



Comune di Sissa Trecasali
Provincia di Parma

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023/2025

(ente con meno di 50 dipendenti al 31/12/2022)

- ⇒ **Sezione 3 = Organizzazione e capitale umano**
- ⇒ **Sottosezione 3.1 = Organizzazione del lavoro agile**

*Allegato 3.1 al PIAO 2023/2025
Delibera di giunta n.51 del 23.05.2023*

In questa sottosezione sono indicati la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto.

Sono indicati in particolare:

- condizionalità e fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali);
- obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;
- contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze, customer/user satisfaction per servizi campione).

La diffusione del lavoro agile nel Comune di Sissa Trecasali

Con il termine lavoro agile (o smart working) ci si riferisce a una particolare modalità di esecuzione del lavoro, consistente in una prestazione professionale che si svolge all'esterno delle sedi aziendali, basata su una flessibilità di orari e di luoghi. Tale modalità di lavoro è attualmente disciplinata dalla Legge n. 81/2017.

Essa oggi è chiaramente prevista anche dal nuovo CCNL Funzioni Locali (16.11.2022), innanzitutto poiché consente una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per i dipendenti delle amministrazioni pubbliche, in base a quanto già illustrato dall'art. 14 della L. 124/2015 (Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche), in attuazione del quale sono state emanate la Direttiva n. 3 del 2017 e la Circolare n. 1 del 2020.

Anche nella rilevazione “Lavoro agile tra presente e futuro”, promossa dal Ministro per la Pubblica amministrazione attraverso la piattaforma ParteciPa curata da Formez PA, che ha riguardato i dipendenti pubblici italiani, è emerso che, a seguito dell'esperienza del lavoro agile, il 96,3% dei dipendenti ritiene che sia una modalità di lavoro che consente di impiegare meglio il proprio tempo e l'85,4% che consenta di conciliare le esigenze di cura personali e familiari. Il 73% ritiene che il lavoro agile faccia aumentare la produttività del proprio lavoro.

Ma il lavoro agile non può essere considerato solo uno strumento di conciliazione: esso anche uno strumento di innovazione organizzativa e di modernizzazione dei processi, e contribuisce a sostenere la cultura della digitalizzazione, dentro e fuori la Pubblica Amministrazione. (I dati di monitoraggio sulla diffusione di tale strumento nelle amministrazioni italiane sono curati dagli Osservatori Digital Innova on della School of Management del Politecnico di Milano e disponibili al link: https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working).

Prima dell'emergenza sanitaria 2020, il Comune di Sissa Trecasali non aveva avviato la sperimentazione del lavoro agile. Con l'emergenza sanitaria, l'Ente hanno avviato la modalità di lavoro agile per una pluralità di dipendenti consentendo di garantire la continuità dei servizi, tutelando la sicurezza del personale e contribuendo a contrastare la diffusione del virus.

L'art. 263 del D.L. 34/2020 ha disposto che le pubbliche amministrazioni redigessero entro il 31 gennaio di ciascun anno, il Piano organizzativo del lavoro agile, prevedendo che la modalità agile per lo svolgimento della prestazione lavorativa sia resa accessibile almeno al 15 per cento del personale (percentuale originariamente fissata al 60 per cento, e ridotta al 15 dall'art. 11-bis del D.L. 52/2021).

Le “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori performance” approvate in data 9 dicembre 2020 con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione, hanno utilmente fornito alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria. Il POLA è stato inteso come “strumento di programmazione del lavoro agile ovvero delle sue modalità di attuazione e di sviluppo”

Oggi questo tipo di progettualità è stata assorbita all'interno degli adempimenti previsti dal corrente PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione.

Superata la fase strettamente emergenziale, e come previsto dal DPCM del 23 settembre 2021, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche è ritornata essere quella svolta in presenza. Il successivo DPCM 08 ottobre 2021 ha disciplinato il rientro in presenza per tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione, prevedendo la cessazione dal 1° novembre dello Smart Working straordinario, vale a dire lo Smart working autorizzato dalle norme volte al contenimento del contagio da Covid-19.

