

**PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO
AGILE
(POLA)**

-

Ministero dell'Istruzione

2021-2023

INDICE

1.	LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE NEL MINISTERO	3
1.1	Il lavoro agile nel Ministero.....	3
1.2	Evoluzione del lavoro agile.....	5
1.3	Il Livello di attuazione del lavoro agile	7
1.3.1	Gli strumenti informatici – Software & Hardware	7
1.3.2	Il sistema di monitoraggio.....	8
1.3.3	La formazione	9
1.3.4	Il sistema di misurazione e valutazione della performance.....	10
2.	MODALITÀ ATTUATIVE.....	10
2.1	Gli obiettivi del lavoro agile.....	10
2.2	Attività che possono essere svolte in modalità agile	12
3.1	I soggetti e le strutture.....	14
3.2	I processi e gli strumenti	15
3.2.1	L’assegnazione di obiettivi	15
3.2.2	Il monitoraggio.....	17
4.1	Le condizioni abilitanti il lavoro agile	19
4.2	La scala di sviluppo del lavoro agile	20
	APPENDICE A	1

PREMESSA

La riorganizzazione del Ministero

Per introdurre adeguatamente il tema oggetto del presente Piano, concernente l'organizzazione del lavoro agile, è opportuno anzitutto procedere con una sintesi delle condizioni organizzative di contesto.

Come è noto, a seguito del decreto-legge 9 gennaio 2020, n. 1, convertito con legge 5 marzo 2020, n. 12, il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca è stato soppresso e al suo posto sono stati istituiti il "Ministero dell'istruzione" e il "Ministero dell'università e della ricerca".

Al Ministero dell'istruzione sono attribuite le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in ordine al sistema educativo di istruzione e formazione di cui all'articolo 2 della legge 28 marzo 2003, n. 53.

Al Ministero dell'università e della ricerca sono attribuite le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di istruzione universitaria, di ricerca scientifica e tecnologica e di alta formazione artistica, musicale e coreutica.

L'assetto organizzativo dei due dicasteri è stato delineato con distinti atti regolamentari del 30 settembre 2020, il D.P.C.M. numero 164, per il Ministero dell'Università e della Ricerca, e il D.P.C.M. n. 166, per il Ministero dell'Istruzione.

Entrambi gli atti sono entrati in vigore il 29 dicembre 2020.

In attesa del completamento del processo di riorganizzazione in atto, il Ministero dell'università e della ricerca continua ad avvalersi, per alcune materie, tra cui il personale, del Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali.

Pertanto, la Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, quale struttura di servizio di entrambi i Ministeri, ha provveduto a formulare due distinti Piani organizzativi per il lavoro agile (POLA) per il triennio 2021-2023. Con particolare riferimento al POLA del Ministero dell'università e della ricerca, questo potrà essere aggiornato, successivamente, in modo autonomo dal Ministero stesso.

1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE NEL MINISTERO

1.1 Il lavoro agile nel Ministero

Nel corso dell'ultimo triennio, l'ex Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (di seguito anche "MIUR") ha introdotto con crescente successo il lavoro agile, dimostrandosi tra le prime amministrazioni che ha dato attuazione concreta alla normativa concernente l'argomento (*cf.* art. 14 comma 1, d.lgs. 124/2015 e Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017).

La nuova modalità lavorativa è stata adottata con lo scopo di favorire il personale con particolari condizioni personali e familiari, nonché incrementare i processi di dematerializzazione dei documenti ed innovazione tecnologica, semplificando l'accesso alle infrastrutture e per migliorare il benessere organizzativo e l'azione amministrativa nel suo complesso.

Si è dato il via, in questo modo, alla promozione di un cambiamento culturale, atto a consentire il passaggio ad un rapporto di lavoro fondato sull'attribuzione e la verifica del raggiungimento di obiettivi, anche attraverso un maggiore coinvolgimento del personale dirigenziale.

Con decreto direttoriale 13 novembre 2017, n. 1954 è stato istituito un gruppo di lavoro, supportato e coordinato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ha permesso di realizzare un protocollo d'intesa con le OO.SS e successivamente la direttiva del Capo Dipartimento n. 15/2018, che ha definito gli strumenti regolamentari interni necessari all'avvio del lavoro agile. Con decreto direttoriale 2 ottobre 2018, n. 1634, è stato poi costituito un gruppo di monitoraggio con il compito di valutare l'impatto dell'introduzione al lavoro agile nell'Amministrazione in termini di benessere organizzativo, produttività ed efficacia.

A seguito di un percorso formativo tenuto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, rivolto ai componenti del Comitato Unico di Garanzia (di seguito anche "CUG"), al personale dirigenziale, generale e non generale, dell'ex MIUR e al personale interessato, si è dato il via alla fase sperimentale del progetto, rivolto solo a due direzioni dell'Amministrazione centrale e, successivamente, alla pubblicazione di due procedure, destinate a tutto il personale in servizio nell'Amministrazione centrale e periferica dell'ex MIUR, ivi compreso quello comandato e utilizzato. Le procedure sono state bandite a luglio 2018 e luglio 2019. Rispetto al primo anno, si è registrato un aumento di circa il 22% delle domande pervenute rispetto al contingente di posti disponibili per svolgere l'attività lavorativa in modalità agile.

Il 13 dicembre 2018 l'ex MIUR ha aderito inoltre alla prima Giornata di Lavoro Agile, indetta dal Dipartimento per le pari opportunità (DPO) della Presidenza del Consiglio dei ministri, in collaborazione con il Dipartimento della funzione pubblica (DFP). Nello specifico, per il tramite della Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, è stato organizzato un punto informativo per tutti i lavoratori e le lavoratrici interessati ad approfondire il nuovo istituto.

Nel 2020, il ricorso allo *smart working* è aumentato con la dichiarazione dello stato di emergenza nazionale deliberata dal Ministro della salute con ordinanza del 31 gennaio 2020. L'emergenza legata all'epidemia da coronavirus ha fatto sì che, al fine di contemperare l'interesse alla salute pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa, le amministrazioni privilegiassero modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, potenziando così il ricorso al lavoro agile, che è divenuto, per utilizzare un'espressione di conio normativo, la "*modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni*", in modo da ridurre la presenza dei dipendenti pubblici negli uffici e di evitare il loro spostamento.

