CONSERVATORIO STATALE DI MUSICA G. ROSSINI - AOO A289465 - PR. U. N. 0001063 DEL 31/01/2025 - I.2.5

2025

P.O.L.A.

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

FRANCESCO MORONCINI

CONSERVATORIO STATALE DI MUSICA G. ROSSINI - AOO A289465 - PR. U. N. 0001063 DEL 31/01/2025 - I.2.5

Sommario

Premessa 3

Smart Working [Cos'è] 3

Un salto culturale 4

Telelavoro VS. Smart working 4

Smart Working nella PA 6

Vantaggi del Lavoro agile 7

Trasformazione digitale e Smart Working 7

Sicurezza dei dati e cultura basata sui dati 8

Emergenza Covid-19 e smart working 8

Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) 11

Osservatorio nazionale del lavoro agile nella PA 11

Vademecum dell'AgID per la sicurezza in Smart Working 12

Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile [da dove si parte?] 12

Modalità attuative [come attuare il lavoro agile?] 13

Gli obiettivi del lavoro agile 13

Attività che possono essere svolte in modalità agile 13

Sistema di misurazione e valutazione della performance 14

Ulteriore sviluppo del lavoro agile 14

Le condizioni abilitanti 14

Salute professionale 15

Salute digitale 16

Aspetti economici 16

Sviluppi tecnologici 17

Introduzione indicatori di sviluppo .....

SALUTE ORGANIZZATIVA 17

SALUTE PROFESSIONALE 17

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA 17

SALUTE DIGITALE 18

Allegato 1 - Regolamento per il lavoro agile 18

Art. 1 Definizioni 19

Art. 2 Diritti e doveri del/della dipendente 19

Art. 3 Destinatari 20

Art. 4 Accordo Individuale 20

Art. 5 Trattamento economico del personale 21

CONSERVATORIO STATALE DI MUSICA G. ROSSINI - AOO A289465 - PR. U. N. 0001063 DEL 31/01/2025 - I.2.5

Art. 6 Luoghi di lavoro 21
Art. 7 Orario di lavoro e disconnessione 22
Art. 8 Dotazione Tecnologica 23
Disposizioni comuni 23
Art. 9 Formazione, comunicazione e supporto 24
Art. 10 Potere direttivo, di controllo e disciplinare 24
Art. 11 Privacy 24
Art. 12 Sicurezza sul lavoro 24
Art. 13 Norma generale 25
Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile [chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?] .....
Programma di sviluppo del lavoro agile [come sviluppare il lavoro agile?] 17
Allegato 2 – Diritti e prescrizioni per i lavoratori agili 26
Introduzione 26
Diritto alla disconnessione 26
Diritto al *Lifelong learning* o apprendimento permanente 27
Diritto alla Certificazione periodica delle competenze 27
Prescrizioni 27
Gestione di una conference call (*Etiquette Rules*) 27
Obblighi del lavoratore agile 29
Requisiti tecnici 30
Definizioni 32

Premessa

Il Conservatorio Rossini non aveva mai avviato sperimentazioni in tema di lavoro agile.

Soltanto a causa del lockdown per l'emergenza pandemica sono state, giocoforza, attivate per la totalità del personale amministrativo e per tutto il corpo docente delle modalità assimilabili ad un mix tra lavoro a distanza e lavoro agile.

Pur in presenza di condizioni non ideali a causa dello stato di emergenza, le nuove modalità di implementazione delle prestazioni lavorative possono essere comunque considerate un vero e proprio salto in termini di innovazione dell'organizzazione del lavoro; il passaggio era già stato stimolato attraverso una serie di azioni partite in funzione del cambiamento strutturale a seguito della necessità di digitalizzare e rivedere tanto i procedimenti amministrativi che i sottesi processi al fine del miglior funzionamento possibile dell'organizzazione in termini sia di efficienza che di efficacia.

Ora è il momento di prendere la direzione volta non solo ad una maggiore efficacia dell'azione amministrativa ma operare in funzione della produttività del lavoro e il cambio di paradigma, dalla misurazione oraria alla valutazione dei risultati orientati ai livelli di servizio, da unire alle agevolazioni per il personale per una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche al fine di porre le condizioni per il massimo della prestazione possibile.

Nonostante la novità e la mancanza di precedenti esperienze è stato possibile fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, consentendo di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi.

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile è stato redatto basandosi su tali elementi ed è stato sviluppato cercando di integrare detto intervento nel ciclo di programmazione dell'organizzazione attraverso il Piano della Performance, così come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il punto di riferimento del presente Piano è quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del D.L. n.34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente.

Il livello di innovazione della modalità lavorativa certamente non potrà limitarsi agli attuali e vigenti interventi del legislatore ma sarà necessario emanare ulteriori misure, di carattere normativo e tecnico, al fine di disciplinare il lavoro agile e raggiungere gli obiettivi prefissati. Al variare della disciplina complessiva, potrà essere necessario adottare ulteriori strumenti, anche di tipo contrattuale, o integrare il presente piano.

Smart Working [Cos'è]

Lo Smart Working o Lavoro Agile, al di là della definizione che ne dà il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ovvero "*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro*" è, e dovrebbe essere, una rivoluzione culturale, organizzativa e di processo.

Gli anni delle battaglie sindacali basate sulla retribuzione e sulla riduzione dell'orario di lavoro sono oramai lontani; grazie alla rivoluzione digitale e alla disponibilità di connettività anche presso le proprie abitazioni i lavoratori possono avviare una nuova modalità in grado di conciliare al meglio i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della produttività e delle proprie professionalità.

Si tratta di una vera rivoluzione poiché il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore non si basa più sulla misurazione dei tempi in presenza di impronta tayloristica ma si trasforma su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance.

Le tecnologie permettono da tempo una sorta di compressione dei vincoli spazio-temporali; i cosiddetti BYOD (dispositivi personali di comunicazioni utilizzati in ambito aziendale, ad esempio, per la posta elettronica) sono un esempio di esecuzione della prestazione lavorativa senza la necessità di essere fisicamente nella sede dell'organizzazione.

In questo caso la prestazione lavorativa non può essere considerata come plus o legata soltanto ad una sorta di *gentlemen's agreement* ma ad un vero e proprio rispetto dei termini "contrattuali".

Nella pratica il salto culturale è legato principalmente al raggiungimento del risultato, nei tempi e nei modi preferiti dal lavoratore, in totale autonomia vista l'impossibilità di un controllo almeno visivo del datore di lavoro.

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano fornisce una definizione omnicomprensiva:

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

Un salto culturale

L'emergenza dovuta alla pandemia ha accelerato il processo di innovazione nelle modalità di lavoro anche se, almeno nella maggior parte dei casi, si è trattato di un mix tra lavoro a distanza e lavoro agile. Solo nei casi dove era già stato previsto un piano (come il presente), il lavoro si è effettivamente configurato come lavoro agile. Questo perché trattasi di un approccio che presuppone un profondo cambiamento culturale da entrambi i lati del rapporto di lavoro.

Sono necessari, in primis, una revisione radicale del modello organizzativo e il totale ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo al di fuori ma anche all'interno delle sedi tradizionali, cosa che si ripercuote in modo sostanziale sull'organizzazione degli spazi, da ripensare in osservanza ai principi di flessibilità, virtualizzazione e, soprattutto, condivisione e collaborazione tra le persone.

Le stanze non possono essere più degli angoli isolati ma dei veri e propri *open space* in grado di stimolare e favorire il lavoro collaborativo che rimandano agli spazi di *coworking* e ai *fab lab*. Le stesse considerazioni valgono per le piattaforme informatiche collaborative e di condivisione.

Queste nuove modalità di lavoro, tipiche delle categorie professionali, sono lo specchio del lavoro in mobilità e dell'esigenza di stimolo e contaminazione (ovviamente in senso positivo, visto il periodo); questo fino ad arrivare alle cosiddette *huddle room* ovvero ambienti di dimensioni ridotte appositamente progettate e allestite per ospitare riunioni virtuali tra team di lavoro.

Quanto premesso può essere sintetizzato in un cambiamento organizzativo che passa anche attraverso la rivisitazione e riprogettazione degli spazi, il cosiddetto "*workplace change management*", molto lontano rispetto agli studi sull'ergonomia arrivati a noi fin dagli anni '80.

Telelavoro VS. Smart working

Da premettere come il telelavoro non sia un sinonimo di Smart Working poiché le differenze sono sostanziali. Il primo è espressione della legge n. 191 del 1998 che, all'art. 1 comma 1, recita:

Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine,

possono installare, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa …

A quel tempo non tutti avevano Internet a casa o tantomeno avevano sistemi compatibili o paragonabili con i computer presenti negli uffici. L'idea era di spostare semplicemente la postazione a casa del lavoratore, lasciando invariati tempi e modi di erogazione della prestazione.

Anche se i vantaggi potevano essere importanti in termini di tempistiche e costi, impatto sui trasporti e quindi sull'ambiente, come anche sulla logistica e quindi sulla opportunità di rivitalizzazione dei borghi, non erano state considerati adeguatamente gli evidenti effetti collaterali come il distacco, la difficoltà di comunicazione e condivisione, e ancor di più l'ambito sociale del lavoro inteso sia in termini di relazioni interpersonali che di facilitazione nell'esecuzione dei task assegnati, nonché di facilità di interazione e risoluzione delle problematiche.

Le modalità attuative, più concrete, sono poi state dettate dal D.P.R. n. 70 del 1999 "*Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni*", a norma dell'articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191.

Si tratta di un timido inizio, dove il telelavoro è definito come forma di lavoro svolto a distanza al di fuori delle sedi in cui tradizionalmente è prestata l'attività lavorativa. La tecnologia interviene per rendere possibile il collegamento tramite linee dati e sistemi informatici. Sono inoltre stabilite le prime linee guida sull'uso della postazione di lavoro, sulle modalità di connessione e di autenticazione ai sistemi sicure, sul come debba avvenire la comunicazione tra uffici e, dove previsto, anche i primi utilizzi di firma digitale, fondamentale nella digitalizzazione dei procedimenti amministrativi.

Per sintetizzare, il telelavoro prevede il trasferimento (parziale o totale) della sede di lavoro dai locali dell'organizzazione ad un'altra sede, senza vincoli sul fatto che possa o meno essere l'abitazione del lavoratore.

In questa configurazione il dipendente è vincolato ad espletare la prestazione da una postazione fissa e prestabilita fornita generalmente dall'organizzazione, con gli stessi vincoli di orario previsti dal contratto.

Non sussistono quindi differenze tra i carichi di lavoro, gli oneri e i tempi della prestazione lavorativa in modalità di telelavoro rispetto ai lavoratori che svolgono la prestazione all'interno della sede istituzionale/ufficiale dell'organizzazione.