In questa nuova fase, dal 15 ottobre 2021, le pubbliche amministrazioni hanno seguito lo “Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”. Il legislatore ha infatti previsto la possibilità di ricorrere al lavoro agile specificando che, come già dichiarato a suo tempo nel decreto semplificazioni (D.L. 76/2020) “il lavoro agile da parte delle pubbliche amministrazioni è svolto a condizione che l'erogazione dei servizi avvenga con regolarità e nel rispetto delle tempistiche previste” e prevedendo comunque la stipula di un accordo individuale.

Nel Piano Triennale delle azioni positive del Comune di Sissa Trecasali 2022 –2024, approvato con Deliberazione di Giunta n.17 del 01.03.2022, è stato redatto l'obiettivo di: “adottare la maggiore e possibile flessibilità organizzativa del lavoro”. A tal fine, la possibilità di equilibrare il lavoro agile con quello in presenza, secondo questa Amministrazione, permette di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico. Questo rappresenta, per il Comune, una fondamentale opportunità di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni, con vantaggi per i cittadini, l'Ente e gli stessi lavoratori.

Tale orientamento è stato poi confermato anche da quanto contenuto nel nuovo Ccnl Funzioni locali, sottoscritto il 16 novembre 2022, che introduce una nuova disciplina del lavoro a distanza, nelle due tipologie di “lavoro agile” e “lavoro da remoto”. Il primo, ai sensi dell'art. 63, “è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Ciascun ente disciplina tale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato con proprio Regolamento e 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”.

Pertanto, le Amministrazioni hanno reso possibile l'attivazione, su richiesta del dipendente, di progetti di lavoro agile a tempo determinato nel rispetto di alcuni presupposti, condizionalità e criteri.

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE

Come già accadeva nel periodo pandemico, le prestazioni lavorative sono attivabili in modalità agile purché si verifichino una serie di condizioni abilitanti. L'art. 4 sez. B del decreto

interministeriale del 30 giugno 2022, definisce quali:

- lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi i servizi a favore degli utenti;
- la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- la garanzia della più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore;
- l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- la verifica degli apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

Il Lavoro agile è pertanto sempre concesso tenendo presente le linee guida ministeriali e tali premesse, e purché i servizi non ne risentano dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa.

LO STATO DI ATTUAZIONE DOPO LA PANDEMIA

Percorso intrapreso dal Comune di Sissa Trecasali:

- con Deliberazione di Giunta Comunale n 56 del 05/05/2020 ad oggetto: progetto denominato “avvio e stabilizzazione smart working Comune di Sissa Trecasali”- approvazione e costituzione gruppo di lavoro” ha partecipato al Bando Regionale per contributi per l'avvio e il consolidamento di progetti di smart working”, con cui la Regione, mediante l'erogazione di contributi, intende sostenere Unioni di Comuni, Comuni, Province e Città Metropolitana di Bologna nel promuovere iniziative finalizzate all'avvio dello Smart Working anche a sostegno dell'attuale fase di emergenza epidemiologica da COVID19 (coronavirus), al fine di garantire in modo efficace la continuità dell'azione amministrativa e al tempo stesso porre le basi per cambiamento che generi effetti positivi anche nei mesi a venire, con il più ampio obiettivo di facilitare la ripresa economica e sociale al termine della crisi;
- con Deliberazione di giunta Comunale n.48 del 30.03.2021 ha approvato il regolamento per la disciplina del lavoro agile composto da n. 13 articoli e da accordo individuale di lavoro,
- con Deliberazione di giunta Comunale n.76 del 15.06.2021 ha modificato ed integrato il vigente Sistema di valutazione, adeguandolo alla nuova disciplina dello Smart Working;
- con Deliberazione di giunta Comunale n.120 del 05.10.2021 sono state fornite le seguenti indicazioni ai Responsabili di Settore al fine di procedere ad una mappatura dei singoli procedimenti “smartizzabili” (partendo dai procedimenti individuati nella specifica sezione di “Amministrazione Trasparente”), valutando i singoli procedimenti medesimi o attività ulteriori secondo determinati criteri.
- Con determinazioni n.34 del 28.01.2022 n.3 del 10.01.2023 con le quali alla luce dell'attività svolta in modalità agile nell'annualità 2021 e 2022 e dei risultati conseguiti, tenuto conto che sono stati garantiti i servizi e l'efficienza dell'attività amministrativa, autorizza la prosecuzione per il periodo 01.02.2023 31.01.2024 dell'attività lavorativa in modalità agile per i dipendenti che ne hanno fatto richiesta secondo le modalità stabilite nel Regolamento per lo svolgimento del lavoro agile, secondo le indicazioni e le direttive ministeriale in vigore e secondo le esigenze organizzative dell'Ente;
- Con Deliberazione di Giunta Comunale n.76 del 15.06.2021 si è provveduto ad approvare Sistema di valutazione e misurazione della performance elaborato dal gruppo di lavoro, che

