



Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

16 dicembre 2020

Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e gli indicatori di performance

Prof. Enrico DEIDDA GAGLIARDO
Università degli Studi di Ferrara
Commissione Tecnica per la Performance

Agenda

- 1) Quadro generale
- 2) I principi del Lavoro Agile (LA)
- 3) Natura del POLA e rapporti con SMVP, PdP, RsP
- 4) Struttura e contenuti minimi del POLA

PARTE I) Livello di attuazione e di sviluppo del LA

PARTE II) Le modalità di attuazione e di sviluppo del LA

PARTE III) Soggetti, processi e strumenti del LA

PARTE IV) Il programma di sviluppo del LA



1) Quadro generale: *Finalità delle Linee Guida*

Perché le Linee Guida su «POLA e indicatori di performance»?

Per supportare le amministrazioni

*nel passaggio della modalità di **Lavoro Agile***



dalla fase emergenziale

a quella ordinaria



1) Quadro generale:

Definizione del Lavoro Agile

Il Lavoro Agile è una forma di controllo del lavoro?

NO

*Il Lavoro Agile è un patto fiduciario
tra l'amministrazione e il lavoratore*



1) Quadro generale: *Definizione del Lavoro Agile*

Risoluzione del Parlamento europeo (13 settembre 2016):
nuovo approccio all'organizzazione del lavoro
basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione

*“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 [...] **in cambio di responsabilizzazione sui risultati** [...]”.*

Prof. Mariano Corso

<https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>



1) Quadro generale:

Riferimento normativo POLA

**Art. 14, L. 7 agosto 2015,
modificato dall'art. 263, L. 17 luglio 2020, n. 77.**

*Entro il 31 gennaio di ciascun anno le PA redigono il **POLA**, sentite le organizzazioni sindacali.*

*Il POLA individua le **modalità attuative del lavoro agile** prevedendo, **per le attività che possono essere svolte in modalità agile**, che **almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene**, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera*

1) Quadro generale:

Riferimento normativo POLA

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

In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30% dei dipendenti, ove lo richiedano.

1) Quadro generale:

Focus e approccio Linee Guida POLA



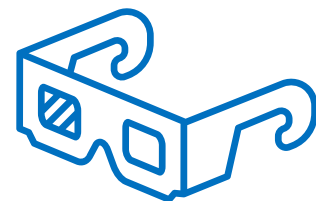
Qual è il focus delle Linee Guida?

Indicazioni metodologiche

- *per l'elaborazione del **POLA***
- *per l'utilizzo degli **indicatori di performance del LA***
(integrativi ed omogenei rispetto alle LG 1-2/2017 del DFP)

Qual è l'approccio delle Linee Guida?

applicazione progressiva, graduale e contestualizzata.



2) I principi del Lavoro Agile: *Il principio guida del Lavoro Agile*

Quale principio guida il Lavoro Agile?

FAR BUT CLOSE

ovvero “lontano ma vicino”:

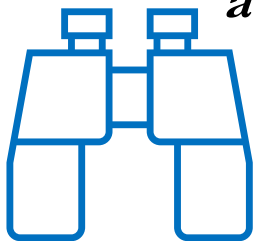
collaborazione tra l’amministrazione e i lavoratori

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.



2) I principi del Lavoro Agile:

I principi applicativi del Lavoro Agile

FAR BUT CLOSE

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- 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
- Libertà del dove, del quando e del come lavorare
- Organizzazione
- SMVP dell'ente da aggiornare in coerenza con il lavoro agile
- Equilibrio in una logica *win-win*, tra amministrazione e lavoratori ("*Work-life balance*")



3) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:

Natura del POLA

Il POLA è un adempimento vincolante?

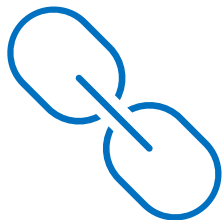
NO

Il POLA è una opportunità strutturata

di innovazione organizzativa

*da realizzare in modo **graduale e progressivo***

*nell'arco del **triennio 2021-2023***

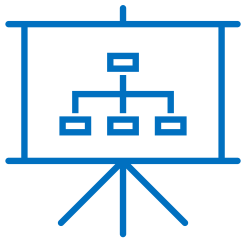


3) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:

Natura del POLA

Che cosa è il POLA?

