



Ministero dell'Interno

DIPARTIMENTO PER L'AMMINISTRAZIONE GENERALE, PER LE POLITICHE DEL PERSONALE
DELL'AMMINISTRAZIONE CIVILE E PER LE RISORSE STRUMENTALI E FINANZIARIE
Ufficio III Pianificazione, programmazione e controllo di gestione

Roma, data protocollo

All'Ufficio IV Relazioni sindacali

OGGETTO: Piano integrato di attività e organizzazione – Sottosezione “organizzazione del lavoro agile”.

Si trasmette, per l'inoltro alle organizzazioni sindacali, lo schema della Sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione concernente l'organizzazione del lavoro agile per il personale dell'amministrazione civile, predisposta in attuazione dell'articolo 6, comma 2 lettera b) del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80.

IL CAPO DELL'UFFICIO
Ombretta Altomonte

Firmato Digitalmente da/Signed by:
OMBRETTA ALTOMONTE
In Data/On Date:
venerdì 17 giugno 2022 11:37:34

SOTTOSEZIONE V.III

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

1. Nozione e benefici attesi

All'interno di un contesto economico e sociale che da tempo si avvale di modalità di comunicazione, confronto e condivisione dei dati a distanza in tempo reale, che esprime nuove esigenze dell'individuo e del suo nucleo familiare collegate ai mutamenti che hanno interessato la composizione del tessuto sociale e la cultura dominante, da tempo è fortemente avvertita la necessità di un ripensamento del tradizionale modo d'interpretare il lavoro pubblico, nella direzione di un adeguamento rispetto alle trasformazioni in atto.

In questo quadro si colloca lo smart working, espressione sintetica che definisce l'insieme delle misure organizzative per l'adozione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

Il tema è oggi più che mai sentito, portato all'attenzione dell'opinione pubblica dalle istituzioni, dal mondo dell'imprenditoria privata e dai media che sin dal mese di marzo 2020 hanno sponsorizzato la diffusione massiva del lavoro agile, nella consapevolezza che l'adozione di modelli organizzativi flessibili è in grado di garantire la continuità delle attività degli uffici e delle aziende, pur in situazioni di emergenza che hanno imposto l'adozione di misure limitative della libera circolazione delle persone.

Nella attuale stagione di grandi trasformazioni, matura e si sviluppa l'esperienza del Ministero dell'interno in tema di smart working.

La riflessione che ha originato l'introduzione nell'Amministrazione di moduli sperimentali di lavoro agile ha mosso i primi passi da una consapevolezza: non si tratta di dare applicazione ad un istituto dai confini rigidamente tracciati da un sistema di norme, quanto piuttosto ad uno strumento di inedita duttilità, attraverso la cui applicazione si mira a ridisegnare contenuti e caratteristiche del rapporto tra manager e collaboratori.

Da qui la necessità di un inquadramento concettuale del modello.

Nell'interpretazione abbracciata dall'Amministrazione, lo smart working è un nuovo modo di intendere il rapporto di lavoro subordinato, ispirato ad una filosofia manageriale che intende restituire al lavoratore flessibilità e autonomia – con ciò favorendo una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro – a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Un nuovo approccio al modo di collaborare all'interno dell'organizzazione che si basa su quattro pilastri fondamentali:

- **flessibilità rispetto a luoghi, orari e strumenti di lavoro** – il lavoro agile si sostanzia nella possibilità di esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno della sede di lavoro e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, senza precisi vincoli di orario e con l'utilizzo di strumenti tecnologici anche di proprietà del lavoratore;
- **sviluppo di tecnologie e competenze digitali** – il lavoro agile presuppone un assetto organizzativo che può contare su un elevato livello di digitalizzazione delle attività e dei servizi e su un altrettanto elevato livello di alfabetizzazione informatica del personale dipendente;
- **riprogettazione dello spazio fisico e virtuale di lavoro**, attraverso la riorganizzazione e la razionalizzazione dei luoghi di lavoro, anche mediante la creazione di spazi condivisi;
- affermazione di **un'organizzazione orientata al risultato**, capace di coinvolgere i lavoratori

rispetto alla mission aziendale, riconoscerne il merito e svilupparne il talento.

Se certamente l'affermazione di un progetto così innovativo impone un intenso processo di rinnovamento degli assetti organizzativi e delle tecniche gestionali, impegnando il management a costruire le condizioni per realizzare il necessario cambiamento, altrettanto importanti sono le opportunità in termini di efficientamento dell'apparato che ci si attende da un impiego diffuso dello strumento.

Benché collocato all'interno di un contesto normativo che si prefigge quale finalità la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, infatti, il lavoro agile non può essere interpretato come uno strumento assistenziale, il cui esclusivo scopo è quello di agevolare i dipendenti nella gestione degli impegni personali e familiari. Lo smart working persegue l'obiettivo di incrementare, attraverso misure di armonizzazione tra vita professionale e vita privata, il livello di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Lo strumento risponde ad una logica *win-win*: l'Amministrazione innalza il livello della performance e i lavoratori migliorano il proprio work-life balance.

