

# LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN SMART WORKING: STRUMENTI DI CONTROLLO E MONITORAGGIO

**Relatore**

**Pasquale Monea**

**Segretario Generale Comune di Firenze**

PIAO: Piano integrato delle attività e organizzazione

Focus: POLA: Piano Organizzazione Lavoro Agile

Focus: regolamento

Nuovo ruolo della dirigenza



***LA DISCIPLINA CONTRATTUALE DELLE  
DIVERSE FORME DI LAVORO A  
DISTANZA***

# IL CAMMINO DEL LAVORO AGILE

## Il Lavoro Agile Pre Covid-19

### NORMATIVA

**Legge 191/1998** - *Legge Bassanini*

**Istituisce il telelavoro – prima forma di lavoro a distanza**

**D.P.R. 70/1999** *Regolamento attuativo*

**Legge 124/2015** - *Legge Madia*

**Tetto minimo del 10% dei dipendenti per telelavoro o altre forme di lavoro a distanza**

**Direttiva 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri**

**Circolare 48/2017 INAIL**

**Legge 81/2017** - *Jobs Act (artt. 18 - 24)*

**Definizione dello smart working in tutti i suoi aspetti**

## **IL CAMMINO DEL LAVORO AGILE**

### **Il Lavoro Agile Pre Covid-19 - Definizioni**

#### **Definizione di Lavoro Agile : Jobs Act 2017**

«.....lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.»

## **SMART WORKING ED EMERGENZA COVID - 19**

### **D.L. N. 6 DEL 23 FEBBRAIO 2020 (art. 1, c.1, lett. o)**

**Applicabilità lavoro agile in via automatica in aree considerate a rischio, anche in assenza di accordi individuali**

### **D.L. N. 9 DEL 2 MARZO 2020 (art. 18)**

**Obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento prestazione**

### **D. L. N. 18 DEL 17 MARZO 2020 «Cura Italia»**

**Si occupa (anche) di smart working e all'art. 39 riconosce il diritto al lavoro agile per lavoratori disabili o con disabili nei rispettivi nuclei familiari**

### **D.L. N. 34/2020 – «Decreto Rilancio»**

**Prevede proroga lavoro agile sino al 31 dicembre per il 50% dei dipendenti P.A. con mansioni «smartabili» e introduce il **POLA** da approvarsi entro il 31 gennaio 2021**

### **D.L. N. 56/2021 – «Decreto Proroghe»**

**Superamento dei vincoli e delle soglie percentuali del lavoro agile**

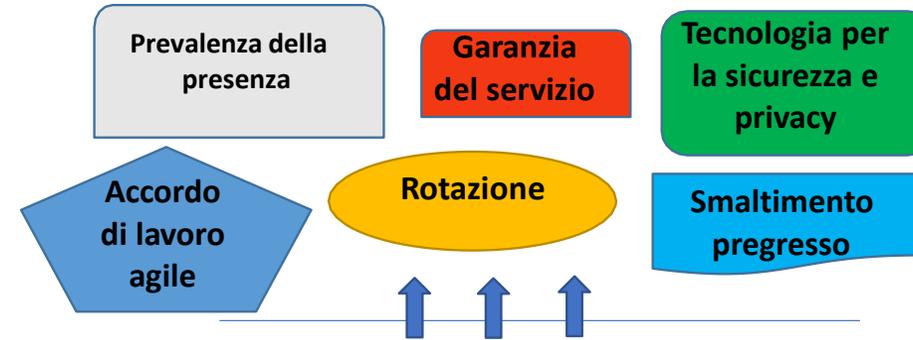
## IL CAMMINO DEL LAVORO AGILE

**Legge 77/2020**  
*(Conversione D.L. Rilancio)*  
Istituzione del POLA

L'evoluzione normativa  
dopo il LAS

Covid-19

**Il PIAO Piano integrato di attività e organizzazione**



**21.12.2021 Ministero della Funzione Pubblica**  
**Linee Guida in materia di lavoro agile nella**  
**amministrazioni pubbliche**

**Decreto Presidente del Consiglio del 24.09.2021 e**  
**Decreto Ministro Funzione Pubblica 8.10.2021 -**  
***Rientro al lavoro***

**D.L. 80/2021**  
**Legge 113/2021 (*Decreto Reclutamento*)**

**10.03.2021 - *Patto per l'Innovazione del Lavoro Pubblico e***  
***la Coesione Sociale***  
**Superamento della gestione emergenziale per il lavoro**  
**agile**

## **Art. 1, comma 306, L. 29/12/2022, n. 197** **Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario** **2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025**

**Fino al 31 marzo 2023, per i lavoratori dipendenti pubblici e privati affetti dalle patologie e condizioni individuate dal decreto del Ministro della salute di cui all'[articolo 17, comma 2, del decreto-legge 24 dicembre 2021, n. 221](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 18 febbraio 2022, n. 11](#), il datore di lavoro assicura lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile anche attraverso l'adibizione a diversa mansione compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi di lavoro vigenti, senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento.**

**Resta ferma l'applicazione delle disposizioni dei relativi contratti collettivi nazionali di lavoro, ove più favorevoli**

# LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

## ARTT. 63-70

### TITOLO VI

### LAVORO A DISTANZA

### Capo I

### Lavoro Agile

Il lavoro agile di cui alla L. 81/2017 è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa

- **Condizioni legittimanti:** sussistenza dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità (*Es. attivazione di una VPN -Virtual Private Network, una rete privata virtuale che garantisce privacy, anonimato e sicurezza - verso l'ente, oppure ad accessi in desktop remoto ai server*)
- **Competenze delle Amministrazioni:** individuazione dei criteri generali per stabilire attività di lavoro «smartabili», previo confronto di cui all'art. 5 comma 3, lett. I) CCNL.
- **Finalità:** Conseguimento il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro

## **Mappatura delle attività "smartabili"**

- ✓ **possono essere svolte individualmente e sono programmabili;**
- ✓ **presuppongono l'utilizzo di strumenti, applicativi e/o tecnologie informatiche accessibili da remoto con i sistemi disponibili nell'Ente**
- ✓ **non necessitano della presenza fisica del lavoratore in sede o in altro luogo di lavoro in cui si espleta l'attività lavorativa;**
- ✓ **non presuppongono il contatto diretto con l'utente;**
- ✓ **Sono attività che, pur richiedendo relazioni con dirigenti, colleghi e utenti, possono aver luogo con la medesima efficacia, anche mediante strumenti telematici e/o telefonici;**
- ✓ **hanno un obiettivo/output ben identificabile e valutabile nonché un orizzonte temporale di svolgimento definito e monitorabile**

1

0

## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

### Capo I Lavoro Agile

## CARATTERISTICHE

### OCCORRONO:

- Regolamento disciplinante la modalità di svolgimento del lavoro agile
- Accordo tra le parti, attesa la natura consensuale e volontaria dell'adesione
- Indicazione dei luoghi di svolgimento dell'attività concordemente scelta, **SOLO SE NECESSARIO** per la tipologia di attività svolta dai lavoratori e/o per assicurare la protezione dei dati trattati

### DESTINATARI (Art. 64)

- Tutti i lavoratori
- A tempo determinato e indeterminato
- Parziale o pieno

### LUOGO, ORARI E MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE

Di regola, la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'ente e in parte all'esterno di questi. Non occorre una postazione fissa e predefinita e la prestazione si svolge entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale

### ORGANIZZAZIONE E TECNOLOGIA

Sussistenza dei necessari requisiti organizzativi e tecnologici

# LA "MESSA A TERRA" DEL LAVORO AGILE: LA DISCIPLINA

## Le giornate di Lavoro Agile



- ✓ **N. giorni mese massimi di lavoro agile per le attività "smartabili"**
- ✓ **Possibilità di estensione per criteri e situazioni particolari**

1  
2

## **IPOTESI DISCIPLINA LAVORO AGILE – ESPERIENZA MILANO**

### **Richiesta e svolgimento della prestazione in modalità agile**

**Richiesta al responsabile tramite permessi web di norma con almeno ... giorni di anticipo**

**Possibilità per il lavoratore di annullare la richiesta in qualsiasi momento prima della giornata interessata**

**Le attività svolte in modalità agile devono essere preventivamente concordate e successivamente monitorate dal responsabile e verificate nei risultati**

**Possibilità per il responsabile di revocare con almeno 1 giorno di anticipo la giornata in Agile per esigenze organizzative**

**La giornata è contabilizzata come in presenza (7ore e 12 minuti) e concorre al rispetto del debito orario mensile**

# LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

## Capo I Lavoro Agile

### L'ACCORDO TRA LE PARTI (ART. 65)

**È stipulato per iscritto anche in forma digitale, ai fini della regolarità amministrativa e della prova**

**Ai sensi degli artt. 19 e 21 della L. n. 81/2017, esso disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'ente, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore che **di norma** vengono forniti dall'amministrazione**

## SCHEDA MONITORAGGIO ESPERIENZA COMUNE MILANO

OBIETTIVO/I DEL PROGETTO DI LAVORO AGILE:

MONITORAGGIO (CONFRONTO FRA INDICATORI E MISURA DEI PRODOTTI REALIZZATI ) DA EFFETTUARSI OGNI SETTIMANA

Definire il/i processo/i di lavoro	ATTIVITA' DEL PROCESSO	OUTPUT LAVORATIVO	INDICATORI DI PRODUTTIVITA'
Indicare il/i processo/i di lavoro oggetto di lavoro agile	Descrivere le fasi di lavoro e le attività per ciascun processo di lavoro e i relativi destinatari (responsabile, colleghi dell'Area, colleghi di altre Aree/Direzioni, utenti esterni)	Descrivere il prodotto atteso del processo di lavoro	Definire gli indicatori e le relative misure collegate alle singole attività in lavoro agile
Controllo atti e deliberazioni	Analisi proposte, evidenza degli aspetti di criticità, contatti con dipendenti ed esterni	Analisi degli atti pervenuti	Monitoraggio giornaliero, riunioni tramite teams con Vice Segretario Generale. Confronto sulle modifiche effettuate con il Vice Segretario Generale. Verifica in Xarc delle proposte corrette per Giunta Comunale e pubblicazione.
Controllo successivo di regolarità amministrativa	Svolgimento delle attività come da Piano Annuale Controlli	Analisi degli atti pervenuti	Monitoraggio Giornaliero
Controllo successivo di regolarità amministrativa	Svolgimento delle attività come da Piano Annuale Controlli, approvato dalla Cabina di Regia	Report delle criticità rilevate per successiva segnalazione alle Direzioni e redazione schemi dei referti previsti dal Piano e dal Regolamento comunale. Implementazione della piattaforma informatica di condivisione. Collaborazione alla redazione del Referto annuale della Corte dei conti.	Monitoraggio settimanale



## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE L'ACCORDO TRA LE PARTI (ART. 65)