modifica ed integra il vigente Sistema di valutazione, adeguandolo alla nuova disciplina dello Smart Working:

L'amministrazione, in armonia con quanto disposto dal nuovo CCNL funzioni locali, ha dato indicazione ai Responsabili valutare le varie situazioni all'interno dei propri uffici, verificando tutte le condizionalità previste per l'autorizzazione al lavoro agile a decorrere dal 15 ottobre 2021.

L'indicazione attuale è quella di consentire tale attività lavorativa agile fino al 31/01/2024, individuando insieme al lavoratore preferibilmente massimo 1/2 giorni a distanza.

I soggetti interessati al lavoro agile, dal 15 ottobre 2021 in poi, hanno firmato con il Responsabile un progetto di accordo (e le relative proroghe) contenente tutte le indicazioni richieste dalla normativa per la concessione di questa particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, quali:

- data, inizio,
- fine,
- obiettivi,
- reperibilità e disponibilità.

In particolare, ogni accordo deve possedere i seguenti requisiti:

- durata dell'accordo (a tempo determinato);
- modalità di svolgimento della prestazione lavorativa agile;
- indicazione delle giornate di lavoro a distanza;
- modalità di recesso;
- diritto alla disconnessione del lavoratore;
- modalità di esercizio di verifica e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione;

Tali accordi individuali di lavoro agile, unitamente ai relativi progetti sono siglati con la firma di autorizzazione del Segretario e dei responsabili e l'accettazione da parte del dipendente. Gli accordi sono periodicamente trasmessi, così come prevede la normativa vigente, attraverso il portale di CLICK Lavoro al Ministero, tramite la piattaforma servizi.lavoro.gov.it, nel rispetto della procedura introdotta a seguito del DM 149 del 22.9. 2022, cosiddetto decreto Semplificazioni.

ATTIVITÀ SMARTABILI

- l'Amministrazione con Deliberazione di giunta Comunale n.120 del 05.10.2021 ha fornito le seguenti indicazioni ai Responsabili di Settore al fine di procedere ad una mappatura dei singoli procedimenti "smartizzabili" (partendo dai procedimenti individuati nella specifica sezione di "Amministrazione Trasparente"), valutando i singoli procedimenti medesimi o attività ulteriori secondo la seguente griglia:

a) Criteri:

A	La strumentazione necessaria per svolgere l'attività si può utilizzare "fuori sede"								
B	L'attività non ha rapporti con il pubblico								
C	L'attività è un processo autonomo o comunque gestibile a distanza								
D	Il personale addetto a questa attività è professionalmente in grado di svolgere le attività a distanza								
E	E' possibile valutare l'attività sul risultato e non sul tempo del lavoro dedicato								
F	Il personale è dotato di autonomia organizzativa e gestionale								
G	Non è necessario un controllo continuativo e costante sulle attività svolte da parte dei superiori								
H	Le relazioni con gli altri settori e con gli amministrazioni si possono svolgere a distanza								
I	L'acquisizione delle informazioni per lo svolgimento delle attività (es. protocollo) può avvenire anche a distanza								
L	Presenza di archivio digitale								
M	Attività per la quale non è necessario svolgere ispezioni o controlli esterni								
N	Attività per la quale non è necessario recarsi presso soggetti esterni (banca, tesoriere, sedi distaccata, ecc. ecc.)								

fermo restando che sono comunque esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'uso costante di strumentazioni non remotizzabili.

CONDIZIONI TECNOLOGICHE, PRIVACY E SICUREZZA

Tra i requisiti per l'adozione del lavoro agile è necessaria un'adeguata dotazione tecnologica e informatica per il lavoratore. Per le attività da remoto, è fondamentale che ogni lavoratore utilizzi del materiale, di proprietà dell'Amministrazione o del lavoratore stesso, che rispetti obblighi di sicurezza e privacy. Per creare ambienti di lavoro agile adeguati, e per consentire ai propri dipendenti di operare in modalità agile, l'Amministrazione:

- assicura che i dispositivi aziendali siano in grado di lavorare con le piattaforme più diffuse, quali ad esempio Skype e Microsoft Teams, ai fini dell'interazione tra colleghi;
- garantisce un ambiente digitale di lavoro condiviso, tramite il ricorso a cartelle, spazi e materiale accessibile da qualunque lavoratore sia connesso alla rete aziendale;
- provvede a fornire ai lavoratori un sistema di telefonia intelligente, economico e intuitivo, in modo che i dipendenti possano essere sempre raggiungibili sul proprio numero quando necessario, tramite smartphone, telefono fisso o desktop;
- dota i dispositivi aziendali di efficienti sistemi antivirus che consentano di scongiurare gli attacchi informatici;
- fornisce webcam per consentire l'interazione con i colleghi o la fruizione di corsi in modalità a distanza;
- garantisce il facile accesso alle informazioni e applicazioni detenute in cloud.

Per ciò che concerne il delicato tema della sicurezza, l'accesso alle risorse e ai programmi delle amministrazioni è sempre effettuato attraverso sistemi o di gestione dell'identità digitale (es. SPID) o tramite l'accesso alla VPN. Il datore di lavoro, nel pieno rispetto delle norme sulla privacy, si riserva il diritto di effettuare l'analisi degli accessi alla VPN per accedere alla rete. Sarà invece cura del lavoratore provvedere che l'attività sia prestata in luoghi in cui sia garantita la connessione senza interruzioni che potrebbero pregiudicare il lavoro.

LA FORMAZIONE SPECIFICA PER IL LAVORO CHE CAMBIA

Al fine di introdurre e consolidare il lavoro agile, occorrono iniziative formative mirate per il personale che utilizza tale modalità di lavoro. A tal fine Il Comune, nel corso del 2020, ha partecipato, al bando della Regione Emilia-Romagna per l'assegnazione di contributi a favore di Enti locali, finalizzati all'avvio e al consolidamento dei progetti di smart working, anche a sostegno della fase di emergenza epidemiologica da COVID-19. La Regione ha ammesso al contributo le attività progettuali del Comune. Una parte consistente del contributo era finalizzata a realizzare un Piano formativo ad hoc in materia di smart working.

Al fine della realizzazione del suddetto progetto, è stato costituito un gruppo di lavoro per lo sviluppo dello Smart Working, formato dai Responsabili.

