



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica

LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE

**(Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come
modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto
legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con
modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)**

INDICE

1	Quadro generale	3
1.1	I principi del lavoro agile	4
1.2	L'articolazione del documento	7
2	Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)	8
2.1	I contenuti minimi	8
2.2	I soggetti coinvolti	11
3	Le condizioni abilitanti del lavoro agile.....	13
4	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	18
4.1	Lo stato di implementazione del lavoro agile	19
4.2	Lavoro agile e <i>performance</i> organizzativa.....	21
4.3	Lavoro agile e <i>performance</i> individuale	22
4.4	Gli impatti del lavoro agile	26
5	Il programma di sviluppo del lavoro agile.....	28
6	Considerazioni conclusive	30

1 Quadro generale

A causa dell'emergenza sanitaria in corso, si è reso necessario, nel lavoro pubblico, un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotte al lavoro agile, finora oggetto di limitate sperimentazioni e timidi tentativi di attuazione.

Le amministrazioni pubbliche si sono viste costrette a confrontarsi concretamente con una modalità organizzativa di lavoro disciplinata già da tempo nel nostro ordinamento, scoprendone punti di forza e di debolezza che sono stati messi al centro di un ampio e diffuso dibattito tuttora in corso.

Con l'emergenza sanitaria, infatti, le amministrazioni sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

Il presente documento intende fornire alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato [dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34](#) (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, focalizzando l'attenzione sul **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** e sugli **indicatori di performance**, funzionali a un'adequata attuazione e a un progressivo sviluppo del lavoro agile. L'approccio proposto è, infatti, 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** (cfr par. 5).

Va sottolineato preliminarmente come l'adozione di questo diverso approccio organizzativo richiederebbe anche un ripensamento complessivo della disciplina del lavoro pubblico. Non sfugge, infatti, che l'attuale disciplina normativa e contrattuale del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche riflette modelli organizzativi basati sulla presenza fisica in ufficio, con la conseguenza che numerosi istituti relativi al trattamento giuridico ed economico non sempre si conciliano con il cambiamento in atto (si pensi, a titolo di esempio, alla disciplina dei permessi, a

quella del lavoro straordinario, ecc.) richiedendo un'azione di revisione complessiva da porre in essere con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali. Tali modelli, inoltre, mal si conciliano con un'organizzazione che deve essere in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti, di lavorare in una logica incrementale rispettando e rispondendo alle esigenze dell'utenza e di valorizzare il ruolo dei *team* caratterizzati dall'intercambiabilità e dalla flessibilità operativa dei componenti.

Ma cos'è il lavoro agile? La [Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016](#), facendo riferimento a concetti più ampi, lo definisce in modo molto chiaro come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. In Italia ne è stata elaborata la definizione quale *“modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”*.¹

Nel presente documento si fa riferimento alle nuove disposizioni in materia di lavoro agile in vigore a decorrere dal 19 luglio 2020, previste dall'articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato [dall'articolo 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34](#).

1.1 I principi del lavoro agile

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul **principio guida “FAR BUT CLOSE”**, ovvero *“lontano ma vicino”*. Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- **Flessibilità** dei modelli organizzativi

¹ Mariano Corso - Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro, 28 maggio 2019 <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>

- **Autonomia** nell'organizzazione del lavoro
- **Responsabilizzazione** sui risultati
- **Benessere** del lavoratore
- **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
- **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*".

Tra questi fattori, rivestono un **ruolo strategico** la **cultura organizzativa** e le **tecnologie digitali** in una logica di "*change management*", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Le **tecnologie digitali** sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare; sono da considerarsi, quindi, un fattore indispensabile del lavoro agile. Il livello di digitalizzazione permette di creare spazi di lavoro **digitali** virtuali nei quali la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro; ma, affinché questo avvenga in modo efficace, occorre far leva sullo sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.

Ma ancor prima della digitalizzazione, le esperienze di successo mostrano come la vera chiave di volta sia l'affermazione di una **cultura organizzativa** basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

È evidente, quindi, come il tema della **misurazione e valutazione della performance** assuma un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge anche dalla disposizione normativa che per prima lo ha introdotto nel nostro ordinamento². Ancor prima di entrare nel

² [Art. 14 legge 7 agosto 2015, n. 124](#) (testo vigente prima delle modifiche introdotte dall'art. 263, della legge 17 luglio 2020, n. 77) "**Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza**

merito del rapporto tra *performance* e lavoro agile, appare utile chiarire che la revisione organizzativa sottesa alla sua introduzione impone una riflessione circa l'adeguatezza complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP). È, infatti, presumibile che il SMVP debba essere aggiornato in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'amministrazione ha adottato. Una riflessione particolare è richiesta in relazione alla *performance* individuale. Non solo perché lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti, ma anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista. Si possono utilizzare indicatori *ad hoc* per il lavoro agile, ma le dimensioni delle *performance* devono fare riferimento alle Linee Guida [1/2017](#) e [2/2017](#) del Dipartimento della funzione pubblica ed essere le stesse per tutte le strutture organizzative e i dirigenti e dipendenti dell'amministrazione.