### ELEMENTI ESSENZIALI

- ❖ Durata dell'accordo, che può essere a termine o a tempo indeterminato e articolazione della prestazione in modalità agile, ivi incluso diritto alla disconnessione
- ❖ Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e non
- ❖ Modalità di recesso che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni, salve le ipotesi previste dall'art. 19 della L. n. 81/2017. Per i **lavoratori disabili** preavviso 90 gg (art. 65, c. 1, lett. c)



#### **DIRITTI per il Lavoro Agile**

<b>ACCORDO</b> stipula di accordo scritto con il lavoratore
<b>DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE</b> individuazione dei tempi di riposo
<b>COMPENSO</b> parità di trattamento rispetto alle lavoratrici e ai lavoratori in presenza: premi, incentivi, benefit devono essere riconosciuti anche ai lavoratori "agili"
<b>DIRITTO ALLA FORMAZIONE</b> Attività formative ad hoc e a supporto del lavoro agile
<b>STRUMENTI DI LAVORO INFORMATICI</b> gli strumenti tecnologici devono essere messi a disposizione dal datore di lavoro e nel caso il lavoratore ricorra a strumentazione propria riconoscimento di un'indennità una tantum e/o periodica forfettaria per i costi di connessione e l'acquisto di dispositivi necessari
<b>SALUTE - SICUREZZA</b> individuazione dei rischi generali connessi al tipo di lavoro

## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE L'ACCORDO TRA LE PARTI (ART. 65) ELEMENTI ESSENZIALI

- ❖ Ipotesi di giustificato motivo di recesso
- ❖ I tempi di riposo del lavoratore
- ❖ L'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile
- ❖ Le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'ente



## Il **Comune di Milano** sta introducendo l'utilizzo della piattaforma Service Now per la gestione automatizzata del processo di Lavoro Agile, che prevede i seguenti step:



# LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

## Capo I Lavoro Agile

### CASI DI ESCLUSIONE

➤ **Lavori in turno**

➤ **Lavori che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili**

➤ **Lavori comportanti l'espletamento di prestazioni non «smartabili»**

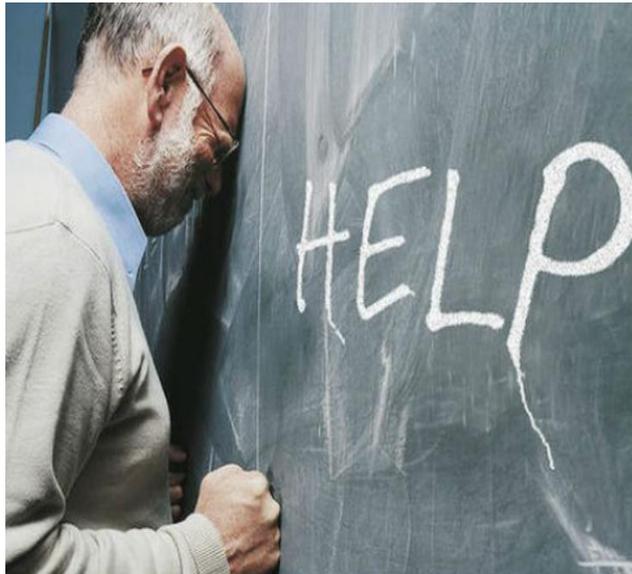
**Capo I**  
**Lavoro Agile**

**ATTIVITÀ NON CONSENTITE (Art. 66, comma 3)**

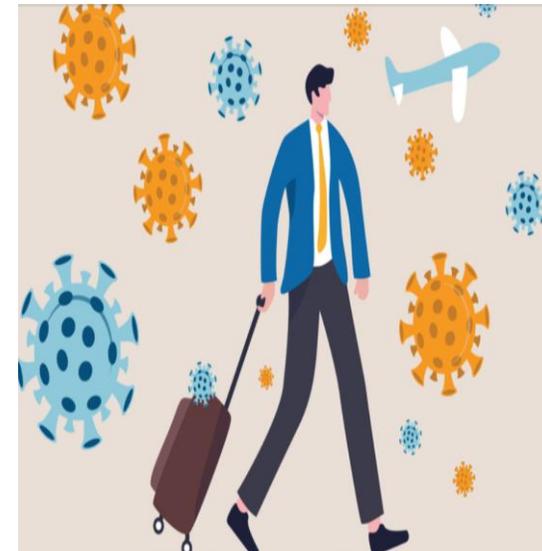
**Divieto effettuare prestazioni lavoro disagiato**



**Divieto di trasferte**



**Divieto effettuare prestazioni lavoro in condizione di rischio**



## Capo I Lavoro Agile

### ATTIVITÀ NON CONSENTITE (Art. 66, comma 3)

**Divieto prestazioni lavoro straordinario**



**Divieto prestazioni lavoro in  
turnazione**

## ESEMPI DI POSSIBILE DISCIPLINA

### STRAORDINARIO

Non previsto nella fascia oraria di lavoro - dalle 7 alle 21 - in relazione alla "flessibilità della prestazione" che connota il Lavoro Agile

Nel caso in cui si verificano situazioni di necessità, non altrimenti gestibili, il Dirigente potrà autorizzare la prestazione lavorativa nella fascia di disconnessione (dalle 21 alle 7) una volta assolto il proprio debito orario

In tal caso il dipendente potrà usufruire di equivalente riposo compensativo *da fruire entro 15 giorni dalla prestazione*. Solo nel caso in cui, motivate e inderogabili circostanze attestate dal Dirigente di riferimento, non consentano la fruizione del riposo compensativo, potrà essere richiesto il pagamento per orario straordinario.

In caso di prestazione resa nel giorno di riposo settimanale (domenica o altro giorno di riposo settimanale per il personale turnista), mediante ricorso alla *maggiorazione oraria festiva e equivalente riposo compensativo da fruire entro 15 giorni*.

### BUONI PASTO

Non prevista l'erogazione



## **ESEMPI DI POSSIBILE DISCIPLINA – ESPERIENZA COMUNE MILANO**

### **INDENNITÀ DI TURNO**

**Prevista esclusivamente laddove il servizio sia svolto su turnazione anche in presenza e qualora la prestazione agile sia definita dal Direttore in modo da seguire una determinata articolazione oraria per garantire l'erogazione del servizio, in alternativa alla "flessibilità della prestazione" prevista dalla modalità del Lavoro Agile**

### **INDENNITÀ DI REPERIBILITÀ**

2

4

**Prevista dalle ore 21:00 alle ore 6:59 del giorno successivo. L'orario sino alle ore 21 deve essere coperto mediante organizzazione interna delle prestazioni agili o in presenza. In caso di chiamata durante il servizio di reperibilità è riconoscibile il lavoro straordinario**

## **LA DISCIPLINA CONTRATTUALE**

### **Capo I Lavoro Agile**

#### **OBBLIGHI DEL LAVORATORE**

- **Accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza di condizioni minime di tutela della salute e sicurezza (Art. 63, comma 2), cui corrisponde l'obbligo del datore di consegna di specifica informativa in materia**
- **Accertare la piena operatività della dotazione informatica**
- **Adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'ente che vengono trattate dal lavoratore**
- **Informare tempestivamente il proprio dirigente della sussistenza di problematiche di natura tecnica e/o informatica, e comunque in ogni caso di cattivo funzionamento dei sistemi informatici, se tali circostanze impediscono o rallentano sensibilmente lo svolgimento dell'attività lavorativa**

## Capo I Lavoro Agile

Rientrare in presenza, ove richiesto dal datore di lavoro con congruo preavviso, e completare la prestazione lavorativa fino al termine del proprio orario ordinario di lavoro, in caso di persistenza di problemi tali da rendere temporaneamente impossibile o non sicura la prestazione lavorativa

### OBBLIGHI DEL LAVORATORE



Rientrare in sede, in caso di sopravvenute esigenze di servizio. In tal caso, la comunicazione deve pervenire in tempo utile per la ripresa del servizio e, comunque, almeno il giorno prima.

**Il rientro in servizio in presenza non comporta il diritto al recupero delle giornate di lavoro agile non fruite**



## Capo I Lavoro Agile

### I DIRITTI DEL LAVORATORE «AGILE»



**I medesimi diritti nascenti dal rapporto di lavoro in presenza, ivi incluso il diritto ad un trattamento economico non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'amministrazione**



## Capo I Lavoro Agile

### I DIRITTI DEL LAVORATORE

**Nelle fasce di contattabilità**, il lavoratore può richiedere la fruizione dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge

#### ESEMPI:

1. permessi retribuiti per particolari motivi personali o familiari
2. permessi sindacali
3. permessi per assemblea
4. permessi di cui all'art. 33 della L. 104/1992

#### **DIRITTO DI RECESSO**

In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere dall'accordo senza preavviso indipendentemente dal fatto che lo stesso sia a tempo determinato o a tempo indeterminato

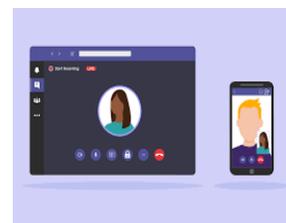
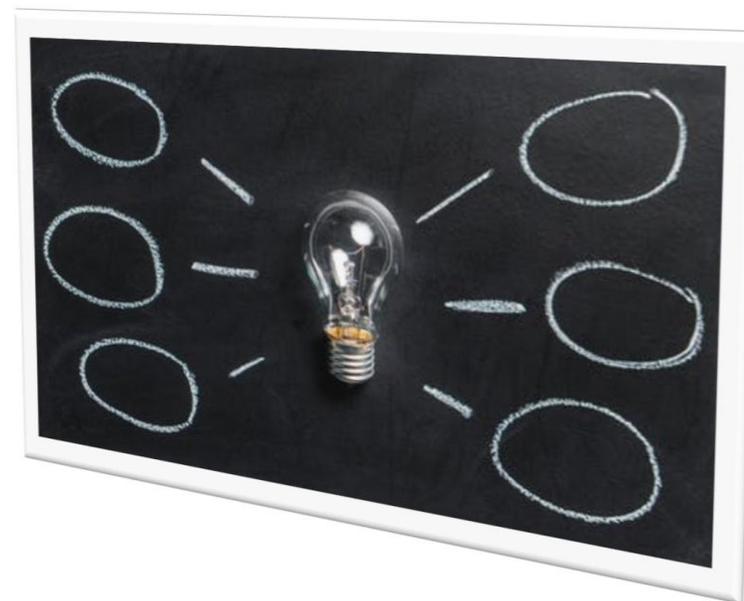


## POSSIBILI ESEMPI DI DISCIPLINA

**Le fasce di compresenza**

**Per garantire un'efficace e efficiente interazione nell'ambito dell'Unità organizzativa di appartenenza:**

- 5 ore di compresenza nell'intervallo 8.00/18.00**
- La fascia di compresenza è disciplinata nell'accordo individuale**
- Per le PO e AP si prevede una fascia superiore a 5 ore**



## **RECESSO: ESEMPIO DI DISCIPLINA REGOLAMENTARE (POLA)**

### **MODALITÀ DI RECESSO, DECADENZA E REVOCA**

**RECESSO:** Può essere richiesto dal dipendente per motivazioni personali, con un preavviso minimo di 30 giorni, o essere disposto per ragioni organizzative o legate al (mal)funzionamento

❖ **DECADENZA:** si verifica in caso di trasferimento del Lavoratore Agile ad altra Direzione dell'Ente.