Il Gruppo di lavoro ha effettuato la rilevazione dei fabbisogni formativi in materia di smart working, e in seguito sono state messe in atto le iniziative formative sulle tematiche ritenute strategiche, e che sono risultate essere le seguenti:

- _ Per una smart leadership: ruolo dei responsabili, gestione e motivazione dei collaboratori
- _ Lavoro di gruppo e gruppi di lavoro in modalità smart
- _ Strumenti di collaborazione da remoto e video-conferenza
- _ Il lavoro agile: spazi, tecnologie, privacy e sicurezza

Parallelamente al diffondersi dell'attività lavorativa in modalità agile, sono stati attivati degli specifici moduli formativi (messi a disposizione dalla regione Emilia Romagna) volti a implementare le competenze tecnico-digitali dei dipendenti (metodologie di lavoro, strumenti informatici, sicurezza in ambienti diversi dalla sede di lavoro): un percorso rivolto non solo ai Responsabili, ma alla totalità del personale

La disciplina applicabile

La disciplina applicabile al lavoro agile per tutti i dipendenti del Comune di Sissa Treccasali è contenuta nell'allegato Regolamento per lo svolgimento del lavoro agile alla Deliberazione di Giunta n. n.48 del 30.03.2021, così come integrata dalla disciplina contrattuale contenuta nel nuovo CCNL Comparto Funzioni Locali 16 novembre 2022

Regolamento per lo svolgimento del lavoro agile la cui copia è scaricabile al seguente link:

https://www.comune.sissatreccasali.pr.it/myportal/C_IM325/api/content/download?id=633fe408fe02cb0099a6ac76

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

In tale contesto, gli **obiettivi** da perseguire devono tendere:

- alla revisione del contesto organizzativo al fine di promuovere la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi e la dematerializzazione della documentazione;
- al rafforzamento e adeguamento delle dotazioni informatiche e dei sistemi informativi in uso, per supportare il lavoro da remoto;
- alla semplificazione operativa nonché allo sviluppo delle competenze digitali di base del personale, per poter realizzare efficacemente ed efficientemente le proprie attività da remoto.

Pertanto, il ricorso alle nuove modalità di lavoro a distanza si basa su una strategia che persegua le seguenti **finalità**:

- consentire all'amministrazione di avere, da un lato, un aumento della produttività e, dall'altro, un aumento nella soddisfazione dei dipendenti grazie ad un efficace equilibrio tra vita professionale e vita privata. Parallelamente, lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve pregiudicare o ridurre in alcun modo la fruizione dei servizi da parte degli utenti;
- l'alternanza tra il lavoro da remoto e il lavoro in presenza deve favorire il coinvolgimento del personale impegnato nelle diverse mansioni, avendo la possibilità di gestire più efficientemente il lavoro in autonomia e il lavoro con il resto del *team*. In questo modo si superano le criticità relative al senso di isolamento e di allontanamento dal gruppo di lavoro. In tale ottica, devono essere confermati sistemi di rotazione che assicurino, in ogni caso, la prevalenza - per ciascun lavoratore - dell'esecuzione della prestazione in presenza;
- è necessario garantire una corretta esecuzione delle mansioni dei lavoratori da remoto tramite reti e connessioni idonee;
- devono essere adottati strumenti digitali volti ad assicurare collaborazione, condivisione e

comunicazione fra le persone a distanza. È, dunque, opportuno promuovere l'utilizzo di tutte le funzionalità di tali strumenti in modo da massimizzarne l'efficacia.

L'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza richiede, inoltre, di affrontare la sfida del ripensamento delle modalità lavorative. In questa considerazione, gli interventi di digitalizzazione che stanno alla base della riorganizzazione della prestazione lavorativa dovranno tenere presente un'ottica di efficienza e di risparmi di costi di gestione, che coinvolga gli spazi tecnologici e quelli fisici.

È in questo quadro che si deve muovere l'azione dell'ente, mettendo al centro delle nuove soluzioni organizzative l'innovazione tecnologica. A tal fine, le linee d'intervento dovranno:

- a) rafforzare le competenze digitali abilitanti alle nuove modalità di lavoro e ad un'esperienza positiva;
- b) promuovere l'utilizzo degli strumenti di collaborazione digitale e la loro efficacia;
- c) adattare i processi di gestione delle risorse umane con modalità digitali per garantirne la continuità;
- d) utilizzare la tecnologia anche per gestire la presenza in ufficio;
- e) misurare il cambiamento per il continuo miglioramento.