Ad oggi, seppur esistano esperienze interessanti³, le amministrazioni, anche in fase di sperimentazione del lavoro agile a seguito della previsione a suo tempo inserita nell'art. 14 della

nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e , anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative."

³ Nel settore pubblico si stanno consolidando *think tank* aggregati intorno ai primi progetti finanziati dai PON 2014-2020 ([Progetto VELA](#) e [Lavoro agile per il futuro della PA](#)) che, essendo, ad oggi, nella fase di diffusione dei modelli di attuazione della politica alle altre amministrazioni non direttamente coinvolte, garantiscono la disponibilità di *toolkit* di *check-up* e di monitoraggio della politica.

Sull'analisi dei modelli organizzativi in 28 amministrazioni tra quelle che hanno introdotto il lavoro agile e il telelavoro nel periodo 2015-2018 e sul legame con possibili politiche di riduzione dell'impatto ambientale legate alla loro attuazione, si è concentrata la ricerca recentemente pubblicata da ENEA (2020), mentre in relazione all'esperienza di applicazione del lavoro agile presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri si sono sviluppate riflessioni legate all'analisi degli impatti sociali, organizzativi e individuali (Decastri, M., Gagliarducci, F., Previtali, P., & Scarozza, D., 2020, *Comprendere l'uso dello smart working nella pubblica amministrazione: l'esperienza della Presidenza del Consiglio dei ministri*. In *Exploring Digital Ecosystems* (pp. 343-363). Springer, Cham.)

legge n. 124/2015, si sono limitate, nella maggior parte dei casi, a una mera *compliance* al dettato normativo che, di fatto, non ha comportato una revisione dei modelli organizzativi (ma al limite una traslazione di quelli esistenti), e/o un adattamento delle tecnologie digitali al lavoro agile (si pensi alla non accessibilità dall'esterno di molte banche dati dell'ente), e/o una ricalibrazione dei SMVP (così da risultare coerente con il nuovo approccio organizzativo). Le predette criticità si sono inevitabilmente ripresentate quando l'emergenza sanitaria ha costretto le amministrazioni a utilizzare in maniera estesa il lavoro agile.

1.2 L'articolazione del documento

Come premesso, il presente documento intende fornire alle amministrazioni indicazioni metodologiche sull'**elaborazione del POLA**, nonché alcuni spunti di riflessione sul tema dei **possibili indicatori di performance** collegati al lavoro agile, da intendersi come integrativi e omogenei rispetto agli indirizzi già forniti dal Dipartimento, in particolare con le linee guida n. [1/2017](#) e [2/2017](#).

Fondandosi su un'analisi della letteratura in materia, sia in ambito pubblico che privato, il seguito del documento è così strutturato:

- nel paragrafo 2 si forniscono alcune indicazioni circa la funzione e i contenuti del **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**;
- nel paragrafo 3 si presentano le dimensioni e gli indicatori di **salute dell'amministrazione (o condizioni) abilitanti del lavoro agile**;
- nel paragrafo 4.1 si presentano le dimensioni e gli indicatori dello **stato di implementazione del lavoro agile**;
- nel paragrafo 4.2 si presentano le dimensioni e gli indicatori di impatto del lavoro agile **sulla performance organizzativa**;
- nel paragrafo 4.3 si presentano le dimensioni e gli indicatori relativi **alle performance individuali**;
- nel paragrafo 4.4 si presentano le dimensioni e gli indicatori di **impatto del lavoro agile**;
- nel paragrafo 5, infine, in una logica di inserimento e maturazione graduale, si illustra il **programma di sviluppo** del lavoro agile.

2 Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile)

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il **Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, quale specifica **sezione del Piano della performance** dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Quindi, **il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo**, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della *performance* o nelle schede individuali come indicato nelle Linee guida [1/2017](#).