Il POLA è lo strumento di programmazione organizzativa del LA, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, (da inserire nelle ordinarie sezioni del PdP o nelle schede individuali).



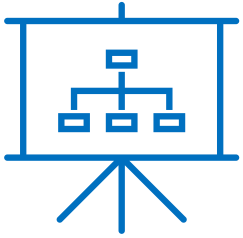
Forte significato organizzativo:

il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione.



3) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:

Rapporto tra POLA e SMVP



Quale rapporto tra POLA e Sistema della Performance?

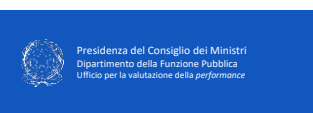


~~NO SMVP del LA~~

(SMVP è unico

*e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa
in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista)*

**SI aggiornamento SMVP dell'ente in coerenza
con la nuova organizzazione del Lavoro Agile
che l'amministrazione ha adottato**



Linee guida per il Sistema di
Misurazione e Valutazione della
performance

Ministeri

N. 2
Dicembre 2017



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

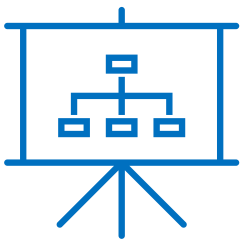
(Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come
modificato dall'articolo 265, comma 4-bis, del decreto
legge 29 maggio 2020, n. 34, convertito, con
modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)



Dipartimento Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

3) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:

Rapporto tra POLA e PdP



Quale rapporto tra POLA e Piano della Performance?

Il POLA costituisce **specifica sezione del Piano della Performance**
(del «PEG» per gli enti locali)

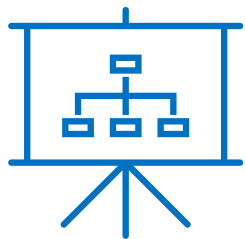
In sede di prima applicazione, POLA come sezione del PdP 2021-2023, da adottare e pubblicare entro il 31.01.2021.

A regime, POLA come sezione del PdP, da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio di ogni anno, da aggiornare secondo logica di scorrimento programmatico



3) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:

Rapporto tra POLA e RsP



Quale rapporto tra POLA e Relazione sulla Performance?