In base all'esperienza pregressa, il Ministero dell'istruzione (di seguito anche "MI") ha potuto fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, coniugando adeguatamente la lotta alla pandemia con la continuità nell'erogazione dei servizi.

Su tali basi, si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione delle Amministrazioni 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.

La presente stesura del piano è frutto di un aggiornamento del precedente, approvato con decreto del Capo Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali del Ministero il 30 gennaio 2021 con il prot. AOODPPR n. 6, che tiene conto delle disposizioni di cui al decreto legge 30 aprile 2021, n. 56.

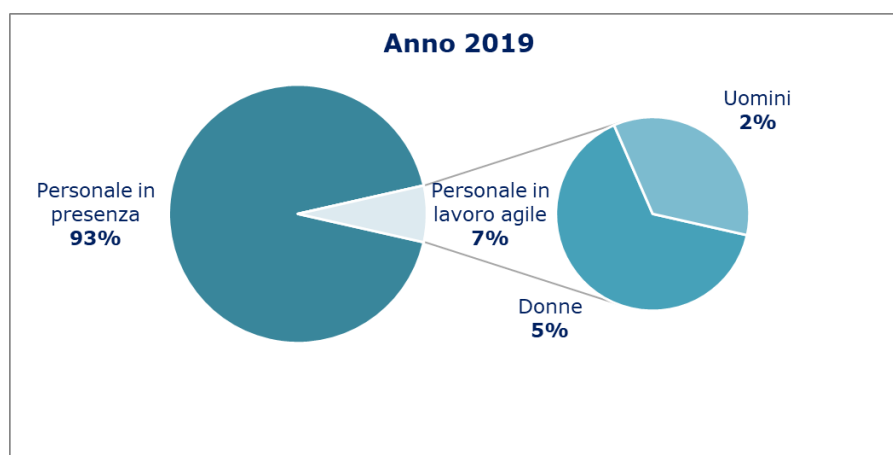
1.2 Evoluzione del lavoro agile

Come già evidenziato, l'introduzione tempestiva del lavoro agile nel Ministero ha consentito¹ di fronteggiare adeguatamente le necessità connesse all'emergenza sanitaria da coronavirus. Le tabelle e i grafici di seguito riportati evidenziano l'incremento, anche espresso in valore percentuale, del numero di dipendenti che svolgevano e svolgono attività lavorativa in modalità agile nel 2019 e nel 2020.

I dati numerici sono comprensivi del personale di ruolo, dirigenziale e non dirigenziale, nonché del personale comandato e utilizzato.

Numero di personale in lavoro agile nel 2019:

Anno 2019	n.	%
Personale in lavoro agile	365	7%
- Donne in lavoro agile	237	5%
- Uomini in lavoro agile	128	2%
Personale in presenza	4810	93%
Totale Personale 2019 ex MIUR	5175	100%



¹ Bando 2018 sperimentale in amministrazione centrale contingente massimo n. 21 unità di personale - ammessi a lavoro agile n. 20 dipendenti

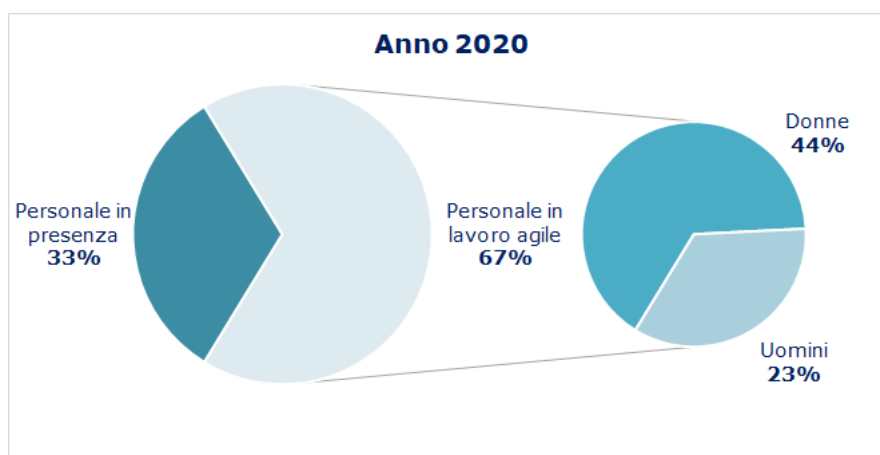
Bando 2018 a regime ex Miur contingente massimo n. 510 unità di personale - ammessi a lavoro agile n. 204 dipendenti

Bando 2019 a regime ex Miur contingente massimo n.530 unità di personale - ammessi a lavoro agile n. 365 dipendenti

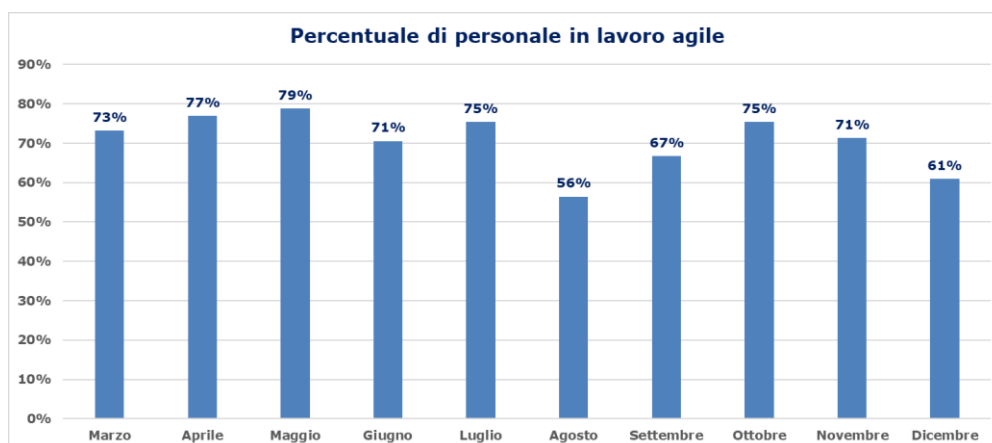
Numero di personale Ministero dell'Istruzione in lavoro agile nel 2020:

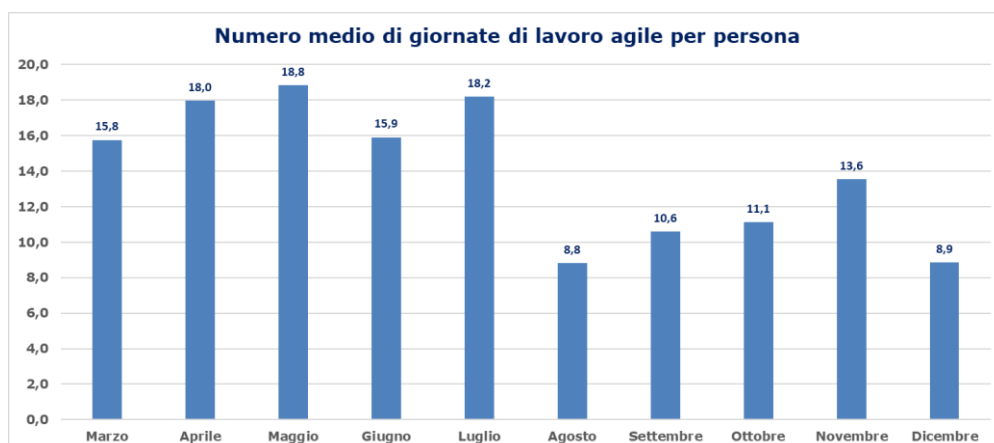
Anno 2020	n.	%
Personale in lavoro agile	3282	67%
- Donne in lavoro agile	2148	44%
- Uomini in lavoro agile	1134	23%
Personale in presenza	1592	33%
Totale Personale 2020 MI*	4874	100%

**Dato aggiornato a dicembre 2020. Il numero riportato comprende il personale del Ministero dell'Istruzione (Amministrazione centrale e Uffici Scolastici Regionali).*



Inoltre, con riferimento al Ministero dell'Istruzione, si riportano di seguito due grafici che illustrano l'andamento del numero di personale in lavoro agile nell'arco del 2020 e il numero medio di giornate svolte in lavoro agile durante la fase emergenziale.





Come emerge dai grafici, per effetto dei vari interventi normativi del legislatore, nonché delle circolari interpretative e applicative del Ministero, la percentuale di dipendenti del Ministero dell'istruzione collocati in "smart working" è aumentata notevolmente, fino a raggiungere di picchi di personale in lavoro agile pari all'80% ca.. I dati riepilogativi sono costruiti in base alle comunicazioni pervenute e riferiti al periodo marzo-dicembre 2020.

1.3 Il Livello di attuazione del lavoro agile

Con l'obiettivo di descrivere il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile all'interno del Ministero, di seguito sono rappresentate le principali iniziative intraprese per favorire il ricorso a tale modalità di lavoro.

Le iniziative sono state suddivise in quattro diversi ambiti di intervento: gli strumenti informatici; il sistema di monitoraggio; la formazione; il sistema di valutazione della *performance*.

1.3.1 Gli strumenti informatici – Software & Hardware

L'importanza dell'utilizzo di mezzi tecnologici quale chiave di successo del lavoro agile è stata colta immediatamente da parte del Ministero.

Nel giro di pochi giorni dall'inizio del *lockdown*, sono state avviate varie iniziative che hanno consentito, rapidamente, una fruizione generalizzata dello *smart working*. Tra queste iniziative, si segnala anzitutto la messa a disposizione, per tutte le utenze MI, della piattaforma *Microsoft Teams*, per consentire le riunioni a distanza, a cui ha fatto seguito l'ampliamento delle dimensioni delle caselle di posta istituzionale, unitamente all'installazione di un sistema di archiviazione cloud sui personal computer in dotazione al personale. Importante iniziativa è stata poi la deviazione delle linee telefoniche degli uffici di appartenenza sulle utenze telefoniche personali in uso al dipendente.

Successivamente, sono stati fatti interventi idonei ad incrementare i sistemi VPN in uso in amministrazione, consentendo di raggiungere, da remoto, i principali applicativi utilizzati nel Ministero (sistema di rilevazione delle presenze, protocollo informatico, SICOGE, SIDI).

Alla luce dei D.P.C.M. del 13 e 18 ottobre 2020 e al fine di agevolare i dipendenti che svolgono attività in modalità agile, il Ministero ha provveduto inoltre all'approvvigionamento di una fornitura iniziale di n. 270 computer portatili (notebook), con la formula del noleggio per un periodo di sei mesi, da mettere a

disposizione del personale delle aree e del personale in comando presso le strutture dell'Amministrazione centrale dell'ex MIUR, ripartiti secondo una specifica tabella, in proporzione al personale in servizio.

I suddetti dispositivi, che, al termine del periodo semestrale di noleggio, dovranno essere restituiti, a differenza delle postazioni di lavoro in uso, non sono assegnati ad ogni singolo dipendente, bensì vengono affidati a ciascuna struttura ministeriale che provvede, in base alle specifiche esigenze di servizio, ad assegnarli, anche alternativamente, al personale che ne dovesse avere bisogno per l'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile e che li utilizza sotto la propria responsabilità.

Per quanto concerne le politiche di sicurezza, la Direzione Generale per i sistemi informativi e la statistica invia costantemente al personale, tramite mail, raccomandazioni concernenti linee guida sulla sicurezza dei computer, con l'attenzione rivolta a *phishing* e *malware*. E' stato istituito inoltre uno specifico Gruppo di risposta agli incidenti di sicurezza informatica, denominato *Computer Security Incident Response Team* del Ministero dell'Istruzione (in breve CSIRT-MI).

1.3.2 Il sistema di monitoraggio

Il Ministero, in considerazione della portata innovativa dello *smart working*, ha attivato un sistema stratificato di monitoraggio che prevede più livelli di osservazione. In particolare, viene prevista una analisi sul funzionamento dello *smart working* a livello di Amministrazione nel suo complesso attraverso l'interazione dei vari soggetti istituzionali coinvolti, quali il Comitato Unico di Garanzia (CUG), l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) (v. paragrafo 3.1) nonché con il supporto del gruppo di monitoraggio, costituito già nella fase sperimentale di introduzione dello *smart working*, con il compito di valutare l'impatto dell'introduzione al lavoro agile nell'Amministrazione in termini di benessere organizzativo, produttività ed efficacia. In particolare, il gruppo provvede a:

- 1) valutare i risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi dei progetti di lavoro agile definiti nelle schede di programmazione;
- 2) individuare misure correttive alla luce delle eventuali criticità emerse;
- 3) informare annualmente la Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie e il Comitato Unico di Garanzia del Ministero sulle attività di monitoraggio anche tramite la predisposizione di relazione.