Tale novità ha un forte significato organizzativo, perché rafforza il messaggio che il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione. A tale proposito occorre richiamare l'attenzione sul concetto di programmazione come "processo unitario" all'interno delle organizzazioni, nel quale devono quindi convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore. Se infatti, l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti quali, ad esempio, il Piano triennale per l'informatica, il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il Piano triennale di formazione del personale.

2.1 I contenuti minimi

In sede di prima applicazione, il POLA dovrà, quindi, essere inserito come **sezione del Piano della performance 2021-2023** da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021.

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

In ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nel presente documento e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni. Resta fermo quanto previsto dall'art. 169, comma 3-bis del TUEL anche in ordine alla tempistica di approvazione dei documenti di programmazione.

Si tratta, quindi, di un documento di programmazione organizzativa adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, 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?*)

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

II) Nel descrivere le **modalità attuative**, l'amministrazione sintetizza le scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile. Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017⁴. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi, nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati. Devono essere, inoltre, definiti i contenuti minimi dell'accordo individuale ex [articolo 19, legge 22 maggio 2017, n. 81](#), cui aderiranno i dipendenti interessati. È quindi prioritario per ogni amministrazione rivedere gli atti organizzativi che disciplinano il lavoro agile al suo interno.

⁴ Direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017 recante "Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo [14](#) della [Legge 7 agosto 2015, n. 124](#) e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti"

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

IV) L'amministrazione descrive il **“programma di sviluppo del lavoro agile”**, il vero e proprio piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile, articolato in tre fasi: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato, distribuite entro un intervallo massimo di tipo triennale. Nel programma di sviluppo ciascuna amministrazione inserisce i seguenti contenuti secondo le indicazioni del paragrafo 5:

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

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

In caso di mancata adozione del POLA, il Legislatore ha stabilito che il lavoro agile si applica comunque ad almeno il 30 per cento dei dipendenti, come previsto dall'articolo 14, comma 1, della legge n. 124/2015.

Il quadro esposto implica che, nella revisione delle modalità organizzative di lavoro, anche in assenza della formale adozione del POLA, l'amministrazione non potrebbe prescindere dalle analisi e dalle iniziative minime indicate nel presente documento.

2.2 I soggetti coinvolti

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai **dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi**. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

I dirigenti concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di

controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

A livello di unità organizzativa di coordinamento, un ruolo centrale rivestono le Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento.

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

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

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

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

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

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

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

3 Le condizioni abilitanti del lavoro agile

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

Nel caso del lavoro agile occorre innanzitutto menzionare un presupposto generale e imprescindibile, ossia l'orientamento dell'amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane. Altri fattori fanno riferimento ai livelli di stato delle risorse o livelli di salute dell'ente⁵ funzionali all'implementazione del lavoro agile. Si tratta di fattori abilitanti del processo di cambiamento che l'amministrazione dovrebbe misurare prima dell'implementazione della *policy* e sui quali dovrebbe incidere *in itinere o a posteriori*, tramite opportune **leve di miglioramento**, al fine di garantire il raggiungimento di livelli *standard* ritenuti soddisfacenti.

Di seguito, si forniscono alcune indicazioni metodologiche per l'attivazione del lavoro agile, richiamando e integrando quelle già previste nella [direttiva n. 3 del 2017](#).

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

⁵ Lo stato delle risorse misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il loro livello di salute. Lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) costituisce un presupposto/vincolo alla programmazione. Gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione. – cfr. Linee guida DFP n. 1/2017 “Linee guida per il Piano della performance”

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

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN⁶;
- ✓ funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
- ✓ disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedimentali complessi con più attori.

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

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

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

⁶ L'utilizzo di VPN e di altri strumenti di criptazione dati non va considerato come esaustivo per garantire la protezione dei dati aziendali, ma va inserito in un contesto più ampio di gestione della sicurezza del patrimonio informativo dell'amministrazione che preveda l'informazione e la formazione dei lavoratori in materia di sicurezza informatica (spesso questi ultimi costituiscono infatti l'"anello debole" della catena), la presenza di un CISO (Chief Information Security Officer, responsabile per la sicurezza informatica e la gestione dei rischi legati all'adozione delle tecnologie digitali) e di un DPO (Data Protection Officer, figura chiave prevista nel GDPR per la protezione del patrimonio informativo aziendale), l'adozione di una strategia di DLP (Data Loss Prevention, ad esempio attraverso procedure automatizzate di backup e di disaster recovery).