Al contrario, nel lavoro agile la prestazione lavorativa è disciplinata in modo da poter essere eseguita in parte all'interno di locali dell'organizzazione e in parte all'esterno, senza per forza stabilire una postazione fissa, controllata e gestita in qualche modo, ma soprattutto senza vincoli spazio-temporali.

L'unica limitazione riguarda la durata massima della prestazione intesa come orario di lavoro giornaliero e settimanale; tale vincolo è derivante tanto dalla normativa vigente quanto dalla contrattazione collettiva.

Per quanto premesso non è necessaria una timbratura del cartellino o del badge, non sono previste pause predefinite ma conta esclusivamente il risultato finale e il raggiungimento degli obiettivi, secondo una programmazione del tutto autonoma del lavoratore, ad esclusione delle scadenze definite preliminarmente.

L'organizzazione e il dipendente possono, in maniera dinamica e flessibile, ridefinire le modalità di lavoro focalizzando più sul raggiungimento degli obiettivi e dei risultati piuttosto che sulle modalità e i tempi intermedi di lavoro. L'inverso del modello taylorista che ha invece contraddistinto il lavoro del secolo scorso e parte dell'inizio del XXI.

Una tale trasformazione porta con sé degli effetti visibili, specie nella qualità della vita del dipendente e nella agilità delle risposte in ambito lavorativo; un cambiamento nel rapporto datore di lavoro-lavoratore non è più basato su metriche temporali quanto sulla fiducia, sul rispetto delle consegne e delle tempistiche, sull'elasticità nella risposta e sulla disponibilità specie nei momenti di picco.

Smart Working nella PA

Il legislatore disciplina il lavoro agile inserendolo in una cornice normativa e fornendo le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico con la Legge 22 maggio 2017 n. 81 (art. 18-24). Nello specifico, all'articolo 18 è definito il lavoro agile come:

"*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.".*

Uno degli obiettivi della norma, peraltro dichiarato, è la promozione delle modalità di lavoro agile per "*incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*", precisando al comma 3 come le disposizioni normative siano applicabili anche ai "*rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*".

Non più battaglie per aumenti salariali o riduzione degli orari ma il puntare direttamente ad una migliore qualità della vita in ambito lavorativo sia privato che pubblico, grazie alla disponibilità e all'utilizzo delle tecnologie.

La Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile, a firma del Presidente del Consiglio dei ministri e della Ministra Madia, avvia ufficialmente la stagione dello smart working anche nelle Pubbliche Amministrazioni. Fino a quel momento tale possibilità era presente solo presso le multinazionali con sede in Italia, organizzazioni queste che necessitano di una particolare agilità sul mercato data anche dalla disponibilità dei dipendenti al di là della propensione al benessere dei lavoratori, pur sempre funzionale alla produzione di valore e raggiungimento degli obiettivi.

La Direttiva riporta gli indirizzi di attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, che delegava il Governo alla riorganizzazione delle PA, prevedendo l'introduzione di nuove e più agili misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Sono inoltre contenute delle linee guida generali per una riorganizzazione delle modalità lavorative, finalizzate alla promozione di una modalità dove poter conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Nel panorama attuale, il vecchio paradigma viene rovesciato e sono declinate le finalità come l'introduzione di innovative modalità di organizzazione del lavoro, basate sulla flessibilità, sulla valutazione per obiettivi, sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, in massima trasparenza, per ottenere il giusto equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

L'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 stabilisce inoltre che le PA prevedano l'adozione di misure tali da permettere, entro tre anni, ad almeno il 10% dei lavoratori pubblici che lo richiedano di avvalersi delle nuove modalità di lavoro agile, mantenendo in ogni caso inalterate le opportunità di crescita e di carriera.

Nella norma è però precisato come l'adozione di misure organizzative volte all'introduzione del lavoro agile e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance, sia organizzativa che individuale, all'interno di ogni PA.

Vantaggi del Lavoro agile

In precedenza, è stata descritta la trasformazione del rapporto datore-dipendente mettendo in risalto gli evidenti vantaggi per il lavoratore stesso, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Anche se difficile, almeno nel primo periodo, il lavoratore può gestire al meglio il proprio *work-life balance*, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti.

In pratica lo smart working può essere considerata una vera e propria misura di welfare aziendale poiché impatta direttamente sul benessere e sulla qualità della vita dei dipendenti, riflettendo effetti positivi sulla produttività. Un *win-win* più che una doverosa contropartita, che impatta necessariamente su altri aspetti, come:

1. la responsabilizzazione del dipendente che si trasforma in un professionista orientato al risultato;
2. la difficoltà nella valorizzazione delle risorse umane non più direttamente visibili e consultabili;
3. focus sul raggiungimento degli obiettivi prefissati piuttosto che su meri aspetti formali (cartellino);
4. razionalizzazione delle risorse con conseguente aumento della produttività;
5. risparmio in termini di costi e miglioramento dei servizi offerti;
6. utilizzo delle tecnologie più innovative veicolate attraverso lo smart working per la trasformazione digitale dei procedimenti e, più in generale, per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
7. consolidamento delle modalità di misurazione e valutazione delle performance specificatamente basate su risultati e garanzia dei livelli di servizio;
8. abbattimento delle differenze di genere;
9. riduzione del cosiddetto “assenteismo fisiologico”;
10. attrazione di figure specialistiche e talenti altrimenti orientati all’ambito privato;
11. valorizzazione del patrimonio immobiliare delle PA, per la totale revisione gli spazi, con l’introduzione delle postazioni di *coworking*.

La rivoluzione interessa direttamente il lavoratore mettendo al centro le persone e puntando sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione in una più ampia “*people strategy*”.

L’assenza dai luoghi e dai front-office per lo smart working obbliga le PA ad una apertura verso l’esterno impensabile fino a pochi anni fa dove il “palazzo” era il luogo dove si esercitata la “burocrazia difensiva”, al centro della quale vi era l’adempimento piuttosto che la finalità, la chiusura piuttosto che la collaborazione, l’inutile complessità piuttosto che la semplificazione, la presenza piuttosto che le risposte entro i tempi previsti e comunque con dichiarati i livelli di servizio.

Il problema dell’inquinamento e del riscaldamento globale non sarà certamente risolto con il solo smart working ma è stato a tutti evidente come aria e cielo fossero differenti durante il lockdown. Una riduzione importante degli spostamenti, del traffico nelle città, delle emissioni di CO2 potrebbe essere sostanziale se la diffusione del lavoro agile fosse più ampia.

Trasformazione digitale e Smart Working

Il lavoro agile non è attuabile senza il fondamentale driver delle tecnologie, in primis la connettività Internet, al di là delle questioni culturali e organizzative.

Un altro fattore abilitante è la trasformazione digitale: non è possibile arrivare a nuovi modelli di lavoro, specie se asincroni senza vincoli di presenza, in assenza di una riprogettazione dei procedimenti amministrativi e dei sottostanti processi. Non si può immaginare un futuro agile con una burocrazia bloccante, basata ancora sul formalismo e non sull’obiettivo, lontani dalla *ratio legis*.

È fondamentale che un progetto di Smart Working preveda preliminarmente almeno un inizio di trasformazione digitale, non solo di infrastrutture o piattaforme ma di revisione in ottica di semplificazione

degli adempimenti. Agilità dal lato dei lavoratori, agilità dal lato dell'amministrazione, guadagno per una società finalmente digitale.

Il lavoratore agile non ha più alibi rispetto alla necessità di acquisire specifiche competenze digitali, specie se abilitanti al lavoro agile:

- *Social collaboration* – strumenti e servizi che permettono di comunicare e relazionarsi, creando nuove opportunità di collaborazione e condivisione della conoscenza;
- *Mobility*: Piattaforme, dispositivi e applicazioni in grado di supportare il lavoro in massima mobilità;
- *Information Security*: dispositivi e tecnologie al fine di garantire la sicurezza dei dati, specie quando trattati da remoto e da diversi strumenti e piattaforme;
- *Workspace Technology*: utilizzo più flessibile ed efficace degli ambienti fisici.

La postazione di lavoro convenzionale e ad uso esclusivo personale dovrà essere sostituita con una serie di strumenti pronti per la mobilità del lavoratore, da casa, dalla seconda casa, dallo spazio condiviso, dall'ufficio alla sala riunioni super attrezzata per le video conferenze immersive. Al fine di supportare efficacemente le forme di lavoro collaborativo e la comunicazione tra team virtuali citati in precedenza, è basilare una rivisitazione degli ambienti di lavoro focalizzandosi sull'utilizzo delle tecnologie per attrezzare gli spazi fisici a disposizione.

Sicurezza dei dati e cultura basata sui dati

Mentre nel telelavoro è il datore di lavoro a fornire il dipendente della strumentazione, nella logica dello smart working è il lavoratore a scegliere quale dispositivo utilizzare, includendo i cosiddetti Bring your own device (BYOD), ovvero la possibilità di usare i propri dispositivi personali per espletare le attività richieste.

Non più un basso o peggio inesistente livello di integrazione dei dati ma l'implementazione di strumenti in grado, e a livelli crescenti, di costituire il patrimonio informativo dell'organizzazione, analizzabile, correlabile, utilizzabile nei dei processi decisionali, adottando logiche proattive piuttosto che reattive dovute troppo spesso ai ritardi nell'elaborazione e all'impossibilità di costruire una visione di insieme.

L'evoluzione dovrebbe iniziare con l'adozione di logiche almeno DATA-INFORMED, dove le decisioni possano essere basate tanto sull'analisi dei dati acquisiti, quanto sulle sollecitazioni del contesto, fino ad arrivare al cosiddetto modello DATA-CENTRIC "puro" dove è evidente la capacità dell'organizzazione di riuscire a utilizzare i dati non soltanto per comprendere la direzione intrapresa ma per adattare, migliorare, ripensare e innovare il proprio modello di servizio.

Per fare questo è necessario UN UNICO contenitore, una specifica piattaforma aziendale (e non di terze parti) dove tutte le informazioni di questo tipo, siano analizzabili, correlabili, messe in sicurezza e non "regalate" al primo fornitore di servizi apparentemente gratuiti.

Emergenza Covid-19 e smart working

A partire da febbraio 2020, a seguito del diffondersi dell'epidemia Covid-19, sono stati emanati una serie di provvedimenti per semplificare l'accesso alle modalità di lavoro agile e diffonderne l'utilizzo nella PA, soprattutto al fine di ridurre i rischi connessi con la socialità tipica dei luoghi di lavoro.

L'ambito lavorativo è per primo un ambito sociale, dove tanto le relazioni interpersonali quanto la comunicazione rivestono un ruolo fondamentale al raggiungimento degli obiettivi. Questo non ha solo comportato impatti sulla forza lavoro ma ha richiesto l'intervento del legislatore con la serie di norme che seguono.