❖ La Direzione di nuova assegnazione potrà valutare se riattivare un accordo per il periodo residuo fino allo scadere di quello preesistente

❖ **REVOCA:** E' prevista, d'ufficio, nel caso in cui *nessuna giornata* di Lavoro Agile sia stata richiesta/fruita dal lavoratore per un *periodo continuativo di 6 mesi*



## Capo I Lavoro Agile

### I DIRITTI AL RIPOSO E ALLA DISCONNESSIONE

**I tempi di riposo** del lavoratore non possono essere inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza

**Il diritto alla disconnessione** comporta la previsione di misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro

Durante la disconnessione non sono richiesti i contatti con i colleghi o con il dirigente per lo svolgimento della prestazione lavorativa, la lettura delle email, la risposta alle telefonate e ai messaggi, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Ente



## Capo I Lavoro Agile

### Articolazione della prestazione in modalità agile in fasce (art. 66)

**FASCIA DI CONTATTABILITÀ** - nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente che via mail o con altre modalità similari  
Tale fascia oraria non può essere superiore all'orario medio giornaliero di lavoro ed è articolata anche in modo funzionale a garantire le esigenze di conciliazione vita-lavoro del dipendente

**FASCIA DI INOPERABILITÀ** - nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa.  
Tale fascia comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo a cui il lavoratore è tenuto nonché il periodo di lavoro notturno tra le ore 22:00 e le ore 6:00 del giorno successivo



## IPOSTESI DISCIPLINA – ESPERIENZA MILANO

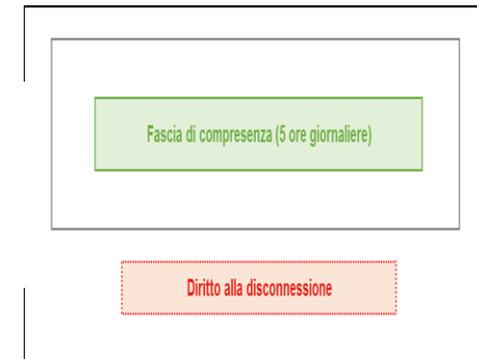
### DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

Fascia oraria di lavoro (tra le 7.00 e le 21.00) per 7 ore e 12 minuti di lavoro



- ✓ **Al di fuori della fascia oraria 7-21** nonché nei giorni di sabato, domenica e festivi (tranne per casi di comprovata urgenza o di attività istituzionale) **è garantito il diritto alla disconnessione**
- ✓ **ECCEZIONE: soli casi di indifferibilità ed urgenza**
- ✓ **Adozione di misure tecniche e organizzative per garantire l'effettività del diritto alla disconnessione**
- ✓ **Diritto alla disconnessione applicato in senso verticale bidirezionale (verso i propri responsabili e viceversa), oltre che in senso orizzontale, cioè anche tra colleghi**
- ✓ **Previsione di percorsi formativi sul diritto alla disconnessione**

GIORNATA 24H



3  
3

# LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

## Capo I Lavoro Agile

### OBBLIGHI DEL DATORE DI LAVORO

**Individuare le attività che possono essere effettuate in lavoro agile**

**Conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività**

**Facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovano in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure**

## Capo I Lavoro Agile

### OBBLIGHI DEL DATORE DI LAVORO

#### ORGANIZZAZIONE CORSI DI FORMAZIONE

- **Per accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile**
- **Per perseguire l'obiettivo di formare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione, compresi gli aspetti di salute e sicurezza, e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile**
- **Per diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'*empowerment*, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni**

## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

### Capo I Lavoro Agile

## OBBLIGHI DEL DATORE DI LAVORO

**N.B.:**

I **CRITERI GENERALI** DELLE **MODALITÀ ATTUATIVE** DEL LAVORO AGILE E DEL LAVORO DA REMOTO, CRITERI GENERALI PER **L'INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI E DELLE ATTIVITÀ DI LAVORO**, CON RIFERIMENTO AL LAVORO AGILE E AL LAVORO DA REMOTO, NONCHÉ I **CRITERI DI PRIORITÀ** PER L'ACCESSO AGLI STESSI VANNO INDIVIDUATI PREVIO **CONFRONTO CON LE OO.SS.**, AI SENSI DELL'ART. 5 DEL CCNL



# LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

## Capo I Lavoro Agile

### IL RUOLO DELL'ORGANISMO PARITETICO

L'organismo paritetico per l'innovazione (art. 6 CCNL), da istituirsi negli enti con più di 70 dipendenti, è la sede in cui si attivano stabilmente relazioni aperte e collaborative su attività aventi un impatto sull'organizzazione e di innovazione, miglioramento dei servizi promozione della legalità, della qualità del lavoro e del benessere organizzativo - anche con riferimento al **LAVORO AGILE** ed alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro - al fine di formulare proposte all'ente o alle parti negoziali della contrattazione integrativa



# LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

## Capo II LE ALTRE FORME DI LAVORO A DISTANZA (ARTT. 68 E 69 CCNL)

**Trattasi di modalità diversa di espletamento della prestazione lavorativa quanto alla sede di svolgimento**

**Non la sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato, ma luogo diverso purchè ritenuto idoneo**

**Restano immutate le regole in tema di vincolo di tempo e del rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro**



## Capo II

# LE ALTRE FORME DI LAVORO A DISTANZA (ARTT. 68 E 69 CCNL)

**Luogo della prestazione da remoto  
ART. 68, comma 2, lett. a) e b)**



**COWORKING**  
(Livigno)  
**Art. 68,**  
**comma 2, lett.**  
**b)**

**Domicilio del  
lavoratore**  
**Art. 68, comma**  
**2, lett. a)**



## Capo II

# LE ALTRE FORME DI LAVORO A DISTANZA (ARTT. 68 E 69 CCNL)

### Nearworking

**NEAR WORKING -  
CENTRI  
SATELLITE**

**ART. 68, COMMA  
2, LETT. b)**

NEAR WORKING

## Lavorare in remoto vicino a casa: le grandi aziende di Milano mettono gli spazi a disposizione

Subito disponibili postazioni in Tim ed Enel per i dipendenti comunali, in futuro anche per lavoratori di aziende private



## Capo II LE ALTRE FORME DI LAVORO A DISTANZA (ARTT. 68 E 69 CCNL)

### REGOLE COMUNI PER LA SEDE DI LAVORO DA REMOTO (Art. 68, comma 6)



L'amministrazione **CONCORDA** con il lavoratore il luogo o i luoghi ove viene prestata l'attività lavorativa ed è tenuta alla verifica della sua idoneità, anche ai fini della valutazione del rischio di infortuni, nella fase di avvio e, successivamente, con frequenza almeno semestrale

Nel caso di lavoro prestato presso il domicilio, l'amministrazione **CONCORDA** con il lavoratore tempi e modalità di accesso al domicilio per effettuare la suddetta verifica

## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

### Capo II

## LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO DA REMOTO (ART. 68 CCNL)

### ACCORDO tra le parti

Medesimi contenuti dell'accordo per lavoro agile tranne:

- comma 1 lett. e) art. 65
- art. 66 (Articolazione della prestazione in modalità agile) commi 4 e 5

Ciò significa che non vanno indicate le fasce di contattabilità e che il lavoratore non può essere tenuto a rientrare in sede per esigenze di servizio o per malfunzionamento dei sistemi che rallentino i processi di lavoro con contestuale mancato obbligo di comunicazione di tale circostanza al dirigente (**POSSIBILE CRITICITÀ**).



## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

### Capo II LE CARATTERISTICHE DEL LAVORO DA REMOTO (ART. 68 CCNL)

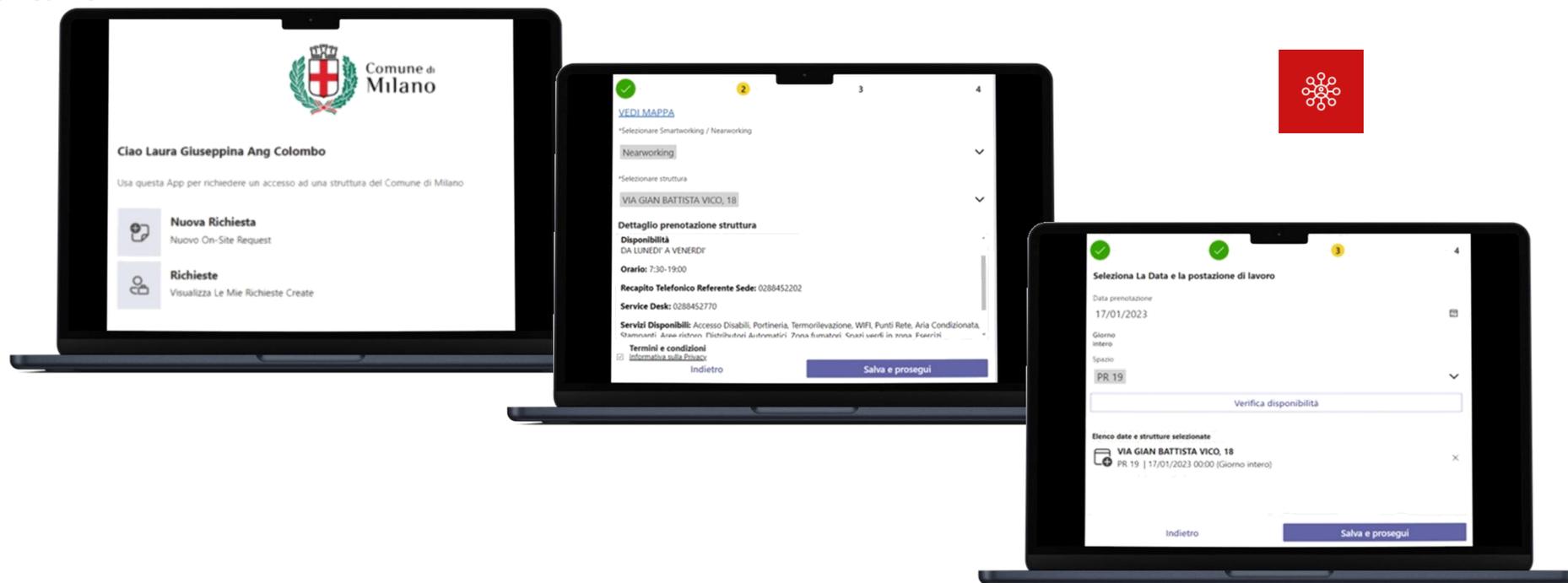
- ❖ **Confronto** con OO.SS. (ex art. 5) per adozione lavoro da remoto con vincolo di tempo
- ❖ **Consenso** del lavoratore
- ❖ **Di norma**, si svolge **in alternanza** con il lavoro svolto presso la sede dell'ufficio
- ❖ **Previa individuazione di attività** ove è richiesto un presidio costante del processo e ove sussistono i requisiti tecnologici che consentano la continua operatività ed il costante accesso alle procedure di lavoro ed ai sistemi informativi oltreché affidabili controlli automatizzati sul rispetto degli obblighi derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro



## Il Nearworking – ESPERIENZA COMUNE MILANO

Il **nearworking** consiste nella possibilità di svolgere la propria giornata lavorativa in una sede comunale diversa da quella assegnata. Nearworking: tra ufficio e smart working. **Spazi di proprietà del Comune o convenzionati a disposizione dei dipendenti che lavoreranno da remoto. Il tutto vicino a casa.**

Per poter lavorare in modalità nearworking è necessario prenotare la postazione di lavoro tramite l'app Nearworking su Microsoft Teams almeno un giorno prima (24 ore), che si trova alla voce "Applicazioni" di Microsoft Teams.