Va valutata anche l'evoluzione dell'architettura IT verso una piattaforma di Smart Working as a service, con l'utilizzo di infrastrutture desktop virtualizzate che assicurino una gestione centralizzata delle policy di accesso e meccanismi integrati di protezione dei dati

attraverso la rilevazione dei fabbisogni di formazione in ambito digitale e la promozione di interventi formativi mirati.

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

Di seguito alcuni esempi di **indicatori di salute dell'amministrazione abilitanti del lavoro agile**.

RISORSE	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	Esempi di LEVE DI MIGLIORAMENTO della salute
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA: <i>adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo</i>	- Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi) - Benessere organizzativo - Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile - Assenza/Presenza di un Help desk informatico dedicato - Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	- Riorganizzazione partecipata - Progettazione e implementazione di un sistema di programmazione e controllo per obiettivi e/o per progetti e/o per processi
	SALUTE PROFESSIONALE: <i>adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</i>	Competenze direzionali (<i>capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management</i>): -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori Competenze organizzative (<i>capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi</i>): -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno -% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	- Assunzione di nuovi profili mirati - Percorsi di sensibilizzazione e informazione - Percorsi di formazione/aggiornamento di profili esistenti

		• Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie): -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno -% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	
Strumentali	SALUTE DIGITALE	• N. PC a disposizione per lavoro agile • % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali) • Assenza/Presenza di un sistema VPN • Assenza/Presenza di una intranet • Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) • % Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti) • % Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti) • % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori • % Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili) • % Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	• Piano di transizione digitale • Semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi
Economico-finanziarie	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	• € Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile • € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile • € Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)	• Inserimento di finanziamenti e investimenti e di ricavi e costi per il lavoro agile nel bilancio preventivo

4 Misurazione e valutazione della *performance*

La letteratura che ha indagato gli effetti dell'adozione di modalità di organizzazione del lavoro flessibile sulle *performance* può essere divisa in alcuni filoni prevalenti⁷:

1. un primo filone di letteratura indaga il legame con la ***performance organizzativa*** (Dex e Smith 2002⁸, Hannah 1994⁹, Wood et al. 2003¹⁰);
2. un secondo filone di letteratura esamina il legame con la ***performance individuale*** dei lavoratori di un'organizzazione (Eaton 2003¹¹, Kossek e Ozeki 1999¹², Skyrme 1994¹³, Stavrou 2005¹⁴);
3. un terzo filone, in parte sovrapponibile al precedente, approfondisce il legame con i **comportamenti** dei lavoratori (Almer e Kaplan 2002¹⁵, Kraut 1989¹⁶, Scandura e Lankau 1997¹⁷, Thompson et al. 1999¹⁸) che a loro volta possono avere un impatto sulla

⁷ La presente classificazione è ripresa da De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474.

⁸ Dex, S. and Scheibl, F. (2002). *SMEs and flexible working arrangements*. York: Joseph Rowntree Foundation

⁹ Hannah, R. (1994). The trade-off between worker mobility and employer flexibility: Recent evidence and implication. *Employee Benefits Journal*, 19, 23-25.

¹⁰ Wood, S. J., De Menezes, L. M. and Lasaosa, A. (2003). Family-friendly management in Great Britain: Testing various perspectives. *Industrial Relations*, 42, 221-250.

¹¹ Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance. *Industrial Relations*, 42, 145-167.

¹² Kossek, E. and Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work and Family*, 2, 7-32

¹³ Skyrme, D. (1994). Flexible working: Building a responsive organisation. *Long Range Planning*, 27, 98-110

¹⁴ Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A crossnational study of the European work context. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 923- 947

¹⁵ Almer, E. and Kaplan, S. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout and behavioural job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 1-34.

¹⁶ Kraut, R. (1989). Telecommuting: The trade off of home work. *Journal of Communication*, 39, 19-47.

¹⁷ Scandura, T. and Lankau, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organisational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measure of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92

¹⁸ Thompson, C., Beauvais, L. and Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, family attachment and workfamily conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

performance dell'organizzazione e sull'ambiente esterno alla stessa (Boxall e Purcell 2003¹⁹, Paauwe 2004²⁰).

È importante sottolineare che nel corso del tempo i molteplici contributi si sono riferiti al più ampio concetto di *telework* utilizzando nomenclature differenti che rimandano talvolta a settori o modalità specifiche di attuazione. Nei vari contributi è possibile rinvenire formule come: *remote working*, *schedule flexibility*, *compressed working time* e *reduced hours*. Ognuna di queste formule fa comunque riferimento al paradigma sotteso al concetto di lavoro agile, secondo il quale i lavoratori hanno un'ampia discrezionalità nel differenziare il luogo, il tempo e la durata del proprio lavoro.