Si parte dal decreto legge del 23 febbraio 2020, n. 6, recante "Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19", che con alcune misure specifiche ha stabilito che il lavoro agile "*è applicabile in via automatica ad ogni rapporto di lavoro subordinato nell'ambito di aree*

considerate a rischio nelle situazioni di emergenza nazionale o locale nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti".

Il decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, recante "Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", permette di superare il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

La Direttiva n.1 del 2020 – Emergenza epidemiologica COVID-2019, emanata dalla Funzione pubblica, si rivolge alle amministrazioni pubbliche delle aree geografiche non direttamente coinvolte nell'emergenza, fornendo un impulso al lavoro agile e flessibile, invitando inoltre ad utilizzare modalità telematiche per le riunioni, i convegni ed i momenti formativi, prevedendo misure specifiche nell'ambito delle prove concorsuali e dei locali di lavoro.

Il ministro della PA ha fornito alcuni chiarimenti, con la Circolare n. 1 del 2020, sulle modalità di implementazione delle misure normative e sugli strumenti, ovviamente anche informatici, a cui le pubbliche amministrazioni possono ricorrere per incentivare il ricorso alle modalità più adeguate e flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa.

Il 12 marzo 2020 la Ministra Dadone ha firmato la Direttiva 2/2020 in relazione all'emergenza Covid-19 in sostituzione della precedente Direttiva n. 1/2020. Il nuovo documento rafforza ulteriormente il ricorso al lavoro agile, prevedendo l'ordinarietà di questa forma organizzativa per le pubbliche amministrazioni. L'obiettivo di tale Direttiva è la tutela della salute dei cittadini e dei dipendenti, contemperando anche la necessità di erogazione dei servizi essenziali e indifferibili.

Il decreto-legge "Cura Italia" del 17 marzo 2020, n.18, (convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27), oltre alle misure per il potenziamento del Servizio sanitario nazionale e il sostegno economico alle famiglie, ai lavoratori e alle imprese per contrastare l'emergenza Covid-19, contiene dei riferimenti al lavoro agile.

Nello specifico, all'articolo 39 è stabilito che fino al 30 aprile 2020, "*i lavoratori dipendenti disabili […] o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità […] hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile […] a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione*".

La legge n.81/2017 sullo Smart Working prevedeva già per i lavoratori "*del settore privato affetti da gravi e comprovate patologie con ridotta capacità lavorativa è riconosciuta la priorità nell'accoglimento delle istanze di svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile*".

Sono rinvenibili ulteriori riferimenti all'Articolo 74: *misure per la funzionalità delle Forze di polizia e altri corpi*, all'Art. 75: *acquisti per lo sviluppo di sistemi informativi per la diffusione del Lavoro Agile* e all'Art. 87: *misure straordinarie in materia di Lavoro Agile*. In quest'ultimo articolo, così come già stabilito dalla direttiva 2/2020 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, si sottolinea che "*il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni*" in modo da limitare la presenza di personale negli uffici, a prescindere dagli accordi individuali già stilati, in funzione della riduzione dei rischi legati alla diffusione del virus.

Nei casi in cui non sia possibile adottare lo Smart Working, "*le amministrazioni utilizzano gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva*". Escluse le possibilità indicate, il personale potrà essere esentato dal servizio e detto "*periodo di esenzione dal servizio costituisce servizio prestato a tutti gli effetti di legge e l'amministrazione non corrisponde l'indennità sostitutiva di mensa, ove prevista*".

Con la Circolare n. 2/2020 pubblicata il 2 aprile, Funzione Pubblica fornisce quindi molteplici indicazioni organizzative e orientamenti applicativi alle amministrazioni in relazione alle disposizioni dell'articolo 87 del decreto "Cura Italia". Si ribadisce che il lavoro agile costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione fino alla cessazione dello stato di emergenza. E si conferma che le amministrazioni sono chiamate a uno sforzo organizzativo e gestionale per garantire il pieno utilizzo dello smart working, accessibile in modo temporaneamente semplificato, così da ridurre al minimo gli spostamenti e la presenza dei dipendenti negli uffici, correlandola ai servizi indifferibili non erogabili da remoto.

Il Decreto Rilancio (Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 come convertito con la legge 17 luglio 2020, n. 77) prevede che per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione con mansioni che possono essere svolte da casa lo smart working sia prorogato fino al 31 dicembre. Inoltre, entro il 31 gennaio 2021 (e successivamente entro il gennaio di ogni anno), ciascuna pubblica amministrazione elaborerà il "piano organizzativo per il lavoro agile" (POLA).

Il 18 ottobre il Presidente del Consiglio dei ministri ha firmato il Dpcm che contiene le nuove misure per il contenimento e la gestione dell'emergenza da Covid-19, che integra e completa il precedente decreto del 13 ottobre. Nell'ambito delle pubbliche amministrazioni, è previsto che le riunioni si svolgano in modalità a distanza, salvo la sussistenza di motivate ragioni e il 19 ottobre 2020 la Ministra Fabiana Dadone ha firmato il decreto ministeriale sullo smart working che attua le norme del decreto Rilancio, alla luce dei Dpcm del 13 e 18 ottobre. Obiettivo: contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi. Il testo prevede che ogni amministrazione assicuri lo svolgimento del lavoro agile (su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale) almeno al 50% del personale (naturalmente si parla del personale impegnato in attività che possono essere svolte secondo questa modalità). Questo potrà essere fatto in modalità semplificata fino al 31 dicembre 2020.

Ecco gli altri punti salienti del decreto ministeriale 19 ottobre 2020, pubblicato sulla G.U. Serie generale – n. 268 del 28 ottobre 2020:

gli enti, tenendo anche conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le loro potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato;

il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto, con una equilibrata flessibilità e comunque alla luce delle prescrizioni sanitarie vigenti e di quanto stabilito dai protocolli di sicurezza;

le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile. Il dirigente, verificando anche i feedback che arrivano dall'utenza e dal mondo produttivo, monitora le prestazioni rese in smart working da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo;

lo smart working si svolge di norma senza vincoli di orario e luogo di lavoro, ma può essere organizzato per specifiche fasce di contattabilità, senza maggiori carichi di lavoro. In ogni caso, al lavoratore sono garantiti i tempi di riposo e la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Inoltre, i dipendenti in modalità agile non devono subire penalizzazioni professionali e di carriera;

i dispositivi informatici e digitali ritenuti necessari possono essere quelli di proprietà dell'amministrazioni o rimane possibile l'utilizzo di strumentazione di proprietà del dipendente;

l'amministrazione favorisce il lavoro agile per i lavoratori disabili o fragili anche attraverso l'assegnazione di mansioni diverse e di uguale inquadramento. In ogni caso, promuove il loro impegno in attività di formazione;

nella rotazione del personale, l'organizzazione fa riferimento a criteri di priorità che considerino anche le condizioni di salute dei componenti del nucleo familiare del dipendente, della presenza di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, ma anche del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza;

data l'importanza della continuità dell'azione amministrativa e della rapida conclusione dei procedimenti, l'organizzazione individua comunque ulteriori fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita rispetto a quelle adottate.

Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)

Il Pola è uno strumento previsto dal decreto Rilancio. Il provvedimento stabilisce che entro il 31 gennaio di ciascun anno (a partire dal gennaio 2021) le amministrazioni pubbliche, sentite le organizzazioni sindacali, debbano redigere il Piano organizzativo del lavoro agile o POLA.

Nel POLA sono individuate le modalità attuative dello smart working prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, almeno una quota del 60% dei soggetti dipendenti che possano avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità o della progressione di carriera.

Sono inoltre definite le misure organizzative, i requisiti tecnici e tecnologici, i percorsi formativi del personale, includendo la componente dirigenziale, gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, ponendo risalto al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

In questa azione dovrebbero essere coinvolti, ove possibili gli stakeholder, sia individualmente che rispetto alle forme associative.

L'adozione del POLA permette di arrivare almeno al 60% di lavoratori in modalità agile; in assenza del piano POLA è previsto un limite al 30%, con tutti i risvolti tanto sui rischi quanto sui costi generali di funzionamento.

Il POLA è soggetto al monitoraggio del ministero per la PA, che opera attraverso un'apposita commissione in seno al DFP e partecipato con il territorio al quale devono prioritariamente fornire il proprio contributo diversi soggetti, in primis OO.SS, OIV, CUG e RTD.

Osservatorio nazionale del lavoro agile nella PA

Come già previsto dal decreto Rilancio, è stato istituito l'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche con il Decreto che la Ministra Dadone ha firmato il 4 novembre 2020.

I componenti dell'Osservatorio, composto da 27 rappresentanti di Governo, Regioni, enti locali, Inps, Istat e altre istituzioni tra cui un membro per conto dell'Enea, non sono stati scelti soltanto in funzione degli aspetti più legati alla prestazione lavorativa ma con il focus e la possibilità di approfondire anche gli aspetti connessi alle tecnologie, all'energia e allo sviluppo sostenibile.

Non un intervento finalizzato alle nuove modalità lavorative ma posizionato in un contesto di smart city, smart mobility, smart working grazie all'introduzione delle tecnologie.

Si aggiungeranno altri 14 esperti del settore pubblico e privato, oppure provenienti dal mondo universitario, che costituiranno una Commissione tecnica di supporto.

L'organismo dovrebbe fornire spunti e proposte di carattere normativo, organizzativo o tecnologico per migliorare sempre più lo smart working nelle PA e con esso la qualità dei servizi al cittadino, interagendo con i principali *stakeholder*, al fine di sviluppare le necessarie competenze del personale pubblico, le

capacità manageriali dei dirigenti, la misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali.

Altro obiettivo riguarda ovviamente la verifica dei contenuti dei POLA messi a punto dalle singole PA in modo che permettano di raggiungere gli obiettivi quantitativi e qualitativi prefissati; inoltre, sarà necessario monitorare gli effetti dello smart working, positivi o eventualmente negativi, tanto sull'organizzazione quanto sui servizi ai cittadini. Ultimo compito riguarda la promozione dello smart working presso le amministrazioni più restie, per imprinting o per peculiarità.

Vademecum dell'AgID per la sicurezza in Smart Working

Per cercare di contrastare il fenomeno della sicurezza informatica, che assume ancor più rilevanza per i dipendenti che lavorano nella pubblica amministrazione, il Cert-PA di AgID (Computer Emergency Response Team Pubblica Amministrazione) ha stilato un vademecum con undici consigli per lavorare in sicurezza da casa.

