



Sezione 3.2: Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

PREMESSE

PARTE I – LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

1. Contesto normativo
2. Stato di attuazione
3. Il personale in *smart working*

PARTE II - MODALITÀ ATTUATIVE

1. Individuazione delle attività smartabili
2. Le modalità attuative e il regolamento per lo *smart working*
3. Requisiti tecnologici

PARTE III – soggetti, processi e strumenti di lavoro agile

PARTE IV – programma di sviluppo del lavoro agile

PREMESSE

Il lavoro agile consente al personale di svolgere la prestazione lavorativa con modalità spazio-temporali innovative, in particolare, consente l'esecuzione della prestazione lavorativa, su base volontaria, all'esterno della sede di lavoro, avvalendosi della dotazione tecnologica, propria o assegnata dall'Ente, idonea per lo svolgimento della prestazione, per l'interazione con la dirigenza, con i colleghi e l'utenza, sia interna, sia esterna, nel rispetto della normativa in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, di tutela della privacy e di sicurezza dei dati.

Il Comune di Napoli ha adottato un modello di organizzazione del lavoro di tipo ibrido, inteso come integrazione tra attività svolta in presenza e attività svolta a distanza. Tale modello non rappresenta una mediazione tra pratiche tradizionali e nuove modalità operative, bensì una soluzione orientata a valorizzare i punti di forza di entrambe le esperienze, rispondendo alle nuove esigenze del personale e favorendo al contempo assetti organizzativi più efficaci e performanti. L'approccio adottato è di tipo "office-first", nel quale l'ufficio continua a costituire il luogo principale di svolgimento dell'attività lavorativa.

Pur confermando la centralità della prestazione in presenza, l'Amministrazione sostiene e promuove il lavoro a distanza, in coerenza con la sua finalità originaria di favorire la conciliazione tra vita privata e attività lavorativa del personale dipendente. Tale modalità è perseguita garantendo il mantenimento e, ove possibile, il miglioramento della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle funzioni e dei servizi erogati a favore della cittadinanza, delle imprese e delle altre pubbliche amministrazioni, assicurando che il lavoro agile sia coerente con le esigenze organizzative dell'Ente.

Nel favorire la diffusione del Lavoro Agile tra il personale, l'Amministrazione ha tenuto conto, in particolare nel periodo di transizione dal regime emergenziale a quello ordinario, avvenuto a partire dalla fine del 2021 ad oggi, delle condizioni previste per il ricorso al lavoro agile dall'articolo 6 del decreto ministeriale dell'8 ottobre 2021, come ribadite dalle successive "Linee guida in materia di Lavoro Agile nelle amministrazioni pubbliche" adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in data 30 novembre 2021. In tale contesto, l'Amministrazione ha adottato la disciplina regolamentare propedeutica affinché i/le Dirigenti possano, nell'esercizio delle proprie prerogative datoriali, concedere l'autorizzazione al lavoro agile nel rispetto dei seguenti criteri:

- a) garantire la continuità e l'invarianza dei servizi erogati all'utenza;
- b) assicurare un adeguato avvicendamento del personale autorizzato al lavoro agile, nel rispetto del principio della prevalenza della prestazione lavorativa in presenza per ciascun/a dipendente;

- c) adottare strumenti tecnologici idonei ad assicurare la piena tutela della riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante l'esecuzione della prestazione lavorativa a distanza;
- d) prevedere, ove necessario, specifici piani di smaltimento delle eventuali attività arretrate;
- e) garantire la disponibilità di adeguate dotazioni tecnologiche al/alla dipendente, laddove previsto dalla normativa vigente;
- f) procedere alla sottoscrizione dell'accordo individuale previsto dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, contenente le previsioni obbligatorie di legge, ossia:
- specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - modalità e tempi di esecuzione della prestazione;
 - modalità e criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile;
 - prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, e dei/delle responsabili dei procedimenti.

L'Amministrazione ha posto particolare attenzione all'aspetto autorizzativo, riconoscendone la rilevanza nel valorizzare il ruolo della dirigenza nella gestione del lavoro agile. A quest'ultima è attribuita la facoltà di concedere o meno il lavoro agile alle/ai proprie/i collaboratrici/collaboratori, nell'esercizio del proprio potere organizzativo e tenendo conto delle esigenze di servizio, al fine di non pregiudicare né ridurre in alcun modo la qualità e la continuità dei servizi resi all'utenza.

Tale facoltà è esercitata nel rispetto del principio di non discriminazione, garantendo un'adeguata rotazione tra i componenti dei gruppi di lavoro che possono svolgere le attività in modalità agile, in presenza di un numero elevato di richieste. Ciò indipendentemente dalla qualifica e dal profilo orario, purché il personale eserciti attività cd. smartabili e sia in possesso della dotazione tecnologica minima necessaria per lavorare da remoto (PC, tablet o altri dispositivi idonei e connessione internet).



COMUNE DI NAPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 - 2028

Per quanto realizzato sino ad oggi sul piano operativo, l'esperienza del lavoro agile nell'Ente può essere ricondotta prevalentemente al modello definito *Activity Based*, caratterizzato da una modalità di lavoro mista, in parte in presenza e in parte a distanza, principalmente in funzione della tipologia di attività da svolgere, nel rispetto di un approccio complessivamente orientato all'“*office-first*”.