## L'App Sm@rtC6

Nel corso del 2021 il Comune di Milano ha introdotto l'uso di una App, denominata Sm@rtC6, per rendere efficiente e sicura la rilevazione della presenza dei tecnici nei cantieri del Comune di Milano.

Questa app è stata introdotta da Novembre 2022 anche per la timbratura da remoto per il lavoro (da remoto) presso spazi privati.

L'App Sm@rtC6 è una App Android che viene installata sui cellulari aziendali, cui si accede con utenza e password di dominio del Comune di Milano (AD), e consente di rilevare le timbrature via GPS, tag NFC o beacons, per un massimo di 2000 dipendenti. La raccolta delle timbrature viene poi trasferita al sistema di rilevazioni delle presenze dei dipendenti dell'Ente.



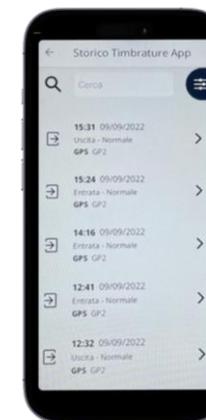
**LA TIMBRATURA  
E'  
GEOLOCALIZZATA**



**E' POSSIBILE  
SELEZIONARE  
LA TIPOLOGIA  
DI  
TIMBRATURA**



**L'APP METTE A  
DISPOSIZIONE  
UNO STORICO  
TIMBRATURE  
APP**



## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE: TIMBRATURA GEOLOCALIZZATA

Dopo aver  
lanciato l'App  
Sm@rtC6, si  
entra  
nell'applicativo



**Login  
con utenza e  
password di  
dominio**



**Selezione della  
tipologia di  
timbratura  
(Entrata / Uscita  
e Normale /  
Servizio esterno)  
e poi «TIMBRA»**



**Conferma dei  
dati**



**Ricezione  
dell'esito della  
timbratura**



## Criteri di priorità POSSIBILI ESEMPLIFICAZIONI

<b>DISABILITY</b>	Situazioni di limitazioni funzionali di carattere temporaneo o permanente
<b>WORK LIFE BALANCE</b>	Emergenza di cura del dipendente e/o nei confronti di familiari o conviventi con patologie/ disabilità
<b>SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ</b>	Esigenza di cura dei figli dal rientro dal congedo obbligatorio fino ai 14 anni
<b>SOSTENIBILITÀ/ EMERGENZE AMBIENTALI</b>	Maggiore distanza dal domicilio alla sede di lavoro del lavoratore, tipologia dei mezzi di trasporto utilizzabili e dei tempi di percorrenza
<b>EFFICIENZA ORGANIZZATIVA</b>	Esigenze legate alla conduzione di progetti/attività anche interdirezionali ad alto impatto gestionale e organizzativo

4

7

## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

### Capo II LA FORMAZIONE DEI LAVORATORI DA REMOTO (ART. 69 CCNL)



«Al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro da remoto, nell'ambito delle attività del **piano della formazione** saranno previste specifiche iniziative formative per il personale che usufruisca di tale modalità di svolgimento della prestazione al fine di formare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità da remoto»

## LA DISCIPLINA CONTRATTUALE

### Capo II «ABROGAZIONE» DELLA DISCIPLINA SUL TELELAVORO(ART. 70 CCNL)

Dall'entrata in vigore del nuovo CCNL sono disapplicate le precedenti norme in tema di telelavoro (art. 1 CCNL 14.09.2000)

**Deroga:** continuano a produrre effetti, fino alla scadenza dei progetti di telelavoro (ex art. 3 DPR n.70/1999), gli accordi sottoscritti alla data di entrata in vigore del presente CCNL con diritto al mantenimento del trattamento economico in godimento in base alla previgente disciplina





# LA "MESSA A TERRA" DEL LAVORO AGILE

## Digitalizzazione processi

- **Mappatura dei processi (interni, con back end interno o esterni)**
  - **Individuazione processi da digitalizzare (interni e back end interno) – SUE SUAP**
  - **Individuazione processi da digitalizzare esterni - Portale**
- 
- **Definizione criteri di priorità per la selezione dei processi da digitalizzare**
- 
- **Esecuzione dei progetti**
  - **Go-live nuovi sistemi informativi**
  - **Adozione dei nuovi processi**



*Innovazione e  
Digitalizzazione  
Processi*

5

1

# LA MESSA A TERRA DEL LAVORO AGILE ESPERIENZA COMUNE MILANO

## Innovazione tecnologica

- **Definizione postazioni di lavoro**
  - **Piano di dispiegamento**
  - **Progetto di assistenza**
- 
- **Strumenti di collaborazione, software e applicativi specialistici per il lavoro agile**
- 
- **Strumenti di collaborazione, software e applicativi specialistici per il lavoro agile**



## GLI ATTORI DEL LAVORO AGILE

### DIRIGENTE

- Attività lavorabili da remoto e personale assegnato
- Soluzioni organizzative e di processo
- Compatibilità del Lavoro Agile con organizzazione, qualità del servizio, sistema di valutazione
- Formazione e addestramento alla modalità da remoto;
- Equa rotazione
- Programmazione, monitoraggio e valutazione dei risultati

### OIV

- Impatti sulla performance
- Impatti organizzativi

### COMITATO PRITETICO

- Politiche di conciliazione
- Benessere Organizzativo

### RTD

- Responsabile Transizione al Digitale 5
- Adeguamento tecnologico 3
  - Sviluppo del digitale 3



### LAVORATORE AGILE

- Consapevolezza lavoro da remoto
- Conoscenza Regolamento e normative
- Padronanza competenze digitali
- Formazione continua
- Autonomia e Responsabilità

## COSA SIGNIFICA COMPORTA ESSERE UNO SMART WORKER ESPERIENZA COMUNE MILANO

### Conoscere le regole

*La disciplina*

*La Informativa  
sulla sicurezza e sulla  
privacy  
sicurezza*

*La Informativa in materia  
di tecnologie  
informatiche*



 <p>Comune di Milano</p> <p>EA-ISTR Enterprise Architecture Procedura Operativa</p>	<b>Lavoro Agile Istruzioni Operative BYOD</b>		
	Data	Versione	Stato
	12/10/2021	1.2	Pubblicata

#### Sommario

1	Definizione di BYOD.....	1
2	Contesto di applicazione del BYOD.....	1
3	Privacy e sicurezza.....	2
4	Requisiti tecnologici del BYOD.....	3
5	Altre policy.....	5

#### 1 Definizione di BYOD

5

IL BYOD, acronimo inglese di "Bring Your Own Device", è una politica che permette ai dipendenti di una organizzazione di utilizzare dispositivi tecnologici di terze parti per svolgere l'attività lavorativa.

4

Ogni qual volta un utente utilizza per lavoro un dispositivo tecnologico di terze parti, quindi che NON è fornito dal Comune, si ricade nell'ambito di applicazione della politica di BYOD.

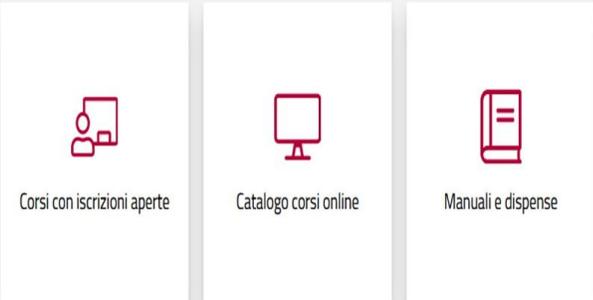
Da un punto di vista tecnologico, la politica di BYOD ricorre a soluzioni di "hosted virtual desktop" (HVD) o "virtual mobile OS", con cui l'utente si collega in modo sicuro alla Intranet aziendale e ad applicazioni e dati

# COSA COMPORTA ESSERE UNO SMART WORKER

## Padroneggiare nuovi strumenti IT

Formazione

In evidenza



- Corsi con iscrizioni aperte
- Catalogo corsi online
- Manuali e dispense

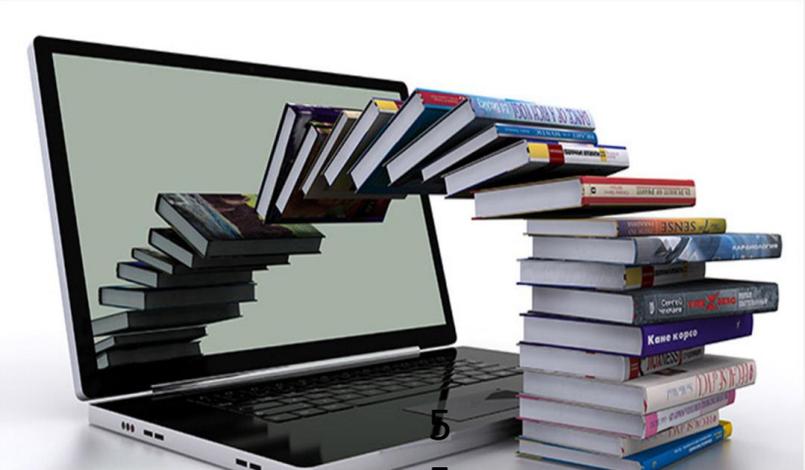
AMMINISTRAZIONE DIREZIONI APPLICAZIONI DIPENDENTE LAVORO SOCIAL COMUNICAZIONE

### Supporto IT allo smartworking - pillole formative

Materiale di supporto per i nuovi applicativi.