2. L'evoluzione normativa

2.1 I primi interventi legislativi

La promozione della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita nelle amministrazioni pubbliche rappresenta uno dei principi più importanti contenuti nella riforma del pubblico impiego ad opera della **legge 7 agosto 2015, n.124** (c.d. "legge Madia"). In particolare, l'articolo 14, comma 1, della legge, dispone che le pubbliche amministrazioni adottino misure organizzative per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

Nel testo originario non si parla ancora esplicitamente di lavoro agile ma con una norma di principio il legislatore rimette alle amministrazioni il potere e il dovere d'individuare, nell'esercizio della loro potestà discrezionale, caratteristiche tecniche e soluzioni attuative di modelli che, attraverso meccanismi di flessibilità immaginati a vantaggio del dipendente, consentano un efficientamento dell'azione dei pubblici poteri.

Con **direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1° giugno 2017**, sono stati forniti indirizzi e linee guida per l'attuazione della disposizione.

Un passaggio fondamentale dell'evoluzione normativa sul tema si registra con l'approvazione, negli stessi giorni, della **legge 22 maggio 2017, n. 81**, nota anche come legge sul lavoro agile, che segna una vera e propria svolta sul piano del riconoscimento dello smart working nell'ambito del diritto positivo. Tale legge, infatti, nel dedicare un apposito capo al lavoro agile, che per la prima volta trova una definizione normativa nell'ordinamento italiano, regola i principali aspetti giuridici dell'istituto, tra i quali la necessità di un accordo scritto tra datore di lavoro e lavoratore nel quale si espliciti l'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, la durata dell'accordo e le modalità di recesso, i diritti dello smart worker, il potere di controllo da parte del datore di lavoro.

Anche il Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha intrapreso delle iniziative sul tema del lavoro agile. In particolare, tra il 2018 e il 2020 ha realizzato, nell'ambito del PON Governance e capacità istituzionale 2014-2020, il **progetto "Lavoro agile per il futuro della PA"**, con l'obiettivo di offrire alle amministrazioni coinvolte un supporto nell'avvio e nello svolgimento di iniziative di smart working. Il Dipartimento ha preso parte al progetto, offrendo un qualificato contributo di idee ed esperienze.

Parallelamente agli interventi legislativi, alcune aperture si sono cominciate a registrare nella **contrattazione collettiva**. In sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale del personale

contrattualizzato non dirigente del comparto funzioni centrali per il triennio 2016 – 2018, sottoscritto il 12 febbraio 2018, è stato inserito un riferimento alla conciliazione tra vita lavorativa vita familiare; un espresso riferimento al lavoro agile è, altresì, contenuto nel contratto collettivo nazionale del personale dirigente dell'area funzioni centrali per il triennio 2016 – 2018, firmato il 9 marzo 2020.

2.2 Il lavoro agile durante l'emergenza epidemiologica

Il quadro normativo fin qui sintetizzato muta bruscamente in concomitanza con il verificarsi dello stato di emergenza causato dalla diffusione del coronavirus.

A partire dalla fine del mese di febbraio 2020, si registra una crescita esponenziale dell'attenzione rivolta al lavoro agile, incluso a pieno titolo tra le misure utili a bilanciare l'imprescindibile esigenza di proteggere la salute pubblica con la necessità di mandare avanti la complessa macchina dello Stato, assicurare i servizi essenziali e garantire la continuità del sistema economico e produttivo.

Da qui una serie di interventi normativi e di atti di indirizzo che hanno sollecitato i datori di lavoro pubblici e privati a massimizzare l'applicazione del lavoro agile.

In sintesi, i tratti fondamentali della disciplina che ha regolato la stagione dell'emergenza per le pubbliche amministrazioni sono stati:

- la definizione del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione; la fase sperimentale del lavoro agile, avviata dalla legge n. 124 del 2015, viene formalmente dichiarata chiusa;
- la limitazione della presenza del personale negli uffici, che viene determinata nella misura strettamente necessaria ad assicurare il regolare svolgimento delle attività o addirittura, nelle fasi maggiormente critiche, a svolgere le attività indifferibili;
- la possibilità di applicare il lavoro agile *con procedura semplificata*, ovvero prescindendo dagli accordi individuali, dai criteri e dalle procedure definite dagli atti organizzativi interni adottati dalle amministrazioni, nonché dagli obblighi informativi (informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro; comunicazioni relative all'assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali) previsti dalla legge 22 maggio 2017, n. 81;
- la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile anche attraverso l'uso esclusivo di strumenti informatici nella disponibilità del dipendente, dunque senza il supporto degli applicativi forniti dall'amministrazione.

2.3 La fine della stagione dell'emergenza e il graduale rientro in presenza

Con **decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021**, adottato su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, sono state introdotte nuove regole per disciplinare la fase conclusiva della stagione emergenziale.

Il lavoro agile, applicato in misura ampia e in forma semplificata negli uffici pubblici al fine di contenere la diffusione del contagio, a decorrere dal 15 ottobre 2021 cessa di essere modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e si dispone il rientro in presenza dei dipendenti.