In tale prospettiva, l'Amministrazione si impegna a consolidare gli aspetti positivi introdotti da questa configurazione organizzativa — quali l'ottimizzazione degli spazi, il rafforzamento della collaborazione e il mantenimento dell'ufficio quale centro di innovazione e di interazione creativa — ed è consapevole delle sfide che tale percorso comporta. Tra queste, assumono particolare rilievo la necessità di individuare nuovi equilibri operativi, sia all'interno dei singoli team sia nei rapporti tra team diversi, nonché l'investimento in tecnologie idonee a garantire una collaborazione ibrida realmente efficace ed efficiente.

L'Amministrazione si impegna, inoltre, a predisporre la costituzione di uno specifico gruppo di lavoro interdirezionale allo scopo di realizzare uno studio di sostenibilità tecnico economica e di contesto per la definizione degli obiettivi relativi all'attuazione e monitoraggio del lavoro agile.

PARTE I - LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

1. CONTESTO NORMATIVO

Nel capo II della Legge 22 maggio 2017, n. 81, recante “*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*” è rinvenibile l’attuale disciplina del lavoro agile (articoli 18-24) che pone l’accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e sull’utilizzo di strumentazioni che consentono di lavorare da remoto. In particolare, l’articolo 18, comma 1, della Legge 22 maggio 2017, n. 81 definisce il lavoro agile quale “...*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*”. Il comma 3 del medesimo articolo prevede l’estensione del lavoro agile anche al pubblico impiego, disponendo che la disciplina dettata si applichi, in quanto compatibile, “*anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”.

In attuazione delle norme sopra citate, il 3 giugno 2017 il Dipartimento della Funzione Pubblica adottava la direttiva n. 3/2017 – recante le linee guida sul lavoro agile nella PA – che diveniva il principale riferimento per la disciplina del lavoro agile nella PA fino alla dichiarazione dello stato di emergenza epidemiologica da virus COVID-19.

Le disposizioni riguardanti il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, così come in precedenza quelle sul telelavoro, però, sono rimaste per lungo tempo sostanzialmente inattuatae o, comunque, poco utilizzate negli enti locali.

Nei primi mesi dell’anno 2020, a seguito dell’insorgere della epidemia da virus Covid-19, il legislatore introduceva una disciplina speciale del lavoro agile, che veniva utilizzato non già come strumento di gestione del rapporto di lavoro del personale, ma come misura di distanziamento sociale, finalizzata a prevenire e limitare il contagio.

Per effetto della legislazione dell’emergenza il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione conosceva, dunque, una enorme diffusione, mai sperimentata in precedenza, e per un certo numero di mesi durante la fase più acuta della pandemia diventava «*la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni*» (cfr. art. 87, comma 1 del D. L. 17).

Trascorso quel periodo l’attenzione per il lavoro agile e l’approccio a tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, da parte sia degli enti, sia del personale, sia delle organizzazioni sindacali, non sono stati più gli stessi conosciuti nel periodo precedente alla pandemia. Anche dopo la cessazione dello



COMUNE DI NAPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 - 2028

stato di emergenza epidemiologica, infatti, e una volta superata la relativa legislazione con la conseguente applicazione della disciplina del lavoro agile in modalità c.d. ordinaria, il fenomeno ha conosciuto anche nel Comune di Napoli una diffusione mai sperimentata.

Il lavoro agile nella forma speciale e derogatoria dell'emergenza epidemiologica costituiva piuttosto una misura di distanziamento sociale, funzionale alla prevenzione della diffusione del virus Covid-19, mentre nella sua forma ordinaria costituisce misura di organizzazione del lavoro nell'ente, funzionale all'incremento della produttività del lavoro ed al miglioramento del benessere organizzativo attraverso la ricerca di una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Con riferimento alla disciplina del lavoro agile nella forma c.d. ordinaria, il Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 rubricato "*Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*", convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020, n. 77, è intervenuto modificando la Legge 7 agosto 2015, n. 124 e prevedendo che gli enti, terminata la fase di emergenza sanitaria, adottassero, tenuto conto del mutato contesto normativo e organizzativo, un Piano per l'organizzazione del lavoro agile, per meglio gestire tale modalità di lavoro successiva alla cessazione degli effetti dell'art. 87, comma 1 lettera a) del D.L. n. 18/2020 e, quindi, il superamento del lavoro agile come modalità ordinaria dello svolgimento della prestazione.

In seguito, con Decreto del Ministero della Pubblica Amministrazione in data 9 dicembre 2020 venivano approvate le "*Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance*" e venivano predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica specifici modelli per la predisposizione del piano.

I risultati della sperimentazione del lavoro agile nel Comune di Napoli, realizzata nel corso dell'anno 2020 e, dunque, nella fase dell'emergenza epidemiologica, hanno suggerito di dare attuazione alle previsioni di legge in materia di lavoro agile e di introdurre il predetto istituto nell'organizzazione interna dell'Ente, previa adozione di uno specifico regolamento volto a disciplinare le condizioni normative ed organizzative per la relativa attivazione, i criteri di selezione del personale cui concedere di lavorare a distanza ed i contenuti dell'accordo individuale e del progetto di lavoro agile.

In tale situazione, con deliberazione di Giunta Comunale del 28 febbraio 2021, n. 31 il Comune di Napoli approvava le modalità attuative del lavoro agile per il personale, confermando, fino al termine del periodo di emergenza, l'applicazione delle norme speciali in materia di lavoro agile a distanza dettate dal legislatore in funzione delle finalità di prevenzione e contrasto della diffusione del virus.



