficio*
 - *Formazione e sviluppo delle competenze del personale*

Alcuni possibili indicatori

Spesa media (euro) per dirigente per il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze a supporto del lavoro agile

Spesa media (euro) per dipendente per il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze a supporto del lavoro agile

Costi sostenuti per il rafforzamento del sistema informativo dell'amministrazione, la digitalizzazione dei processi e servizi online

Costi sostenuti per l'adeguamento delle dotazioni IT individuali a supporto del lavoro agile

Risparmi di spesa realizzati attraverso il lavoro agile (servizi di pulizia e vigilanza, occupazione sedi, utenze, materiali di consumo)

Fase 2 – Lo stato di implementazione del lavoro agile

- L'attuazione del lavoro agile, in quanto politica intra-organizzativa, può essere valutato (solo) in termini di «stati di implementazione»
 - *«Baseline»: condizioni di partenza di attuazione del lavoro agile nella fase emergenziale, con tutti i caveat del caso*
- **Non esiste un «ROI universale» per la verifica dell'efficacia dell'attuazione del lavoro agile:** ciascuna PA deve implementare un set di indicatori focalizzati sulla misurazione dei cambiamenti che intende realizzare

Alcuni possibili indicatori

DIMENSIONI	INDICATORI
QUANTITA'	% di lavoratori agili sul totale dei dipendenti
	% di lavoratori agile sul totale dei dipendenti addetti ad attività delocalizzabili
	% di giornate di lavoro agile svolte rispetto al totale di quelle lavorabili
QUALITA' (percepita)	% di dirigenti soddisfatti del lavoro agile dei propri dipendenti
	% di dipendenti soddisfatti dello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile



**Indagini
Focus Group**

Rilevazione delle opinioni dei dirigenti

Rilevazione delle opinioni dei dipendenti

Rilevazione delle opinioni dei colleghi, dello stesso ufficio o di altri



Maneggiare con cura le PERCEZIONI. Attenzione alle distorsioni

Fase 3 – La performance individuale

- Capacità di raggiungimento degli obiettivi della prestazione lavorativa svolta in modalità agile
- Contributo del lavoro agile alla più generale performance individuale (e, attraverso questa, alla performance organizzativa) complessiva dell'amministrazione

Alcuni possibili indicatori

DIMENSIONI	INDICATORI
EFFICACIA QUANTITATIVA	<ul style="list-style-type: none">• N. di pratiche; % di pratiche portate a termine sul totale• N. di utenti serviti; % di utenti serviti sul totale• N. di task portati a termine; % di task portati a termine sul totale di quelli programmati
EFFICACIA QUALITATIVA	<ul style="list-style-type: none">• Qualità del lavoro svolto, valutata dal superiore gerarchico e/o dagli utenti
EFFICIENZA PRODUTTIVA	<ul style="list-style-type: none">• N. di pratiche, N. utenti serviti, N. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato
EFFICIENZA TEMPORALE	<ul style="list-style-type: none">• Tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile

Indicatori relativi ai comportamenti

DIMENSIONI	INDICATORI (DIRIGENTI)
RESPONSABILITA'	Revisione dei processi e dei modelli di lavoro
	Definizione e comunicazione degli obiettivi complessivi dell'ufficio e di quelli individuali ai dipendenti
	Monitoraggio dello stato avanzamento delle attività dell'ufficio e di quelle del singolo dipendente
	Feed-back ai dipendenti sull'andamento delle performance
	Capacità di delega
COMUNICAZIONE	Utilizzo del canale comunicativo più adeguato in funzione delle attività assegnate
	Comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, preferenze altrui, etc.)
	Attenzione all'efficacia della comunicazione
	Capacità di ascolto

Indicatori relativi ai comportamenti (segue)

DIMENSIONI	INDICATORI (DIPENDENTI)
RESPONSABILITA'	Capacità di auto organizzare i tempi di lavoro
	Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi
	Orientamento all'utenza
	Puntualità nel rispetto degli impegni presi
	Rispetto delle regole/procedure previste
	Presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze dell'ufficio
	Disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati
	Disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo
COMUNICAZIONE	Comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)

Fase 4 – Link tra produttività individuale e produttività organizzativa

- La produttività del lavoro agile ha effetti diretti su quella complessiva dell'amministrazione
 - ***Non è detto, tuttavia, che ad una maggiore produttività individuale corrisponda un incremento della performance complessiva***
- Gli effetti del lavoro agile sono apprezzabili dal punto di vista dell'efficienza, dell'efficacia e della economicità dell'azione amministrativa

Indicatori di performance organizzativa

DIMENSIONI	INDICATORI (DIPENDENTI)
EFFICIENZA PRODUTTIVA	Aumento delle giornate lavorate (diminuzione delle assenze)
	Incremento delle attività svolte e dei servizi erogati
EFFICIENZA ECONOMICA	Riduzione dei costi per prodotto/servizio erogato (grazie alle riduzione dei costi di funzionamento)
EFFICIENZA TEMPORALE	Riduzione dei tempi di erogazione dei servizi a cittadini e imprese (grazie alla maggiore produttività del lavoro agile)
EFFICACIA QUANTITATIVA	Quantità dei servizi erogati (% servizi full digital offerti; % comunicazioni tramite domicili digitali)
	Quantità dei servizi fruita (numero di utenti serviti)
EFFICACIA QUALITATIVA	Qualità dei servizi erogati (% di servizi aderenti a standard)
	Quantità dei servizi percepita dagli utenti, rilevata con indagini di customer satisfaction
ECONOMICITA'	Riduzione dei costi di funzionamento
	Minor consumo del patrimonio