Data di pubblicazione  
02 MAR 2021

👍 1 👁 781



## COSA COMPORTA ESSERE UNO SMART WORKER –

**Percorso di potenziamento delle soft skills degli smart worker.  
Un corso online interattivo dedicato al potenziamento delle abilità personali dei lavoratori agili.**

### CONTENUTI DEL CORSO



#### SENSO DI APPARTENENZA

Come coltivare il proprio senso di appartenenza al gruppo di lavoro e sentirsi parte di una squadra



#### CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

Come sviluppare proattività e gestire al meglio il proprio tempo



#### FLESSIBILITÀ

Come valorizzare le potenzialità e gli spazi dello Smart Working



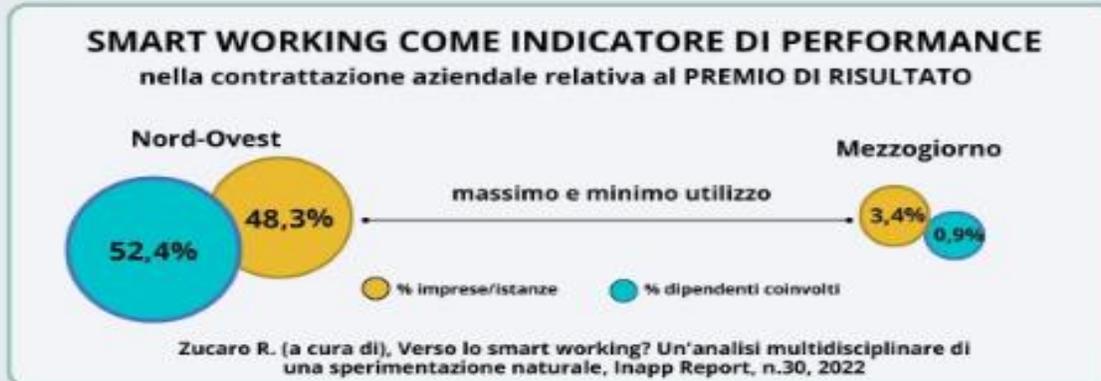
#### INTERAZIONE

Come utilizzare strumenti e acquisire competenze digitali

# PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLO SMART WORKING NELL'ANALISI DELL'ISTITUTO NAZIONALE PER L'ANALISI DELLE POLITICHE DI SVILUPPO (INAPP)



## SMART WORKING: A CHE PUNTO SIAMO?



Fonte: Inapp, Canal T. (a cura di), *Attività e prospettive dello smart working*, Technical Report, 2022



Cultura manageriale matura (no n. ore lavorate ma obiettivi raggiunti)



Autonomia e capacità decisionale del lavoratore. Responsabilità risultato e non di prestazione

massima comunicazione e condivisione delle informazioni e sistemi tecnologici ed organizzativi



# Fiducia

stimolare comportamenti virtuosi, spirito di collaborazione



Accesso agli strumenti piuttosto che titolarità della postazione/scrivani a fissa Superare l'identificazione della sede di lavoro con gli spazi messi a disposizione dal datore di lavoro





**PIAO: Piano integrato delle attività e  
organizzazione**

**Focus: POLA: Piano Organizzazione Lavoro  
Agile**

**Focus: regolamento**



La performance e la logica della  
circularità: dalla programmazione  
alla valutazione - Il P.I.A.O.

# La performance prima del d. lgs. 150/2009

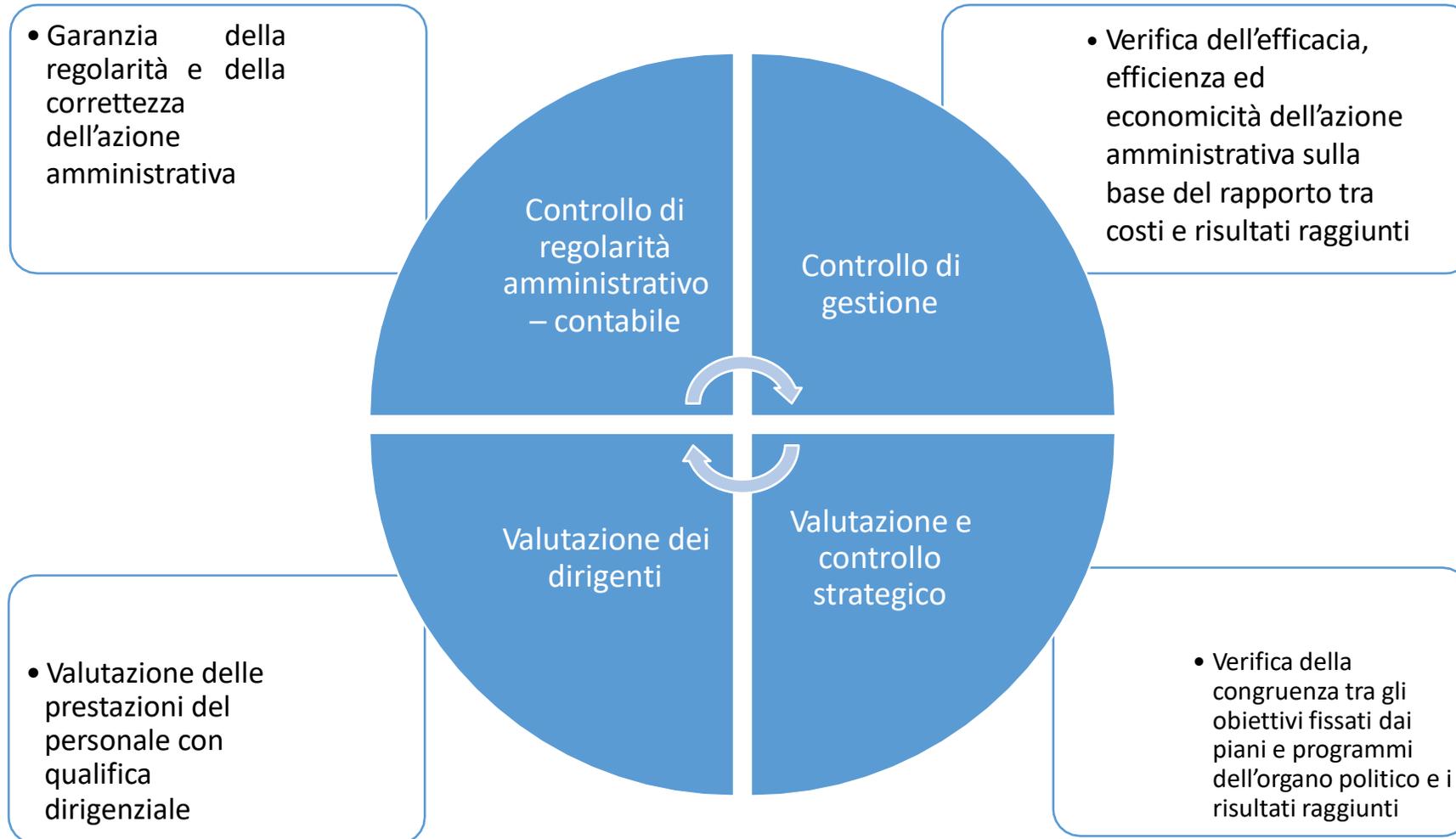
## 1<sup>a</sup> fase:

- d. lgs. 29/93 - Razionalizzazione della organizzazione delle Amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421.
- legge 20/94 - Disposizioni in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei conti.

## 2<sup>a</sup> fase:

d. lgs. 286/99 - Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59.

## La performance prima del D.Lgs. 150/2009



# La performance prima del d. lgs. 150/2009

## Criticità e nodi irrisolti del precedente sistema

- a) Si riferiscono a problematiche inerenti efficienza ed efficacia dell'amministrazione pubblica, tralasciando in parte il presidio di problemi relativi alla *rilevanza* e dunque agli impatti dell'azione amministrativa
- b) Pone una enfasi sul necessario orientamento ai risultati determinando il rischio di un orientamento al *breve periodo*
- c) Mancano di un chiaro collegamento tra *valutazione dirigenziale* e *valutazione organizzativa*
- d) Scarso collegamento tra *accountability interna* e *esterna*

## Il concetto di performance nel d. lgs.150/2009 – Riforma Brunetta

- La “performance” è:
  - il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)
  - che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo)
  - apporta attraverso la propria **azione**
  - al raggiungimento delle **finalità e degli obiettivi**
  - ed, in ultima istanza, alla **soddisfazione dei bisogni** per i quali l'organizzazione è stata costituita

# Le novità della performance nel d. lgs.150/2009 – Riforma Brunetta

- La norma prevede che ogni amministrazione realizzi (con una metodologia appropriata stabilita nel decreto stesso):
- Un **sistema di misurazione e valutazione** della performance: si tratta di un documento in cui è contenuta tutta la metodologia, il processo, le fasi e gli strumenti della misurazione e valutazione delle performance a livello sia organizzativo sia individuale.
- Un **ciclo della performance** che dà origine a:
  - **piano (triennale) delle performance** (che contiene gli obiettivi, gli indicatori ed i target per tutto l'Istituto, per le unità organizzative e per i dirigenti),
  - **relazione sulla performance**: è un rendiconto sul livello di raggiungimento degli obiettivi e deve essere non solo pubblicata ma anche presentata agli stakeholders.