Al fine di misurare e valutare l'impatto dell'utilizzo del lavoro agile si prevede, inoltre, di effettuare un'analisi di specifici dati, quali, a titolo esemplificativo:

- numero di lavoratori che hanno usufruito di congedi parentali;
- giorni di congedo parentale fruiti dai lavoratori;
- numero di lavoratori che hanno usufruito di giorni di assenza L. 104/92 e n. giorni fruiti ai sensi della legge 104/92;
- giorni di congedo per maternità obbligatoria e giorni di congedo per paternità in sostituzione del congedo di maternità.

L'Amministrazione, inoltre, in una logica di miglioramento continuo della *performance* organizzativa e di incremento della qualità dei servizi erogati, prevede di introdurre, con il coinvolgimento dell'Organismo

paritetico per l'Innovazione, strumenti di rilevazione della *customer experience*, mediante questionari, interviste e *focus group*, in modo da costruire gradualmente un modello "utente centrico".

All'analisi complessiva del fenomeno, si associa un livello di monitoraggio svolto dal singolo ufficio dirigenziale non generale corrispondente all'unità minima di controllo, in modo da responsabilizzare e valorizzare anche il ruolo dei dirigenti. A tal fine, la competente Direzione per i sistemi informativi ha sviluppato uno strumento digitale per la pianificazione e il monitoraggio delle attività svolte in *smart working*. Tale strumento è disponibile sul SIDI e supporta sia i dirigenti sia il personale non dirigente nella pianificazione e verifica degli obiettivi/attività e, al contempo, consente un primo monitoraggio della *performance* organizzativa.

Nello specifico, la piattaforma permette di:

- definire ed assegnare obiettivi/attività: i dirigenti possono definire ed assegnare, per ciascuna unità di personale, un piano di obiettivi/attività con la relativa tempistica;
- formalizzare lo stato di avanzamento del singolo obiettivo/attività: ogni dipendente può descrivere il livello di completamento delle attività e condividere con il proprio dirigente una sintesi del lavoro svolto;
- verificare il livello di completamento degli obiettivi/attività: i dirigenti, sulla base dello stato di avanzamento dichiarato da ogni dipendente, possono aggiornare il piano degli obiettivi/attività per il periodo successivo.

1.3.3 La formazione

Il Ministero, consapevole dell'importanza del nuovo strumento lavorativo, rivolge i propri bisogni formativi alle agenzie istituzionalmente preposte quali SNA, INPS VALORE PA.

Nel corso del 2020, è stata rivolta una particolare attenzione alla formazione in materia di lavoro agile, attivando i seguenti corsi.

CORSI SNA

- Piano di trasformazione digitale della PA: piattaforme abilitanti ed ecosistema;
- competenze digitali: cosa e perché è importante conoscerle;
- digital workplace: l'ambiente di lavoro in una PA "digitalmente trasformata";
- trasformazione digitale - corso base;
- semplificazione, digitalizzazione e scienze comportamentali.
- lo Smart Working come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive;
- il POLA - istruzioni operative su come elaborare il nuovo piano organizzativo del lavoro agile.

Corsi progetto INPS VALORE PA

- Tecnologie abilitanti a supporto dell'erogazione dei servizi – corso di II livello erogato da SNA;

- la trasformazione digitale della pubblica amministrazione: processi e strategie di innovazione – corso di I livello erogato da Università degli Studi di Roma La Sapienza;
- strumenti informatici per la PA: le tecnologie più utili per l'erogazione dei servizi per l'amministrazione – corso di I livello erogato da Università degli Studi di Roma Tor Vergata;
- dalla digitalizzazione dei documenti alla digitalizzazione dei processi. Elaborazione di un modello operativo e tecnologico per la digitalizzazione del front office e del back office;
- strumenti digitali ed opportunità- corso di I livello erogato da Università degli Studi Roma Tre.

Al fine di supportare adeguatamente il cambiamento, saranno previste iniziative di informazione nei confronti di tutto il personale, atte a potenziare la comunicazione interna quale strumento di interazione continua.

Nell'ambito delle iniziative di formazione, particolare attenzione verrà dedicata al tema dello sviluppo delle competenze digitali e ai temi del *change management* e del *digital mindset*, attività previste nel Piano di Formazione per il triennio 2021-2023 e 2022-2024.

1.3.4 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Per espressa statuizione normativa, il lavoro agile ha la stessa efficacia del lavoro in presenza e non sono ammesse discriminazioni nei confronti del personale che lo svolge. Esso può quindi essere a pieno titolo inserito nel sistema di misurazione e valutazione della *performance*, poiché non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel Piano della *performance*, a cui il presente Piano è collegato. Pertanto, l'esercizio del potere direttivo di cui alla legge n. 81/2017 è esercitato anche con gli strumenti programmatici che riguardano la *performance* dei singoli dipendenti.

In particolare, in relazione alla valutazione della *performance* organizzativa, occorrerà individuare appositi set di indicatori atti a misurare:

- la maggiore produttività (ad es. aumento servizi e attività);
- la maggiore qualità dei servizi (n. utenti, clienti o committenti che dichiarano di ricevere servizi migliori);
- i minori costi (risparmio netto dei consumi);
- tasso di conciliazione vita-lavoro;
- il miglioramento del benessere organizzativo.

2. MODALITÀ ATTUATIVE

2.1 Gli obiettivi del lavoro agile

Lo *smart working* presuppone un profondo cambiamento culturale, una revisione radicale del modello organizzativo dell'azienda pubblica e il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro non solo fuori ma anche all'interno della Pubblica Amministrazione.