1. Segui prioritariamente le policy e le raccomandazioni dettate dalla tua Amministrazione
2. Utilizza i sistemi operativi per i quali attualmente è garantito il supporto
3. Effettua costantemente gli aggiornamenti di sicurezza del tuo sistema operativo
4. Assicurati che i software di protezione del tuo sistema operativo (Firewall, Antivirus, ecc) siano abilitati e costantemente aggiornati
5. Assicurati che gli accessi al sistema operativo siano protetti da una password sicura e comunque conforme alle password policy emanate dalla tua Amministrazione
6. Non installare software proveniente da fonti/repository non ufficiali
7. Blocca l'accesso al sistema e/o configura la modalità di blocco automatico quando ti allontani dalla postazione di lavoro
8. Non cliccare su link o allegati contenuti in e-mail sospette
9. Utilizza l'accesso a connessioni Wi-Fi adeguatamente protette
10. Collegati a dispositivi mobili (pen-drive, hdd-esterno, etc) di cui conosci la provenienza (nuovi, già utilizzati, forniti dalla tua Amministrazione)
11. Effettua sempre il log-out dai servizi/portali utilizzati dopo che hai concluso la tua sessione lavorativa.

Considerato come il livello di sicurezza informatica sia spesso proporzionale alla consapevolezza degli operatori sul tema tanto dell'utilizzo dei dispositivi come delle piattaforme, oltre alle precedenti indicazioni è stato redatto uno specifico regolamento contenente diritti e prescrizioni per i lavoratori agili, riportato in Allegato 2.

Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile [da dove si parte?]

Il Conservatorio Rossini non aveva mai avviato sperimentazioni in tema di lavoro agile fino al periodo di lockdown. Il personale non era stato formato né erano stati forniti gli strumenti utili a tale nuova modalità di erogazione della prestazione lavorativa.

Durante il lockdown i lavoratori, personale docente, ed amministrativo, tranne rare eccezioni, ha lavorato, per quanto possibile secondo le proprie disponibilità di connettività e di strumenti, nonché di competenze digitali, utilizzando gli strumenti rispettivamente di didattica digitale integrata da un lato e le VPN e i collegamenti a desktop remoto per la connettività alle piattaforme amministrative.

Uno dei requisiti che ha comportato problematiche nella didattica legata all'utilizzo degli strumenti musicali è la tradizionale codifica digitale (tramite Codec) delle piattaforme DDI che ha sempre la tendenza, non udibile dai neofiti ma con impatti devastanti per chi ha l'orecchio allenato, a modificare pesantemente il risultato finale rispetto alla sorgente audio. Questa problematica ha obbligato ogni singolo insegnante a

provare tutte le piattaforme disponibili, unitamente a ricercare, lato studente e lato docente, la migliore connettività possibile per il massimo della larghezza di banda di connessione.

La necessità di mantenere elevata la risoluzione dell'audio ha in parte disgregato quanto inizialmente immaginato in termini di unitarietà della piattaforma per la DDI. In alcuni casi le piattaforme utilizzate sono state anche quelle non direttamente promosse dal Ministero dell'Istruzione.

Il registro elettronico, fornito sempre in modalità SaaS (in cloud), è stato uno strumento determinante sia lato studente che lato docenti nell'ambito del funzionamento dei servizi come anche del tracciamento delle attività per gli obblighi di legge.

Per gli amministrativi le cose sono andate leggermente meglio dati i requisiti più limitati e la personale disponibilità di strumenti e connettività.

Le difficoltà ci sono state come in tutte le organizzazioni, per i limiti della comunicazione, per le fastidiose disconnessioni, per l'isolamento, per la difficoltà e l'impatto emotivo del momento.

Preme evidenziare come, nonostante tutto, le cose abbiano in qualche modo funzionato grazie alla volontà e all'abnegazione di tutti.

Modalità attuative [come attuare il lavoro agile?]

Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile l'organizzazione persegue i seguenti obiettivi principali:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile della Città, favorendo la migrazione delle persone verso i borghi e i piccoli Comuni italiani, riportandoli al centro della rivoluzione digitale grazie alla connettività e disponibilità di banda.

Attività che possono essere svolte in modalità agile

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

L'attuale distribuzione per settore dei dipendenti autorizzati al lavoro agile evidenzia come potenzialmente molte delle persone che lavorano al Conservatorio Rossini possano svolgere tale attività, volendo a rotazione, in modalità agile qualora ricorrano almeno le seguenti condizioni:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;

- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- personale docente impegnato nei servizi da rendere necessariamente in presenza;
- personale assegnato a servizi che richiedono presenza per controllo accessi e attività di sorveglianza e pulizia.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Conservatorio Rossini è costituito da una mappatura delle attività svolte all'interno dell'organizzazione, articolate secondo un modello gerarchico con riportati gli obiettivi di livello via via superiore, fino ad arrivare ai livelli più strategici.

Sono assegnati ai dipendenti degli obiettivi riconducibili allo schema illustrato nelle linee guida del sistema di misurazione e valutazione.

Quanto premesso a garanzia del collegamento diretto tra Piano della Performance e POLA, la cui attuazione non può configurarsi quale attività a sé stante ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel PdP.

Entrando nel merito delle performance per l'anno 2021 preme sottolineare come il lavoratore abbia mutato anche formalmente la propria natura verso lo smart working anche rispetto alla denominazione modificata in "*smart worker*" e "*distance manager*" per tutto il personale coinvolto in questa modalità.

L'esercizio del potere direttivo previsto all'art. 19 della Legge n. 81/2017, può essere implementato anche attraverso quegli strumenti programmatori riguardanti la performance dei singoli dipendenti.

Il driver o fattore abilitante del lavoro agile non risiede solo nella disponibilità di tecnologie ma è legato alla validità e accuratezza del sistema di misurazione e valutazione della performance, declinato nella successiva sezione dedicata.

Ulteriore sviluppo del lavoro agile

Il Conservatorio Rossini è già ad uno stadio avanzato dell'introduzione della modalità agile della prestazione. Si ritiene utile riepilogare di seguito i punti di forza dell'esperienza dell'Amministrazione e i principali sviluppi previsti.

Le condizioni abilitanti

Salute organizzativa, sistema di misurazione e valutazione della performance

Nelle linee guida è riportata la necessità di approvazione annuale, coinvolgendo il Nucleo di Valutazione, del processo di misurazione, definendo metriche e indicatori adeguati a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti della performance organizzativa e individuale.

La valutazione conseguente dal processo di misurazione consiste nel raffrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi previsti, cercando di identificare le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha per oggetto:

a) la valutazione della performance con riferimento all'organizzazione nel suo complesso ("performance di organizzazione");
b) la valutazione della performance con riferimento agli obiettivi dell'organizzazione ("performance organizzativa");
c) la valutazione della performance dei singoli dipendenti ("performance individuale").

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'organizzazione da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative, anche in ottica di crescita delle professionalità.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'organizzazione, dichiarando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione dei citati obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione in itinere, di confronto fra i soggetti interessati, richiede una condivisione costante effettuata con l'obiettivo di individuare e sviluppare percorsi di crescita delle competenze delle persone attraverso formazione, tutoring, coaching, workshop verticali o altre attività dedicate.

Il processo di valutazione del personale ha finalità:

- conoscitive del livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo di ciascuno;
- la motivazione e l'*engagement* al fine di conoscere e sentirsi coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione in cui opera, in modo di orientare e correggere i propri comportamenti in funzione dei feedback continui ricevuti sul proprio operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa, anche in termini di semplificazione dei procedimenti;
- la crescita delle competenze, dopo aver individuato potenziale e margini di miglioramento;
- la crescita delle persone meritevoli;
- la premialità e il riconoscimento in termini economici del contributo delle persone.

La valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione:

1. la performance organizzativa misurata a livello di organizzazione;
2. la performance individuale che deriva dalla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di ufficio / gruppo / individuale;
3. i comportamenti organizzativi in grado di misurare il raggiungimento degli obiettivi attraverso il confronto tra comportamenti attesi e reali
4. la presenza.

Da quanto sopra emerge chiaramente che i principali punti di forza dal punto di vista organizzativo sono i seguenti:

- Tutte le attività svolte nell'organizzazione sono individuate all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance, posto in un sistema gerarchico di obiettivi
- Il personale lavora per obiettivi e non legato alla misurazione oraria
- I responsabili misurano i comportamenti organizzativi, oggetto di verifica periodica.

Salute professionale

Da tempo, il Conservatorio Rossini ha scelto di intraprendere la strada della digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro, aventi come obiettivo di riferimento la platea degli allievi e delle rispettive

famiglie. Il percorso è stato accompagnato da iniziative formative che, in ragione dei contenuti, hanno investito la totalità, specifiche figure professionali o specifici procedimenti/processi.

Fino al lockdown sono stati previsti degli eventi formativi con esperti esterni atti a valutare lo stato e le azioni da intraprendere in funzione degli obiettivi di digitalizzazione. Dopo l'inizio dell'emergenza a causa della pandemia alcune delle attività formative o di coordinamento sono state svolte on-line.

Per il personale amministrativo è di grande impatto e utilità la piattaforma di Segreteria digitale mentre il personale docente, nonostante qualche incertezza iniziale, ha acquisito le competenze necessarie all'utilizzo del registro elettronico.

Per accompagnare le persone è stato creato un gruppo di volontari tra gli amministrativi che tenta di verificare l'applicazione delle tecnologie in una sorta di facilitazione digitale; hanno anche il compito di supportare i colleghi in un "nuovo modo di lavorare" e accompagnare l'organizzazione in questa trasformazione.

La modalità di lavoro agile, adottata dopo l'adozione delle prime misure per limitare la pandemia di Covid 19, ha stimolato ulteriormente la trasformazione digitale dell'organizzazione, partita in tempi non sospetti in funzione degli obblighi legati alla figura del responsabile della transizione digitale e, ancor prima, nel momento in cui erano state adottate le prime misure di sicurezza in conformità alla nuova disciplina sulla protezione dei dati personali.

Specifiche sessioni con gruppi ristretti di utenti ha permesso inoltre di identificare i processi da migliorare o semplificare utilizzando le nuove tecnologie.

Già da marzo 2020 tutti i dipendenti che svolgono attività che possono essere rese a distanza hanno lavorato a rotazione da remoto. Queste, in particolare, le fasi che sono state attuate:

Prima fase – fine 2019 inizio 2020

Inizio delle sessioni sulla digitalizzazione dei processi e il miglioramento dei sistemi esistenti.

Seconda fase - lockdown

A causa dell'emergenza sanitaria tutte le attività di formazione sono state erogate a distanza. Il percorso formativo è stato personalizzato in base alle esigenze individuali. La formazione ha riguardato tutte le materie.