Il POLA costituisce **specifica sezione**
della **Relazione sulla Performance**

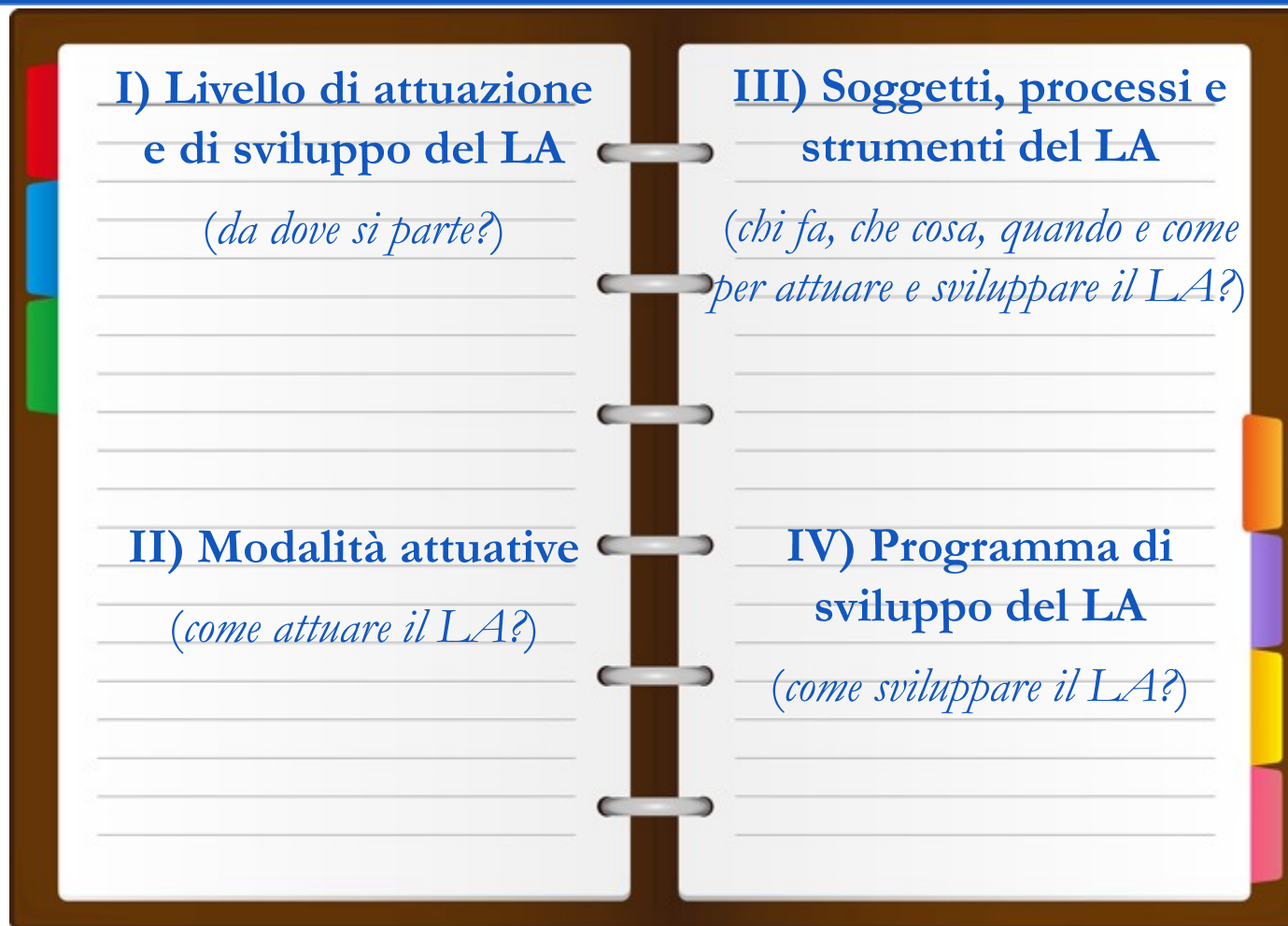
(del «Rendiconto della gestione» per gli enti locali)

A consuntivo, verifica del livello raggiunto rispetto al livello programmato nel POLA.

Risultati come **punto di partenza per la programmazione dei cicli successivi**, a partire dal PdP 2022-2024.



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE I) Livello di attuazione e di sviluppo del LA (*da dove si parte?*)

- **Fotografia sintetica del *raggiunto livello* di attuazione e sviluppo *del LA*.**
- **Base di partenza (*baseline 2020*) per la programmazione del suo miglioramento nell'arco temporale di riferimento del Piano.**



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE I) Livello di attuazione e di sviluppo del LA (*da dove si parte?*)

TEMPLATE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici.

*Tale livello costituisce la base di partenza (**baseline**) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del POLA.*



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE II) Modalità attuative del LA (*come attuare il LA?*)

- **Fotografia sintetica** delle *scelte organizzative* da operare per promuovere il ricorso al lavoro agile e dei conseguenti *atti organizzativi*.
- **Mappatura attenta ed eventuale aggiornamento periodico delle attività svolgibili in modalità agile**, tramite regolamento o atto organizzativo interno.
- **Platea lavoratori agili**: *almeno il 60% dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile.*
- **Garanzia per gli aderenti su base volontaria**: *NO penalizzazioni per riconoscimento di professionalità e per progressione di carriera.*
- **Definizione dei contenuti minimi dell'accordo individuale** ex articolo 19, L. n. 81/2017.



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE II) Modalità attuative del LA (*come attuare il LA?*)

TEMPLATE

L'amministrazione descrive in modo sintetico le **scelte** che intende operare per promuovere il ricorso al LA:

- **scelte organizzative** (mappatura attività in LA)
- **scelte tecnologiche** (piano di transizione al digitale, rif. al LA)
- **scelte formative per il personale, anche dirigenziale** (piano formativo, rif. al LA)
- **scelte logistiche** di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.)

I contenuti devono essere coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE III) Soggetti, processi e strumenti del LA (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il LA?)

- **Fotografia sintetica**, anche in formato tabellare, dei *soggetti*, dei *processi* e degli *strumenti* funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del LA

Soggetti



Processi



Strumenti



Dirigenti

Personale e Svil-Org.