Si ritiene pertanto che, nel prossimo triennio, vi sarà un ulteriore incremento nell'utilizzo di questo strumento, anche attraverso fattori abilitanti quali la rivisitazione e riprogettazione degli spazi, la valorizzazione e responsabilizzazione delle risorse umane, la promozione dell'uso delle tecnologie digitali più innovative, il rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione delle *performance*, l'abbattimento delle differenze di genere, l'incremento nell'uso delle tecnologie realizzate per garantire la sicurezza dei dati, anche da remoto, e da diversi device.

Il Ministero intende procedere ad una revisione periodica delle attività che possono essere svolte da remoto, anche attraverso l'assegnazione di nuove mansioni e l'individuazione di specifiche attività progettuali.

Al fine di gestire in modo flessibile le graduali evoluzioni normative in materia di lavoro agile e, allo stesso tempo, garantire l'adeguamento tra i nuovi modelli di lavoro ed i relativi adempimenti, il Ministero procederà ad aggiornare gli atti già adottati e a disciplinare, previa attivazione degli istituti previsti dal CCNL sulle specifiche materie (confronto o contrattazione), gli aspetti più rilevanti del lavoro agile e le modalità attuative di dettaglio, come la flessibilità oraria in entrata e in uscita, i criteri di priorità a tutela dei lavoratori "fragili", le misure di rotazione del personale nello svolgimento dell'attività da remoto e il diritto alla disconnessione.

Per quanto concerne l'evoluzione della dotazione tecnologica fornita al personale in lavoro agile, il Ministero prevede di incrementare il numero di *device* in dotazione, abilitare i dipendenti a lavorare mediante l'utilizzo di *device* personali e migliorare l'accessibilità ai servizi e alle procedure del Ministero in piena sicurezza, promuovendo l'utilizzo di servizi multicanale per l'utenza. Inoltre, si prevede un'evoluzione del sistema di monitoraggio del lavoro agile mediante l'implementazione di una specifica applicazione integrata con il piano della *performance* e con il controllo di gestione e l'introduzione di un *help-desk* dedicato al lavoro agile.

Il Ministero, in una logica di miglioramento continuo delle *performance* organizzative nonché di incremento della qualità dei servizi erogati all'utenza, prevede inoltre di introdurre, con il coinvolgimento dell'Organismo paritetico per l'Innovazione, strumenti di rilevazione della *customer experience*; l'obiettivo di fondo è costruire gradualmente un modello "utente centrico" con particolare attenzione a due aspetti:

- l'esperienza degli utenti destinatari dei servizi erogati dal Ministero (es. personale scolastico, alunni e famiglie, ecc.) in merito all'evoluzione del modello e dei meccanismi di erogazione dei servizi (ibrido presenza/distanza);
- l'esperienza del lavoratore interno (es. personale dirigenziale e non dell'Amministrazione centrale e territoriale) in merito agli aspetti legati alle modalità di lavoro agile, con particolare riferimento alla qualità informativa, organizzativa e relazionale nonché alla percezione relativa ai servizi erogati all'utenza.

Tali strumenti verranno introdotti gradualmente dal Ministero, attraverso il disegno del modello di riferimento e la successiva pianificazione e implementazione di primi progetti pilota su più ambiti e tipologie di utenza.

Per quanto concerne l'attività di formazione del personale in materia di lavoro agile, saranno pianificate iniziative finalizzate al rafforzamento di competenze direzionali, organizzative e digitali per supportare il personale nel lavoro a distanza. Particolare attenzione sarà posta alle iniziative di

formazione del personale dirigente che, in funzione del proprio ruolo, dovrà essere coinvolto nelle diverse fasi di gestione ordinaria dei propri collaboratori, attraverso l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio degli stessi e il mantenimento dei rapporti con il dipendente.

Inoltre, con l'obiettivo di supportare il personale nell'utilizzo del lavoro agile, saranno pianificati una serie di interventi finalizzati a:

- rafforzare la cultura del lavoro per obiettivi e supportare dirigenti e personale nello sviluppo delle competenze utili a gestire efficacemente il lavoro da remoto
- facilitare, anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali, il processo di pianificazione delle attività/obiettivo e della loro verifica
- valorizzare le esperienze delle diverse strutture in un'ottica di messa a sistema di pratiche innovative di organizzazione del lavoro
- rilevare tutte le informazioni utili ad assicurare una periodica informazione sul lavoro agile e a fornire gli elementi per valutarne l'efficacia.

2.2 Attività che possono essere svolte in modalità agile

Concretamente, il lavoro agile viene attuato attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi, da parte del personale dirigenziale, ai dipendenti degli uffici, che li realizzano in piena autonomia, senza vincoli di orario e senza presenziare fisicamente in servizio. Non è necessaria invece, di regola, l'assegnazione di obiettivi ai dirigenti da parte dei dirigenti incaricati di funzioni dirigenziali di livello generale, in quanto gli obiettivi sono già contenuti nell'incarico dirigenziale.

Potenzialmente, tutti coloro che lavorano presso il Ministero possono svolgere attività che, anche a rotazione, si prestano ad essere svolte in modalità agile, ove ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dalle Amministrazioni, la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

In tal senso, è stata elaborata una mappatura delle attività suscettibili di essere rese in modalità agile, che si elenca di seguito:

- 1) *drafting* normativo/predisposizione pareri, provvedimenti normativi e circolari;
- 2) attività connesse alla partecipazione a riunioni internazionali;

- 3) attività di studio, analisi e stesura di provvedimenti amministrativi, di decreti, di relazioni;
- 4) attività di cura, di redazione e di preparazione dei dossier;
- 5) attività di approfondimento normativo e di elaborazione dati;
- 6) stesura di memorie difensive;
- 7) espletamento di attività istruttoria relativa ad istanze che determinano l'avvio di un procedimento;
- 8) attività di natura ispettiva: adempimenti istruttori e stesura delle relazioni ispettive;
- 9) attività istruttoria per la predisposizione di atti di natura contabile.

L'amministrazione ha raccomandato più volte, in corrispondenza con analoghe disposizioni normative, la necessità, per tutti gli uffici, di rivedere ed implementare periodicamente l'elenco riportato sopra, in modo da consentire non solo una fruizione ampia dello strumento, ma anche una adeguata rotazione del personale e alternanza tra lavoro in presenza e a distanza.