Fase 5 – Impatto del lavoro agile

Performance individuale

Servizi erogati
a cittadini e imprese

Performance organizzativa



Collettività
e settore produttivo

Conciliazione vita-lavoro

LAVORO AGILE

Ambiente

Benessere individuale
e organizzativo

Riduzione dei contagi

Impatti del lavoro agile nelle PA



Informazioni tratte da «Gli impatti interni ed esterni dello Smart Working», report 2022, Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano
Per valutare l'impatto del lavoro da remoto sui dipendenti pubblici è stata effettuata una rilevazione, condotta tra giugno 2 luglio 2022, che ha coinvolto 9.121 lavoratori di alcuni enti che avevano già avviato progetti di smart working

Impatti del lavoro agile nelle PA (segue)

Il punto di vista dei responsabili



difficoltà momenti di affiancamento con i membri del *team*



Difficoltà integrazione nuovi membri ed efficace condivisione informazioni



Difficoltà di disconnessione e rischio di burnout



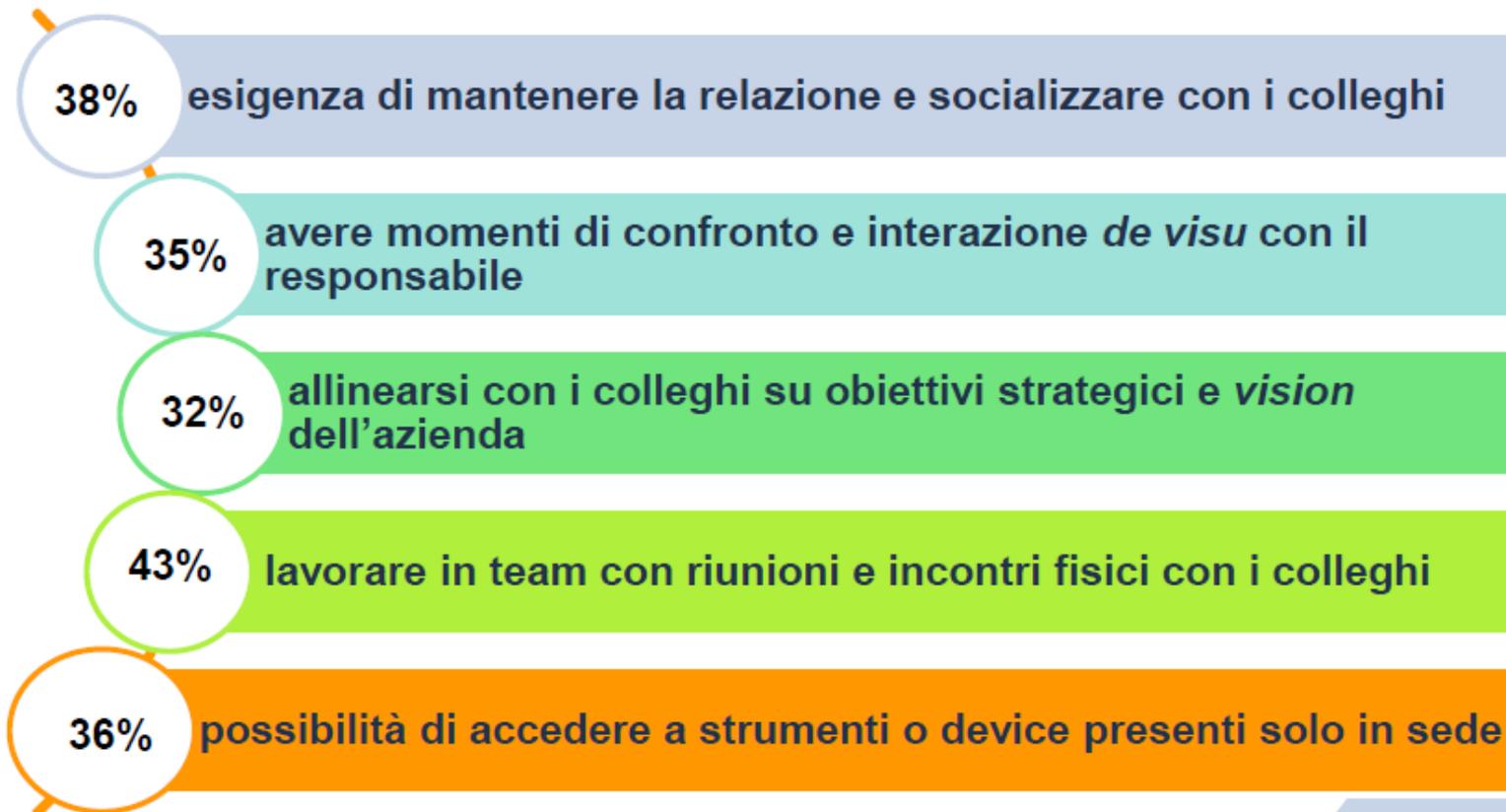
nessuna particolare criticità nella gestione del *team* da remoto

Impatti del lavoro agile nelle PA (segue)