COMUNE DI NAPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 - 2028

La cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 veniva decretata con decorrenza 1° aprile 2022 dal Decreto-legge 24 marzo 2022, n. 24. Tuttavia, già nel corso dell'anno 2021, numerose disposizioni normative intervenivano in modo significativo sulla disciplina in materia, determinando la necessità di adeguare alcuni punti rispetto al mutato quadro normativo.

Nello specifico l'art. 11 del D.L. 22 aprile 2021 n. 52, riformulando il disposto di cui all'art. 14, comma 1, terzo periodo, della Legge 7 agosto 2015, n. 124, riduceva la percentuale minima dei dipendenti che possono avvalersi del lavoro agile, portandola dal 60% al 15%. Inoltre, con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 si prevedeva il superamento dell'utilizzo del lavoro agile emergenziale, disponendo che a decorrere dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni sia quella svolta in presenza e, con il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021, si dava attuazione a tale ultimo disposto richiedendo alle pubbliche amministrazioni di adottare le misure organizzative previste per il rientro in presenza del personale presso la sede di servizio.

Va ricordato, infine, che ai fini dell'omogenea attuazione delle misure previste dal Decreto 8 ottobre 2021, ai sensi dell'articolo 1, comma 6 del citato Decreto, il Ministro per la Pubblica Amministrazione adottava specifiche linee guida che sono state emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 30 novembre 2021 e le stesse venivano recepite nel CCNL Funzioni Locali 2019/2021, siglato in via definitiva in data 16 novembre 2022.

Senonché il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 30 giugno 2022, n. 132 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 7 settembre 2022, n. 209, adottato ai sensi dell'articolo 6, comma 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, nel definire il contenuto del Piano Integrato di attività e organizzazione (c.d. PIAO), ha previsto che alla sezione "3.2" denominata "Sottosezione: Organizzazione del lavoro agile" vengano indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'Amministrazione.

In attuazione del meccanismo di delegificazione previsto dall'art. 6, comma 5 del citato D.L. n. 80 del 2021 con D.P.R. 24 giugno 2022, n. 8, entrato in vigore il 15 luglio 2022, è stato soppresso il POLA (il Piano organizzativo del lavoro agile) di cui all'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, in quanto assorbito nell'apposita sezione del PIAO.

Inoltre, sono intervenute ulteriori modifiche dell'assetto normativo in materia di lavoro agile e segnatamente:

- con l'articolo 4 del D.Lgs. del 30 giugno 2022 n. 105, in modifica dell'art. 3-bis della Legge n. 81/2017, è stata riconosciuta la priorità, al fine dell'autorizzazione alla prestazione lavorativa in modalità agile, tra le altre, alle richieste di lavoratrici/lavoratori con figli fino a dodici anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge n. 104/1992;

- con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 7 settembre 2022, è stata prevista la necessità di assicurare la prevalenza da parte del lavoratore agile della prestazione resa in presenza, nonché di prevedere un piano di smaltimento dell'arretrato, qualora presente, degli uffici di assegnazione dei dipendenti che presentano richiesta di lavoro agile.

Gli articoli 63-67 del CCNL Funzioni Locali 2019/2021 sottoscritto in data 16 novembre 2022 disciplinano i principi generali del lavoro agile, nonché importanti aspetti quali quelli relativi ai criteri di accesso, agli elementi essenziali dell'accordo individuale, all'articolazione della prestazione in modalità agile, al diritto alla disconnessione ed alla formazione dei lavoratori in modalità agile.

Inoltre, considerato che il Decreto Legge 30 dicembre 2023 n. 215 non ha prorogato il lavoro agile emergenziale per gli statali, il Ministro della Funzione Pubblica ha emanato, in data 29 dicembre 2023 una direttiva con cui affida ai dirigenti il compito di individuare le misure organizzative necessarie al fine di tutelare i lavoratori fragili nella P.A., disponendo che ai dipendenti pubblici che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, debba essere garantita la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

In ultimo, il CCNL dell'Area della dirigenza sottoscritto in data 16 luglio 2024, in coerenza col quadro normativo attuale, ha dettato le linee generali per il lavoro agile anche per il personale dirigenziale.

2. STATO DI ATTUAZIONE

Nel periodo antecedente all'insorgenza della pandemia da virus Covid-19 ed al conseguente inizio dello stato di emergenza sanitaria, all'interno del Comune di Napoli, fin dall'anno 2019, era stata prima sperimentata e poi messa a regime la forma di lavoro agile.

Infatti, con **Delibera di Giunta comunale n. 562 del 29 Novembre 2019** era stato approvato il Disciplinare per l'adozione sperimentale del lavoro agile all'interno del Comune di Napoli, dando avvio ad attività di sperimentazione previste nell'ambito del progetto *“Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro” – Programma Operativo Nazionale (PON) Governance e Capacità Istituzionale 2014/2020, Asse 1”*.



COMUNE DI NAPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 - 2028

Dal mese di marzo 2020, a seguito dell'insorgenza dell'emergenza sanitaria da virus Covid-19, la forma di lavoro da remoto, ossia il lavoro agile assegnato ad un numero limitato di persone che ne avevano fatto richiesta, è stata affiancata dal lavoro agile c.d. "emergenziale".

L'introduzione di tale ultimo istituto è ovviamente avvenuta prescindendo dalla preventiva revisione dei modelli organizzativi esistenti, costituendo, come già accennato in precedenza, non già uno strumento di gestione del rapporto di lavoro del personale, ma piuttosto una misura di distanziamento sociale, finalizzata a prevenire e limitare il contagio. Conseguentemente, stante l'urgenza di "svuotare gli uffici" rapidamente, sono state adottate le misure organizzative tese ad introdurre il lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro, in deroga alla preventiva sottoscrizione di accordo individuale e con modalità semplificate di gestione degli ulteriori adempimenti connessi.

