



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

Sottosezione 3.2

Allegato a) POLA Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2023-2025



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2023-2025

Premessa

Il Comune di Avezzano ha potuto fronteggiare velocemente ed efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, consentendo di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi. Attivando tra le altre azioni, la sperimentazione del lavoro agile. Tale nuova modalità di lavoro si è inserita nel processo di innovazione organizzativa allo scopo di stimolare il cambiamento nella Pubblica Amministrazione, in direzione di una maggiore flessibilità, orientamento al risultato, equilibrio dei tempi di vita e di lavoro, in una logica complessiva di miglioramento della performance.

In pochi mesi di emergenza è risultato necessario per ogni Pubblica Amministrazione saper bilanciare il lavoro da remoto con quello in sede, utilizzare la tecnologia per conciliare processi e organizzazione, passare dal lavoro concepito secondo rigidi orari a quello dove conta solo il raggiungimento degli obiettivi: una vera evoluzione degli strumenti per il lavoro delle persone e per la produttività aziendale. Una sfida che non può non essere accolta perché necessaria per rispondere ai bisogni del territorio, per dare servizi nell'emergenza, per essere efficienti, ma che richiede il superamento di rigidità organizzative ancora troppo presenti.

Partendo dall'esperienza descritta, si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente, e sarà aggiornato tenendo conto di eventuali modifiche del quadro normativo e contrattuale.

Con la sottoscrizione in data 16/11/2022 del nuovo CCNL – Comparto Funzioni Locali – Triennio 2019-2021, *“Il lavoro agile di cui alla L. 81/2017 è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità....Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed 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....”*.

L'ente provvederà, pertanto, a dare esecuzione alle predette disposizioni per la disciplina del lavoro agile nel corso del prossimo anno.



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

Obiettivi e finalità del Lavoro Agile

Il 2020 ha reso evidente la necessità di sapere osservare e ascoltare cosa succede, per essere pronti a dare risposte veloci ed efficaci ad esigenze e bisogni che cambiano con rapidità. Questo periodo ha permesso di apprendere e sperimentare nuovi approcci e modi di organizzare il lavoro e di gestire le persone, evidenziando in particolare la necessità di:

- abbandonare le rigidità organizzative tipiche del pubblico impiego e dotarsi di modalità flessibili in grado di rispondere velocemente alle sollecitazioni esterne;
- focalizzare sempre più l'attenzione sulle persone, incrementando il loro engagement, perché la complessità della situazione richiede l'apporto di tutte le intelligenze presenti nell'organizzazione.

Oltre a questi obiettivi generali, è possibile individuare alcuni obiettivi specifici legati allo smart working:

- Digitalizzazione e *reengineering* dei processi, finalizzati a una sempre maggiore implementazione del lavoro agile e a favorire la trasformazione digitale;
- Supporto al cambiamento organizzativo (comportamenti, modalità e strumenti);
- Rafforzare le competenze dirigenziali e manageriali, rivolte allo sviluppo delle persone attraverso l'ampliamento dell'autonomia lavorativa e la creazione di una *self leadership* diffusa, focalizzando l'attenzione sull'assegnazione di input di risultato chiari e realistici, concordando tempi e modalità di monitoraggio con il personale coinvolto;
- Favorire lo svolgimento dell'attività lavorativa delle persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Proseguire nell'utilizzo diffuso degli strumenti tecnologici per attivare la semplificazione dei processi, mantenere vivo il legame con l'organizzazione e consentire di lavorare in ogni condizione e ubicazione;

Quadro di riferimento normativo

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che con l'art. 14 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" stabilisce che *"le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*.



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

La successiva 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" disciplina, al capo 11, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *"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"*.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si è imposto come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza. Le misure più significative riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella Pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015)
- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle Pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)
- Introduzione del POLA: *"Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di*



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano". (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)

- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA;
- Decreto del 23 dicembre 2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, recante "Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale";
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20 gennaio 2021, con cui si prorogano le disposizioni per lo smart working emergenziale fino al 30 aprile 2021;
- D.L. n. 56 del 30/04/2021, con cui si prorogano le disposizioni per lo smart working emergenziale fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021;
- DPCM del 23 settembre 2021, che stabilisce che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è soltanto quella svolta in presenza;
- Decreto dell'8 ottobre 2021 del Ministro della pubblica amministrazione "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni" (pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 13 ottobre 2021), che ha indicato le modalità organizzative per gestire il rientro in presenza del personale dipendente a partire dal 15 ottobre 2021.
- Legge 19 maggio 2022, n. 52, di conversione con modificazioni del decreto-legge 24 marzo 2022, n. 24, recante "Disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da COVID-19, in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza", proroga fino al 30 giugno 2022 il diritto allo smart working per i soggetti in condizione di fragilità;
- Legge 21 settembre 2022, n. 142, di conversione con modificazioni del decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115, che ha disposto la proroga fino al 31 dicembre 2022 del diritto allo smart working per i soggetti in condizione di fragilità;
- Legge 29 dicembre 2022, n. 197 che ha prorogato al 31 marzo 2023 lo smart working per i soggetti in condizione di fragilità;



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Nel corso dell'anno 2020, causa la pandemia da Covid-19, è stata avviata la prima sperimentazione dello smartworking che ha coinvolto un gran numero di dipendenti che hanno potuto lavorare in modalità agile, per ridurre al minimo l'occupazione degli uffici e le occasioni di contagio.

Durante l'emergenza lo smart working è stato svolto con modalità semplificate, tuttora attive e prorogate per coloro che ne hanno fatto richiesta fino al 31.12.2022.

Modalità attuative

Attività che possono essere svolte in modalità agile

Con la circolare n. 3 del 24 luglio 2020 del Ministero della Pubblica Amministrazione, già precedentemente citata, è stato richiesto a ciascuna amministrazione di effettuare la mappatura di quelle attività che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale di ciascun ente, possano essere svolte in modalità agile. L'Ente ha proceduto all'individuazione di tali attività.

I dirigenti dell'ente hanno predisposto specifico incarico per i dipendenti interessati allo smart-working.

Grazie alla sperimentazione "forzata" portata dalla pandemia e alla ricognizione attivata con i dirigenti, è stato verificato che per poter lavorare in modalità agile sono necessarie le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte dell'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;
- il rapporto di lavoro in essere prevede una prestazione lavorativa superiore al 60% dell'orario di lavoro a tempo pieno su base annua;
- il dipendente dispone della strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile, personale o fornita dall'Amministrazione;
- è garantita l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con la stessa o maggiore qualità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

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

- personale della Polizia Locale, impegnato nei servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- personale assegnato a servizi che richiedono la presenza per il controllo degli accessi;
- personale operativo impegnato in attività da rendere necessariamente in presenza sul territorio per interventi legati ad infrastrutture, verde pubblico, lavori pubblici, sportelli al pubblico, addetti al front-office, servizi afferenti agli organi di governo ecc..

A seguito dei risultati ottenuti dall'analisi, nell'ambito della programmazione annuale saranno individuate le attività che possono essere svolte in modalità agile secondo la seguente classificazione:

attività inadeguate, che non presentano per loro natura le caratteristiche per poter essere svolte in modalità agile;

attività parzialmente adeguate, per le quali parte dell'attività può essere già svolta in modalità agile o per le quali è possibile attivare dei processi di revisione per poterle svolgere completamente o parzialmente in modalità agile;

attività adeguate, già completamente realizzabili in modalità agile.

Sulla base di questa classificazione saranno così individuati annualmente i processi da digitalizzare, incrementando il numero delle attività lavorabili in modalità smart.

Tale individuazione sarà effettuata anche tenendo conto di quanto già programmato negli obiettivi di trasformazione digitale dell'Ente con particolare riferimento a quanto previsto dall'Agenda Digitale in materia di digitalizzazione dei servizi rivolti al cittadino. Tenendo conto delle esigenze organizzative dell'Ente, dei processi che possono essere lavorati smart e rilevando le esigenze espresse dal personale di lavorare in modalità agile, i dirigenti individueranno periodicamente i lavoratori da attivare in modalità smart e la durata dei progetti di smart working.

In questa valutazione si dovrà inoltre considerare che 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).