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

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

4.1 Lo stato di implementazione del lavoro agile

La normativa aveva fornito il *target* generale dell'implementazione del lavoro agile già nella legge n. 124/2015 (c.d. Riforma Madia) laddove stabiliva che entro tre anni le amministrazioni avrebbero dovuto rendere possibile il lavoro agile ad almeno il 10% del personale che ne facesse richiesta. Questo aspetto è stato oggetto di monitoraggio da parte del Dipartimento della funzione pubblica

¹⁹ Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

²⁰ Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.

(DFP) già nel 2019, sia in attuazione della [direttiva n. 3/2017](#), sia attraverso la sperimentazione sugli indicatori comuni per le funzioni di supporto proposta da DFP, poi definita nella [circolare 2/2019](#) (percentuale di personale in lavoro agile/totale dipendenti). Nella stessa direzione si muovono le indicazioni del *check up* proposto dal [progetto VELA](#) che suggerisce un affinamento utile: percentuale di lavoratori in lavoro agile su lavoratori che svolgono attività lavorabili in modalità agile. Come già accennato, la sperimentazione in materia di lavoro agile e la percentuale del 10% previste dall'art. 14 sono state integralmente modificate e, a decorrere dal 19 luglio 2020, sono in vigore le nuove disposizioni, che hanno introdotto il POLA e previsto che, in presenza di una pianificazione *ad hoc*, la percentuale sia almeno pari al 60% dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile.

Per misurare la concreta applicazione di questa modalità di lavoro, tuttavia, è opportuno l'utilizzo di un indicatore che sia riferito alla sua effettiva implementazione: numero di ore o giornate in lavoro agile su totale ore o giornate lavorative ([progetto VELA](#) et al)²¹. Se, infatti, a fronte di un'autorizzazione anche a tutto il personale per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, emergesse che le giornate effettive fossero percentualmente irrilevanti, l'amministrazione dovrebbe interrogarsi sulle cause. Ad esempio, potrebbe non aver adeguatamente sostenuto la politica con interventi organizzativi sulla gestione dei tempi, sulla dotazione di infrastrutture informatiche e competenze digitali, sulla revisione dei processi, sulla capacità di coordinamento dei *manager* ecc.

Gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile sono importanti perché non ha senso parlare di un diverso approccio all'organizzazione del lavoro se non c'è una **sufficiente massa critica** all'interno di un'organizzazione. Di seguito alcuni esempi.

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI sullo stato di implementazione del lavoro agile
QUANTITA'	• % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali* • % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*
QUALITA' percepita	• % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori • % dipendenti in lavoro agile soddisfatti • soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti • soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc.

²¹ Per informazioni di dettaglio sul progetto è possibile consultare il seguente sito: <https://www.smartworkingvela.it/>

	• soddisfazione per situazione familiare: % dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; % dipendenti con figli, soddisfatti; ecc.
--	--

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

4.2 Lavoro agile e performance organizzativa

Gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile costituiscono il punto di partenza per le organizzazioni che vogliano rivedere i propri modelli organizzativi nella direzione suindicata. Saranno quindi presumibilmente i primi ad essere utilizzati nel POLA, ma ad essi si devono aggiungere **indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia**, già suggeriti dalle [Linee guida 1/2017](#) (Appendice) e [2/2017](#) del DFP, che consentano di misurare l'impatto **del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione**. È evidente che l'utilizzo degli indicatori di seguito suggeriti presuppone che l'amministrazione abbia a disposizione i dati (serie storiche) cui fare riferimento in ottica comparativa.

Di seguito alcuni esempi.

DIMENSIONI		Esempi di INDICATORI di performance organizzativa
EFFICIENZA	Produttiva	• Diminuzione assenze (es. $[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X} - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}) / \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}]^*$) • Aumento produttività (es. <i>quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.</i>)
	Economica	• Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. <i>utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.</i>)
	Temporale	• Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	• Quantità erogata (es. <i>n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicili digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4)</i> • Quantità fruita (es. <i>n. utenti serviti</i>)
	Qualitativa	• Qualità erogata (es. <i>standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione</i>) • Qualità percepita (es. <i>% customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile</i>)
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	• Riduzione di costi (es. <i>utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.</i>)

	Riflesso patrimoniale	• Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)
--	------------------------------	---

**Progetto Vela*

Quanto sopra suggerito è coerente con le previsioni del nuovo articolo 14 della legge n.124/2015, laddove espressamente, tra i contenuti del POLA, si individuano 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.