Per far fronte a tale situazione con **Deliberazioni di Giunta comunale n. 64 del 5 marzo 2020 e n. 70 del 10 marzo 2020**, sono state adottate misure dirette all'ampliamento del lavoro agile per il personale dell'Ente individuando, altresì, le categorie di dipendenti che potevano accedere a tali misure.

Successivamente con **Deliberazione di Giunta Comunale in data 28 febbraio 2021, n. 31** il Comune di Napoli approvava le modalità attuative del lavoro agile per il personale, confermando, fino al termine del periodo di emergenza, l'applicazione delle norme speciali in materia dettate dal legislatore in funzione delle finalità di prevenzione e contrasto della diffusione del virus.

Va, poi, ricordato che, sempre in ottica di contenimento del rischio da contagio, l'Amministrazione ha utilizzato altri strumenti gestionali e contrattuali, quali l'organizzazione flessibile degli orari con diversa articolazione giornaliera, lo smaltimento delle ferie pregresse, la rotazione del personale in presenza e da remoto, l'utilizzo delle ore accantonate a recupero e l'istituto dell'esenzione dal servizio (fruito nei servizi culturali ed educativi come stabilito dai diversi decreti che si sono succeduti nel tempo).

3. IL PERSONALE IN SMART WORKING

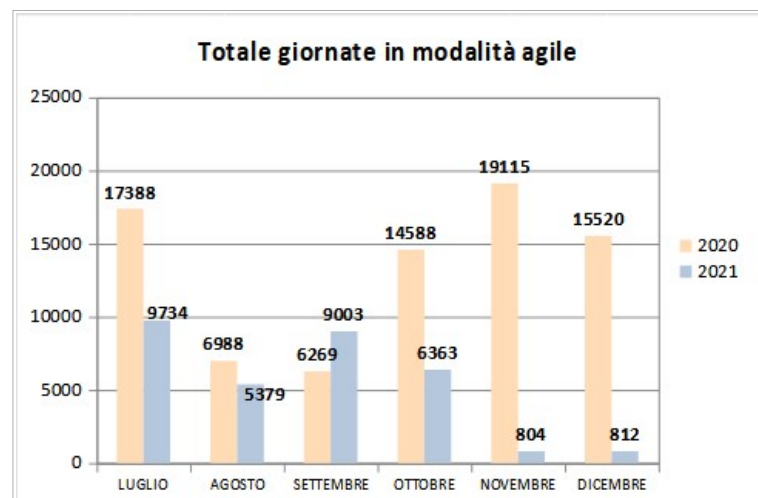
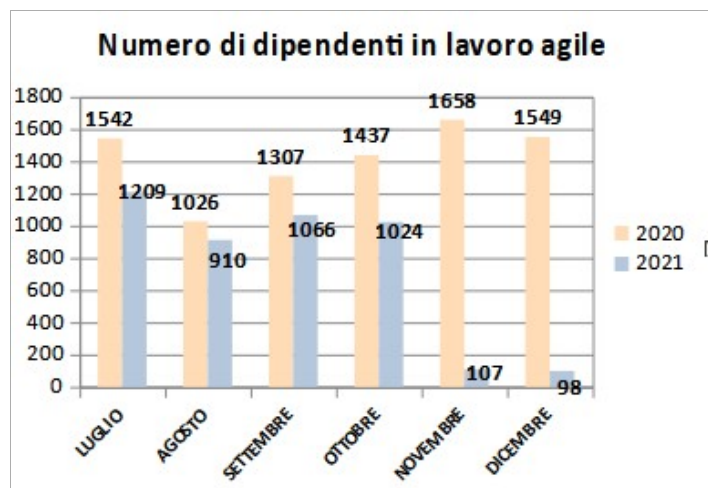
Si analizzano di seguito i dati relativi al numero di dipendenti in servizio, il numero di dipendenti in lavoro agile e il numero di giornate complessive fruita per gli anni 2020/2025. I dati in possesso, utilizzati per le seguenti analisi, sono da riferirsi al primo giorno di ogni mese.

Di seguito si confronta il numero dei dipendenti e delle giornate complessive fruita nel secondo semestre del 2020, comparato a quello del secondo semestre del 2021 in lavoro agile nella fase emergenziale:

Dal prospetto si evince che durante il secondo semestre di *lockdown* del 2020 vi sono stati sia un rilevante numero di dipendenti coinvolti, sia un aumento del numero di giornate lavorate in modalità agile.

TABELLA N. 1

	2020		2021	
	n. dipendenti in lavoro agile	totale giornate in lavoro agile	n. dipendenti in lavoro agile	totale giornate in lavoro agile
LUGLIO	1542	17388	1209	9734
AGOSTO	1026	6988	910	5379
SETTEMBRE	1307	6269	1066	9003
OTTOBRE	1437	14588	1024	6363
NOVEMBRE	1658	19115	107	804
DICEMBRE	1549	15520	98	812



Nella Tabella n. 2 si evince che nel 2021 il numero di giornate di lavoro agile rimane alto per il primo quadrimestre, per registrare poi un calo consistente nel mese di novembre, soprattutto per effetto dell'approvazione del DPCM del 23 settembre 2021, il quale, come noto, stabiliva che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni fosse soltanto quella svolta in presenza e non più quella svolta in *smart working*.