L'intervento normativo era mosso dalla considerazione che la positiva evoluzione del quadro epidemiologico consentiva di proseguire nel percorso di graduale ripristino degli assetti organizzativi ordinari, mantenendo come punti di riferimento la tutela della salute e della sicurezza delle persone, la continuità nell'esercizio delle funzioni istituzionali e la qualità dei servizi resi alla collettività.

Parallelamente, si registrava la necessità di massimizzare l'efficienza e l'efficacia delle attività dell'apparato pubblico, al fine di offrire adeguato sostegno a cittadini e imprese nella ripresa delle attività produttive e nell'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza.

Con **decreto dell'8 ottobre 2021, il Ministro per la pubblica amministrazione**, in attuazione del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 23 settembre 2021, ha indicato le modalità organizzative per gestire il rientro in presenza del personale dipendente.

2.4 Il ruolo della contrattazione collettiva

Un contributo importante nella definizione della disciplina del lavoro agile è svolto dalla contrattazione collettiva. In sede di rinnovo dei contratti che interessano i comparti della pubblica amministrazione, il lavoro agile ha formato oggetto di estrema attenzione.

Il contratto collettivo nazionale del lavoro del personale del comparto funzioni centrali per il triennio 2019 – 2021, sottoscritto dall'ARAN e dalle parti sociali il 9 maggio 2022, dedica il Titolo V al *Lavoro a distanza*. Il Capo I del Titolo V, intitolato *Lavoro agile*, disciplina i principi generali dell'istituto e detta alcune regole concernenti l'accesso, il contenuto dell'accordo individuale, le modalità di svolgimento della prestazione fuori dalla sede di lavoro, il diritto alla disconnessione e il diritto alla formazione. Il Capo II contempla altre forme di lavoro a distanza.

Parallelamente, l'accordo sottoscritto in data 28 febbraio 2022 per il triennio economico e giuridico 2019-2022 riguardante il personale della carriera prefettizia, confluito nel **D.P.R. 17 maggio 2022**, dedica un apposito articolo al lavoro agile, stabilendo che “nel quadro delle modalità dirette a conseguire una maggiore conciliazione tra la vita lavorativa e la vita familiare, il funzionario della carriera prefettizia può avvalersi dell'istituto del lavoro agile compatibilmente con le esigenze di servizio e secondo le modalità di attuazione stabilite dall'Amministrazione attraverso apposite misure organizzative, definite ai sensi della normativa vigente in materia” (art. 4-bis).

2.5 Il lavoro agile oltre l'emergenza epidemiologica. Le prospettive future del modello

L'emergenza epidemiologica ha prodotto un effetto più dirompente rispetto a quello immediatamente percepito in conseguenza dell'applicazione delle speciali misure dettate per contenere il contagio: ha innescato un processo di trasformazione destinato a consolidarsi e a cambiare il volto della pubblica amministrazione.

L'esperienza maturata durante i mesi della pandemia ha rivelato la necessità e l'urgenza di avviare un progetto di revisione dei modelli organizzativi, nella direzione dell'affermazione del lavoro agile come modalità destinata a caratterizzare il lavoro pubblico. Il legislatore, dunque, va oltre l'emergenza, disegnando una nuova normalità.

Con l'**art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34**, e successivamente, con l'**art. 11-bis, del decreto legge 22 aprile 2021, n. 52**, il legislatore interviene sull'articolo 14 della legge 124/2015, stabilendo che le amministrazioni pubbliche devono introdurre misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile e che entro il 31 gennaio di ciascun anno devono adottare, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile – POLA.

Si tratta di un documento programmatico destinato a confluire nel Piano della performance, finalizzato all'attuazione a sistema del lavoro agile, con il quale sono definite le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale e gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti.

Al Ministro per la pubblica amministrazione è affidato il compito di definire, con decreto, specifici indirizzi per l'attuazione del POLA.

E' previsto, altresì, che presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri venga istituito l'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche.

In attuazione delle previsioni normative richiamate, il Ministro per la pubblica amministrazione ha disciplinato:

- con decreto del 4 novembre 2020, la composizione, le competenze e il funzionamento dell'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, del quale l'Amministrazione fa parte attraverso un proprio rappresentante;
- con decreto del 9 dicembre 2020, le Linee guida per la predisposizione del POLA;
- con decreto del 20 gennaio 2021, la nomina dei componenti dell'Osservatorio e della relativa commissione tecnica.

Il quadro normativo sopra descritto viene ulteriormente modificato dalla riforma che ha interessato la disciplina della pianificazione.

Il decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, 113, che all'articolo 6 introduce il presente Piano, interviene anche sul lavoro agile stabilendo, in un'ottica di semplificazione degli adempimenti burocratici, che il PIAO deve prevedere, tra l'altro, *la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il lavoro agile*. Per effetto della citata disposizione, il POLA, da sezione del Piano della performance, viene assorbito e diventa parte dell'attuale strumento di programmazione.

3. Il progetto del Ministero dell'Interno. La fase della sperimentazione

Il progetto del Ministero dell'interno in tema di lavoro agile nasce nel 2017.