Il punto di vista dei dipendenti

- le **sedi di lavoro** svolgono un fondamentale ruolo per la **trasmissione di valori** e principi aziendali, di **sviluppo di relazioni sociali**, senso di appartenenza ed **engagement** e supportano processi di innovazione e **problem solving**

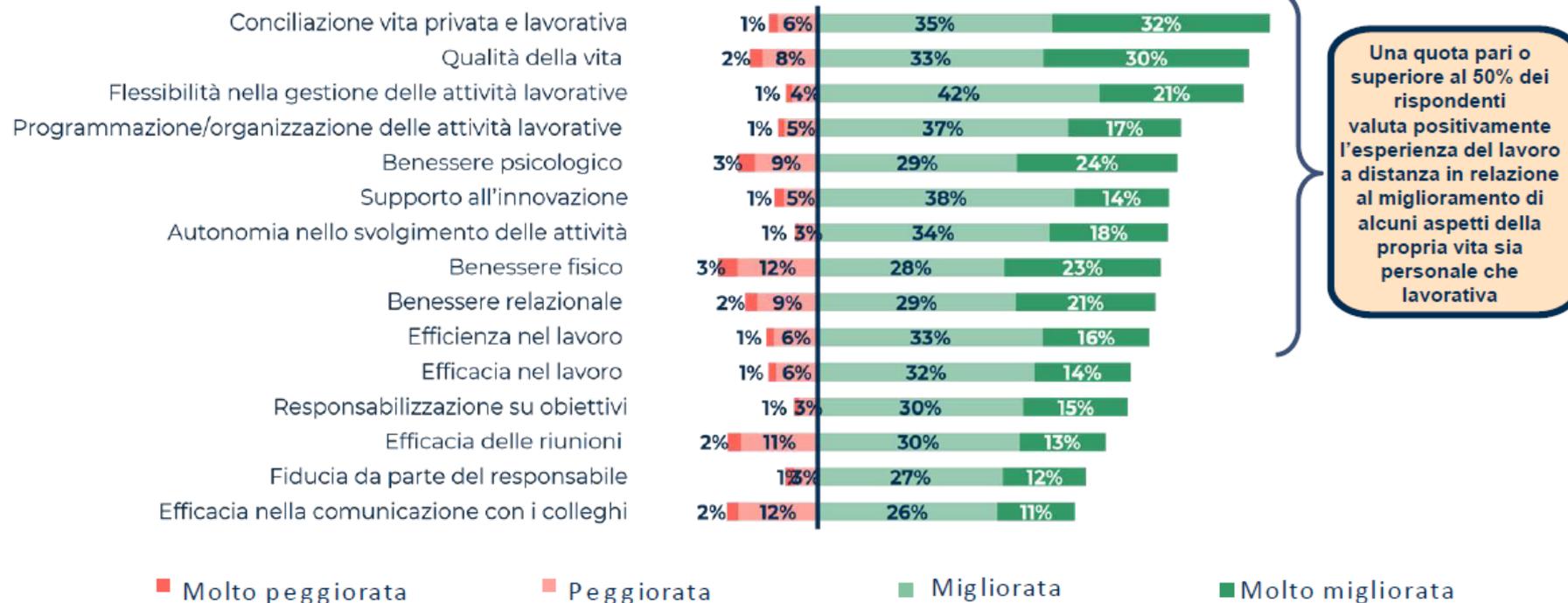
motivazioni per recarsi in sede



Impatto sul lavoro delle persone

L'impatto sull'esperienza lavorativa del lavoro a distanza

Pensando a come lavoravi prima dell'emergenza COVID-19, come valuti la tua esperienza di lavoro attuale in riferimento ai seguenti aspetti?