Terza fase – post lockdown

In questa fase si è cercato di identificare, migliorare e/o semplificare gli ambiti e/o i processi di lavoro maggiormente impattati dall'introduzione di nuove tecnologie. I facilitatori hanno presentato idee che spaziano dalla collaborazione tra uffici ai servizi per gli studenti.

Salute digitale

L'obiettivo è rendere amica la tecnologia, sfruttarne al massimo le potenzialità senza effetti negativi sulle persone. La trasformazione digitale deve essere un supporto per una PA più efficiente, trasparente, amica del cittadino anche attraverso un utilizzo del dato acquisito per finalità di governance dell'organizzazione.

Aspetti economici

L'utilizzo della tecnologia richiede investimenti e periodici reinvestimenti. Risulta quindi necessario individuare quelle misure atte a razionalizzare le risorse strumentali e di contenimento delle spese di funzionamento e a definire le varie componenti di approvvigionamento delle strumentazioni tecnologiche in coerenza con il bilancio dell'organizzazione.

Sviluppi tecnologici

Durante il lockdown le modalità di accesso agli strumenti presenti in ufficio sono stati basati su accessi VPN e accessi sicuri ai dipendenti attraverso 'desktop remoto' evoluti, ottimizzati per l'erogazione dei servizi all'inizio del periodo dell'emergenza epidemiologica COVID-19. Il collegamento avviene utilizzando strumentazione messa a disposizione dall'Organizzazione oppure con strumentazione nella disponibilità del dipendente.

L'organizzazione sta valutando la possibilità di avviare un piano di sostituzione su base pluriennale delle postazioni fisse con strumentazione portatile.

Per il personale è possibile, fermo restando il rispetto delle disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, attivare la modalità agile anche usando strumentazione nella propria disponibilità.

Programma di sviluppo del lavoro agile [come sviluppare il lavoro agile?]

Per meglio comprendere lo stato di avanzamento in cui il Conservatorio Rossini si trova al momento della redazione del presente POLA, sono stati individuati i seguenti indicatori.

La misurazione si riferisce alla data del 31/12/2020. Si intendono "lavoratori agili" tutte le persone autorizzate al lavoro da remoto per il periodo emergenziale.

SALUTE ORGANIZZATIVA

Coordinamento organizzativo del lavoro agile	sì
Monitoraggio del lavoro agile	sì
Help desk informatico dedicato al lavoro agile	sì
Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	sì
% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto nel periodo emergenziale	**90%**

SALUTE PROFESSIONALE

Competenze direzionali:

% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile negli ultimi due anni	0%
% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%

Competenze organizzative:

% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile negli ultimi due anni	0%
% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%

Competenze digitali:

% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze	50% digitali nell'ultimo anno
% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	Formazione funzionale seguita su Syllabus, La piattaforma di formazione dedicata al capitale umano delle PA
€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro	€ ---
€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi (Dati riferiti al Bilancio 2024 escluse le spese correnti)	€ ---

SALUTE DIGITALE

N. notebook per lavoro agile forniti dall'organizzazione	16
% lavoratori agili dotati di computer portatile	100%
Sistema VPN	sì
Accessi sicuri ai dipendenti attraverso 'desktop remoto' evoluti	sì
Intranet	no
Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	sì
% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%
% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%
% Firma digitale tra i lavoratori agili	10%
% Processi interni digitalizzati	75%
% Servizi digitalizzati (servizi rivolti agli utenti esterni)	75%

Modalità attuative

La promozione del ricorso al lavoro agile è in capo alla dirigenza che, considerate il perimetro di possibile attuazione, illustra al personale i vantaggi e le modalità previste.

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.

Ai sensi delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017 e alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi, nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione non ritiene svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, ulteriori attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati.

Nel mese di marzo 2024 sono stati stipulati Accordi Individuali tra il Conservatorio Rossini ed il personale amministrativo, ai sensi degli artt. 11-12-13-14-15 del C.C.N.L. – Comparto Istruzione e Ricerca del 18.1.2024.

Allegato 1 - Regolamento per il lavoro agile

Art. 1 Definizioni

Ai fini della presente disciplina, ai sensi del Capo II della legge del 22 maggio 2017 n. 81, si intende per:

“Lavoro agile”: 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 prevalente supporto di tecnologie dell’informazione e della comunicazione che consentano il collegamento con l’amministrazione nel rispetto delle norme in materia di sicurezza e trattamento dei dati personali. La prestazione lavorativa è eseguita in parte o esclusivamente presso un luogo collocato al di fuori delle sedi dell'Amministrazione, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

“Lavoratore/lavoratrice agile”: il dipendente in servizio presso l'amministrazione che espleta parte della propria attività lavorativa in modalità agile secondo i termini stabiliti nell'accordo individuale;

“Accordo individuale”: accordo concluso tra il dipendente ed il dirigente/datore di lavoro del settore a cui è assegnato il/la dipendente. L'accordo è stipulato per iscritto e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali del Conservatorio Rossini. L’accordo prevede, tra l’altro:

- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa svolta all’esterno dei locali aziendali;
- l’individuazione della giornata settimanale in cui viene svolta l’attività di lavoro agile;
- l’indicazione dei luoghi prevalenti in cui verrà svolta l’attività;
- le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente di riferimento;
- la strumentazione tecnologica da utilizzare;
- fascia/e oraria/e di possibile contattabilità telefonica e la fascia di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro, a tutela della sua salute psico-fisica, della sua efficienza e produttività e della conciliazione tra tempi di vita, di riposo e di lavoro;
- gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro, sicurezza dei dati e protezione dei dati personali trattati.

All’accordo è allegata l’informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in lavoro agile.

“Sede di lavoro”: la sede a cui il dipendente è assegnato;

“Luogo di lavoro”: spazio nella disponibilità del dipendente (la propria abitazione/domicilio o altro luogo) ritenuto idoneo allo svolgimento della prestazione lavorativa. Il luogo o luoghi prescelti devono essere indicati dell'Accordo individuale;

“Amministrazione”: Conservatorio Rossini;

“Dotazione tecnologica”: la strumentazione costituita da personal computer, tablet, smartphone, applicativi software ecc. forniti dall'amministrazione al dipendente e/o nella sua disponibilità, utilizzati per l’espletamento dell’attività lavorativa.

Art. 2 Diritti e doveri del/della dipendente

Il presente regolamento disciplina l'applicazione del lavoro agile all’interno del Conservatorio Rossini, come previsto dalla L. del 22 maggio 2017, n. 81, quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa del personale dipendente ed è emanato in attuazione delle disposizioni normative e contrattuali vigenti in materia.

Il lavoro agile non modifica l’inquadramento e il livello retributivo del/della dipendente e consente le medesime opportunità rispetto ai percorsi professionali e alle iniziative formative.

Al/alla dipendente in lavoro agile si applicano la normativa e gli accordi vigenti in materia di diritti sindacali.

Nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile il comportamento del/della dipendente dovrà essere sempre improntato a principi di correttezza e buona fede e la prestazione dovrà essere svolta sulla base di quanto previsto dai CCNL vigenti e di quanto indicato nel Codice di comportamento.

Art. 3 Destinatari

L'attivazione della modalità di lavoro agile avviene su base volontaria.

Il presente disciplinare è rivolto a tutto il personale dipendente in servizio presso il Conservatorio Rossini, a tempo determinato (con contratti di minimo 6 mesi) e indeterminato, a tempo pieno o parziale e nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità tra uomo e donna.

Ai sensi del co.3 bis dell'art. 18 della L. 81/2017, è riconosciuta priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.

Art. 4 Accordo Individuale

L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale tra il dipendente e il dirigente/datore di lavoro cui quest'ultimo è assegnato.

Il/la dipendente presenta la richiesta al proprio dirigente/datore di lavoro secondo le modalità previste, precisando gli elementi fondamentali da riportare nell'accordo individuale ovvero l'individuazione della giornata settimanale in cui si chiede di svolgere l'attività di lavoro agile, l'indicazione dei luoghi di lavoro prevalenti in cui verrà svolta l'attività e la strumentazione da utilizzare.

Il dirigente/datore di lavoro respinge o approva la richiesta, eventualmente apportando modifiche e la trasmette all'Area Personale e Organizzazione che provvede alla predisposizione dell'accordo individuale che dovrà essere sottoscritto dal dirigente e dal dipendente. L'accordo dovrà essere trasmesso all'Area Personale e Organizzazione per le conseguenti procedure di legge: dopo tali adempimenti provvederà a informare il dipendente e il dirigente dell'effettivo avvio del lavoro agile.

L'accordo ha durata annuale.

Nell'accordo devono essere definiti:

- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali;
- l'individuazione della giornata settimanale in cui viene svolta l'attività di lavoro agile;
- l'indicazione dei luoghi prevalenti in cui verrà svolta l'attività;
- le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente di riferimento;
- la strumentazione tecnologica da utilizzare;
- fascia/e oraria/e di contattabilità telefonica e la fascia di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro, a tutela della sua salute psico-fisica, della sua efficienza e produttività e della conciliazione tra tempi di vita, di riposo e di lavoro;
- gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e trattamento dati.

In caso di eventuali modifiche riguardanti il profilo professionale del dipendente o dell'attività svolta dal medesimo, la prosecuzione della prestazione in lavoro agile è condizionata alla sottoscrizione di un nuovo accordo individuale.

Art. 5 Trattamento economico del personale

È garantita parità di trattamento economico e normativo per il personale in s.w. mentre il buono pasto non è dovuto.

Non sono configurabili permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario, parimenti non è applicabile l'istituto della turnazione e conseguentemente l'eventuale riduzione oraria e l'erogazione della relativa indennità nonché delle indennità, se previste, legate alle condizioni di lavoro.

Nelle giornate in cui l'attività lavorativa è prestata in modalità agile non è configurabile il lavoro straordinario né la maturazione di surplus orario né di riposi compensativi.

Le indennità relative a turno, disagio ed altre indennità giornaliere legate alle modalità di svolgimento della prestazione, non sono riconosciute.

Art. 6 Luoghi di lavoro

Nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente avrà cura di svolgere la propria attività lavorativa in luoghi, anche esterni alla sede principale, che, tenuto conto delle attività svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la sua l'incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento del proprio lavoro.

In particolare, il luogo di lavoro deve essere tale da garantire la necessaria riservatezza delle attività, evitando che estranei possano venire a conoscenza di notizie riservate, specie in formato digitale. È inoltre necessario che il luogo ove si svolge l'attività non metta a repentaglio la strumentazione eventualmente fornita dall'Amministrazione.

Nelle giornate di lavoro agile i/le dipendenti utilizzeranno prioritariamente spazi chiusi privati (in primo luogo il proprio domicilio abituale, ma non esclusivamente), spazi in strutture pubbliche attrezzate per l'accoglienza e il collegamento, o spazi in altre Amministrazione con le quali siano previste attività di collaborazione già strutturate.