Il modello sperimentato è frutto dell'elaborazione di un gruppo di lavoro – istituito con decreto del Capo Dipartimento del 6 settembre 2016 - incaricato di disegnare misure organizzative per l'introduzione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

Già in fase di ideazione del progetto, è stato immaginato un processo ciclico, nell'ambito del quale le strategie e le misure per l'introduzione e la progressiva espansione del modello vengono sviluppate attraverso le proposte e i feedback degli uffici.

In questa prospettiva, è stato chiesto al management di effettuare una mappatura delle attività e dei processi suscettibili di essere inclusi nel progetto, insieme ad un'analisi dell'articolazione degli uffici, della composizione delle caratteristiche e della distribuzione del personale. E' stato svolto un confronto sui profili di criticità e le possibili opportunità derivanti dall'adozione di modelli flessibili di organizzazione del lavoro. Dalla sintesi dei dati e delle informazioni acquisite, il gruppo di lavoro ha tratto gli elementi necessari alla redazione di un atto di policy interno che ha disciplinato l'avvio di una stagione di sperimentazione.

Il 12 febbraio 2018 il Capo Dipartimento ha adottato, previa sottoscrizione di un protocollo d'intesa con le organizzazioni sindacali, il *Regolamento interno per l'avvio di un progetto pilota di lavoro agile*.

Il progetto, sviluppato tra il 2018 ed il 2020, ha coinvolto personale dirigente e non dirigente dei Dipartimenti, delle Prefetture e di un campione di Questure pilota.

Attraverso periodici incontri informali con i dirigenti e la redazione di un report finale sulle esperienze maturate, sono state raccolte le indicazioni necessarie a identificare e superare le criticità, perfezionare contenuti e caratteristiche del modello, semplificare le procedure.

Ciò ha consentito, alla fine di ogni ciclo di sperimentazione di durata annuale, di curare una

revisione del regolamento adottato nella prima fase di introduzione del modello, in prospettiva di una graduale estensione dell'ambito di applicazione dell'istituto.

Il 16 gennaio 2019 è stato adottato, previa sottoscrizione di un secondo protocollo d'intesa con le organizzazioni sindacali, il *Regolamento sul lavoro agile* destinato a disciplinare l'applicazione dell'istituto a partire dal successivo mese di febbraio.

L'8 gennaio 2020 è stato adottato, sentite le organizzazioni sindacali, un nuovo *Regolamento sul lavoro agile*, destinato a trovare applicazione agli accordi che avrebbero dovuto essere stipulati in occasione dell'avvio del ciclo annuale di applicazione del modello.

Parallelamente, le numerose iniziative di formazione e informazione, che hanno coinvolto una discreta platea di dipendenti e una significativa rappresentanza del management, hanno promosso un consenso crescente attorno allo strumento.

Il progetto si evolveva in direzione di una graduale e progressiva crescita. Nel 2019 i progetti di lavoro agile sono stati complessivamente n. 290.

Per il 2020 era stato previsto di ammettere al lavoro agile un contingente di 750 unità.

4. Le iniziative del Ministero dell'Interno durante l'emergenza

A partire dal mese di febbraio 2020, in ottemperanza alle disposizioni dettate per fronteggiare l'emergenza, l'Amministrazione ha diramato una serie di direttive, circolari e indicazioni operative che, consentendo il temporaneo superamento delle procedure elaborate per disciplinare l'organizzazione in condizioni di normalità, hanno disposto la più ampia applicazione del lavoro agile.

Grazie all'esperienza maturata negli anni precedenti alla pandemia, l'Amministrazione è stata in grado di mettere in condizione i dipendenti, sin dall'inizio dell'emergenza, di lavorare in modalità agile, garantendo, al contempo, la continuità dell'azione amministrativa e la tutela della salute dei dipendenti

Nel 2020 il personale civile che lavorato in modalità agile è stato di 16.269 unità, su un totale di 17.918 dipendenti in servizio, corrispondente al 91% del totale del personale. Nei primi nove mesi del 2021 il personale ammesso al lavoro agile ha superato le 8000 unità, pari a circa il 48% del personale.

Il Dipartimento ha offerto costante supporto agli Uffici centrali e periferici nell'applicazione diffusa e a rotazione del lavoro agile e ha provveduto alla fornitura della scrivania virtuale sia al personale in servizio presso i propri Uffici sia al personale in servizio presso le Prefetture – UTG, dotando n. 5833 dipendenti di collegamenti da remoto per accedere alla propria postazione di lavoro.

Dalla fine del mese di settembre 2021, in linea con le indicazioni impartite dal Dipartimento della Funzione Pubblica che ha disposto il superamento dell'impiego del lavoro agile quale misura utile al contenimento della diffusione del contagio, è stato disciplinato il graduale rientro in presenza del personale e, contemporaneamente, sono state diramate nuove linee guida per stabilire condizioni e modalità per l'applicazione del lavoro agile in coerenza con il quadro regolatorio disegnato dal Ministro per la pubblica amministrazione, volto a favorire il ritorno alla normalità e, contemporaneamente, a valorizzare l'esperienza maturata nei mesi della pandemia.