Sono state escluse invece dalla modalità in lavoro agile le attività che richiedono una presenza continuativa del dipendente e che prevedono un contatto costante con l'utenza su tutte le giornate lavorative.

A seguito dell'individuazione delle attività suscettibili di essere svolte in modalità agile, si sviluppa il processo lavorativo vero e proprio, che vede coinvolti la struttura, il dirigente e il personale, secondo le modalità descritte di seguito.

3. SOGGETTI, STRUTTURE, PROCESSI, STRUMENTI

3.1 I soggetti e le strutture

L'impulso all'adozione delle misure di *smart working* proviene principalmente dal personale dirigenziale, chiamato anzitutto a verificare la possibilità che le prestazioni del dipendente possano essere rese in modalità agile e, successivamente, a organizzare l'alternanza tra presenza in servizio e lavoro agile nel rispetto delle previsioni normative ed in base alle esigenze della struttura, consentendo la rotazione del personale in presenza, rispettando le condizioni dei lavoratori fragili e infine monitorando costantemente le attività rese e i risultati raggiunti dal personale in lavoro agile.

L'Amministrazione si impegna inoltre a coinvolgere, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali vigenti, le organizzazioni sindacali nell'aggiornamento e revisione periodica del Piano.

Altri soggetti coinvolti sono il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** e il **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)**, i quali contribuiscono all'elaborazione e all'implementazione del POLA, nonché al suo costante aggiornamento con riferimento agli ambiti di propria competenza.

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni è un organismo paritetico formato da rappresentanti designati dalle Organizzazioni sindacali e dall'Amministrazione con il compito di prevenire e combattere qualsiasi forma di discriminazione nei luoghi di lavoro (dovute al genere, all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla religione, alla razza, all'orientamento sessuale) e favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro attraverso il benessere organizzativo anche con riferimento alla tutela della salute delle lavoratrici e dei lavoratori nonché alla sicurezza sul luogo di lavoro.

Il CUG svolge il ruolo di studio, di proposizione, di consultazione e di partecipazione alle decisioni, costituendo l'organismo di riferimento per tutte le problematiche attinenti, in via diretta o indiretta, a questioni di parità, di pari opportunità e valorizzazione del benessere di chi lavora.

Il Comitato Unico di Garanzia, in particolare, ha il compito di:

- a. assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua;
- b. favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici;
- c. razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica Amministrazione anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. La razionalizzazione, ottenuta anche mediante l'unificazione di competenze, determina un aumento di incisività ed efficacia dell'azione, la semplificazione organizzativa e la riduzione dei costi indiretti di gestione andrà a vantaggio di attività più funzionali al perseguimento delle finalità del CUG.

L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla *performance* a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Ministero supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale. In particolare formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione, promuove l'utilizzo da parte dell'Amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della *performance* organizzativa.

Il **Responsabile per la transizione digitale** individuato nel Direttore della Direzione generale per i contratti, gli acquisti e per i sistemi informativi e la statistica, svolge i compiti di cui all'art. 17 del CAD.

Le funzioni e i compiti sono i seguenti:

- garantire la transizione della gestione documentale da analogica a digitale
- valorizzare il patrimonio informativo disponibile per orientare scelte strategiche e innovazione di servizio;
- sperimentare l'applicazione di meccanismi di digital by design e privacy by design nell'evoluzione dei processi;
- ridurre il *digital divide* e migliorare le competenze del personale per l'implementazione di un modello di servizio digitale.

3.2 I processi e gli strumenti

3.2.1 L'assegnazione di obiettivi

Dopo aver verificato che il dipendente possa svolgere la propria attività in modalità agile, il dirigente gli assegna uno o più obiettivi specifici.

Nel periodo di emergenza sanitaria, le disposizioni normative emanate in condizioni d'urgenza hanno introdotto alcune significative deroghe al previgente regime, semplificando le fasi autorizzatorie e gli obblighi di comunicazione al Ministero del lavoro (*cfr.* articolo 87, comma 1, del D. L. 18/2020, convertito in legge 27/2020²).

² “Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che, conseguentemente:

Alla cessazione del periodo emergenziale, sarà necessario definire una nuova regolamentazione in materia di lavoro agile, tenendo anche in considerazione le norme precedentemente stabilite e derogate a causa dell'emergenza sanitaria. Nelle more, si continuerà a fare riferimento a quanto previsto dalla normativa vigente, tenendo conto che:

- a) il lavoro agile costituisce una modalità di svolgimento dell'attività lavorativa alternativa a quella resa in presenza, alla quale è equiparata integralmente e dalla quale non possono derivare penalizzazioni di carriera per i dipendenti;
- b) il lavoro agile può essere svolto in tutto o in parte fuori della sede di servizio del dipendente ed è orientato al raggiungimento di obiettivi specifici, che vengono concordati tra dipendente e dirigente.
- c) l'Amministrazione consente al personale, ivi compreso il personale comandato o utilizzato in servizio, l'accesso al lavoro in modalità agile secondo le esigenze organizzative di ciascun ufficio e nel rispetto delle disposizioni normative vigenti;
- d) nelle giornate di lavoro agile il dipendente garantisce la contattabilità per almeno 3 ore, in fasce orarie che possono essere individuate in accordo con il dirigente, nel rispetto della normativa vigente;
- e) l'Amministrazione garantisce il rispetto dei tempi di riposo del dipendente, nonché il diritto alla "disconnessione", del medesimo, dalle strumentazioni tecnologiche;
- f) l'Amministrazione si impegna, entro il triennio 2021-2023, a dotare di idonea strumentazione tecnologica ciascun dipendente impegnato in attività lavorativa in modalità agile; nelle more, la prestazione lavorativa in modalità agile può essere resa anche con strumentazione messa a disposizione dal dipendente;
- g) l'Amministrazione garantisce, ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, la salute e la sicurezza del lavoratore in coerenza con l'esercizio dell'attività di lavoro in modalità agile e consegna al singolo dipendente e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta con indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, fornendo indicazioni utili affinché il lavoratore possa operare una scelta consapevole del luogo in cui espletare l'attività lavorativa. L'Amministrazione non risponde degli infortuni verificatisi a causa della mancata diligenza del lavoratore nella scelta di un luogo non compatibile con quanto indicato nell'Informativa;
- h) l'Amministrazione comunica all'INAIL i nominativi dei lavoratori che si avvalgono di modalità di lavoro agile;
- i) l'Amministrazione verifica regolarmente le prestazioni lavorative rese in modalità agile.