OIV

STP

CUG

Sindacati

RTD

4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE III) Soggetti, processi e strumenti del LA
(*chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il LA?*)

TEMPLATE

L'amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti:

- *il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del LA, come risulta dagli atti organizzativi adottati,*
- *avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti.*



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

- Rappresentazione tabellare del “*Programma di sviluppo del lavoro agile*”, articolato in tre fasi, distribuite entro un intervallo massimo triennale.

FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
------------------	-----------------------------------	---------------------------------

Anche in caso di mancata adozione formale del POLA,

l'amministrazione non può prescindere

dalle *analisi* e dalle *iniziative minime* indicate nelle Linee Guida.



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

4 CONTENUTI del Programma di Sviluppo del LA



1) *Condizioni abilitanti del Lavoro Agile*



2) *Stato di implementazione del Lavoro Agile*



3) *Contributo del Lavoro Agile alle performance organizzative*



Contributo del Lavoro Agile alle performance individuali



4) *Impatti esterni ed interni del Lavoro Agile*



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

- **Avvio e sviluppo del Lavoro Agile in modo progressivo e graduale:**
 - ✓ definendo **obiettivi di revisione dei modelli di organizzazione del lavoro e correlati indicatori**
 - ✓ fotografando la **baseline 2020**
 - ✓ programmando i **target** lungo i tre **step 2021, 2022, 2023** del programma di sviluppo
 - ✓ eliminando l'autoreferenzialità attraverso il riferimento alla **fonte dati**

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023	FONTE
------------	-----------	------------	------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------	-------



PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

CONDIZIONI ABILITANTI del LA

Quali sono i livelli di salute delle risorse funzionali allo sviluppo del Lavoro Agile?

- Per **condizioni abilitanti** si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo del LA.
- **Condizione abilitante generale:** *orientamento dell'amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane.*
- **Condizioni abilitanti specifiche:** *«livelli di salute dell'ente funzionali all'implementazione del lavoro agile, volti a facilitare il processo di cambiamento»*



Salute organizzativa



Salute professionale



Salute digitale



Salute Eco-Fin.



Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE ORGANIZZATIVA
Umane	<p>SALUTE ORGANIZZATIVA:</p> <p>Adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del LA</p> <p>Miglioramento del clima organizzativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema di Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi ● Coordinamento organizzativo e di un Monitoraggio del LA ● Help desk informatico dedicato al LA ● Analisi di benessere organizzativo

Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE PROFESSIONALE
Umane	<p>SALUTE PROFESSIONALE:</p> <p>Adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</p>	<ul style="list-style-type: none"> <p>Competenze direzionali:</p> <p><i>% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno</i></p> <p><i>% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/ o per progetti e/ o per processi per coordinare i collaboratori</i></p> <p>Competenze organizzative:</p> <p><i>% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno</i></p> <p><i>% lavoratori che lavorano per obiettivi e/ o per progetti e/ o per processi</i></p> <p>Competenze digitali:</p> <p><i>% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al LA nell'ultimo anno</i></p> <p><i>% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali utili per il LA</i></p>

Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE DIGITALE
Strumentali	<p>SALUTE DIGITALE:</p> <p>adeguatezza delle condizioni hardware e software rispetto a quelle necessarie per consentire lo svolgimento del LA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● N. PC a disposizione per LA ● Sistema VPN ● Intranet ● Sistemi di collaboration ● % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati ● % Applicativi consultabili in LA ● % Banche dati consultabili in LA ● % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori agili ● % Processi LA digitalizzati ● % Servizi LA digitalizzati

Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA
Economico-finanziarie	<p>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA:</p> <p>Adeguatezza delle risorse economico-finanziarie rispetto quelle necessarie per finanziare l'adeguatezza delle altre condizioni di salute</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● € Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al LA ● € Investimenti in supporti hardware funzionali al LA ● € Investimenti in infrastrutture digitali funzionali al LA ● € Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e servizi

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

STATO DI IMPLEMENTAZIONE del LA

Quanti lavoratori agili e quale soddisfazione?

Indicatori riferiti

alla **quantità di lavoro agile attivata** nell'amministrazione
e alla **qualità percepita** dai lavoratori agili.



PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

STATO DI IMPLEMENTAZIONE del LA

Quanti lavoratori agili e quale soddisfazione?