TABELLA N. 2		
	2021	
	n. dipendenti in lavoro agile	totale giornate in lavoro agile
GENNAIO	1554	15986
FEBBRAIO	1390	14775
MARZO	1600	19954
APRILE	1359	13092
MAGGIO	1481	14279
GIUGNO	1395	14279
LUGLIO	1209	9734
AGOSTO	910	5379
SETTEMBRE	1066	9003
OTTOBRE	1024	6363
NOVEMBRE	107	804
DICEMBRE	98	812

La Tabella n. 3, relativa al secondo semestre del 2020 e del 2021, riporta il rapporto percentuale tra il totale dei dipendenti in servizio e quelli in lavoro agile.

TABELLA N. 3						
	2020			2021		
	Dipendenti in servizio*	n. dipendenti in lavoro agile	%	Dipendenti in servizio*	n. dipendenti in lavoro agile	%
LUGLIO	5637	1542	27,35	5172	1209	23,38
AGOSTO	5571	1026	18,42	5132	910	17,73
SETTEMBRE	5485	1307	21,51	5068	1066	21,03
OTTOBRE	5430	1437	26,46	5026	1024	20,37
NOVEMBRE	5431	1658	30,53	5041	107	2,12
DICEMBRE	5376	1549	28,81	5279	98	1,85

* il totale dei dipendenti in servizio comprende anche il personale del Corpo di Polizia Locale e il personale educativo e scolastico, che svolgono attività normalmente non smartabili.

Nella tabella n. 4, il dato dei dipendenti in servizio è scorporato dal personale che svolge attività non smartabili.

TABELLA N. 4						
	2020			2021		
	Dipendenti in servizio	n. dipendenti in lavoro agile	%	Dipendenti in servizio*	n. dipendenti in lavoro agile	%
MAGGIO	3385	1945	57,46	3158	1481	46,90
GIUGNO	3334	1720	51,59	3127	1395	44,61
LUGLIO	3285	1542	46,94	3004	1209	40,25
AGOSTO	3225	1026	31,81	2974	910	30,60
SETTEMBRE	3168	1307	41,26	2938	1066	36,28
OTTOBRE	3130	1437	45,91	3012	1024	34,00
NOVEMBRE	3116	1658	53,21	2836	107	3,77
DICEMBRE	3036	1549	51,02	3031	98	3,23

Di seguito si rappresenta il numero dei dipendenti e le giornate complessive fruita negli anni 2022-2025:

TABELLA N. 5

	2022		2023		2024		2025	
	n. dipendenti in lavoro agile	totale giornate in lavoro agile	n. dipendenti in lavoro agile	totale giornate in lavoro agile	n. dipendenti in lavoro agile	totale giornate in lavoro agile	n. dipendenti in lavoro agile	totale giornate in lavoro agile
GENNAIO	712	3312	585	2894	796	3655	1116	6132
FEBBRAIO	1010	5878	4046	4616	836	4125	1196	5938
MARZO	1017	6951	1000	5496	890	4479	1237	6174
APRILE	981	5085	972	4255	870	4159	1251	5877
MAGGIO	992	5314	975	5098	929	4864	1270	6546
GIUGNO	979	5160	931	4192	918	3995	1236	5711
LUGLIO	998	4738	839	3621	943	4582	1167	6035
AGOSTO	812	3003	674	2284	675	2471	831	3052
SETTEMBRE	1003	5577	859	4052	1081	5046	1296	6462
OTTOBRE	1012	5391	882	4570	1144	6089	1367	7691
NOVEMBRE	1035	5574	889	4349	1149	5471	1362	6718
DICEMBRE	994	4799	862	3398	814	4009	987	4708

La Tabella n. 6 riporta il rapporto percentuale tra il totale dei dipendenti in servizio e quelli in lavoro agile.

TABELLA N. 6

	2022			2023			2024			2025		
	n. dipendenti in servizio*	n. dipendenti in lavoro agile	%	n. dipendenti in servizio*	n. dipendenti in lavoro agile	%	n. dipendenti in servizio*	n. dipendenti in lavoro agile	%	n. dipendenti in servizio*	n. dipendenti in lavoro agile	%
GENNAIO	5285	712	13,47	4851	585	12,06	5267	796	15,11	5241	1116	21,29
FEBBRAIO	5230	1010	19,31	4817	4046	18,64	5258	836	15,90	5210	1196	22,96
MARZO	5230	1017	19,45	4785	1000	20,90	5210	890	17,08	5221	1237	23,69
APRILE	5169	981	18,98	4766	972	20,39	5183	870	16,79	5211	1251	24,01
MAGGIO	5132	992	19,33	4707	975	20,71	5146	929	18,05	5195	1270	24,45
GIUGNO	5077	979	19,28	4705	931	19,79	5111	918	17,96	5179	1236	23,87
LUGLIO	4886	998	20,43	5248	839	15,99	4954	943	19,04	5104	1167	22,86
AGOSTO	4883	812	16,63	5184	674	13,00	4969	675	13,58	5109	831	16,27
SETTEMBRE	4883	1003	20,75	5213	859	16,48	4954	1081	21,82	5124	1296	25,29
OTTOBRE	4897	1012	20,67	4952	882	17,81	4933	1144	23,19	5255	1367	26,01
NOVEMBRE	4895	1035	21,14	5223	889	17,02	5028	1149	22,85	5227	1362	26,06
DICEMBRE	4854	994	20,48	5282	862	16,32	5140	814	15,84	5216	987	19%

* il totale dei dipendenti in servizio comprende anche il personale del Corpo di Polizia Locale e il personale educativo e scolastico, che svolgono attività normalmente non smartabili.