## Le novità della performance nel d. lgs.150/2009 – Riforma Brunetta

- **Oggetto - Art 2 del D.lgs. n. 150/2009**

Valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

- **Scopo della valutazione - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009**

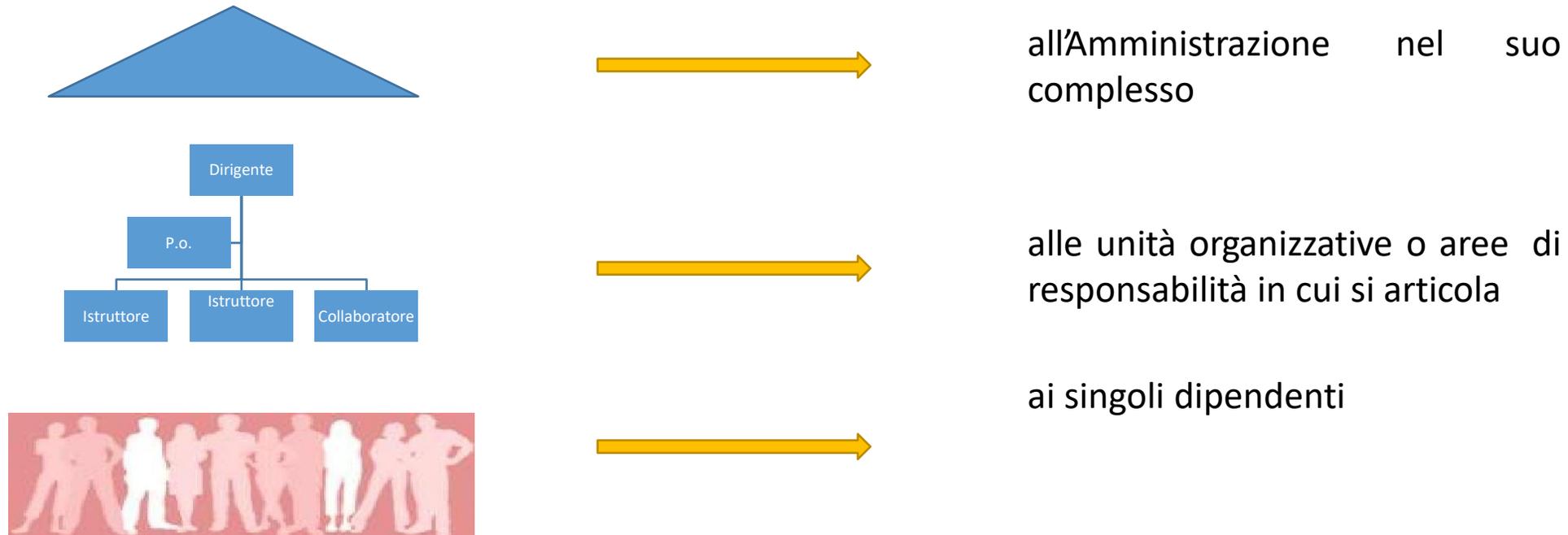
La misurazione e la valutazione della performance:

- sono volte al **miglioramento della qualità** dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla **crescita delle competenze professionali**,
- attraverso la **valorizzazione del merito** e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative,
- in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

## Le novità della performance nel d. lgs.150/2009 – Riforma Brunetta

### • I 3 livelli - Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento:

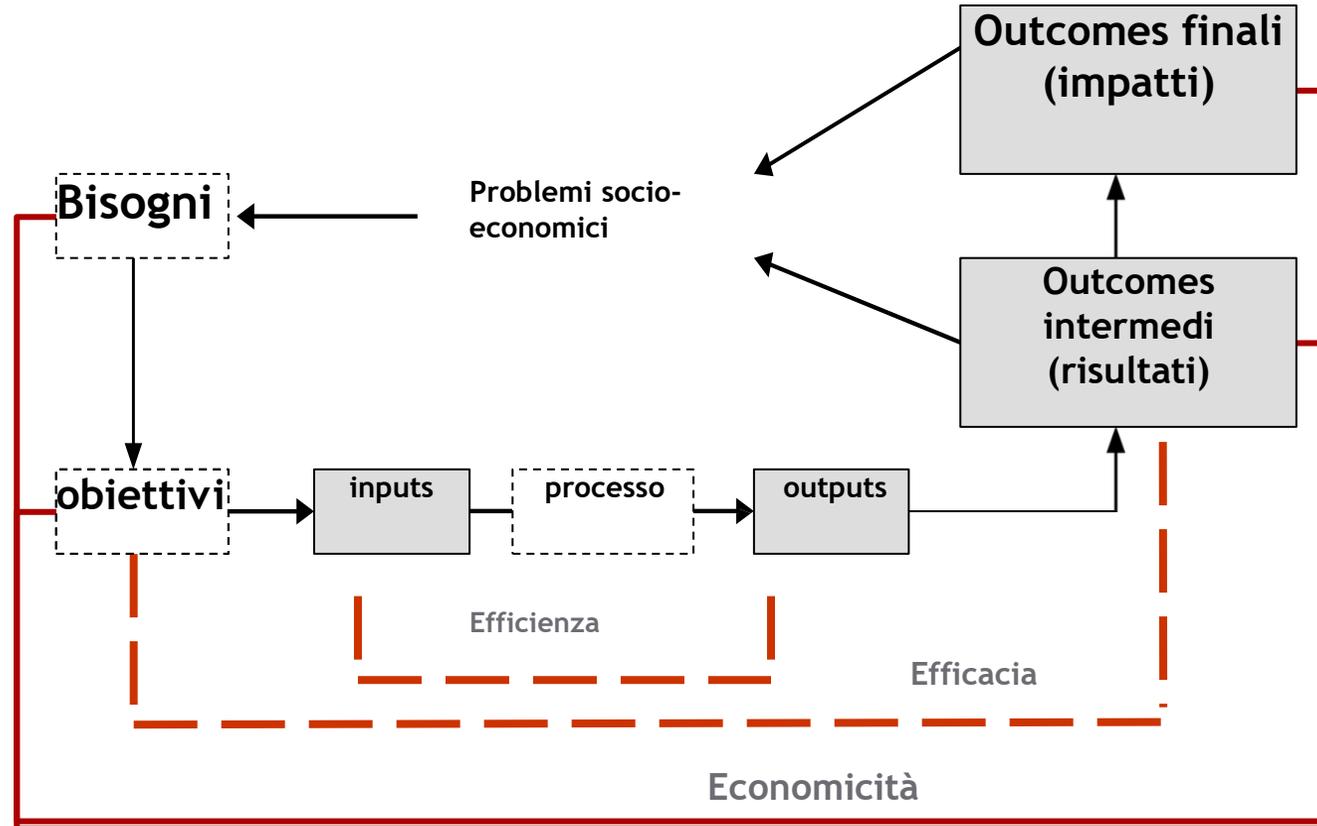


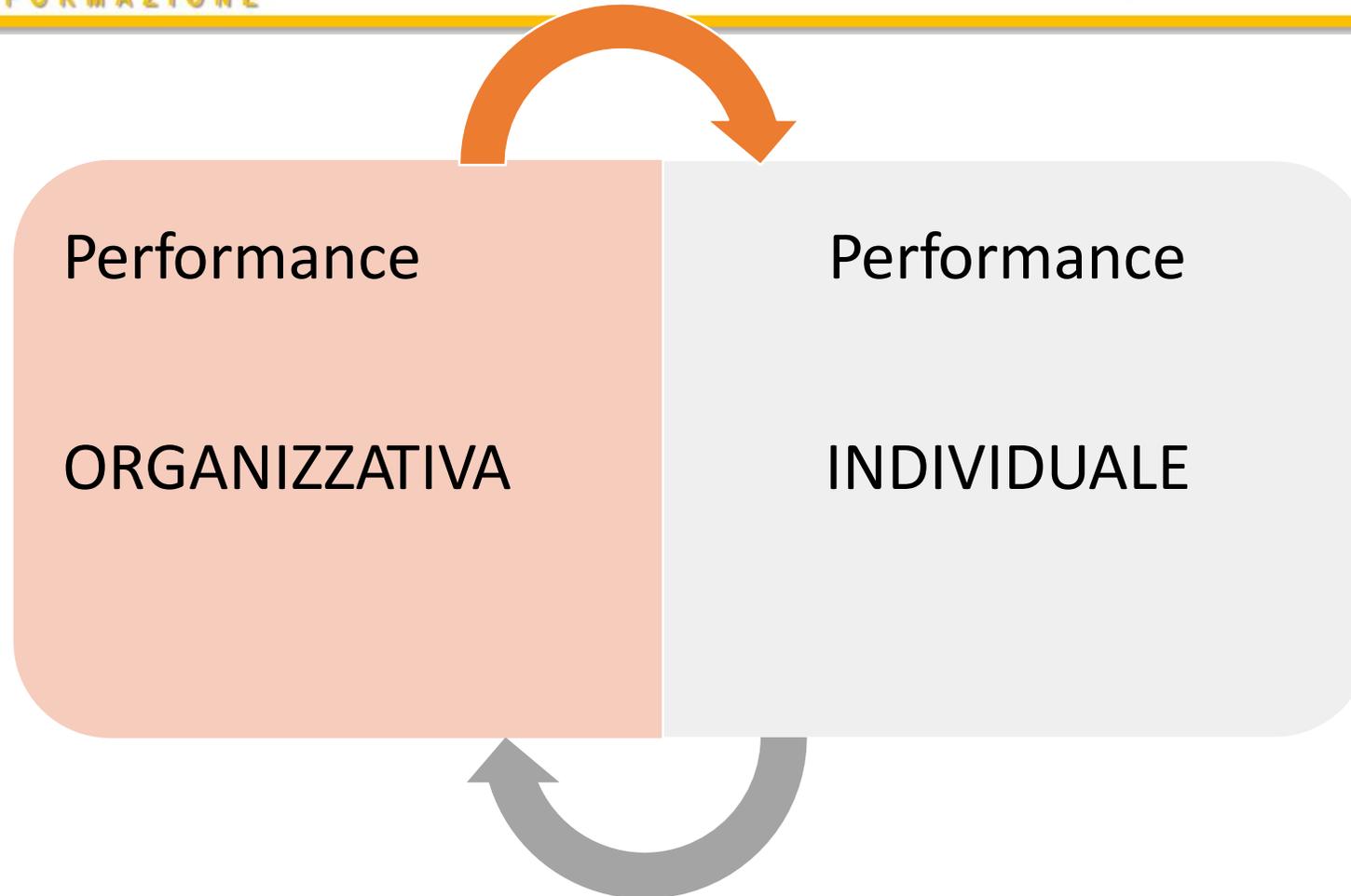
# Le novità della performance nel d. lgs. 150/2009 – Riforma Brunetta

## Art 3 del D.lgs. n. 150/2009

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, **secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi**

Tratto da: Pollitt C., Bouckaert G., Public Management Reform: a Comparative Analysis, 2004





## Art 8 del D.lgs. n. 150/2009 – Linee Guida DFP n. 1/2017

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

è l'insieme dei **risultati attesi**, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target, che deve:

- considerare il funzionamento, le politiche di settore, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo dei ministeri;
- essere misurabile in modo chiaro;
- tenere conto dello stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- avere come punto di riferimento ultimo gli impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder.

Art 8 del D.lgs. n. 150/2009 – Linee Guida DFP n. 1/2017

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### Obiettivi, indicatori e target

- ciò che si vuole perseguire (obiettivo)
- ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore)
- il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto (target).
- Il livello di partenza (baseline)

Art 5 del D.lgs. n. 150/2009 – Linee Guida DFP n. 1/2017

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### Caratteristiche degli obiettivi – S.M.A.R.T.