Le linee guida, diramate con circolare del 28 ottobre 2021, hanno definito i presupposti per la concreta operatività del modello, le modalità di svolgimento della prestazione fuori dalla sede di servizio, la strumentazione tecnologica necessaria per lavorare da remoto, i contenuti dell'accordo individuale di lavoro agile, le speciali tutele a favore dei lavoratori fragili, gli obblighi afferenti alla protezione dei dati, le misure a garanzia della salute e sicurezza del lavoratore agile.

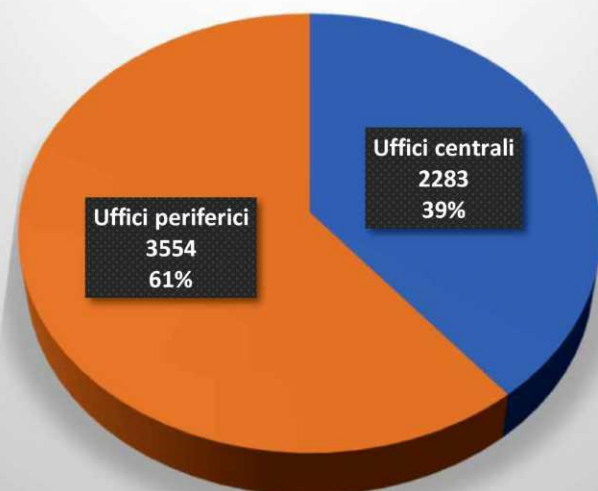
Negli ultimi tre mesi del 2021 il personale che ha svolto la prestazione in modalità agile ha superato le 6300 unità, pari a circa il 38% del personale civile.

Di seguito, la rappresentazione grafica dei dati concernenti la media mensile dei lavoratori agili dell'Amministrazione civile, calcolata sui dati acquisiti dall'applicativo RILEVA per l'annualità 2021.

I grafici rappresentano, rispettivamente, la distribuzione degli smart worker per genere e per qualifica professionale, nonché la ripartizione dei lavoratori agili fra gli Uffici centrali e periferici dell'Amministrazione.



Distribuzione dei lavoratori agili



5. Il progetto del Ministero dell'interno nella stagione successiva all'emergenza. Il nuovo Regolamento

In prospettiva della cessazione dello stato di emergenza, fissata al 31 marzo 2022, il 28 marzo 2022 il Capo Dipartimento ha adottato, previo confronto con le organizzazioni sindacali, un regolamento che, a decorrere dal 1° aprile 2022, disciplina il lavoro agile per il personale civile.

Il regolamento introduce rilevanti novità rispetto alla previgente disciplina, in particolare:

- l'estensione dell'ambito di applicazione dello smart working a tutti gli Uffici dell'Amministrazione, centrali e periferici;
- la possibilità di accedere al lavoro agile a tutto il personale civile, compreso il personale di prima area del comparto funzioni centrali;
- l'eliminazione della previsione che limitava l'accesso al lavoro agile ad un contingente predeterminato di personale e il conseguente superamento della procedura che prevedeva la pubblicazione di un bando e la formazione di una graduatoria dei dipendenti ammessi allo smart working;
- l'eliminazione di ogni preclusione all'accesso al lavoro agile per il personale, tra cui eventuali sanzioni disciplinari o valutazioni inferiori a quella massima;
- la possibilità di lavorare in modalità agile fino ad 8 giorni al mese, fermo restando il limite di 24 giorni nel trimestre.

6. Il Gruppo di lavoro interdipartimentale

Il Gruppo di lavoro istituito nel 2016 per l'elaborazione, l'introduzione e il successivo sviluppo del progetto di lavoro agile nell'Amministrazione ha operato fino alla dichiarazione dello stato di emergenza da COVID-19.

A seguito del decreto del Ministro per la Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021, che ha riportato il lavoro agile nell'alveo della disciplina ordinaria, si è ravvisata la necessità di riavviare il

confronto sulle nuove formule organizzative per l'applicazione dello smart working nella stagione del post emergenza, anche alla luce delle importanti riforme che hanno interessato il settore della pianificazione.

Pertanto, con decreto del Capo Dipartimento del 30 novembre 2021, è stato ricostituito il Gruppo di lavoro, composto da rappresentanti del Gabinetto del Ministro, dell'Ufficio Affari Legislativi e Relazioni Parlamentari, dei cinque Dipartimenti e della Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance.

7. Gli obiettivi perseguiti e le caratteristiche del modello elaborato

La Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione per l'anno 2022 prevede l'ottimizzazione delle modalità attuative del lavoro agile tra le iniziative finalizzate a consolidare il livello di efficienza dell'azione amministrativa contenute nell'Obiettivo strategico E.1.

Il lavoro agile è anche oggetto dell'obiettivo operativo E.1.3., *Perfezionare le modalità attuative del lavoro agile finalizzato alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*.

L'applicazione del lavoro agile al personale civile dell'Amministrazione risponde alle seguenti finalità:

- favorire, attraverso lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato, un incremento di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa;
- promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità;
- favorire la reingegnerizzazione e l'informatizzazione dei processi e ottimizzare la diffusione di tecnologie e competenze digitali;
- rafforzare le misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze;
- riprogettare gli spazi di lavoro realizzando economie di gestione.