Per la realizzazione di questi scopi l'amministrazione dovrà implementare l'infrastruttura tecnologica per consentire l'accesso da remoto e in modalità sicura ai sistemi gestionali dell'ente; dovrà, inoltre, garantire supporto tecnologico *hardware* al personale, per consentire a tutta la forza lavoro di poter accedere al lavoro distanza a parità di condizioni.

A seguito della realizzazione di tale imprescindibile *step*, l'ente dovrà pervenire:

1. alla completa digitalizzazione degli archivi e delle procedure, con l'obiettivo di disporre di una scrivania interamente digitale;
2. all'addestramento sulle competenze digitali, per favorire l'utilizzo della tecnologia.

Su un piano programmatico e operativo, il percorso di trasformazione digitale assurge a settore strategico e fondamentale dell'intera azione amministrativa che coinvolge sia i servizi "interni", sia quelli rivolti all'utenza esterna, sia nell'attività di *back office* che in quella di *front office*.

Esso dovrà declinarsi, in relazione alle risorse (umane, strumentali e finanziarie) che si renderanno disponibili nel triennio, in considerazione dei seguenti principi:

- trasformazione digitale a supporto di una p.a. più efficiente, trasparente, vicina a cittadini ed imprese, nel quadro degli *standard* tecnici inseriti nel Codice dell'Amministrazione Digitale¹ e nei Piani Triennali per la digitalizzazione della pubblica amministrazione², tra cui spiccano cooperazione applicativa, integrazione delle banche dati e identità digitale;
 - strategia di governo dei dati. L'obiettivo è quello di dotarsi di una strategia e di un modello di governo dei dati, che consentano di valorizzare dati e *open data* come leva per la trasformazione digitale;
 - evoluzione e continuità operativa dell'infrastruttura digitale esistente per garantire il migliore supporto informatico a tutti i processi che richiedono tecnologie e infrastrutture ICT.
-

CONTRIBUTI AL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE

Nella cornice fornita dai fattori abilitanti e dagli obiettivi generali alla base della strategia dell'ente, dunque, il Piano della *Performance* (o strumento analogo) potrà contenere obiettivi specifici nell'ambito della trasformazione digitale, determinando diversi indicatori e *target* da raggiungere nel triennio, che verranno puntualmente rendicontati in sede di consuntivazione annuale attraverso la Relazione sulla *Performance* (o strumento analogo).

Esso dovrà dettagliare le varie componenti di approvvigionamento delle strumentazioni tecnologiche che trova i suoi punti di forza:

1. Nell'implementazione della strumentazione tecnologica in dotazione ai dipendenti che avranno così a disposizione sia postazioni fisse per il lavoro in presenza, sia postazioni mobili per il lavoro in modalità agile;
2. nel completamento della digitalizzazione delle procedure;
3. nella digitalizzazione degli archivi;
4. nella diffusione della firma digitale a tutti i dipendenti (anche tramite CNS, CIE, ecc.);
5. nella diffusione dell'identità digitale (SPID, CIE, ecc.).

Queste attività andranno implementate su tutti i dipendenti dell'ente, anche tramite – ove possibile e se disponibili – appositi finanziamenti messi a disposizione dell'ente

In termini di riscontro dell'efficienza ed efficacia delle misure adottate per l'implementazione del lavoro a distanza, invece, l'ente potrà procedere alla loro verifica anche attraverso sistemi di misurazione dell'*output* del lavoro - individuale o di gruppo - dei soggetti coinvolti nei processi organizzativi, considerando elementi quali:

- diminuzione delle assenze;
- aumento della produttività;
- riduzione di costi rapportati al servizio di appartenenza;
- riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie;
- quantità erogata;
- quantità fruita;
- qualità erogata;
- qualità percepita.