...b) prescindono dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81".

3.2.2 Il monitoraggio

L'attività di monitoraggio consiste nella verifica, da parte del dirigente, del raggiungimento, da parte del dipendente, degli obiettivi a lui assegnati. Sotto questo profilo, è noto che, nello *smart working*, a differenza che nel telelavoro tradizionale, non viene installata una specifica postazione di lavoro da parte dell'Amministrazione nel domicilio del dipendente, che viene responsabilizzato nella gestione in piena autonomia della propria attività lavorativa, orientata al raggiungimento di risultati quantificabili e misurabili e al miglioramento continuo della qualità dei servizi. In quest'ottica diventa indispensabile favorire la fiducia nel rapporto tra i dirigenti e il personale in lavoro agile, in funzione della necessità di abbandonare i sistemi tradizionali di controllo della presenza fisica e valorizzare il riconoscimento del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi comuni. Ne consegue che le Amministrazioni possono contare su strumenti di interazione alternativi quali mail, telefonate, software di video conferenza.

La necessità di collegare il lavoro agile ad attività misurabili e quantificabili è stata evidenziata fin dal primo periodo di *lockdown*, unitamente a quella di rendicontare il lavoro svolto mediante la compilazione di specifiche schede di monitoraggio. Si è richiamata in tal senso l'attenzione dei dirigenti dell'ex MIUR a porre in essere ogni utile iniziativa idonea a verificare periodicamente le prestazioni di lavoro e di assicurare periodiche attività di rendicontazione degli obiettivi conseguiti. È stato suggerito, a tali fini, l'organizzazione dell'agenda e soprattutto di riunioni con il personale e con i colleghi (in teleconferenza mediante l'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione).

Si riepilogano di seguito gli obiettivi e gli strumenti volti a monitorare l'attività lavorativa in modalità agile e il suo impatto:

OBIETTIVI	STRUMENTI
<p>Interno</p> <p>Valutazione dell'impatto dell'utilizzo del lavoro agile</p>	<p>Analisi su dati quali:</p> <p>giorni di congedo parentale fruiti dal personale;</p> <p>giorni di assenza L. 104/92;</p>
<p>Interno</p> <p>Monitoraggio costante degli obiettivi, attività e processi assegnati ai dipendenti in lavoro agile</p>	<p>Report settimanali/mensili</p> <p>Colloqui in teams di feedback</p> <p>Scheda digitale SIDI</p>
<p>Interno</p> <p>Analisi del benessere organizzativo (impatto del lavoro agile sulle dinamiche relazionali sia verticali che orizzontali e sulla vita privata dei dipendenti)</p>	<p>Survey</p>
<p>Esterno</p> <p>Miglioramento continuo della performance organizzativa e di incremento della qualità dei servizi erogati</p>	<p>Questionari</p> <p>Interviste</p>

utilizzando l'Ufficio Relazioni con il Pubblico.	<i>Focus Group</i>
--	--------------------

4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

4.1 Le condizioni abilitanti il lavoro agile

In conformità a quanto previsto nelle linee guida predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si esamineranno di seguito le condizioni abilitanti che consentono un pieno utilizzo e sviluppo del lavoro agile nel Ministero, evidenziando una serie di iniziative (Leve di miglioramento della salute) che il Ministero si impegna ad attuare durante il triennio 2021-2023.

Risorse	Dimensioni	Indicatori di salute dell'Ente	Leve di miglioramento della salute (2021-2023)
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA: adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	- Presenza di un sistema di assegnazione annuale di obiettivi al personale	Revisione periodica delle attività suscettibili di essere rese in modalità agile e della regolamentazione in materia di lavoro agile
		- Piano delle azioni positive in tema di benessere organizzativo	
		- Presenza, nella Direzione per le Risorse Umane, di un ufficio con compiti di assistenza e coordinamento in materia di lavoro agile	
		- Presenza di un sistema di monitoraggio informatico del lavoro agile	
Umane	SALUTE PROFESSIONALE: adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	- 0,66% dirigenti hanno fruito di formazione sul lavoro agile	Incremento dei dipendenti che partecipano a corsi di formazione per rafforzare le competenze direzionali, organizzative e digitali
		- 0,19% dipendenti hanno fruito di formazione sul lavoro agile	
		- 0,64% dipendenti hanno fruito di formazione sulle competenze digitali	
Strumentali	SALUTE DIGITALE	- 270 pc messi a disposizione del personale dell'ex Miur	Evoluzione della dotazione informatica e del sistema di monitoraggio del lavoro agile, miglioramento dell'accessibilità ai servizi erogati dal Ministero e introduzione di un help-desk dedicato
		- Elevate dimensioni cassetta postale	
		- Presenza VPN	
		- Presenza di sistemi di cloud	
		- 100% utilizzo firma digitale	
		- 100% utilizzo processi e servizi digitalizzati	

Economico-finanziarie	SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	- Stanziamento risorse per 690.000 euro	Incremento annuale delle risorse stanziare
------------------------------	-------------------------------------	---	--

4.2 La scala di sviluppo del lavoro agile

Nel corso del triennio 2021-2023, si prevede di migliorare notevolmente la fruizione del lavoro agile da parte del personale del Ministero dell'istruzione.

Si è già avuto modo di esaminare le modalità con cui si intende incrementare le condizioni abilitanti dello *smart working*; si stima di provvedere, nel periodo di sviluppo intermedio del piano, stabilito entro il mese di giugno 2022, a misurare le altre componenti qualitative e quantitative connesse all'implementazione del piano, al miglioramento della performance organizzativa, agli impatti.

Come anticipato nel paragrafo dedicato alla definizione degli obiettivi del lavoro agile, l'attività di verifica avverrà attraverso la graduale rilevazione di indicatori quantitativi e qualitativi, misurati anche attraverso questionari, da somministrare agli utenti interni ed esterni del Ministero.

Di seguito si presenta la tabella riepilogativa della scala di sviluppo del lavoro agile.