È necessario fornire un'indicazione del luogo prevalente (o dei luoghi) al fine della corretta copertura INAIL in caso di infortuni sul lavoro. Eventuali infortuni sul lavoro devono essere immediatamente comunicati alle strutture di appartenenza per le necessarie denunce.

L'individuazione di uno o più luoghi prevalenti può essere dettata da esigenze connesse alla prestazione lavorativa o dalla necessità di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative.

Il lavoratore agile può chiedere di poter modificare, anche temporaneamente, il luogo di lavoro presentando richiesta scritta (anche a mezzo e-mail) al proprio Dirigente di riferimento il quale, valutatane la compatibilità, autorizza per iscritto (anche a mezzo e-mail) il mutamento: lo scambio di comunicazioni scritte, in tal caso, è sufficiente ad integrare l'accordo individuale, senza necessità di una nuova sottoscrizione. Ogni modifica temporanea o permanente del luogo di lavoro deve essere prontamente comunicata dal lavoratore all'Ufficio personale di riferimento.

Ai sensi dell'art. 23 della L. 81/2017 il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali come previsto dall'art. 12 della presente disciplina.

Il luogo di lavoro individuato dal lavoratore, di concerto con il Dirigente, non può essere, in nessun caso, collocato al di fuori dei confini nazionali.

Art. 7 Orario di lavoro e diritto alla disconnessione

L'attuazione del lavoro agile non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al/alla dipendente, il/la quale farà riferimento al normale orario di lavoro con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie del lavoro agile nel rispetto, comunque, dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione.

Nell'ambito delle modalità di esecuzione della prestazione, definite nell'accordo individuale, è individuata la giornata nella settimana in cui l'attività è svolta in modalità lavoro agile, che potrà comunque essere oggetto di modifica nel corso di validità dell'accordo.

L'eventuale malfunzionamento delle dotazioni tecnologiche che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità agile dovrà essere tempestivamente segnalato dal/dalla dipendente sia al fine di dare soluzione al problema che di concordare con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro nella sede di lavoro.

L'amministrazione, per esigenze di servizio rappresentate dal Responsabile di riferimento, si riserva di richiedere la presenza in sede del dipendente in qualsiasi momento, in particolare per situazioni di emergenza.

In particolare, nelle giornate di lavoro agile, per il personale valgono le seguenti regole:

- fascia di svolgimento attività standard: 7.30 – 20.00. Durante tale fascia di attività il lavoratore è contattabile attraverso gli strumenti di comunicazione in dotazione ed è garantita una fascia di contattabilità telefonica, tendenzialmente dalle 10.00 alle 13.00 salve eventuali esigenze organizzative della struttura di appartenenza, al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le necessarie occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi; nel caso in cui l'articolazione oraria della giornata preveda la prestazione in orario pomeridiano, è richiesta una fascia di contattabilità di un'ora, indicativamente dalle 14.30 alle 15.30;
- fascia di disconnessione standard: 20.00 – 7.30 oltre a giornate di riposo, domenica e festivi. Durante tale fascia non è richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa, la lettura delle e-mail, la risposta alle telefonate e ai messaggi, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Organizzazione. Il diritto alla disconnessione si applica in senso verticale e bidirezionale (verso i propri responsabili e viceversa), oltre che in senso orizzontale, cioè anche tra colleghi;
- per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro, non sono configurabili permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario, parimenti non è applicabile l'istituto della turnazione e conseguentemente l'eventuale riduzione oraria e l'erogazione della relativa indennità nonché delle indennità, se previste, legate alle condizioni di lavoro; Il buono pasto non è dovuto.

Al/alla dipendente è garantita la copertura dell'intero debito orario dovuto per la giornata e non è previsto il riconoscimento di prestazioni straordinarie, aggiuntive, notturne e festive.

Qualora nella giornata definita in lavoro agile il/la dipendente debba essere presente nella sede di lavoro istituzionale per ragioni di servizio e formazione, in via generale effettua un cambio di giornata all'interno della stessa settimana. Qualora ciò non fosse possibile, la presenza nella sede principale per parte del tempo deve essere attestata con l'utilizzo del badge per ragioni di controllo degli accessi e sicurezza, senza effetto ai fini del controllo dell'orario di lavoro e della maturazione del buono pasto.

Il/la dipendente è tenuto/a a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste per legge e dalla contrattazione nazionale ed integrativa in materia di salute e sicurezza. In particolare, l'obbligo di pausa è obbligatorio dopo 6 ore di lavoro.

Art. 8 Dotazione Tecnologica

L'Amministrazione prevede una progressiva sostituzione delle postazioni informatiche di lavoro fisse con dispositivi portatili, da completarsi su base pluriennale.

Il/la dipendente può tuttavia espletare la propria prestazione lavorativa in modalità agile anche avvalendosi di supporti informatici quali personal computer, tablet, smartphone o quant'altro ritenuto idoneo dall'Amministrazione, per l'esercizio dell'attività lavorativa, anche di sua proprietà o nella sua disponibilità.

Nell'accordo individuale viene precisato se il/la dipendente utilizza strumentazione propria o dell'Amministrazione e sono indicate le norme per la sicurezza del patrimonio informativo dell'organizzazione eventualmente conservato su dispositivi al di fuori del perimetro di sicurezza previsto.

Se successivamente alla sottoscrizione dell'accordo il/la dipendente viene dotato di strumentazione di proprietà dell'Amministrazione, è necessario sottoscrivere un nuovo accordo individuale.

Dotazione di strumentazione da parte dell'Amministrazione

L'Amministrazione garantisce la conformità alle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza.

Il/la dipendente si impegna a custodire con la massima cura e a mantenere integra la strumentazione che sarà fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento, lo smarrimento e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile.

La manutenzione della strumentazione e dei relativi software è a carico dell'Amministrazione.

Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente è tenuto ad attivare il software VOIP in uso.

Utilizzo di strumentazione del/la dipendente

Il dipendente può aderire all'accordo individuale anche nel caso in cui l'Amministrazione non sia in grado di provvedere alla fornitura dell'attrezzatura tecnologica, utilizzando strumenti nella propria disponibilità, se ritenuti idonei dall'Amministrazione.

Il/la dipendente dichiara di utilizzare strumentazione a propria disposizione e in particolare computer con sistema operativo adeguato alle caratteristiche descritte nell'apposita scheda consegnata all'atto della presentazione della domanda di smart working, connessione internet adeguata e si dichiara disponibile a installare sul proprio computer il software di connessione alla rete del Conservatorio Rossini e il software di autenticazione. La mancata sottoscrizione di tale previsione non consente di procedere all'attivazione dell'accordo.

Ai fini di garantire le comunicazioni telefoniche, nelle giornate di lavoro agile il/la dipendente è tenuto ad attivare il software VOIP, installando apposito software dell'Amministrazione sul proprio dispositivo.

I costi relativi a tali utenze per linea dati e telefonica sono a carico del/la dipendente.

Disposizioni comuni

Ulteriori costi sostenuti dal/dalla dipendente direttamente e/o indirettamente collegati allo svolgimento della prestazione lavorativa (elettricità, linea di connessione, spostamenti etc.) o le eventuali spese per il mantenimento in efficienza dell'ambiente di lavoro agile non sono a carico dell'Amministrazione.

Eventuali impedimenti tecnici (come malfunzionamenti della linea dati o problemi di comunicazione telefonica) allo svolgimento dell'attività lavorativa durante il lavoro agile dovranno essere tempestivamente comunicati al fine di dare soluzione al problema secondo i consueti canali. Qualora ciò non sia possibile, dovranno essere concordate con il proprio responsabile le modalità di completamento della prestazione, ivi compreso, ove possibile, il rientro del/della dipendente nella sede di lavoro.

Art. 9 Formazione, comunicazione e supporto

Per i dipendenti in lavoro agile è prevista specifica formazione.

La partecipazione agli interventi di formazione predisposti dall'Amministrazione per i lavoratori agili è obbligatoria. È possibile utilizzare sia la piattaforma di e-learning o gli specifici webinar che saranno via via organizzati nel corso dell'anno.

Art. 10 Potere direttivo, dovere di controllo e sanzioni disciplinari

La modalità di lavoro in lavoro agile non modifica il potere direttivo e il dovere di controllo del Datore di lavoro, che sarà esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa presso i locali della sede centrale.

Il potere di controllo sulla prestazione resa al di fuori dei locali aziendali si espliciterà, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti. Tra dipendente in lavoro agile e diretto responsabile saranno condivisi, in coerenza con il Piano delle Attività (PDA), obiettivi puntuali, chiari e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati dalla prestazione lavorativa in lavoro agile. Per assicurare il buon andamento delle attività e degli obiettivi, dipendente e responsabile si confronteranno almeno con cadenza mensile/bimensile sullo stato di avanzamento. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutti i dipendenti.

Nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile il comportamento del/della dipendente dovrà essere sempre improntato a principi di correttezza e buona fede e la prestazione dovrà essere svolta sulla base di quanto previsto dai CCNL vigenti e di quanto indicato nel Codice di comportamento.

Le parti si danno atto che, secondo la loro gravità e nel rispetto della disciplina legale e contrattuale vigente, le condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari, così come individuate nel regolamento disciplinare.

Il mancato rispetto delle disposizioni previste dal presente disciplinare, con particolare riguardo all'Art. 7 "Orario di lavoro e disconnessione", può comportare l'esclusione dal successivo rinnovo dell'accordo individuale.

Art. 11 Privacy

Durante le operazioni di trattamento dei dati personali ai quali il/la dipendente abbia accesso in esecuzione delle prestazioni lavorative, in considerazione delle mansioni ricoperte, in relazione alle finalità legate all'espletamento delle suddette prestazioni lavorative, gli stessi devono essere trattati nel rispetto della riservatezza e degli altri diritti fondamentali riconosciuti all'interessato dal Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR) e dal D.lgs. 196/03 novellato dal D.lgs. 101/2018.

Il trattamento dei dati deve avvenire in osservanza delle indicazioni del proprio responsabile, della regolamentazione interna e delle eventuali apposite prescrizioni impartite dall'Amministrazione in qualità di Titolare del Trattamento.

Art. 12 Sicurezza sul lavoro

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, in particolare quelle di cui al D.lgs. n. 81/2008 e s.i.m. e della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Relativamente alla sicurezza sul lavoro l'Amministrazione:

- garantisce il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati;
- consegna, prima dell'avvio della sperimentazione, di un documento scritto informativo dei rischi generali e di quelli specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione.

Il/la dipendente è, a sua volta, tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

Ai sensi dell'art. 23 della L. 81/2017 il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali dell'organizzazione. Il lavoratore è altresì tutelato contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello eventualmente diverso prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa – luogo di lavoro agile - nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni.