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Soggetti

I soggetti coinvolti nell'attuazione del lavoro agile all'interno dell'Ente sono i seguenti: **Dirigenti:** svolgono il ruolo di promotori dell'innovazione organizzativa. A tal fine è richiesto loro di rafforzare le capacità manageriali e di leadership, guidando i collaboratori ad un maggior grado di responsabilizzazione e orientamento ai risultati, sviluppando una buona *self leadership*. I dirigenti saranno chiamati ad individuare il personale che potrà lavorare in modalità agile, operando un monitoraggio mirato e costante, al fine di verificare i riflessi del lavoro agile su efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro. Svolgono quindi un ruolo strategico nel complessivo processo di innovazione organizzativa e tecnologica dell'Ente.

Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.): nelle sue funzioni consultive, rappresenta un interlocutore privilegiato per quanto concerne l'equilibrio vita-lavoro e la promozione del benessere organizzativo;

Organizzazioni Sindacali (OO.SS.): nell'ambito delle competenze riconosciute nel vigente CCNL, con particolare riguardo all'innovazione organizzativa correlati all'implementazione del lavoro agile;

Nucleo di Valutazione (NdV): nel suo ruolo di definizione e verifica degli indicatori inseriti nel Piano della Performance e, in generale, negli altri strumenti di Programmazione e controllo e nella valutazione della performance individuale;

Responsabile della Transizione al Digitale (RTD): per quanto riguarda la collaborazione e l'integrazione tra quanto già programmato nell'ambito dei progetti di trasformazione digitale dell'ente e gli obiettivi dello smart working, soprattutto con riguardo all'implementazione dei processi smart-lavorabili.

Processi e strumenti di monitoraggio

Già durante la fase di sperimentazione dello smart working gli aspetti legati al monitoraggio sono stati un elemento importante su cui si è lavorato, perché consentono di verificare il buon andamento dell'attività svolta e il raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati alla persona. Tale monitoraggio prevedeva l'individuazione di indicatori specifici relativi alle singole attività svolte, con una rilevazione settimanale.

Durante la fase emergenziale, considerato anche il numero elevato di smart worker, si è superato il monitoraggio collegato all'individuazione di singoli indicatori, adottando un nuovo strumento di rendicontazione collegato agli obiettivi di settore (presenti nel PEG) che prevedeva, in maniera descrittiva, il monitoraggio quotidiano delle attività svolte ("diario").



**Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)**

L'esigenza emersa è quella di avere a disposizione uno strumento più snello, che consenta sia l'assegnazione di compiti, sia il monitoraggio degli stessi in modo fluido, riallineando in tempo reale le attività in corso rispetto alle esigenze che mutano continuamente. All'intento di misurare i risultati raggiunti dal singolo lavoratore, si affianca inoltre il monitoraggio dei risultati raggiunti dal gruppo di lavoro nel suo complesso.

Tecnologia

La metodologia scelta per il lavoro agile si basa sull'erogazione dei servizi mediante canali sicuri e criptati realizzati tramite accesso alla piattaforma di Smart Working e utilizzo dei sistemi di collaboration (posta e documenti in cloud). Durante il periodo emergenziale gli strumenti sono stati rivisti e adattati per permettere l'accesso al proprio PC fisso in ufficio, agevolando le attivazioni e la fruibilità dei servizi da remoto, con strumentazione di proprietà dei dipendenti.

Disciplina

Il Comune di Avezzano ha adottato, con deliberazione del Commissario con i poteri della G.C., un preciso regolamento per le prestazioni lavorative in modalità Lavoro Agile per l'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Con la sottoscrizione in data 16/11/2022 del nuovo CCNL – Comparto Funzioni Locali – Triennio 2019-2021, *“Il lavoro agile di cui alla L. 81/2017 è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità....Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed 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....”*.

Programma di sviluppo del lavoro agile

Con l'obiettivo di arrivare a una situazione "a regime" entro tre anni, come previsto dalle linee guida per la redazione del POLA, si intende procedere sulle seguenti direttrici: Salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, salute economico-finanziaria. Sarà inoltre importante lavorare sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, per individuare gli elementi da aggiornare alla luce di questa nuova modalità di lavoro.

Salute organizzativa

Per l'Amministrazione lo smart working rappresenta una grande opportunità per favorire l'innovazione organizzativa e di trasformazione digitale e, contestualmente, consentire al personale di migliorare l'equilibrio vita-lavoro.