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

4.3 Lavoro agile e *performance* individuale

Dal punto di vista individuale la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia, se ben accompagnata, favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata, consentendo di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e, contestualmente, la produttività a favore dell'amministrazione, anche in ragione di una maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro. Un altro beneficio potenziale è riconducibile ad una riduzione dei livelli di *stress*, favorita dalla possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio e dall'abitazione e di gestire al meglio il tempo libero. A fronte di questi potenziali benefici è però necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle *performance* dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.).

In tal senso, le componenti della **misurazione e della valutazione della *performance* individuale** rimangono le medesime e devono fare riferimento a **risultati e comportamenti**, così come indicato dalle [Linee Guida 2/2017](#) e [5/2019](#) del DFP. Infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto **solo una quota del proprio tempo** continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.

Rispetto ai **risultati**, sarà necessario fare riferimento a **obiettivi individuali o di gruppo/team** e relativi **indicatori** che riguardano (i) la gestione delle **attività programmate** e i **compiti assegnati**

(assumendo come riferimento i servizi resi e la mappatura dei processi e delle attività dell'unità di afferenza, e la job description del lavoratore); (ii) la **declinazione di obiettivi specifici e organizzativi** riportati nel Piano della *performance* e nei diversi strumenti di programmazione, **in attività** su cui il singolo lavoratore è responsabilizzato. Tali obiettivi devono essere inseriti in un contesto di **programmazione fluida** che tenga conto della necessità (i) di prevedere orizzonti temporali differenziati (obiettivi mensili, bimestrali, semestrali, ecc.); (ii) di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze strategico-organizzative dell'amministrazione. Questi obiettivi, infine, devono essere il più possibile frutto di un **confronto ex ante tra dirigente/funzionario responsabile e dipendente**, o quantomeno devono essere comunicati con adeguato anticipo in modo da favorire la responsabilizzazione di tutto il *team* in ordine al raggiungimento degli obiettivi, con particolare riferimento a quelli connessi all'erogazione di servizi agli utenti.

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

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

dirigente/ funzionario responsabile e il dipendente soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile.

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

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

Esempi di COMPORTAMENTI DA OSSERVARE		
	Dirigente/Funzionario Responsabile	Dipendente
RESPONSABILITA'	• <i>revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione</i> • <i>definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali ai dipendenti</i> • <i>monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente</i> • <i>feed-back al gruppo sull'andamento delle performance di gruppo e di UO</i>	• <i>capacità di auto organizzare i tempi di lavoro</i> • <i>flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi</i> • <i>orientamento all'utenza</i> • <i>puntualità nel rispetto degli impegni presi</i> • <i>rispetto delle regole/procedure previste</i> • <i>evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative</i>

	• <i>feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance</i> • <i>gestione equilibrata del gruppo ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e non</i> • <i>capacità di delega</i>	• <i>presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio</i> • <i>disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati</i> • <i>disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo</i>
COMUNICAZIONE	• <i>attivazione e mantenimento dei contatti con i membri del gruppo</i> • <i>individuazione del canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.)</i> • <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.)</i> • <i>attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.)</i> • <i>ascolto attento dei colleghi</i>	• <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)</i> • <i>comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta</i> • <i>comunicazione orale chiara e comprensibile</i> • <i>ascolto attento dei colleghi</i> • <i>assenza di interruzioni</i>

Quasi tutti i comportamenti riportati possono essere applicati anche a chi lavora in presenza o a lavoratori che operano solo in presenza, ma che interagiscono con colleghi a distanza: l'osservazione dei livelli di *performance* va rivolta a tutti per garantire che il *team*, a maggior ragione se ibrido (che svolge attività in parte in presenza e in parte a distanza), garantisca buoni risultati in un clima organizzativo favorevole.

Ciò implica che il dirigente/funziionario responsabile debba prestare particolare attenzione ai processi di lavoro assicurandone l'unitarietà.

Inoltre, dizionari e declinazioni di comportamenti puntuali aiuterebbero a mettere in luce sopravvenute necessità di colmare *gap* formativi su cui intervenire, che, come richiamato nelle citate [Linee guida 5/2019](#), è una delle finalità della valutazione della *performance* individuale.

L'occasione dell'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione ([Linee guida 2/2017](#)), può essere il momento di una revisione che tenga conto del cambiamento organizzativo in atto, soprattutto a seguito dell'entrata in vigore del nuovo articolo 14 della legge n. 124/2015. Tale aggiornamento può portare anche alla richiamata **evoluzione del catalogo delle competenze** che

tenga conto delle caratteristiche proprie del lavoro agile, della presenza di gruppi ibridi, delle caratteristiche che la *leadership* deve assumere per gestire questi nuovi modelli organizzativi oltre che dei valori, delle priorità e delle esigenze che caratterizzano le singole amministrazioni.