**S**PECIFIC (specifico),

**M**EASURABLE (misurabile),

**A**CHIEVABLE (raggiungibile),

**R**ELEVANT (rilevante),

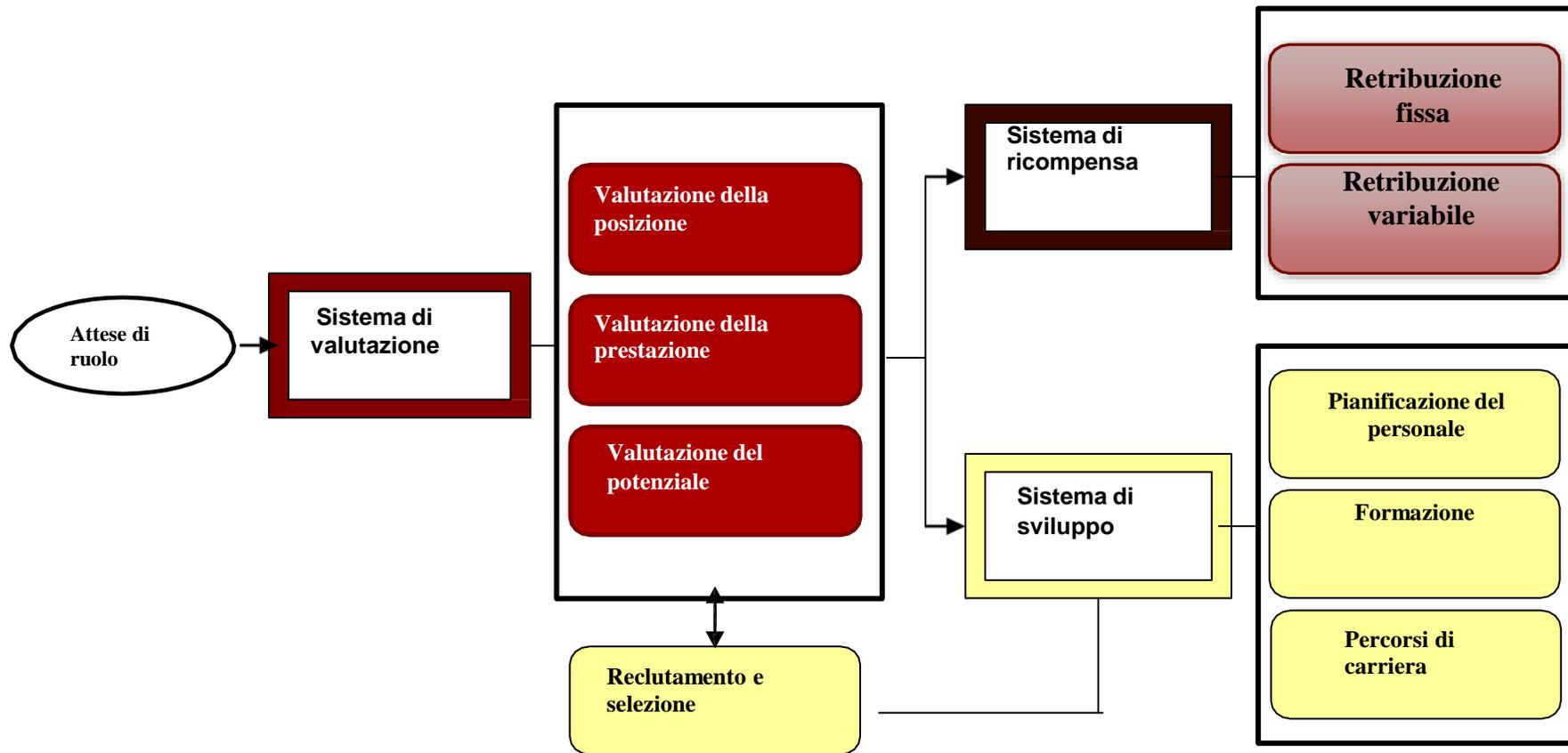
**T**IME-BASED (basato sul tempo).

## Art 9 del D.lgs. n. 150/2009 – Linee Guida DFP n. 5/2019

### PERFORMANCE INDIVIDUALE

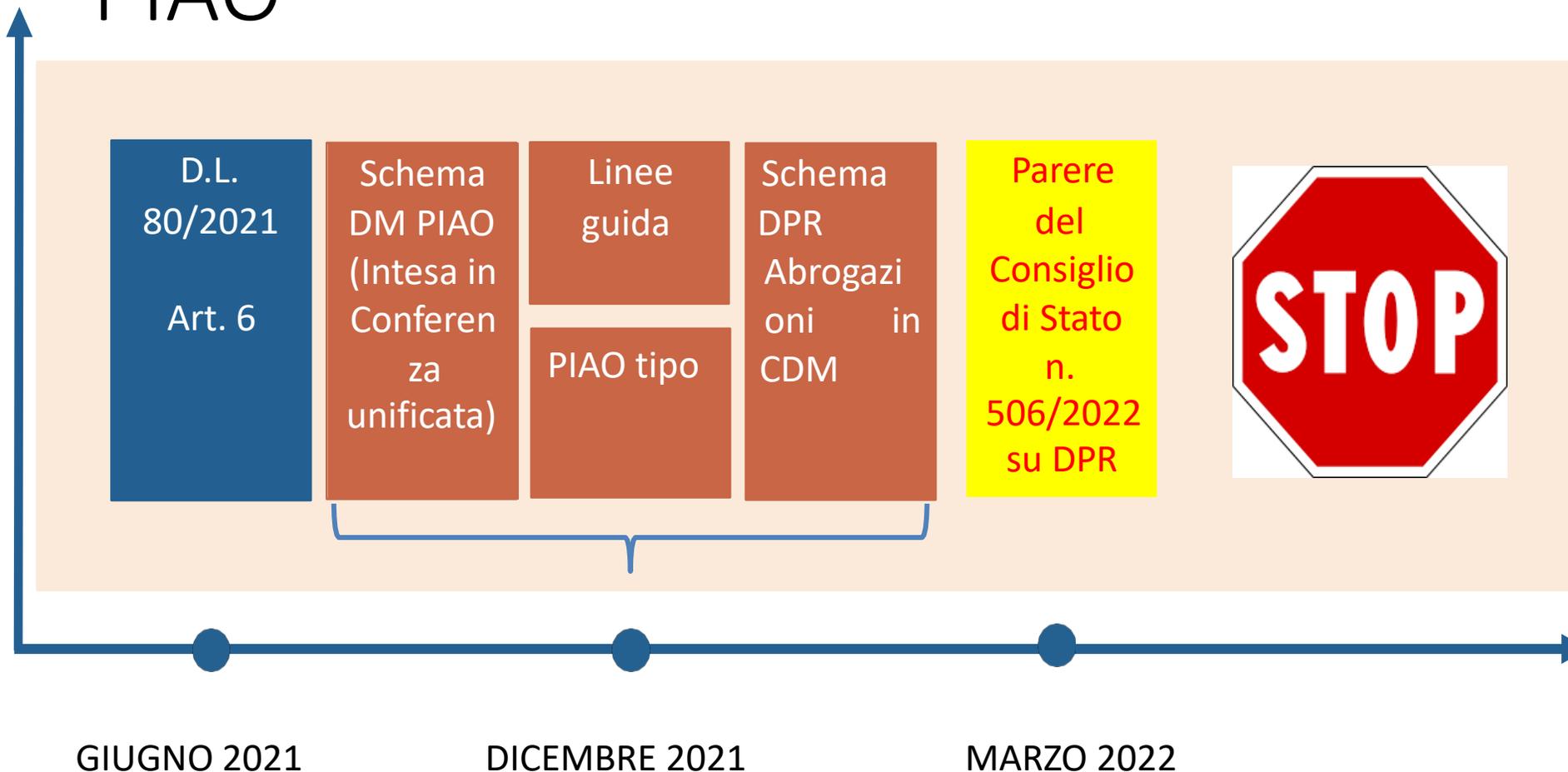
- a) **indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità** ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) raggiungimento di **specifici obiettivi individuali**;
- c) qualità del **contributo** assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) **capacità di valutazione** dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

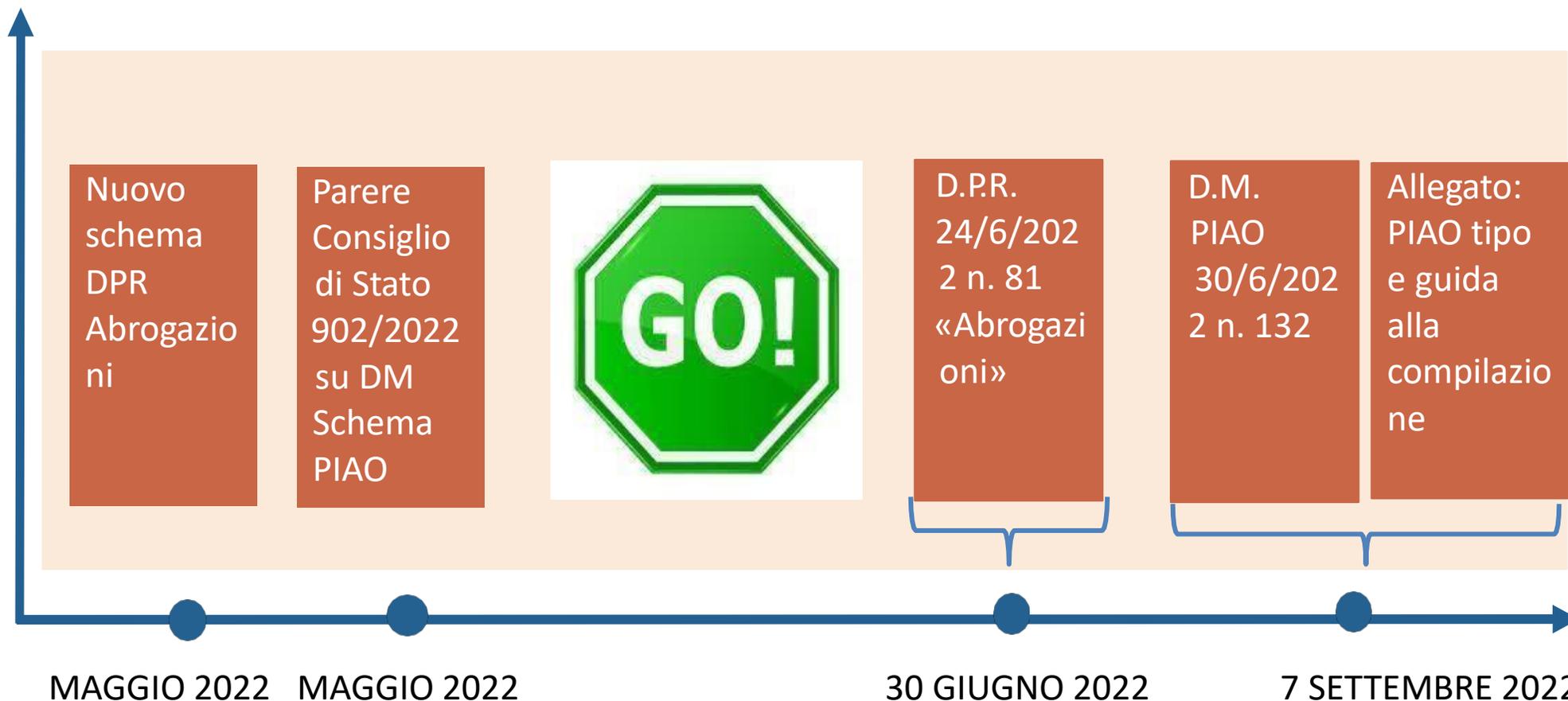
# VALUTAZIONE E SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE DEL PERSONALE