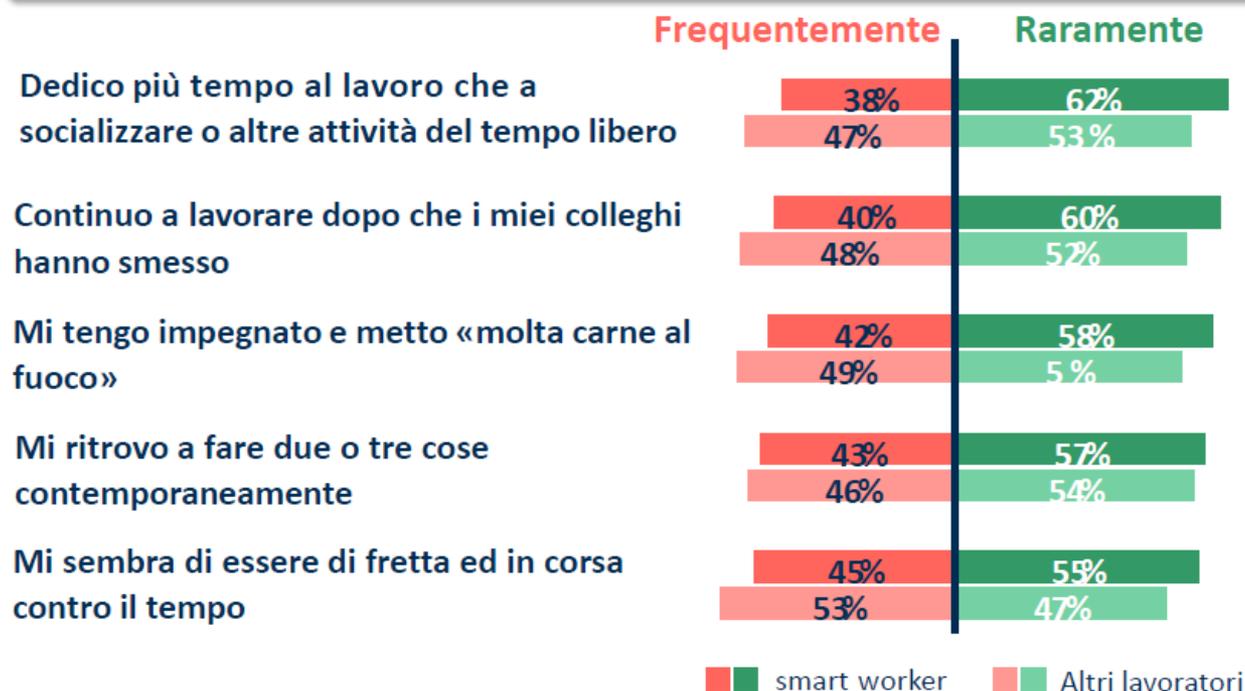


* Dati tratti dall'Indagine realizzata dal Politecnico di Milano nell'ambito del «Tavolo di lavoro smart working nella PA» (2022)

Impatto sul lavoro delle persone (segue)

Overworking

Pensando al tuo lavoro oggi, quanto spesso ti capita di provare le seguenti sensazioni?



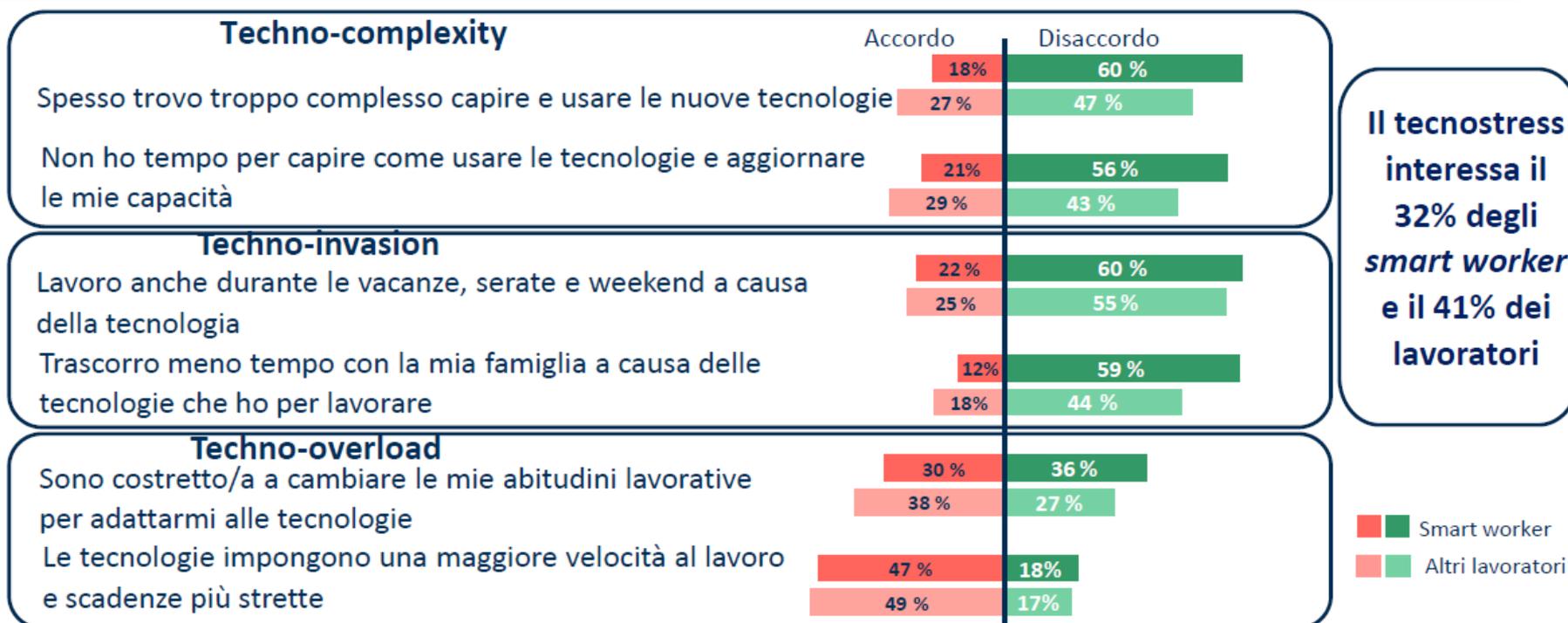
Overworking
interessa il
13% degli
smart worker
e il 18% degli
altri
lavoratori

* Dati tratti dall'Indagine realizzata dal Politecnico di Milano nell'ambito del «Tavolo di lavoro smart working nella PA» (2022)

Impatto sul lavoro delle persone (segue)

Tecnostress

*Pensando al tuo lavoro oggi, quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni?
Risposte su una scala da 1 "Completamente in disaccordo" a 10 "Completamente d'accordo"*