In caso di infortunio durante la prestazione lavorativa, il dipendente deve darne tempestiva comunicazione al proprio responsabile di riferimento e seguire la procedura prevista per gli adempimenti di legge.

Art. 13 Norma generale

Per tutto quanto non previsto dalla presente direttiva o dall'accordo individuale, per la regolamentazione dei diritti e degli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni legislative, nei contratti collettivi nazionali di lavoro e nei contratti decentrati integrativi nonché a quanto previsto nel Codice di comportamento.

Allegato 2 – Diritti e prescrizioni per i lavoratori agili

Introduzione

L'apertura in tema di "lavoro agile" da parte della Presidenza del Consiglio ed in seguito della Funzione Pubblica dovuta all'emergenza epidemiologica da COVID-19, pur consentendo di limitare le situazioni in cui vengono ad aggregarsi molteplici persone come il posto di lavoro, suggerisce, per il prosieguo delle attività, il totale mutamento del paradigma lavorativo e delle connesse politiche del lavoro.

Il momento, seppur emergenziale, può rappresentare un punto di svolta decisivo per lo sviluppo dello *smart working* e per il rinnovamento dell'intero sistema lavorativo italiano. Non più una misurazione della performance appiattita dalla timbratura di presenza ma la valorizzazione del merito, la gestione del capitale umano per lavorare meglio, il raggiungimento degli obiettivi, indipendentemente dalle modalità, dai tempi e dagli spazi.

Le contingenti ragioni sanitarie del momento (posto che avremmo tutti preferito una trasformazione culturale progressiva) possono essere di grande impulso all'attuazione di queste modalità lavorative che possono dunque rappresentare un vantaggio strategico per tutti gli attori, datori di lavoro e dipendenti, professionisti e consulenti.

La limitazione degli spostamenti dovuta all'implementazione della nuova organizzazione dell'impiego è una modalità certamente idonea a limitare la diffusione del virus ma genera al contempo dei rischi derivanti dal trattamento dei dati, specie di quelli particolari, che vengono portati in qualche modo al di fuori del perimetro di sicurezza aziendale.

Le presenti prescrizioni sono indirizzate a tutti i "lavoratori agili" che utilizzano dispositivi e connessioni proprie per il collegamento ai sistemi aziendali tramite VPN e accessi sicuri attraverso 'desktop remoto' evoluti, in modo che tutto possa avvenire in piena sicurezza e conformità normativa.

Diritto alla disconnessione

L'introduzione dei dispositivi informatici costantemente connessi, inclusi gli smartphone e i notebook (forniti dall'organizzazione o BYOD), pone il problema dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale, data la progressiva trasformazione degli strumenti di comunicazione da asincroni a tempo reale. Solo in pochi riescono a resistere e rimandare la lettura dei messaggi appena arrivati sul proprio dispositivo.

È riconosciuto al lavoratore (agile e non) il diritto alla disconnessione dai dispositivi *mobile,* ossia il diritto a non essere raggiunti da comunicazioni e richieste lavorative al di fuori del normale orario lavorativo; per questo motivo, a meno di particolari motivazioni d'urgenza o specifica reperibilità, non sono ammesse comunicazioni dalle ore 20:00 alle ore 7:30.

Data la particolare organizzazione del lavoro di tipo agile, il diritto alla disconnessione assume per gli *smart workers* un valore ancora più elevato poiché l'utilizzo potenzialmente continuo degli strumenti informatici potrebbe configurare ritmi di lavoro non sostenibili, soprattutto sul lungo periodo.

Specie per i soggetti particolarmente motivati o sottoposti a ritmi elevati, la distinzione tra "tempo di lavoro" e "tempo libero" deve restare comunque netta, in modo che il lavoratore agile non tenda a confondere o sovrapporre questi momenti distinti della sua giornata, del fine settimana, delle ferie o delle festività. Il mancato rispetto di queste indicazioni rischia di trasformare il lavoro da "agile" a "senza pause", con effetti deleteri sul medio e lungo periodo (il cd. *rischio di burnout*).

L'attivazione di un progetto di *smart working* ha senso soltanto se risulta sostenibile da entrambi le parti, nei termini di una migliore qualità della vita per un miglior livello di performance lavorativa.

Diritto al *Lifelong learning* o apprendimento permanente

Come previsto da specifico programma dell'Unione europea volto a sostenere l'istruzione e la formazione permanente, anche il lavoratore agile ha il diritto di rimanere informato ed essere formato.

Le relazioni interpersonali e l'interazione continua (perché frontale) con i colleghi negli uffici e nei locali dell'organizzazione è funzionale alla crescita personale oltre che professionale, dal saluto ogni mattina alla pausa caffè alla macchinetta, dall'aiuto al computer al modulo introvabile.

Quanto premesso in conformità all'art. 20 - Trattamento, diritto all'apprendimento continuo e certificazione delle competenze del lavoratore della legge 22 maggio 2017, n. 81 (Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, pubblicata in GU, serie generale, n. 135 del 13 giugno 2017), che recita:

«*al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile […] può essere riconosciuto […] il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze*».

Al fine di garantire le stesse condizioni di accesso alla formazione e di sviluppo di carriera previste per i lavoratori standard, è necessario che il lavoratore agile venga costantemente aggiornato sull'evolversi della situazione lavorativa anche con specifiche e periodiche *conference calls.*

I lavoratori convenzionali e il diretto superiore devono condividere tutti i materiali prodotti o acquisiti in specifici contenitori on-line, in modo da facilitare anche coloro che non sono presenti tutti i giorni in ufficio e permettere loro l'acquisizione del bagaglio di conoscenze necessario all'esecuzione dei compiti assegnati.

I materiali possono essere consultati attraverso le seguenti modalità:

- Piattaforma di *e-learning* (https://e-learning)
- Condivisioni di rete, di Unità Operativa o di Progetto (https://nextcloud o \\fileserver\condivisione)

Tutti i contenitori sono accessibili sia dalla rete locale che dalla rete Internet, via web o via VPN o accessi sicuri attraverso 'desktop remoto' evoluti agli indirizzi specificati.

Diritto alla Certificazione periodica delle competenze

La formazione effettuata attraverso strumenti di *e-learning* ha la stessa valenza e verificabilità delle competenze acquisite mediante la formazione frontale. Il lavoratore agile partecipa alle sessioni formative on-line secondo gli schemi previsti e certifica le competenze acquisite attraverso specifici test di valutazione (sempre on-line) oppure attraverso colloqui frontali o via *conference call*.

La formazione in modalità *e-learning* o *blended* (sessioni miste on-line e frontali) può essere differenziata nella metodologia ma non nei test finali. Il lavoratore agile dopo aver partecipato a corsi in modalità *e-learning* sostiene i medesimi test di valutazione di un lavoratore frontale.

Prescrizioni

Gestione di una conference call (*Etiquette Rules*)

In una riunione tramite strumenti informatici valgono le stesse regole di educazione di una riunione convenzionale frontale. Vi sono però dei vincoli e dei possibili problemi legati alle tecnologie che richiedono una particolare attenzione al fine di evitare perdite di tempo e insoddisfazione dei partecipanti.

1. È importante concordare con congruo anticipo lo strumento e il momento preciso in cui tenere la call. L'organizzatore deve inviare un invito, verificando prima le agende condivise, in modo che sia possibile attivare semplicemente con un click lo strumento prescelto per la conferenza, senza sprechi di tempo e chiamate parallele del tipo "cosa utilizziamo per la call?";

2. la regola generale prescrive che chi ha bisogno cerca, invita e chiama; viceversa chi fornisce il supporto deve essere chiamato da colui che ha bisogno;
3. considerati gli strumenti, le modalità e gli immancabili disturbi e disconnessioni, la call dovrebbe essere di una durata pari a 10, 20 o al massimo di 30 minuti nei quali concentrare l'essenza dei contenuti della riunione. I materiali dovrebbero essere condivisi con congruo anticipo in modo che i partecipanti possano comunque apportare il loro contributo senza discussioni o perdite di tempo; le slides per le presentazioni NON devono essere condivise preliminarmente ma mostrate esclusivamente nella sessione;
4. nel caso in cui un partecipante sappia in anticipo di un probabile ritardo, è tenuto a comunicarlo all'organizzatore in modo che, se possibile, la call venga fissata in un secondo momento o posticipata;
5. data l'impossibilità di multitasking nelle call, quando un partecipante non risponde alle chiamate o agli inviti, non è corretto insistere o lasciare messaggi, almeno la prima volta. Se dopo diversi tentativi il soggetto non risponde, è opportuno lasciare un messaggio o inviare una e-mail. A meno di particolari urgenze, l'organizzatore non dovrebbe richiamare;
6. l'organizzatore dovrebbe invitare alla call il minor numero di persone possibile poiché più persone partecipano, più difficilmente verrà prestata la dovuta attenzione;
7. tutti i partecipanti alla call devono prestare attenzione al luogo da dove viene effettuata la chiamata, ovvero in ambiente tranquillo, senza rumori di fondo e sempre supportati da una buona connettività (di solito il Wi-Fi in giardino non permette lo stesso livello di qualità audio e video); sono esclusi luoghi pubblici, in presenza di altre persone anche se familiari, specie nel caso di trattazione di temi aziendali delicati o comunque sottoposti a segreto di ufficio;
8. ad esclusione dell'organizzatore, tutti i partecipanti si accertano di tenere chiusa (in modalità *mute*) la comunicazione audio in modo da evitare rumori di fondo o effetti Larsen (feedback acustico o più ritorno); il passaggio da muto a microfono attivo è effettuato dal partecipante solo in caso di richiesta di intervento o per richiedere la parola;
9. in caso di utilizzo di sistemi di comunicazione nuovi, non conosciuti, è opportuno accertarsi preliminarmente dei prerequisiti (installazione di applicazioni software, componenti, plug-in, livelli audio) ed effettuare almeno un test preliminare;
10. nelle prime sessioni di conference è preferibile utilizzare la versione video con la ripresa delle persone sfruttando la possibilità di conoscersi se non se ne è avuta in precedenza occasione; per le versioni successive può essere consigliata la audio conference (senza video) con condivisione dei materiali;
11. a meno di particolari situazioni, la call deve iniziare e concludersi nei tempi stabiliti; non è corretto attendere indefinitamente i ritardatari soprattutto per non incoraggiare la loro condotta pertanto chi arriva in ritardo potrà essere contattato direttamente dall'organizzatore in modo da poter ricevere le informazioni perdute senza effetti negativi sugli altri partecipanti;
12. l'organizzatore della call deve mostrarsi immediatamente, presentare i partecipanti, esporre i contenuti e dare le dovute indicazioni di servizio tra le quali il tempo previsto per la call ed i relativi interventi; i partecipanti devono venire a conoscenza sin da subito di ciò che l'organizzatore si aspetta da loro;
13. la modalità di comunicazione frontale e in call si differenzia altresì per la necessità di adottare un linguaggio più semplice, frasi concise e pause regolari tra i differenti contenuti. Questo consentirà ai partecipanti di passare oltre o in alternativa di porre delle congrue domande;
14. l'organizzatore della call deve prestare attenzione alla stessa partecipazione, intervenendo e togliendo la parola a chi prova a monopolizzare la sessione e chiamando gli altri ad intervenire;
15. pur avendo a disposizione altri strumenti del sistema informatico o lo smartphone, non è corretto continuare a rispondere alle e-mail o ai messaggi mentre gli altri partecipano attivamente alla sessione; le altre attività devono essere posticipate dopo la call;