Si riassumono, di seguito, le caratteristiche del modello disciplinato nel regolamento del 28 marzo 2022.

Partecipazione volontaria. L'esercizio della prestazione lavorativa in modalità smart avviene su base volontaria. Il dipendente che intende partecipare al progetto presenta al dirigente dell'ufficio al quale è assegnato o, se l'unità interessata riveste qualifica dirigenziale al titolare dell'ufficio di livello dirigenziale generale presso il quale presta servizio, una manifestazione d'interesse. Il dirigente dell'ufficio, previa verifica che la tipologia di attività svolta dall'unità lavorativa in questione rientra tra quelle espletabili in modalità agile, predispone, d'intesa con il dipendente, l'accordo individuale.

Luogo e tempo di lavoro. Il lavoratore agile è ammesso a svolgere la prestazione lavorativa all'esterno della sede di lavoro per un massimo di otto giorni al mese, secondo un calendario da concordare con l'ufficio di appartenenza. In quelle giornate la scelta del luogo e dell'orario di lavoro è lasciata al dipendente. Tuttavia, al fine di garantire un'efficace interazione con l'ufficio di appartenenza e un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il personale con qualifica non dirigenziale deve garantire nell'arco della giornata di lavoro agile una fascia oraria di contattabilità, da definire d'intesa con l'ufficio.

Personale ammesso al progetto e Uffici coinvolti. Considerato che nessuna tipologia o

categoria di lavoratore può considerarsi aprioristicamente esclusa dall'applicazione delle nuove misure, il lavoro agile coinvolge la totalità del personale in servizio. In particolare, il lavoro agile è rivolto al personale dirigente dell'area funzioni centrali e al personale non dirigente del comparto funzioni centrali, nonché al personale proveniente da altre amministrazioni in posizione di comando, fuori ruolo, aspettativa, distacco o altro analogo istituto, ferma restando la necessità che il medesimo svolga attività espletabili in modalità agile e che il dirigente accerti la sussistenza di tutte le condizioni per organizzare il lavoro in tale modalità. Al personale della carriera prefettizia il regolamento trova temporanea applicazione, nelle more dell'adozione di specifiche misure organizzative, da adottare in applicazione della nuova disciplina che ne regola il rapporto di lavoro.

Il lavoro agile è applicabile ai dipendenti in servizio presso tutti gli Uffici centrali e periferici dell'Amministrazione.

Ambito oggettivo di applicazione. Il regolamento indica i presupposti essenziali di carattere generale al ricorrere dei quali l'attività si considera espletabile in modalità agile.

In particolare, la prestazione può essere eseguita in modalità agile quando:

- è possibile delocalizzare almeno in parte le attività assegnate al dipendente senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- lo svolgimento della prestazione in modalità agile non pregiudica in alcun modo la qualità dei servizi erogati;
- l'ufficio al quale il dipendente è assegnato ha definito un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- sono disponibili le strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile risulta coerente con le esigenze organizzative e funzionali dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato;
- il dipendente gode di autonomia operativa ed ha la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati.

Precisati i criteri che devono sovrintendere all'individuazione delle attività espletabili in modalità agile, il regolamento affida a ciascun ufficio di livello dirigenziale generale il compito di svolgere, annualmente, sentite le organizzazioni sindacali, una verifica delle attività di competenza che, ricorrendo i presupposti e le condizioni indicate, possono essere espletate in modalità agile.

Strumenti del lavoro agile. Il dipendente interessato ad accedere al lavoro agile mette a disposizione il proprio PC e la connessione dati. Sul dipendente gravano, pertanto, le spese riguardanti i consumi elettrici, quelle di manutenzione delle apparecchiature e quelle di connettività. L'Amministrazione, dal canto suo, mette a disposizione la tecnologia necessaria a consentire l'accesso da remoto alla postazione di lavoro.

Formazione. Il regolamento prevede specifici percorsi di formazione rivolti al personale che accede al lavoro agile.

Recesso. Durante il periodo di svolgimento del progetto di lavoro agile, sia l'Amministrazione che il dipendente possono, con un preavviso non inferiore a 30 giorni e fornendo specifica motivazione, recedere dall'accordo e interromperne l'esecuzione prima della sua naturale scadenza. In caso di giustificato motivo, le parti possono recedere dall'accordo in qualunque momento, senza preavviso.

8. Diritti e obblighi del lavoratore agile

Il lavoro agile trova fondamento in un accordo tra il dipendente e l'Amministrazione, che, superando la tradizionale logica del controllo sulla presenza, costituisce un patto fiduciario basato sul **principio guida "FAR BUT CLOSE"**, ovvero "*lontano ma vicino*". Ciò implica la creazione di un rapporto di collaborazione tra l'Amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, dal quale scaturiscono diritti ed obblighi reciproci.

Il dipendente ha diritto alla parità di trattamento economico e normativo. La prestazione lavorativa in modalità agile è equiparata al servizio reso presso le sedi abituali. L'Amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.

L'assegnazione del dipendente a progetti di smart working non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, che resta regolato dalle norme legislative e dai contratti collettivi nazionali e integrativi, né sul trattamento economico in godimento, con alcune puntualizzazioni.

Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, nelle giornate di lavoro agile non è riconosciuto il trattamento di trasferta e non sono configurabili prestazioni straordinarie, notturne o festive, né protrazioni dell'orario di lavoro aggiuntive.

Nelle giornate di attività in lavoro agile il dipendente non matura il diritto all'erogazione del buono pasto.

Un punto qualificante della disciplina riguarda la sicurezza sul lavoro. Al dipendente non è richiesto di comunicare il luogo da cui intende svolgere la prestazione lavorativa. Tuttavia, al fine di garantirne la salute e la sicurezza in coerenza con l'esercizio flessibile dell'attività, al momento della sottoscrizione dell'accordo gli viene consegnata un'informativa scritta, con l'indicazione delle prescrizioni concernenti i rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione. Tale documento impegna il dipendente a cooperare con diligenza all'attuazione delle misure indicate dall'Amministrazione nella scelta del luogo dal quale svolgere la prestazione.

Un insieme di disposizioni concerne gli obblighi afferenti alla sicurezza dei dati.

Il dipendente agile è tenuto a custodire diligentemente i dati e le informazioni trattati nell'esercizio dell'attività fuori dalla sede di lavoro, adottando tutte le precauzioni idonee a impedirne la visualizzazione da parte di estranei e/o la dispersione ed è responsabile della sicurezza dei dati anche in relazione ai rischi collegati alla scelta di un'adeguata postazione di lavoro. A tutela della rete e dei dati, inoltre, le strutture competenti in materia di sistemi informatici determinano le prescrizioni tecniche alle quali il dipendente deve attenersi nello svolgimento dell'attività in modalità agile. Tali prescrizioni confluiscono in un secondo allegato al progetto individuale.

Infine, restano ferme le disposizioni in materia di responsabilità, infrazioni e sanzioni contemplate dalle leggi, dal decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici e dal decreto ministeriale 8 agosto 2016, recante il codice di comportamento dei dipendenti del Ministero dell'interno, che trovano integrale applicazione anche ai lavoratori agili.

9. I soggetti coinvolti nell'organizzazione e nello sviluppo del lavoro agile

Per l'elaborazione e l'attuazione delle strategie di implementazione del lavoro agile, il Dipartimento si avvale del contributo di numerosi interlocutori.

Tra questi, un'importanza rilevante riveste **il Gruppo di lavoro** che, valorizzando il confronto tra i diversi Uffici dell'Amministrazione fornisce idee, propone soluzioni, esprime valutazioni sulle possibili linee di sviluppo del modello, condivide proposte.

Altro soggetto coinvolto nello sviluppo del lavoro agile è **il Comitato unico di garanzia**, che, nell'ottica della valorizzazione delle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e di miglioramento del benessere organizzativo, contribuisce, attraverso la formulazione di pareri sugli atti di organizzazione predisposti dal Dipartimento, a perfezionare contenuti e procedure per l'applicazione dell'istituto.

Un significativo contributo, inoltre, è fornito, in termini di supporto metodologico nella pianificazione e nelle successive fasi di misurazione e valutazione, **dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance** e dalla **Struttura tecnica permanente** che lo supporta.

Importante, altresì, per la definizione dei profili che attengono all'ottimizzazione della tecnologia informatica è l'apporto del **Responsabile della Transizione Digitale**, al quale è affidato l'avvio delle iniziative necessarie a ridefinire procedure e servizi in chiave digitale e l'individuazione degli adeguamenti tecnologici utili a potenziare il lavoro agile.

Un ruolo centrale è svolto, naturalmente, dalle **organizzazioni sindacali**, con le quali è in corso un costante confronto sul tema.

Infine, determinante è l'apporto della **classe dirigente**. I dirigenti sono coinvolti nella periodica mappatura dei processi di lavoro compatibili con la modalità agile. Spetta, altresì, ai dirigenti l'individuazione del personale da ammettere al lavoro agile e la definizione, d'intesa con i dipendenti, dei contenuti specifici dei progetti individuali. In tale contesto, il dirigente dovrà sviluppare la logica del gruppo, favorire la responsabilizzazione dei dipendenti sui risultati da raggiungere e orientare gli stessi verso un'attività lavorativa fondata sugli obiettivi.

Inoltre, ai dirigenti è richiesta una reportistica sui risultati dello smart working, il cui valore è di fondamentale importanza al fine di perfezionare il modello. In quella sede, il dirigente esprime il proprio parere sulle modalità applicative dell'istituto e sulla sua idoneità ad innescare un miglioramento del clima organizzativo e ottimizzare la produttività.

10. Il monitoraggio – l'applicativo RILEVA

Al fine di realizzare un puntuale e aggiornato monitoraggio sull'attuazione dello smart working, il Dipartimento ha progettato e avviato il programma informatico RILEVA, accessibile dalla rete intranet, che consente a tutti gli Uffici centrali e periferici di curare rapidamente ed efficacemente l'inserimento e l'invio periodico dei dati.