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI DI STATO DI IMPLEMENTAZIONE
QUANTITA'	<ul style="list-style-type: none">● % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali*● % giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*
QUALITA' percepita	<ul style="list-style-type: none">● % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori● % dipendenti in lavoro agile soddisfatti (per genere, per età, per situazione familiare)

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

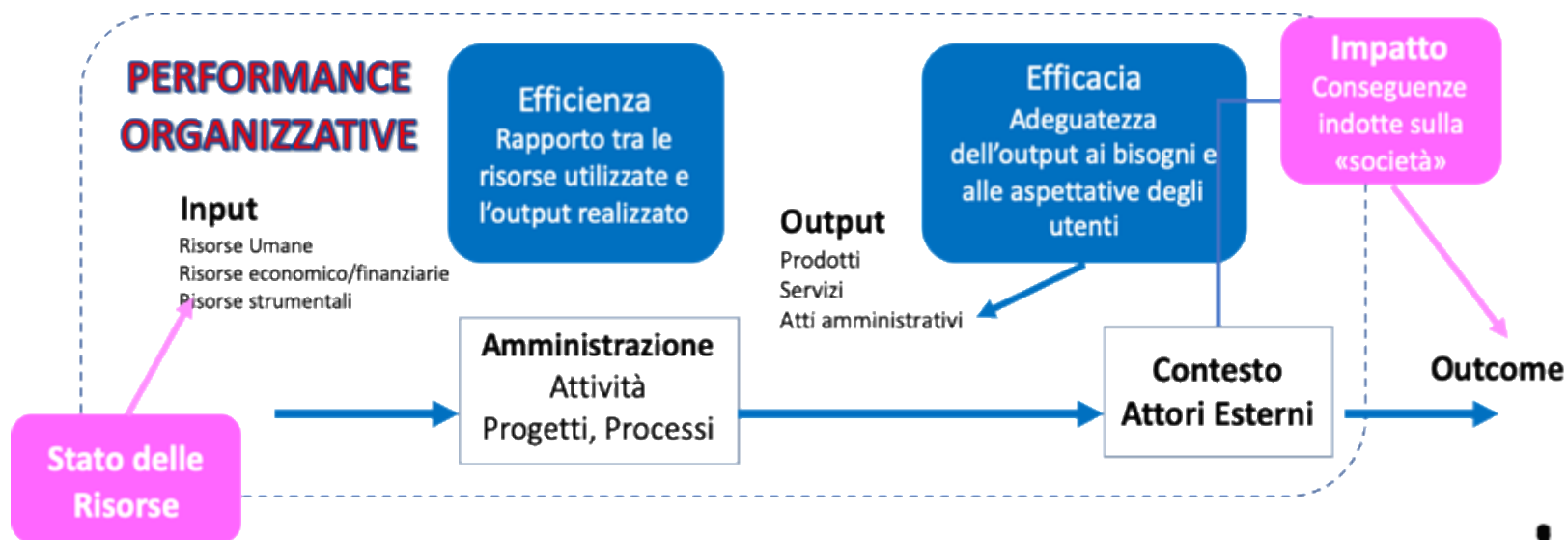


PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE

Qual è il contributo del Lavoro Agile alle Performance Organizzative?

Indicatori (omogenei e coerenti con quelli delle LG 1/2017 DFP)
utili a programmare, misurare e valutare
il potenziale contributo del LA al raggiungimento dell'obiettivo



Gli obiettivi di performance organizzativa individuati nel POLA

sono valutati anche dall'OIV.