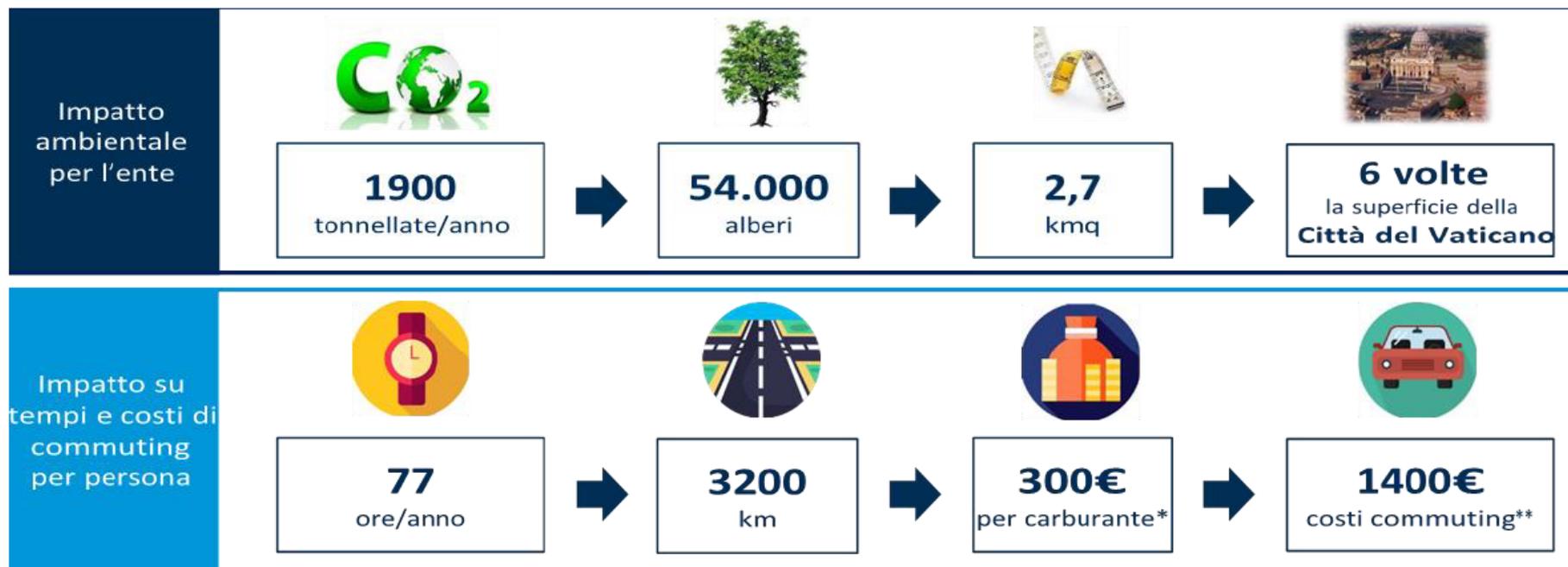
* Dati tratti dall'Indagine realizzata dal Politecnico di Milano nell'ambito del «Tavolo di lavoro smart working nella PA» (2022)

Impatto esterno del lavoro agile

Impatto del modello attuale sulle emissioni di CO2 e sui costi di *commuting*

Modello di lavoro a distanza attuale:

- ✓ 1,6 giorni alla settimana
- ✓ 60% della popolazione intervistata usa mezzi a motore
- ✓ 78% delle persone lavorano almeno 1 giorno a settimana a distanza