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

Nel medio-lungo termine, i cambiamenti organizzativi favoriti dallo smart working potranno portare ad un progressivo miglioramento del benessere organizzativo e dell'efficienza dei servizi erogati al cittadino, anche attraverso la crescente digitalizzazione dei processi; per questo, all'interno degli strumenti di programmazione 2023-2025 dell'Ente sarà potenziato il ricorso alla programmazione integrata tra gli obiettivi di trasformazione digitale e quelli di innovazione organizzativa legati allo smart working, per permettere una coerenza complessiva delle azioni portate avanti dai diversi settori coinvolti.

Salute professionale

Al fine di mantenere aggiornate le competenze e supportare il cambiamento organizzativo, nel Piano formativo saranno annualmente previste delle iniziative formative specifiche per l'efficace implementazione dello smart working. Tra le azioni prioritarie rientrano gli interventi formativi legati:

- a. al potenziamento delle competenze manageriali e di gestione del cambiamento, rivolto al personale con funzioni di coordinamento (Dirigenti, P.O., Responsabili di Servizio/Ufficio) - smart leadership,
- b. allo sviluppo e al miglioramento delle competenze digitali, rivolto a tutto il personale;
- c. allo sviluppo e miglioramento delle competenze legate al lavoro per obiettivi, rivolto a tutto il personale,
- d. allo sviluppo di una crescente dimestichezza con gli strumenti di programmazione e gestione dell'attività lavorativa, anche questo rivolto a tutto il personale, per generare una sempre maggiore autonomia e consapevolezza organizzativa - self leadership.

Salute digitale

La digitalizzazione rappresenta uno degli elementi cardine del cambiamento delle modalità di lavoro.

Da un lato è fondamentale l'adeguamento della tecnologia che renda possibile il lavoro svincolato dal "luogo" (inclusi ad esempio i piani di cybersecurity) e dall'altro è necessaria una programmazione mirata dei processi da digitalizzare, mettendo in sinergia gli obiettivi previsti nel Fondo per l'Innovazione e dall'Agenda Digitale con la necessità di trasformare le attività parzialmente adeguate o inadeguate in modo contingente per il lavoro smart, così come mappate, in attività adeguate al lavoro smart.

Salute economico-finanziaria

La realizzazione delle azioni previste nel presente POLA per il triennio considerato, impattano sulle seguenti tipologie di spesa: tecnologia (sicurezza, dotazioni software), formazione. Tutte le spese necessarie dovranno tener conto della programmazione



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

economico finanziaria dell'Ente, orientando le spese già programmate verso la realizzazione degli obiettivi sopra descritti in una logica di contenimento della spesa pubblica.

Tra i benefici dello smart working è importante ricordare che questa modalità di lavoro consente una riduzione di alcune spese correnti, come ad esempio, i costi legati alle trasferte, ai buoni pasto, ai consumi energetici e ad una ottimizzazione nell'utilizzo degli spazi.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

L'introduzione del lavoro agile ha indotto riflessioni circa le modifiche da apportare al Sistema di misurazione e valutazione della performance, radicando la convinzione che la performance, sia essa il frutto del lavoro svolto tradizionalmente in presenza o generata da una modalità di lavoro agile, è unica e dunque anche il sistema di misurazione e valutazione della performance debba essere unico e non differenziato in base alla modalità lavorativa attivata.

Nuovi modi di lavorare portano con sé nuove competenze che devono essere considerate, sviluppate e valutate nell'ambito della performance individuale.

Lo smart working ha fatto emergere inoltre, in modo molto forte la necessità di disporre di strumenti flessibili e fluidi di programmazione e gestione del lavoro, che permettano di riallineare in tempo reale le attività in corso con le esigenze che mutano continuamente e altresì di monitorare i risultati del gruppo di lavoro.

Il sistema di valutazione della performance individuale dovrà quindi evolvere verso un modello in grado di contemperare le esigenze sopra descritte, così come anche per la valutazione della performance organizzativa si dovrà necessariamente tenere conto del contributo apportato dall'introduzione del lavoro agile.

Il lavoro agile, unitamente alla trasformazione digitale, stanno modificando sostanzialmente non solo il modello di organizzazione del lavoro, ma anche le competenze dei dipendenti.

Situazione attuale

I dipendenti attualmente in smart-working sono 14, così suddivisi:

CATEGORIA	UOMINI	DONNE
A	0	0
B	0	2
C	1	8
D	0	3