Nella tabella n. 7, il dato dei dipendenti in servizio è scorporato dal personale che svolge attività non smartabili.

TABELLA N. 7												
	2022			2023			2024			2025		
	n. dipendenti in servizio	n. dipendenti in lavoro agile	%	n. dipendenti in servizio	n. dipendenti in lavoro agile	%	n. dipendenti in servizio	n. dipendenti in lavoro agile	%	n. dipendenti in servizio	n. dipendenti in lavoro agile	%
GENNAIO	3082	712	23,10	2771	585	21,11	3108	796	25,61	3146	1116	35,47
FEBBRAIO	3044	1010	33,18	2749	4046	32,67	3109	836	26,89	3124	1196	38,28
MARZO	3009	1017	33,80	2837	1000	35,25	3070	890	28,99	3128	1237	39,55
APRILE	2997	981	32,73	2720	972	35,74	3059	870	28,44	3128	1251	39,99
MAGGIO	2997	992	32,32	2680	975	36,38	3028	929	30,68	3120	1270	40,71
GIUGNO	2931	979	33,40	2693	931	34,57	3005	918	30,55	3109	1236	39,76
LUGLIO	2899	998	34,43	3256	839	25,77	2998	943	31,45	3100	1167	37,65
AGOSTO	2896	812	28,04	3215	674	20,96	3032	675	22,26	3091	831	26,88
SETTEMBRE	2866	1003	35,00	3182	859	27,00	3008	1081	35,94	3076	1296	42,13
OTTOBRE	2829	1012	35,77	2985	882	29,55	2995	1144	38,20	3077	1367	44,43
NOVEMBRE	2812	1035	36,81	3177	889	27,98	3056	1149	37,60	3058	1362	44,54
DICEMBRE	2784	994	35,70	3103	862	27,78	3044	814	26,74	3031	987	32,56



COMUNE DI NAPOLI
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 - 2028

In attuazione delle previsioni di cui agli articoli n. 5, n. 63 e seguenti, del citato CCNL Comparto Funzioni Locali del 16 novembre 2022, il Comune di Napoli, in osservanza e nel rispetto delle disposizioni di cui alla legge 7 agosto 2015, n. 124 - *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*, 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 di lavoro subordinato”*, considerati anche gli indirizzi di cui alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione 29 dicembre 2023 - *“Aggiornamento delle indicazioni in materia di lavoro agile per i lavoratori in condizione di fragilità dopo il 31 dicembre 2023”*, ha adottato, con **Deliberazione di Giunta comunale n. 119 del 12/04/2024**, uno specifico Regolamento per la disciplina del lavoro agile nell’Ente.

PARTE II - MODALITÀ ATTUATIVE

1. INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ SMARTABILI

L'Amministrazione, data la sua struttura ed organizzazione, ha assunto una policy in materia di lavoro agile che vede al centro la dirigenza dell'Ente, rimettendole il compito di individuare i processi lavorativi e le attività cosiddette smartabili calate nell'organizzazione specifica dell'ufficio, garantendo l'organizzazione degli uffici nonché l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati. Resta ferma, dunque, l'autonomia della dirigenza, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione. Il lavoro agile può avere ad oggetto sia le attività ordinariamente svolte in presenza, sia attività progettuali specificamente assegnate.

La fonte regolamentare individua, però, le seguenti attività che sono escluse dalla modalità di lavoro agile:

- attività che richiedono una presenza continuativa del lavoratore presso specifiche strutture di erogazione dei servizi;
- utilizzo di macchine e attrezzature tecniche specifiche;
- attività che devono essere svolte necessariamente in presenza in contesti e in luoghi diversi dalla sede di assegnazione;
- attività emergenziali;
- attività di controllo sul territorio, su strada e servizi esterni;
- attività educative;
- gestione cantieri, direzione lavori, sopralluoghi, interventi manutentivi, rilievi topografici;
- gestione impianti e verde pubblico;
- controllo accessi;
- servizi di trasporto, consegna di materiali, gestione automezzi;
- verifica e sgombero alloggi;

- attività di front-office, colloqui con l'utenza, visite domiciliari.

Sono escluse dal lavoro agile, altresì, le attività escluse dalla normativa contrattuale nazionale.

2. LE MODALITÀ ATTUATIVE E IL REGOLAMENTO PER LO SMART WORKING

Con deliberazione n. 119 del 11 aprile 2024, la Giunta comunale ha approvato il nuovo “Regolamento per la disciplina del lavoro agile nel Comune di Napoli, ai sensi degli articoli 63 e seguenti del CCNL Funzioni Locali del 16 novembre 2022”.

Con riferimento agli aspetti procedurali e applicativi dell'Istituto, in particolare, per promuoverne l'omogenea diffusione nelle diverse articolazioni delle strutture comunali, si ritiene opportuno richiamare l'attenzione su alcuni elementi principali, di seguito indicati.

A. *Modalità attuative*

Con riferimento alle modalità attuative e, in particolare, all'adozione della disposizione dirigenziale di individuazione dei processi lavorativi e delle attività smartabili nonché del personale potenzialmente ammesso al lavoro agile, di cui all'articolo 4 del Regolamento, i dirigenti sono invitati ad attivarsi tempestivamente considerato il termine di dieci giorni, ivi stabilito, entro il quale provvedere rispetto all'eventuale manifestazione d'interesse presentata da parte anche di uno solo dei dipendenti della struttura diretta.