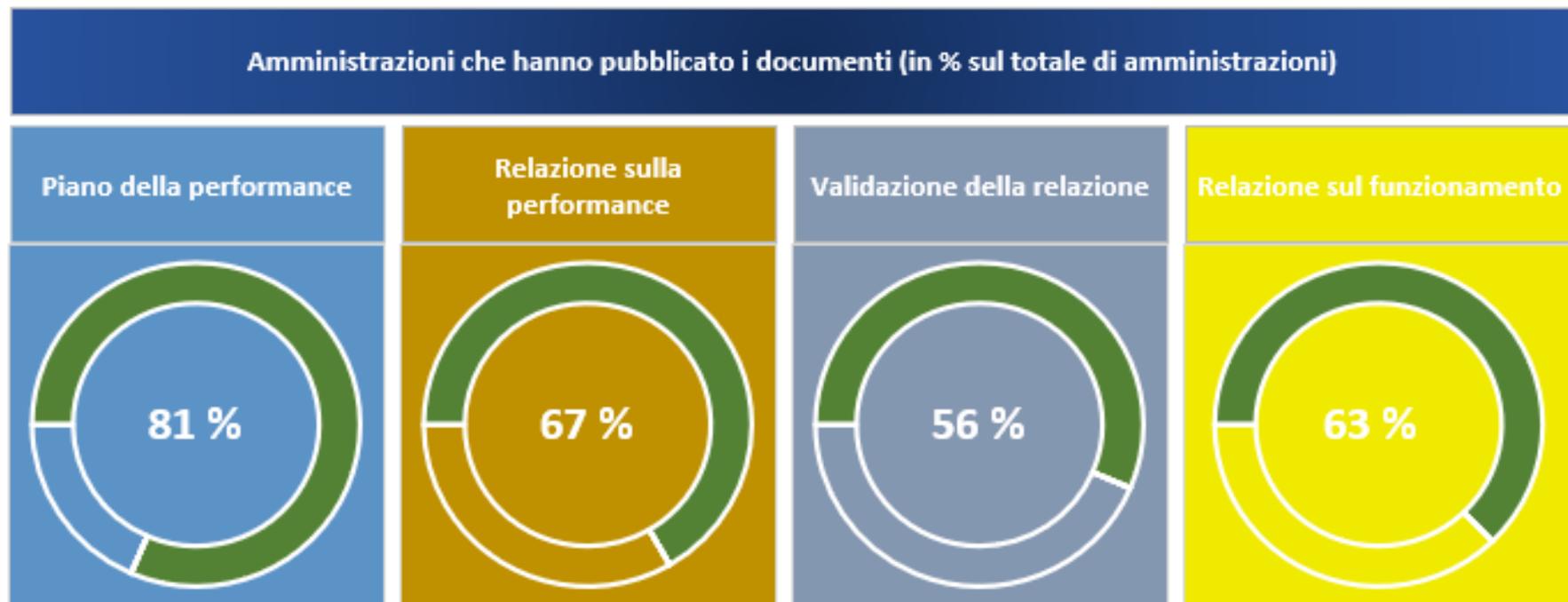
LA SEMPLIFICAZIONE DELLE ATTIVITA' DI PROGRAMMAZIONE

Dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile
al Piano Integrato di Attività e Organizzazione
(PIAO)

Si fa presto a dire Piano ...

- Difficoltà tradizionali delle PA nell'implementazione dei sistemi di pianificazione e programmazione
 - ***Prevalenza della logica del «mero adempimento» e autoreferenzialità***
 - ***Scarsa integrazione tra la molteplicità dei documenti di pianificazione e di programmazione***
 - ***Debolezza delle competenze del management***
- Limiti del piano della performance
 - ***Il POLA nella trappola del Piano della performance?***

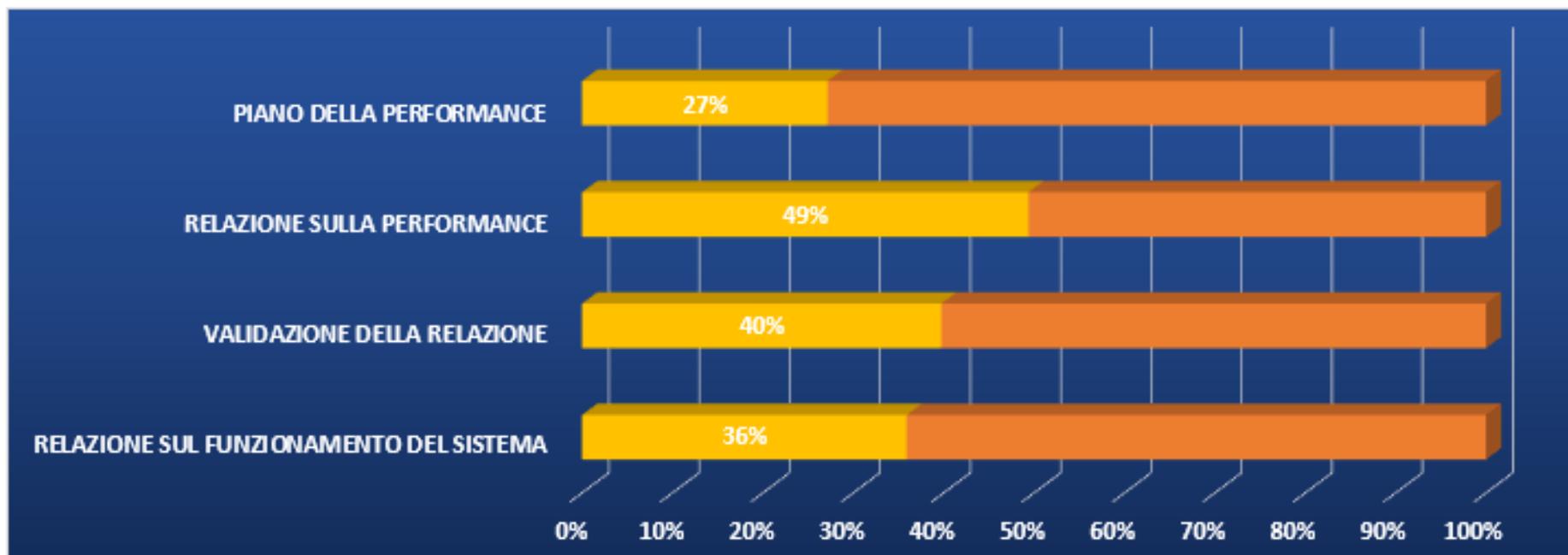
Le performance delle PA in tema di Piano della performance



FONTE: Dipartimento della funzione pubblica, Rapporto periodico sulla pubblicazione dei documenti del ciclo della performance