# PIAO







**PPAA**, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'art. 1, c. 2, del [D.Lgs.165/01](#)

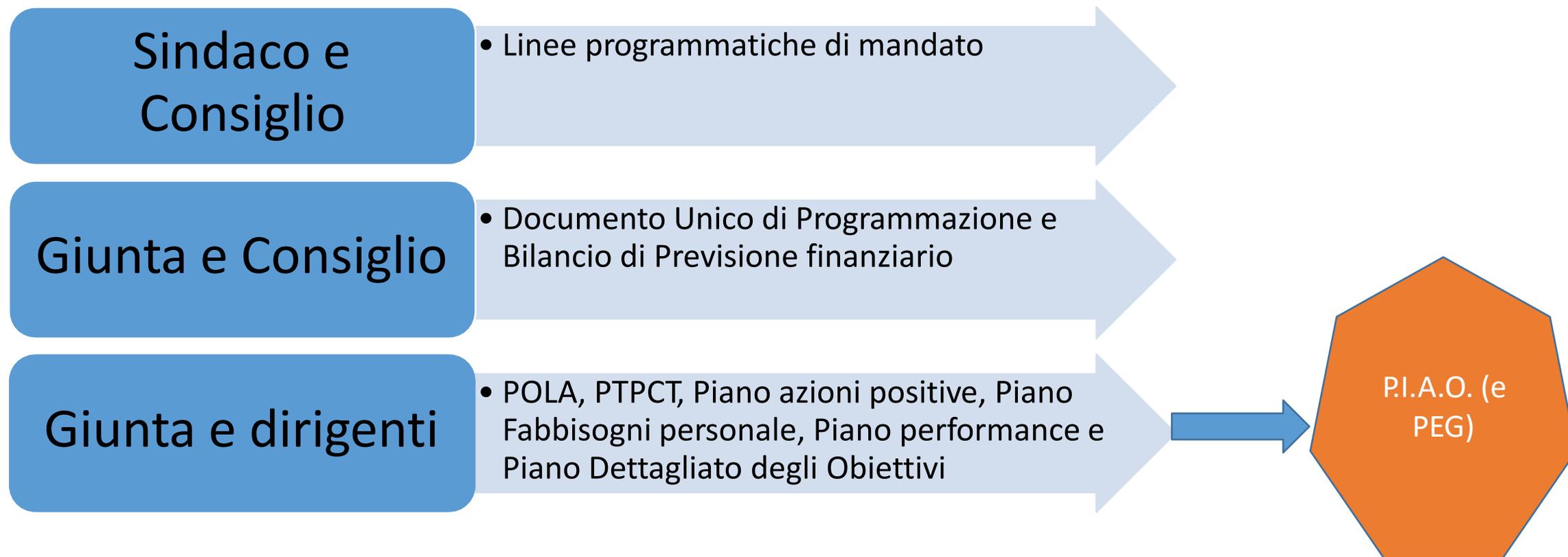
Con meno di 50 dipendenti

Con più di 50 dipendenti

**PIAO Semplificato**  
(art. 1, c. 6, D.L. 80/21)

**PIAO**  
(art. 1, c. 1, D.L. 80/21)

Il PIAO ha un **orizzonte triennale** con **aggiornamento annuale**



## PIAO

Il PIAO ha un **orizzonte triennale** con **aggiornamento annuale**

Il PIAO è un **Piano unico** che intende **integrare** e mettere a sistema i vari strumenti di programmazione dell'Ente:

- 1) Piano della performance e Piano degli obiettivi
- 2) Piano assunzioni
- 3) Piano della formazione del personale
- 4) POLA
- 5) Agenda digitale
- 6) Piano Azioni positive
- 7) Piano Anticorruzione
- 8) Piano di razionalizzazione dotazioni

## Scheda anagrafica dell'amministrazione

## Valore pubblico, performance e anticorruzione

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

## Organizzazione e capitale umano

- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

## Monitoraggio

Tutte le azioni e tutti gli atti di programmazione vanno impostati come **strumenti** per conseguire gli obiettivi strategici per perseguono **i valori pubblici** che l'Amministrazione intende generare.

Le misure di prevenzione della corruzione sono lo strumento per **proteggere** i valori pubblici.

## LE PAROLE CHIAVE DEL PIAO

1. Miglioramento qualità dei servizi per cittadini e imprese
2. Soddisfazione degli utenti
3. Impatti Digitalizzazione
4. Sviluppo organizzativo
5. Competenze trasversali
6. Prevenzione della corruzione
7. Valore pubblico
8. Trasparenza
- 9.

Il PIAO deve supportare la PA nell'attuare la strategia di creazione del valore pubblico, mediante il presidio della mission istituzionale e il rafforzamento della propria capacità operativa, in un contesto di legittimazione e sostegno degli stakeholder di riferimento.

Bisogna cambiare approccio alla programmazione e aumentare la qualità del suo contenuto, altrimenti si confezionerà in modo diverso ciò che si è sempre fatto

## IL VALORE PUBBLICO

Può essere definito come **l'incremento del benessere reale** (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso collettività e che deriva dall'azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

## IL VALORE PUBBLICO

È interessante sottolineare la bidimensionalità presente nella definizione: il Valore Pubblico non fa solo riferimento al miglioramento degli **impatti esterni** prodotti dalle Pubbliche Amministrazioni e diretti ai cittadini, utenti e stakeholder, ma anche alle **condizioni interne** all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto (lo stato delle risorse). Non presidia quindi solamente il “benessere addizionale” che viene prodotto (il “cosa”, logica di breve periodo) ma anche il **“come”**, allargando la sfera di attenzione anche alla prospettiva di medio-lungo periodo

## VALORE PUBBLICO E IMPATTI

La dimensione dell'impatto esprime

**l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti**, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del **miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza**. Gli indicatori di questo tipo sono tipicamente utilizzati per la misurazione degli obiettivi specifici **triennali**.

## VALORE PUBBLICO E IMPATTI

L'amministrazione crea **valore pubblico** quando persegue (e consegue) un **miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni** delle diverse categorie di utenti e stakeholder: per generare valore pubblico sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili

## Mission istituzionale

- Grado di raggiungimento degli obiettivi attuativi della mission istituzionale
- Quantità (*output*), qualità, efficienza, soddisfazione dell'utenza dei servizi, tempi dei procedimenti

## Capacità operativa

- Sana gestione finanziaria
- Organizzazione, processi, lavoro agile
  - Accessibilità fisica e digitale
  - Sviluppo capitale umano
  - Trasparenza e anticorruzione
  - Sicurezza informatica e protezione dei dati personali
  - Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro

## Qualità delle relazioni

- Servizi sottoposti a valutazione dell'utenza
- Strumenti di coinvolgimento degli stakeholder

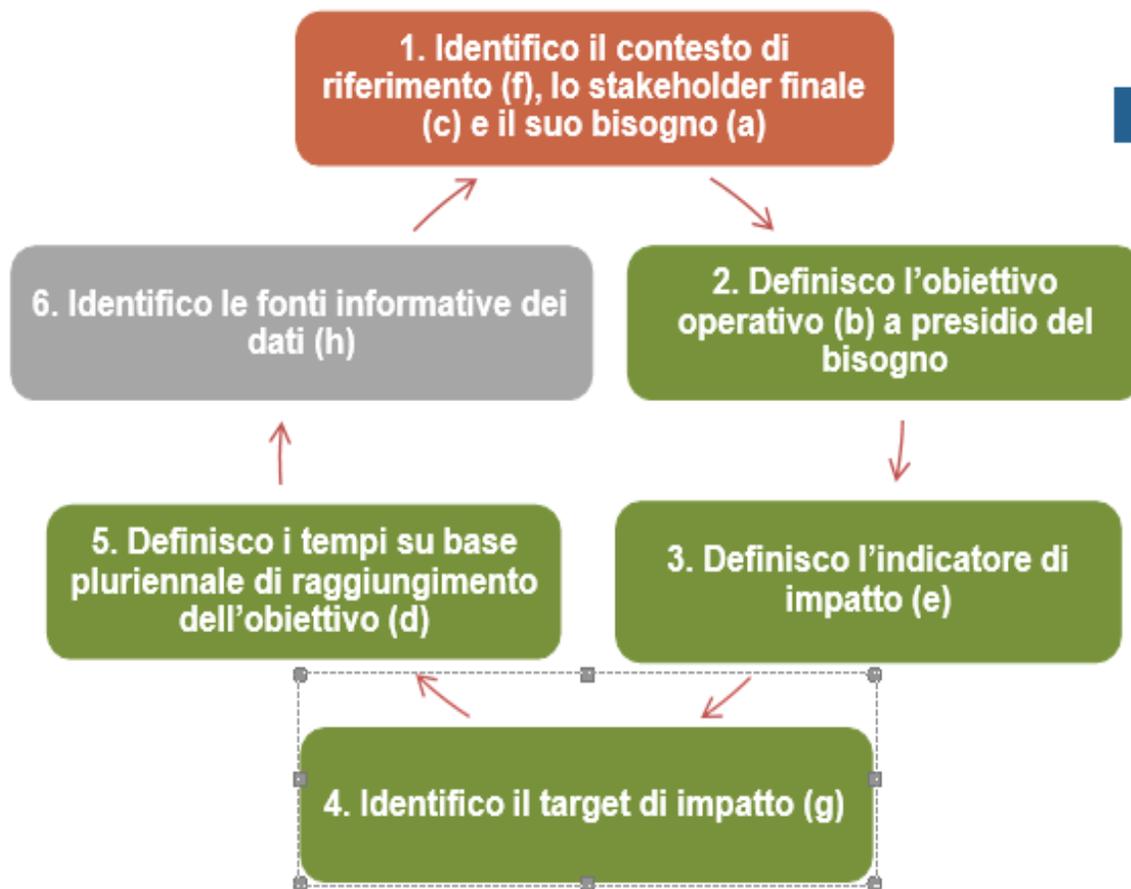
## Legittimazione

- Rilievi degli organismi di controllo interni
- Rilievi degli organismi di controllo esterni



# Riscrivere gli obiettivi nella logica del valore pubblico – MEDIO PERIODO

## Obiettivi strategici e operativi (DUP) → Sez. 2.1 Valore pubblico (PIAO)



## RISCRIVERE GLI OBIETTIVI NELLA LOGICA DEL CALRE PUBBLICO – BREVE PERIODO

# Obiettivi esecutivi (PEG) → Sez. 2.2 Performance (PIAO)





# Gli indicatori

**Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).**

# Gli indicatori