DIMENSIONI	Obiettivi	Indicatori	Baseline	Fase di avvio (2021)	Fase di sviluppo intermedio (giugno '22)	Fase di sviluppo avanzato (dicembre '23)
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA					
	Adeguare l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Sì	Sì	Sì	Sì
		2) Monitoraggio del lavoro agile	Presenza (Mediante scheda Word)	Presenza (Mediante scheda Word)	Presenza, mediante specifica applicazione di monitoraggio del sistema informativo	Presenza, mediante specifica applicazione di monitoraggio integrata con il piano della performance e/o con il controllo di gestione
		3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	No	No	Utilizzo dell'help desk del sistema informativo	Utilizzo di help desk dedicato
		4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Sì	Sì	Sì	Sì
		Evoluzione della regolamentazione in materia di lavoro agile	Strumenti già adottati dall'amministrazione (direttiva, circolari applicative)	Strumenti già adottati dall'amministrazione (direttiva, circolari applicative)	Revisione/Aggiornamento delle fonti	Emanazione nuovo regolamento sul lavoro agile

	Rilevazione della customer experience	-	Studio per l'implementazione di un sistema di rilevazione di CX	Rilevazione sperimentale della CX	Introduzione di un modello consolidato di CX
SALUTE PROFESSIONALE					
Competenze direzionali:					
Adeguate i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari con riferimento alle competenze direzionali	5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0,66%	50%	50%	100%
	6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%	100%	100%	100%
Competenze organizzative:					
Adeguate i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari con riferimento alle competenze organizzative	7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	0,19%	50%	50%	100%
	8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100	100	100	100
Competenze digitali:					
Adeguate i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a	9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	0%	25%	50%	100%

quelli necessari con riferimento alle competenze digitali	10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA					
Razionalizzare i costi per la formazione e per gli investimenti funzionali allo sviluppo del lavoro agile	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	0 euro	0 euro	-	-
	12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	430.000 euro	430.000 euro	530.000 euro	630.000 euro
	13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	0 euro	0 euro	-	-
SALUTE DIGITALE					
Incrementare il livello di digitalizzazione dell'Ente	14) N. PC per lavoro agile (esclusi i pc già in dotazione al personale dirigente) per personale ex Miur	270	270	350	600
	15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	Ca. 10%	Ca. 50%	80%	100%
	16) Sistema VPN	Sì (per numero di utenze limitato)	Sì (per numero di utenze limitato)	Sì, per tutte le utenze che hanno esigenza di collegarsi da remoto su specifiche applicazioni	Sì, per tutte le utenze che hanno esigenza di collegarsi da remoto su specifiche applicazioni

	17) Intranet	-	-	-	-
	18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	100%	100%	100%	100%
	19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
	20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	ND	ND
	21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	100% per i dirigenti dell'Amministrazione	100% per i dirigenti dell'Amministrazione	100% per i dirigenti dell'Amministrazione e per i funzionari che hanno bisogno dello strumento	100% per i dirigenti dell'Amministrazione e per i funzionari che hanno bisogno dello strumento
	22) % Processi digitalizzati	100%	100%	100%	100%
	23) % Servizi digitalizzati	100%	100%	100%	100%
TAZIONE LAVORO	INDICATORI QUANTITATIVI				
	Valutare l'effettiva implementazione	24) % lavoratori agili effettivi	Ca. 68%	In corso	66%

	del lavoro agile in termini quantitativi	25) % Giornate lavoro agile	Ca. 70%	In corso	Sì	Sì
	INDICATORI QUALITATIVI					
	Valutare l'effettiva implementazione del lavoro agile in termini qualitativi	26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc	No	Si (questionari)	Sì (questionari)	Sì (questionari)
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ					
	Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di economicità	27) Riflesso economico: Riduzione costi (Stima)	- 1/3 spese buoni pasto	In corso	Sì	Sì
		28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (stima)	- 70% spese utenze	In corso	Sì	Sì
	EFFICIENZA					
	Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di efficienza	29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività (stima)	- 90% giorni di congedo parentale fruiti	In corso	Sì	Sì
30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio		No	No	Sì	Sì	

		31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	No	No	Sì	Sì
EFFICACIA						
Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di efficacia		32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita	No	No	Sì	Sì
		33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita	No	No	Sì	Sì
IMPATTI ESTERNI						
Analizzare gli impatti esterni all'Ente rispetto all'implementazione del lavoro agile		34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori	No	No	Sì	Sì
		35) Ambientale: per la collettività	No	No	Sì	Sì
		36) Economico: per i lavoratori	No	No	Sì	Sì
IMPATTI INTERNI						
Analizzare gli impatti interni all'Ente rispetto all'implementazione del lavoro agile		37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	No	No	Sì	Sì
		38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale	No	No	Sì	Sì
		39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria	No	No	Sì	Sì
		40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale	No	No	Sì	Sì

APPENDICE A

Elenco dei principali riferimenti normativi in materia di lavoro agile

- Decreto-legge 30 aprile 2021 n. 56
- Decreto Ministro per la PA 20 gennaio 2021
- Decreto Ministro per la PA 23 dicembre 2020
- Decreto Ministro per la PA 9 dicembre 2020
- Decreto Ministro per la PA del 4 novembre 2020
- Decreto Ministro per la PA del 19 ottobre 2020
- Circolare Ministro per la PA n. 3 del 24 luglio 2020
- Decreto-legge 19 Maggio 2020, n. 34 (c.d. "Decreto Rilancio"), convertito, con modificazioni, con legge 17 luglio 2020, n. 77
- Direttiva Ministro per la PA n. 3 del 4 maggio 2020
- Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 (c.d. "Cura Italia"), convertito, con modificazioni, con Legge n. 27 del 24 aprile 2020
- Circolare Ministro per la PA n. 2/2020 del 2 aprile 2020
- Decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, art. 1, lett. s) e ff)
- Direttiva Ministro per la PA n. 2 del 12 marzo 2020
- Circolare Ministro per la PA n. 1 del 4 marzo 2020
- Direttiva del Ministro per la PA n. 1 del 25 febbraio 2020
- Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9
- Legge 22 maggio 2017, n. 81
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3 del 2017
- Legge 7 agosto 2015, n. 124