Preme ribadire che è necessario considerare la *performance* individuale dei dipendenti in maniera organica senza distinzione tra la prestazione svolta in ufficio e quella in lavoro agile, utilizzando sia gli obiettivi individuali che il catalogo delle competenze opportunamente aggiornato²².

Si precisa che i risultati attesi in relazione a ciascun dipendente, coerentemente a quanto indicato nelle [Linee guida 1/2017](#) per il Piano della *performance*, non confluiscono nel POLA. Risultati e comportamenti attesi, formalizzati secondo le modalità previste dal SMVP, sono inseriti, anche in allegato, nell'accordo individuale.

Infine, il potenziamento del lavoro agile richiede, in linea con quanto già concettualizzato nelle [linee guida n. 5/2019](#), una maggiore integrazione della misurazione e valutazione della *performance* individuale con gli altri strumenti di gestione del personale quali in primis *job description*, rilevazioni periodiche del benessere organizzativo e del livello di *engagement* e motivazione del personale.

4.4 Gli impatti del lavoro agile

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

- sia all'**interno** dell'amministrazione: ad esempio impatti sul livello di salute dell'ente, sulla struttura e sul personale (da verificare, ad esempio, attraverso periodiche indagini di clima);
- sia all'**esterno** dell'amministrazione: ad esempio, minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti, nonché della ridotta necessità di spostamento casa-sportelli fisici per

²² A tutt'oggi si assiste spesso ad una prassi di doppia misurazione della *performance*, frutto di modelli organizzativi ancora acerbi per cui la prestazione svolta in lavoro agile viene rendicontata e misurata anche a cadenza infra settimanale ed è oggetto di metodologie di misurazione e valutazione "esterne" rispetto al SMVP. In molte amministrazioni è stata riscontrata resistenza e rifiuto per l'appesantimento di questa rendicontazione sia da dirigenti e dipendenti che porta ad un *trade off* negativo in termini di adempimenti e non risponde alla logica di organizzazione *smart*. A ciò si aggiunga che spesso non è neanche tenuta in considerazione nel momento della valutazione della *performance* individuale annuale, limitandosi quindi esclusivamente a una forma di attestazione di "aver lavorato pur non essendo in ufficio".

gli utenti dei servizi pubblici erogati; riduzione di spazi adibiti a uffici nella città; minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze); ripopolamento delle aree urbane periferiche e delle aree interne del territorio con conseguente redistribuzione dei consumi; migliori condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro, soprattutto per le donne su cui ricade ancora oggi il maggior carico di cura; non solo in termini di accresciuto benessere legato alle modalità di lavoro, spostando la logica del rapporto dal controllo alla fiducia, dalla mansione all'obiettivo; aumento del benessere dell'utenza per ridotta necessità di file a sportelli fisici ecc; aumento delle competenze digitali aggregate dell'utenza, diffusione della cultura digitale, riduzione del *digital divide*. Senza dimenticare l'impatto di tipo sanitario – in termini di riduzione dei contagi – come è avvenuto durante il COVID-19. Quando si richiamano gli impatti esterni, come nei casi precedentemente elencati, è utile specificare che il contributo della singola amministrazione è parte di una filiera più ampia cui contribuiscono anche altre amministrazioni presenti sul territorio. Ai fini della misurazione dei risultati è, quindi, rilevante che vengano definiti, anche in fase di programmazione, obiettivi trasversali e/o che coinvolgano la filiera di intervento.

Gli indicatori proposti di seguito provano a considerare prevalentemente gli impatti positivi che potrebbero derivare dalla diversa modalità di organizzazione del lavoro. È tuttavia evidente che la scelta concreta degli indicatori da utilizzare non può prescindere da un'analisi complessiva. Nel caso, ad esempio, del primo indicatore proposto *“POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)”* è evidente che la riduzione delle code agli sportelli fisici ci sarà solo se l'amministrazione ha digitalizzato il servizio, altrimenti la minore presenza fisica del personale potrebbe avere un impatto negativo sull'utenza. La scelta degli indicatori più appropriati deve tenere conto, infine, dell'adeguatezza dei sistemi di misurazione dell'amministrazione.