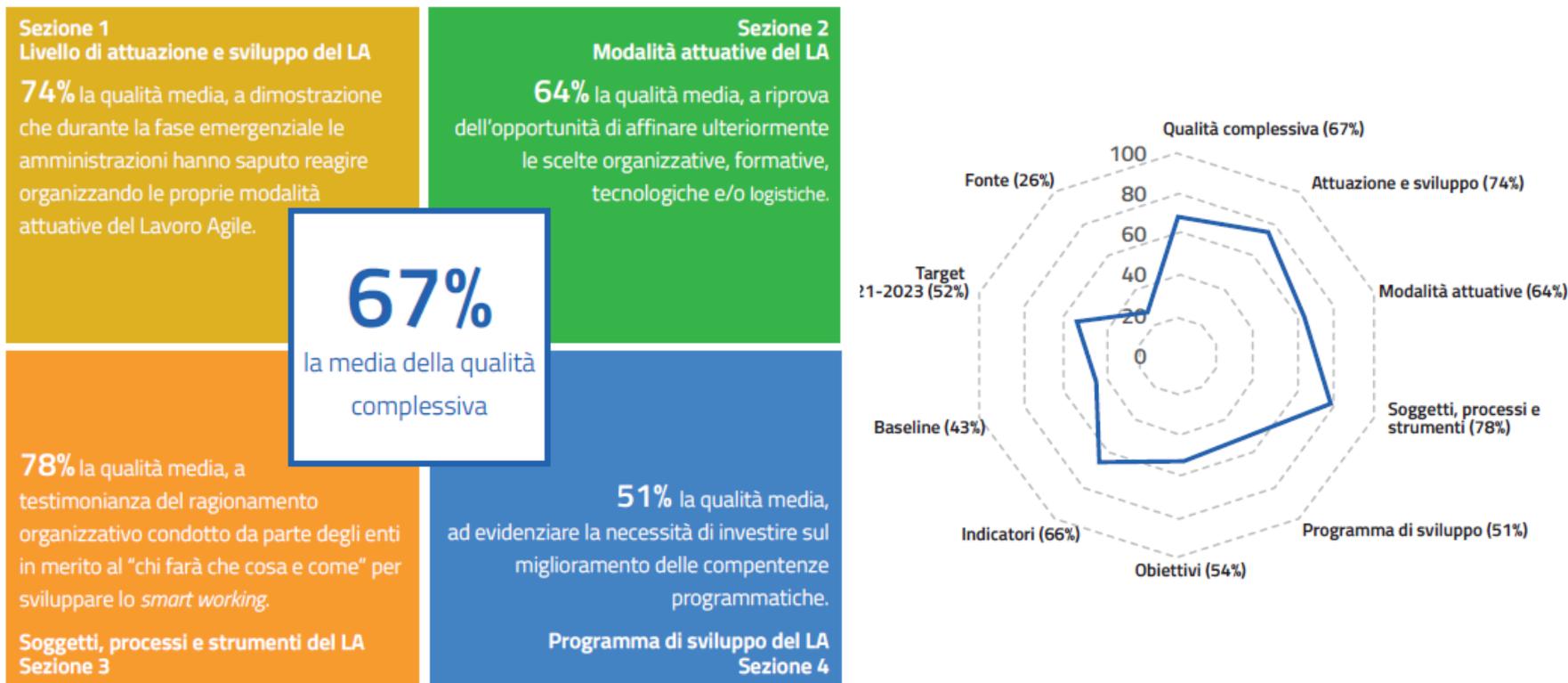
Le performance delle PA in tema di Piano della performance (segue)

Amministrazioni che hanno pubblicato entro la scadenza per tipologia di documento (in % sul totale di amministrazioni)



FONTE: Dipartimento della funzione pubblica, Rapporto periodico sulla pubblicazione dei documenti del ciclo della performance

Le PA alle prese con il POLA



FONTE: Dipartimento della funzione pubblica – CERVAP, Prima indagine sulla qualità dei Piani organizzativi di lavoro agile, aprile 2021

Le PA alle prese con il POLA (segue)

CONTENUTI MATURI

1. Fotografia 2020 condizioni di salute dell'ente (organizzativa e/o tecnologica e/o formativa e/o logistica) (94%)
2. Monitoraggio 2020 implementazione quantitativa del LA emergenziale (94%)
3. Programmazione futura Regolamento o altri atti organizzativi relativi al LA (90%)
4. Identificazione soggetti del LA (90%)
5. Programmazione realizzazione o affinamento della mappatura dei processi svolgibili in modalità agile (87%)

CONTENUTI DA MIGLIORARE

1. Fonte dati degli indicatori (media del 26%)
2. Scelte logistiche (media del 29%)
3. Impatti dello smart working (media del 32%)
4. Basso monitoraggio nel 2020 della qualità del LA emergenziale (34%), da associare alla scarsa programmazione 2021-2023 della qualità dello SW percepita da dirigenti e dipendenti (36% medio)
5. Performance organizzative (media del 37%)
6. Bassa presenza nel 2020 di un help desk informatico dedicato al LA (39%)
7. Ancora non adeguato ruolo dei Dirigenti e delle PO ai fini dello sviluppo del LA (46%)

FONTE: Dipartimento della funzione pubblica – CERVAP, Prima indagine sulla qualità dei Piani organizzativi di lavoro agile, aprile 2021

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

- **Introdotta dall'art. 6 del d.l. n. 80 del 2021**
- **Le pubbliche amministrazioni**, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio** di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190
- **Finalità:** per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Obiettivi del PIAO

- **Semplificazione degli adempimenti in capo alle PA in materia di pianificazione, programmazione e controllo**
- **Integrazione (reale) della programmazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie con la programmazione delle attività**
- **Integrazione (effettiva) degli obiettivi strategici e operativi, attualmente declinati nei diversi strumenti**