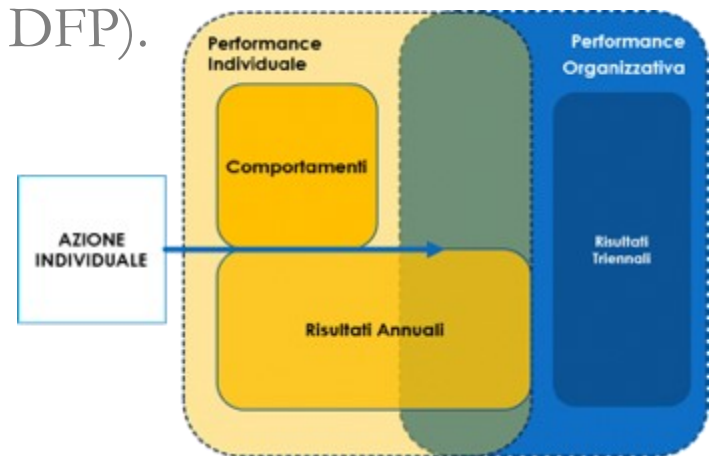
DIMENSIONI		Esempi di INDICATORI di contributo del LA alle performance organizzative
EFFICIENZA	Produttiva	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuzione assenze* • Aumento produttività (<i>es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/ servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.</i>)
	Economica	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (<i>es. utenze / anno; stampe / anno</i>)
	Temporale	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Quantità erogata (<i>es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicilia digitali</i>) • Quantità fruita (<i>es. n. utenti serviti</i>)
	Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità erogata (<i>es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione</i>) • Qualità percepita (<i>es. % citizen satisfaction di utenti serviti da dipendenti in LA</i>)
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione di costi (<i>es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; buoni pasto / anno, ecc.</i>)
	Riflesso patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Minor consumo di patrimonio a seguito di razionalizzazione spazi (<i>es. minori ammortamenti e minore perdita di valore del patrimonio</i>)

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

PERFORMANCE INDIVIDUALI

Qual è il contributo del Lavoro Agile alle Performance Individuali?

- È necessario **monitorare l'effetto del LA sulle performance dei singoli dipendenti** e valutare azioni di supporto (*aumento o riduzione dei giorni di LA, formazione, modifica dei processi organizzativi, ecc.*).
- Componenti della performance individuale del LA: **risultati e comportamenti** (LG 2/2017 e 5/2019 del DFP).



- Il dipendente in LA ordinario lavorerà **da remoto** solo una quota del proprio tempo, continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.



PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

PERFORMANCE INDIVIDUALI

Qual è il contributo del Lavoro Agile alle Performance Individuali?

- Performance individuale va intesa in maniera organica, *senza distinzione tra prestazione svolta in ufficio o in LA → NO doppia misurazione.*
- I risultati individuali e comportamenti attesi dei dipendenti, coerentemente con le LG 1/2017 sul Piano, **non confluiscono nel POLA, ma sono inseriti, anche in allegato, nell'accordo individuale.**
- Il potenziamento del LA richiede, secondo le LG 5/2019, una maggiore integrazione della performance individuale con gli altri strumenti di gestione del personale.



PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

IMPATTI del LA

Quali sono gli effetti sociali, economici e ambientali del Lavoro Agile?



DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
IMPATTO SOCIALE	<ul style="list-style-type: none">• <i>+ (per utenti)</i> minori code agli sportelli fisici (x servizi digitali)• <i>+ (per lavoratori)</i> riduzione ore per commuting casa-lavoro*• <i>+ (per lavoratori)</i> Work-life balance*
IMPATTO AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none">• <i>+ (per collettività)</i> minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro• <i>+ (per collettività)</i> minore quantità di stampe• <i>+ (per collettività)</i> minore quantità di spazio fisico per uffici
IMPATTO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none">• <i>+ (per lavoratori)</i> € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro• <i>- (per lavoratori)</i> aumento spese per utenze



PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

IMPATTI del LA

Quali sono gli effetti del Lavoro Agile sul livello di salute dell'ente?



DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none">● <i>+ (per ente)</i> miglioramento della salute organizzativa● <i>+ (per ente)</i> miglioramento della salute professionale● <i>+ (per ente)</i> miglioramento della salute economico-finanziaria● <i>+ (per ente)</i> miglioramento della salute digitale

*La valutazione degli impatti
necessita di un **orizzonte temporale di medio-lungo termine**
e di **strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento**
basate su proxy di rilevazione.*



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

TEMPLATE

- *La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del LA è rimessa all'amministrazione, che deve programmare l'attuazione e lo sviluppo tramite il POLA, lungo i tre step del programma di sviluppo.*
- *Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui andranno monitorate tutte le dimensioni indicate.*
- *Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del LA, l'amministrazione fa riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2.*



4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTI
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	SALUTE PROFESSIONALE						
	SALUTE DIGITALE						
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
NOTE							



Grazie per l'attenzione!