Considerate le adesioni all'istituto e contemperate le diverse esigenze personali degli interessati, tra loro, oltre che con le esigenze organizzative della struttura, nel rispetto e nell'osservanza delle disposizioni regolamentari introdotte, i dirigenti e i dipendenti sottoscrivono gli accordi individuali, anche all'esito di successive proposte e controproposte. In relazione alla eventuale complessità del processo decisionale seguito o alla necessità di documentarlo, ciascun dirigente può valutare l'opportunità di adottare anche una disposizione di chiusura del procedimento, benché non espressamente prevista dal Regolamento per ovvie esigenze di semplificazione amministrativa.

B. *Modalità di esercizio*

Circa le modalità di esercizio del lavoro agile, è prevista la possibilità di prestare, di norma, minimo uno e massimo due giorni di lavoro in modalità agile, per ogni settimana, entro il limite di cento giorni l'anno. In caso di esigenze particolari del dipendente o della struttura di appartenenza, è possibile superare il limite di due giorni settimanali prevedendo una diversa articolazione delle giornate di lavoro agile, nel rispetto del richiamato limite di cento giorni l'anno.

Il principio della prevalenza del servizio in presenza deve essere rispettato e osservato in sede di programmazione delle giornate di lavoro agile dei dipendenti della struttura e di sottoscrizione dei relativi accordi individuali, sia con riferimento alle giornate di lavoro agile di ciascun dipendente, sia con riferimento a quelle dei colleghi della medesima struttura organizzativa. Eventuali assenze estemporanee dal servizio, a vario titolo, dei dipendenti, così come le eventuali festività coincidenti o prossime alle giornate di lavoro agile, sono ininfluenti e non obbligano al richiamo in presenza di unità di personale per la sola necessità di garantire l'attuazione del predetto principio.

3. REQUISITI TECNOLOGICI

I requisiti tecnologici, intesi come dotazioni infrastrutturali, applicative e software, rappresentano un fattore abilitante essenziale per il corretto sviluppo del lavoro agile e costituiscono un driver indispensabile per la sua effettiva attuazione.

Il *modus operandi* dell'azione amministrativa è quello di perseguire la piena digitalizzazione. L'Ente è, infatti, impegnato in percorsi di digitalizzazione anche con lo sviluppo di nuove progettualità finanziate dal PNRR.

Il lavoro agile è, infatti, valorizzato dal quadro normativo vigente e, in particolare, dal citato decreto che, all'articolo 31, rubricato "*Semplificazione dei sistemi informativi delle pubbliche amministrazioni e dell'attività di coordinamento nell'attuazione della strategia digitale e in materia di perimetro di sicurezza nazionale cibernetica*", prevede che, al fine di agevolare e sviluppare la diffusione del lavoro agile, le pubbliche amministrazioni debbano sviluppare i propri sistemi informativi assicurando:

- l'acquisto di beni e la progettazione di nuovi sistemi e servizi informatici (processi amministrativi automatizzati) con modalità idonee a consentire ai lavoratori l'accesso da remoto ad applicativi, dati e informazioni necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa, nel rispetto della Legge 20 maggio 1970, n. 300, del D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e della Legge 22 maggio 2017, n. 81;
- un adeguato livello di sicurezza informatica, in linea con le migliori pratiche e con gli standard nazionali e internazionali per la protezione delle reti;
- la promozione della consapevolezza dei lavoratori sull'uso sicuro degli strumenti digitali, con particolare riferimento ai servizi erogati tramite cloud, anche attraverso la diffusione di apposite linee guida e la regolamentazione delle tipologie di attività svolgibili.

Azioni intraprese a seguito dell'esperienza di lavoro agile

Alla luce dell'esperienza maturata con il lavoro agile e al fine di garantirne lo sviluppo strutturale, sono state assunte le seguenti decisioni:

1. Incremento della connettività di rete, sia in ingresso, per aumentare il numero di accessi da remoto tramite VPN, sia in uscita, per supportare eventi multimediali, streaming e strumenti di collaborazione.
2. Potenziamento delle soluzioni di *office automation* e *collaboration*, attraverso l'adozione di Office 365, piattaforme di comunicazione e collaborazione unificata (Teams, WebEx, Zoom) e sistemi di archiviazione cloud (OneDrive).
3. Diffusione delle competenze tecniche per utilizzo di piattaforme digitali per il lavoro a distanza e strumenti di collaborazione.

Obiettivi strategici futuri

Per il triennio 2026/2028, l'Amministrazione intende perseguire i seguenti obiettivi strategici:

a. Transizione verso soluzioni VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*) in cloud, prevedendo sin dalla fase di progettazione:

- strumenti a tutela dei dati personali secondo i principi di *privacy by design*;
- la verifica dell'adeguatezza delle misure di sicurezza sulla base di una preventiva analisi del rischio;
- la formazione e sensibilizzazione del personale che tratta dati personali per conto dell'Ente;
- la promozione della consapevolezza sull'uso sicuro degli strumenti digitali, in particolare dei servizi cloud, anche mediante specifiche linee guida e la regolamentazione delle attività consentite.

b. Completamento del rinnovo delle postazioni di lavoro, attraverso l'adozione di dotazioni tecnologiche adeguate al lavoro da remoto;

c. Rafforzamento della sicurezza informatica, mediante:

- interventi formativi mirati per accrescere la conoscenza diffusa;
- Corsi di formazione in materia di *cyber security*.

d. Formazione diffusa sulle competenze digitali, incluse quelle relative alla gestione di strumenti di collaborazione e di eventi multimediali e di streaming, come da Piano della Formazione triennale.