IMPATTI ESTERNI del lavoro agile	
DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
IMPATTO SOCIALE	• <i>POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)</i> • <i>POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro*</i> • <i>POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance*</i>

IMPATTO AMBIENTALE	• <i>POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)*</i> • <i>POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe</i> • <i>POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)</i>
IMPATTO ECONOMICO	• <i>POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro</i> • <i>NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze</i>

IMPATTI INTERNI del lavoro agile (tramite le leve suggerite nella tabella sullo stato delle risorse)		
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE		• <i>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima</i> • <i>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (...)</i> • <i>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (...)</i> • <i>POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)</i>

**Progetto Vela*

La valutazione di tali impatti necessita di un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento che necessariamente individuino delle *proxy* utili a rilevarli.

5 Il programma di sviluppo del lavoro agile

Al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, la sua introduzione all'interno di ogni organizzazione deve avvenire in modo progressivo e graduale.

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'amministrazione, che deve **programmarne lo sviluppo tramite il POLA**, fotografando una *baseline* e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla *performance* organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre *step* del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Ribadito che **ogni amministrazione deve progettare il proprio programma di sviluppo nel POLA**, anche utilizzando ulteriori indicatori all'interno delle dimensioni indicate dal presente documento, si riportano nella tabella seguente gli **indicatori minimi da introdurre e da monitorare nel 2021**, in

fase di avvio, così da creare la base di partenza per successive serie storiche. In particolare, è opportuno che almeno alcune condizioni di salute abilitanti e lo stato di implementazione vengano avviate e monitorate nel 2021. **Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato** in cui andranno monitorate tutte le dimensioni indicate.

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

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

A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello da essa programmato nel POLA. I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla *performance*, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.

6 Considerazioni conclusive

Da quanto finora esposto, si possono trarre indicazioni generali circa gli aspetti da presidiare per il monitoraggio delle politiche di lavoro agile nelle singole amministrazioni.

L'aspetto più evidente da sottolineare consiste nello stretto collegamento tra condizioni abilitanti, *performance* organizzativa, *performance* individuale e impatti interni ed esterni. Infatti, essendo il lavoro agile non un obiettivo in sé, ma una politica di *change management*, lo stesso interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) per ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività.

Di seguito un esempio per illustrare la logica di collegamento e di circolarità degli indicatori proposti.

Un più elevato grado di soddisfazione degli utenti di un servizio la cui organizzazione è stata rivista (si pensi ad es., ad un call center di erogazione di contributi ai cittadini) può essere a buon titolo considerato: a) un indicatore di *performance* organizzativa dell'organizzazione nel suo complesso in termini di digitalizzazione e semplificazione; b) un indicatore di una *performance* di gruppo per i dipendenti coinvolti nel processo; c) un indicatore di *performance* individuale del dirigente responsabile che ha attuato la riprogettazione del servizio. Inoltre, per l'attuazione di questa modalità può essere stato necessario dotare i dipendenti di nuove competenze tecniche o *soft*, e questo può avere portato a un miglioramento delle *performance* individuali dei singoli che potranno avere un migliorato senso di autonomia e di autoefficacia, che li porterà ad un aumento del livello di *engagement* e di benessere. Una volta rilevato con un questionario ad *hoc* il livello di benessere organizzativo, questo potrebbe essere assunto come ulteriore indicatore di *performance* organizzativa sulla specifica area della gestione delle risorse umane. E ancora, la riduzione di presenza in ufficio dei dipendenti coinvolti potrebbe portare al miglioramento delle *performance* organizzativa dell'ente anche in termini di riduzione dei costi legati alla logistica (rimodulazione degli spazi: indicatore mq/dipendente; riduzione dei costi di utenze: spese per utenze/anno ecc). Infine, un alto livello di gradimento per il servizio erogato in questa modalità, potrebbe stimolare un cambiamento culturale negli utenti del servizio slegato dallo sportello fisico, con conseguente riduzione della necessità di spostamento fisico per la fruizione; in questo caso si potrebbe misurare anche l'impatto sulla riduzione della mobilità urbana e sulle emissioni di inquinanti ad esso legata.

Quello sopra riportato è un esempio che rende evidente come sia fondamentale individuare nel POLA indicatori, per ciascuno degli ambiti identificati, che abbiano una direzionalità chiara, e identifichino in modo immediato il percorso su cui proseguire per ottenere, nell'ottica della

circolarità ed evoluzione sopra descritta, un miglioramento della *performance* e, di conseguenza, della qualità dei servizi erogati che costituisce l'obiettivo prioritario delle amministrazioni.