***Miglioramento della qualità della pianificazione
e della programmazione***

I contenuti del PIAO

gli **obiettivi programmatici e strategici** della performance, stabilendo il necessario **collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa**

la **strategia di gestione del capitale umano** e di **sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli **obiettivi formativi** annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del **project management**, al raggiungimento della completa **alfabetizzazione digitale**, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali

gli strumenti e gli **obiettivi del reclutamento di nuove risorse** e della **valorizzazione** delle risorse interne, compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale

I contenuti del PIAO (segue)

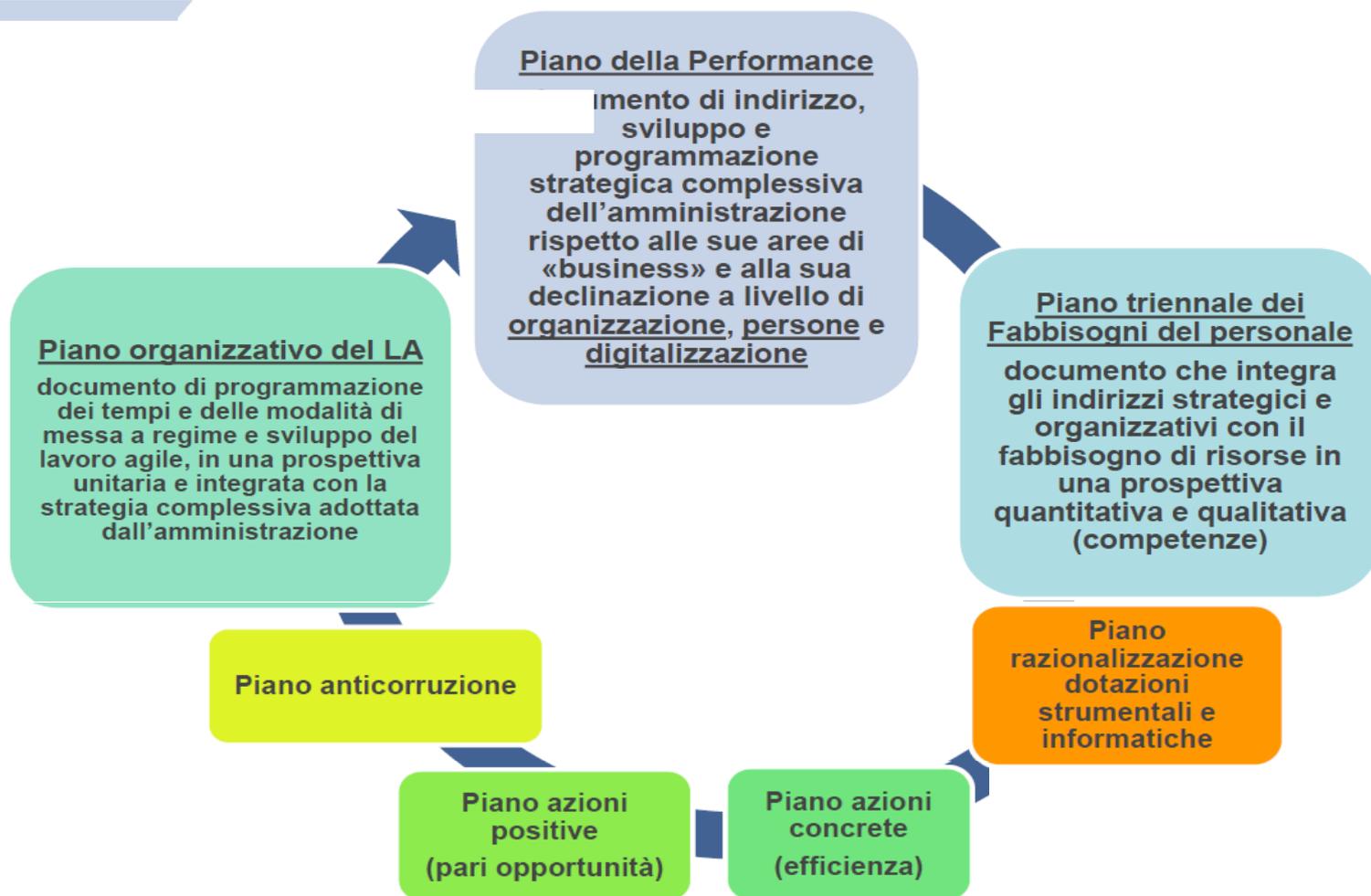
gli **strumenti** e le **fasi** per giungere alla **piena trasparenza** dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di **contrasto alla corruzione**

l'elenco delle **procedure da semplificare e reingegnerizzare** ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti

le modalità e le azioni finalizzate a **realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale**, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità

le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della **parità di genere**, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi

La visione integrata della strategia nel PIAO



La struttura del PIAO

(Decreto interministeriale Ministro PA
e Ministro economia e finanza del 30 giugno 2022)



La programmazione del lavoro agile nel PIAO

(DPR 24 giugno 2022, n. 81)

SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti	Amministrazioni con meno di 50 dipendenti
3.2 Organizzazione del lavoro agile	<p>In questa sottosezione sono indicati, nonché in coerenza con i contratti, la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (es. lavoro agile e telelavoro).</p> <p>In particolare, la sezione deve contenere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le condizionalità e i fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze 	SI	SI
	<ul style="list-style-type: none"> • gli obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance; • i contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze, <i>customer/user satisfaction</i> per servizi campione). 		