PARTE III – SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DI LAVORO AGILE

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e, in particolare, nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex-post*, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

I dirigenti concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

Il Comune di Napoli – come previsto dall'art. 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183 – ha istituito il “Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”, che sostituisce, unificandone le competenze, i Comitati per le Pari Opportunità e i Comitati Paritetici sul fenomeno del *mobbing*.



COMUNE DI NAPOLI

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 - 2028

Al Comitato Unico di Garanzia, istituito con Disposizione del Direttore Generale n. 24 del 28/05/2014, sono assegnati compiti propositivi, consultivi e di verifica nei confronti dell'Ente, al fine di ottimizzarne la produttività attraverso:

- la garanzia di un ambiente di lavoro rispettoso dei principi di pari opportunità;
- la realizzazione del benessere organizzativo;
- il contrasto di qualsiasi forma di discriminazione, diretta o indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua;
- l'impegno alla rimozione di quei fattori che possono incidere negativamente sulla parità, sul benessere e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro garantendo parità nell'accesso al lavoro, al trattamento economico, alla formazione professionale.

Il Comune di Napoli si impegna a valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo, come specificamente previsto nel Piano Triennale delle Azioni Positive 2022/2024 approvato con D.G.C. n. 17 del 27/01/2022.

Infine, il ruolo del NIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Come evidenziato nelle Linee guida 2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più determinante quando si parla di lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.



COMUNE DI NAPOLI
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2026 - 2028

PARTE IV – PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2026/2028

Il programma di sviluppo del lavoro agile viene redatto sulla base di quanto indicato dalle Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica, tenendo conto dei quattro fattori abilitanti del lavoro agile:

- Salute organizzativa;
- Salute professionale;
- Salute economico-finanziaria;
- Salute digitale.

Per ognuno dei quattro fattori sono previsti vari indicatori che hanno lo scopo di misurare la presenza dei presupposti di base per lo sviluppo dello *smart working*.

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI DI SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE
UMANE	SALUTE ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi e/o per progetti • misure di benessere organizzativo • Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile • Presenza di un <i>Help desk</i> informatico • Presenza di un monitoraggio del lavoro agile 	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione e implementazione di un sistema di programmazione e controllo per obiettivi e/o per progetti da svolgersi in smart working • Costituzione di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile ad integrazione del gruppo di lavoro del PIAO • Potenziamento del sistema di monitoraggio del lavoro agile
	SALUTE PROFESSIONALE	<p>Competenze direzionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • % dirigenti/EQ che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile • Competenze organizzative % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno • Competenze digitali • % di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno 	<ul style="list-style-type: none"> • Percorsi di sensibilizzazione e informazione rivolti al personale dirigenziale e non dirigenziale • Percorsi di formazione/aggiornamento del personale non dirigenziale (in particolare del personale dell'Area dei Funzionari ed E.Q.) in materia di lavoro agile

<p style="text-align: center;">STRUMENTALI</p>	<p style="text-align: center;">SALUTE DIGITALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di sistema VPN • Presenza di una intranet • Presenza di sistemi di <i>collaboration</i> (es. Documenti in rete) • % applicativi consultabili da remoto (n. Di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi esistenti) • % banche dati consultabili da remoto (n. Di banche dati consultabili da remoto sul totale degli applicativi esistenti) • Utilizzo firma digitale tra i lavoratori 	<ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi • Potenziamento dei sistemi di collabotari in cloud • Implementazione di un nuovo applicativo di gestione del flusso documentale
<p style="text-align: center;">ECONOMICO - FINANZIARIE</p>	<p style="text-align: center;">SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • € costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali • € investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile • € investimenti in digitalizzazione dei processi 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse stanziare per la formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali dello smart working • Risorse stanziare per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali

Il lavoro svolto in modalità a distanza può costituire un contributo al miglioramento della performance complessiva grazie ad un miglioramento del benessere lavorativo e dei rapporti relazionali. A tale riguardo, gli obiettivi possono essere ricondotti alle tre seguenti dimensioni:

1. Il benessere individuale dei lavoratori, il loro coinvolgimento, la loro motivazione e la loro valorizzazione garantendo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

2. Il passaggio da un modello direttivo a un modello più relazionale:

a. ripensare il funzionamento dei gruppi di lavoro in ottica di auto-organizzazione, inclusione, integrazione delle competenze, privilegiando il dialogo organizzativo, l'ascolto attivo e i patti comportamentali e valoriali;

b. sviluppare un nuovo modello e una nuova cultura manageriale basata sulla fiducia, la delega e l'ascolto inclusivo dei collaboratori;

c. ottenere una nuova responsabilizzazione dei dipendenti;

d. favorire la crescita professionale dei dipendenti e. ingaggiare i dipendenti coinvolti nel lavoro in modalità a distanza attraverso la predisposizione di una scheda-progetto da allegare all'accordo;

3. La guida del cambiamento e la dimensione evolutiva attraverso:

a. Le azioni di facilitazione interna

b. La progettazione condivisa, come già avviene attualmente anche tramite Gruppi di lavoro volti a far emergere idee e spunti applicativi;

c. lo scambio di buone pratiche e l'integrazione delle competenze.