16. prima della fine della sessione è necessario avvertire i partecipanti della imminente conclusione e della possibilità da quel momento di rivolgere opportune domande;
17. l'organizzatore della call o un soggetto nominato segretario deve annotare ed in seguito condividere il report della sessione:
    a. Motivo della call / obiettivi
    b. Nominativo e ruolo partecipanti
    c. Argomenti discussi e relativi interventi
    d. Risultanze

Obblighi del lavoratore agile

Il lavoratore agile ha l'obbligo di svolgere la propria prestazione cooperando con diligenza all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione predisposte dal datore di lavoro, al fine di fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione in ambienti privati *indoor* diversi da quelli aziendali. È comunque esclusa la possibilità di prestazione lavorativa in ambienti *outdoor*. A tal fine da parte del datore di lavoro viene predisposta un'informativa scritta, da presentare al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, dove vengono individuati i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Il lavoratore agile ha il dovere di verificare:

1. la sicurezza antincendio dei locali utilizzati per la prestazione lavorativa, in termini di conoscenza dei principi generali del Triangolo del fuoco (combustibile, comburente e fonte d'innesco), la presenza o meno, così come la conoscenza e l'utilizzo dei mezzi di estinzione, il comportamento da tenere in caso di incendio o di presenza di atmosfere esplosive;
2. i requisiti igienici minimi dei locali come il microclima, la temperatura e l'umidità dei locali, gli elementi di qualità dell'aria con riferimento al ricambio d'aria e alla presenza di eventuali sorgenti di emissioni, impianti termici e di condizionamento, ecc.;
3. l'efficienza e l'integrità dei dispositivi informatici prima dell'uso in modo da evitare i pericoli connessi con eventuali fili scoperti, adattatori o ciabatte non a norma, fili non adatti a sovraccarichi causati da stufette elettriche o termoconvettori, ecc.;
4. l'utilizzo corretto dei dispositivi secondo le istruzioni d'uso del produttore e la regolamentazione aziendale specie per gli strumenti informatici;
5. la conformità ai requisiti minimi di sicurezza degli impianti di alimentazione elettrica dei locali utilizzati (corretta messa a terra, presenza di un interruttore magnetotermico differenziale, o salvavita);
6. il buono stato dell'impianto elettrico e dei cavi elettrici di collegamento, il posizionamento e l'utilizzo delle prese;
7. la presenza delle condizioni e delle caratteristiche minime relative alla ergonomia della postazione dotata di pc e delle modalità di utilizzo, sempre in ergonomia, dei computer portatili o dei tablet;
8. la conoscenza delle norme di comportamento da tenere in caso di funzionamenti anomali, guasti ai sistemi o ai dispositivi propri o forniti dall'azienda.

Il lavoratore agile, pur se situato presso la sua abitazione, deve comunque mantenere lo stesso livello di decoro di un normale lavoratore, specie nelle video calls. È vivamente consigliato mantenere gli stessi ritmi lavorativi e le stesse abitudini acquisiti nel periodo di normale attività presso la sede istituzionale in quanto funzionale alla qualità della prestazione lavorativa. Il tempo risparmiato nei trasferimenti da casa al posto di lavoro potrebbe essere investito dal lavoratore agile in attività motorie fondamentali sia per la salute sia per la qualità della vita.

Requisiti tecnici

L'accesso dall'esterno alla rete aziendale può avvenire soltanto in tre modi:

a. utilizzando le piattaforme esposte sul web (es. Posta elettronica, Sito web, portale dipendente, ecc.);
b. Virtual Private Network (VPN)
c. accessi sicuri attraverso 'desktop remoto' evoluti.

I primi sono consultabili anche da dispositivi *mobile* come tablet o smartphone mentre la VPN e l'accesso sicuro attraverso 'desktop remoto' evoluto sono installabili soltanto su personal computer. La prestazione lavorativa con gli applicativi aziendali è ammessa esclusivamente attraverso l'utilizzo del personal computer.

La richiesta di attivazione di una VPN o di accessi sicuri attraverso 'desktop remoto' evoluto deve essere presentata dal diretto superiore dell'utilizzatore inviando lo specifico modulo al supporto tecnico del SIA. Devono inoltre essere specificate le macchine server o i dispositivi da raggiungere e a meno di particolarissime eccezioni autorizzate dal Dirigente del SIA, non sono fornite VPN ad accesso ampio o completo della rete dell'organizzazione.

L'autorizzazione alla VPN o all'accesso sicuro attraverso 'desktop remoto' evoluto deve essere rinnovata di anno in anno sempre attraverso la procedura di abilitazione. Gli account VPN e gli accessi sicuri attraverso 'desktop remoto' evoluti non rinnovati sono automaticamente disabilitati alla fine del periodo.

Il personal computer su cui installare il client VPN o l'accesso sicuro attraverso 'desktop remoto' evoluto deve essere:

a. protetto da password di una certa complessità (almeno 8 caratteri con una combinazione di lettere maiuscole, minuscole, numeri e caratteri speciali);
b. l'account locale utilizzato NON deve avere autorizzazioni di livello Administrator;
c. esente da applicativi software non licenziati e da crack di sblocco delle applicazioni o dei componenti;
d. aggiornato all'ultima versione disponibile di sistema operativo (i sistemi operativi in *out of support* devono essere dotati di sistema di virtual patching o comunque sostituiti/aggiornati il prima possibile);
e. dotato di software antivirus/antimalware con basi di definizione aggiornate almeno quotidianamente.

Il software VPN disconnette automaticamente l'utilizzatore dopo 30 minuti di inutilizzo della linea pertanto risulta necessario effettuare di nuovo l'accesso per ristabilire la connessione. Non sono ammessi *client* di accesso se non quelli distribuiti con la fase di rilascio delle credenziali di accesso.

Gli utilizzatori delle connessioni VPN e dell'accesso sicuro attraverso 'desktop remoto' evoluto, che sono a tutti gli effetti estensioni della rete dell'organizzazione, devono sottostare in tutto e per tutto al Regolamento sull'utilizzo degli strumenti informatici aziendale.

Il team di sicurezza può effettuare periodici monitoraggi delle attività degli utilizzatori del servizio VPN e dell'accesso sicuro attraverso 'desktop remoto' evoluto attraverso *walk-thrus*, video monitoring, report, audit interni o esterni. Comportamenti non conformi o anche solamente sospetti durante gli accessi o nelle sessioni di lavoro causeranno la conseguente disabilitazione dell'account di connessione VPN e dell'accesso sicuro attraverso 'desktop remoto' evoluto.

In caso di compromissione del sistema a causa di virus o *malware*, il lavoratore agile NON dovrà collegarsi alla rete dell'organizzazione ma dovrà provvedere alla completa reinstallazione del sistema operativo, degli

applicativi e dei componenti avendo cura di scaricarli esclusivamente da fonti affidabili ed in modalità perfettamente licenziata.

Il salvataggio temporaneo dei file e documenti di lavoro nella postazione di proprietà personale è permesso a condizione di provvedere il prima possibile e comunque periodicamente alla loro completa eliminazione. Il lavoratore agile predilige i sistemi di *file hosting* aziendale ufficialmente distribuiti.

Definizioni

Luogo di lavoro	Lo Smart Worker o "lavoratore agile" non ha vincoli né spaziali né temporali. Ad esempio, potrebbe non avere una postazione fissa di lavoro anche se in certi momenti potrebbe tornare a lavorare negli uffici aziendali, sia in aree specifiche di *coworking* o *desk sharing* appositamente attrezzate. Il lavoratore può effettuare la prestazione lavorativa anche all'esterno, in qualsiasi luogo, fatte salve le ragioni di tutela della salute e della sicurezza ai sensi della normativa vigente.
Orari	Lo Smart Worker esegue la sua attività lavorativa senza precisi vincoli di orario, in totale autonomia nell'organizzazione del proprio tempo di lavoro e tempo libero. Il livello di flessibilità dovrebbe essere concordato tra datore e lavoratori nell'accordo di lavoro agile, ampliabile (come nell'attuale emergenza) al punto da non fornire nessuna indicazione in termini di orario. Dovrebbero essere previste almeno delle fasce orarie di reperibilità, senza però configurare il diritto a trattamenti economici aggiuntivi. È importante che non siano superati i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale previsto contrattualmente; devono inoltre essere garantiti i tempi di riposo stabiliti dalla normativa.
Performance	La prestazione lavorativa affidata al lavoratore agile deve essere equivalente in termini di quantità, tipologia e qualità rispetto a quella svolta dai lavoratori aventi le medesime mansioni e che svolgono le attività nei locali dell'azienda.
Organizzazione	La prestazione lavorativa deve essere svincolata dalla metrica temporale puntando all'elemento dei risultati finali e degli obiettivi raggiunti; può essere gestita per fasi, cicli, obiettivi o processi ma slegata dai (vecchi) modelli fordista e taylorista, dove i ritmi di lavoro e tempi di vita erano dettati dal sistema fabbrica, senza nessun tipo di flessibilità.
Patto di fiducia	Il modello di lavoro agile si basa principalmente sulla fiducia tra datore di lavoro e lavoratore. Quest'ultimo ha l'obbligo di tenere un comportamento leale, caratterizzato da buona fede e correttezza, anche senza il controllo diretto del datore di lavoro. La modalità di lavoro agile può essere applicata dai datori di lavoro, in via automatica, anche in assenza di accordi individuali. Si raccomanda inoltre di promuovere la fruizione di periodi di congedo ordinario e di ferie. Il datore di lavoro non effettua controlli a distanza del lavoratore ai sensi dell'art. 4 legge 300/1970.
Dispositivi e connettività	Il lavoratore agile ha in dotazione, forniti dall'organizzazione o di sua proprietà, i dispositivi informatici, il telefono e la connettività Internet adatti a fare in modo che l'assenza dagli uffici non abbia nessun tipo di impatto sull'efficacia della prestazione lavorativa.