La compilazione, a cadenza mensile, ha ad oggetto un questionario riguardante l'applicazione del lavoro agile al personale civile, con indicazione, tra gli altri, dei seguenti dati:

- numero di dipendenti collocati in lavoro agile;
- numero di giornate di lavoro agile fruite mensilmente dai dipendenti;
- numero di dipendenti collocati in lavoro agile che fruiscono di scrivanie virtuali;
- numero di dipendenti presenti in media in sede per attività che non possono essere svolte da remoto.

Le informazioni fornite consentono, anche, di contribuire al monitoraggio sull'applicazione dello smart working avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito dell'Osservatorio nazionale.

Parallelamente allo sviluppo dell'applicativo, il Dipartimento ha pianificato e inserito nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione 2022, tra gli indicatori che misurano il grado di attuazione dell'obiettivo strategico E.1 di competenza, nonché quale indicatore di misurazione dell'obiettivo operativo E.1.3 *perfezionare le modalità attuative del lavoro agile*, un

indicatore di impatto che dovrà misurare, attraverso un questionario somministrato ad un campione di lavoratori agili e di dirigenti, l'incremento del livello di efficienza delle attività e dei servizi e il miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare dei dipendenti derivanti dall'applicazione dello smart working.

11. Le scelte organizzative per promuovere il ricorso al lavoro agile

Nel mondo del lavoro pubblico e privato è in corso un ampio dibattito finalizzato a valorizzare e stabilizzare i risultati positivi dell'applicazione massiva e diffusa del lavoro agile realizzata negli ultimi due anni.

Con il superamento dell'emergenza ha preso avvio un nuovo corso. I lavoratori, che nei mesi più critici della pandemia hanno imparato ad apprezzarne vantaggi e svantaggi, premono per ottenere maggiore flessibilità nella gestione del loro tempo di lavoro e un miglior equilibrio tra vita personale e vita professionale; i sindacati ne difendono i diritti; le società informatiche propongono soluzioni sempre più performanti rispetto alle caratteristiche delle organizzazioni e alla portata di tutti gli operatori; quanto alla parte datoriale, gli interlocutori più illuminati sono intenzionati a cogliere l'opportunità di innovare il mondo del lavoro, elevando i livelli di produttività e abbattendo i costi.

Di questo processo di cambiamento l'Amministrazione intende farsi interprete.

A tal fine, il Dipartimento ha avviato una riflessione i cui orizzonti, superata la fase emergenziale, si proiettano verso il new normal.

La formula di lavoro agile applicata durante l'emergenza ha avuto il ruolo di fronteggiare una situazione eccezionale e imprevista. In questa prospettiva, la sperimentazione ha funzionato ma non può essere importata utilmente, con le medesime caratteristiche, in una condizione di normalità.

Molti esperti hanno elaborato nuove definizioni per riferirsi al modello applicato dalle organizzazioni durante la pandemia: emergency working, home working, smart working atipico. Ciò per tracciare una differenza rispetto a quello che può e deve essere il lavoro intelligente.

In una prospettiva post-emergenziale, il lavoro intelligente non può prescindere da un'organizzazione per obiettivi, da una visione manageriale orientata al risultato, da un'impostazione del rapporto che si fonda sulla responsabilizzazione di tutti gli attori del sistema.

L'affermazione di questa nuova visione richiede un grande sforzo progettuale e il fattivo coinvolgimento della classe dirigente.

In questa prospettiva, le iniziative che si intende intraprendere per consolidare gli spazi operativi del modello seguono diverse direttrici.

Si segnalano le più importanti:

- **periodica revisione e aggiornamento dell'atto di policy interno** che regola il lavoro agile, nella prospettiva di un'applicazione sempre più efficiente ed efficace del modello;
- **riavvio delle attività del Gruppo di lavoro** per agevolare il confronto interdipartimentale e favorire la circolazione delle idee e delle esperienze;
- **periodica revisione della mappatura dei processi e delle attività espletabili in modalità agile**, finalizzata alla rilevazione delle criticità che ancora oggi si frappongono all'applicazione del lavoro agile alla totalità delle attività di competenza dell'Amministrazione;
- **perfezionamento degli strumenti di monitoraggio**, attraverso l'implementazione del sistema operativo Rileva;

- **accelerazione del processo d'informatizzazione delle attività e dei servizi** e, insieme, **rinnovazione delle infrastrutture tecnologiche** dell'Amministrazione, nell'ambito di un progetto finalizzato alla fornitura al dipendente dell'intera dotazione necessaria al lavoro agile.

Per favorire l'accesso al lavoro agile da parte dei dipendenti, l'Amministrazione attiverà, altresì, d'intesa con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, **percorsi formativi** rivolti a tutto il personale, dirigente e non, al fine di rafforzare la cultura del lavoro per obiettivi, sviluppare le competenze utili a gestire efficacemente il lavoro da remoto e incrementare la produttività attraverso modelli organizzativi che non escludano i lavoratori agili dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

L'attività formativa avrà ad oggetto i modelli organizzativi utili ad attuare efficacemente lo smart working, l'uso della strumentazione tecnologica per il collegamento da remoto e per la condivisione dei flussi informativi, la disciplina in materia di protezione dei dati personali, le prescrizioni in materia di salute e sicurezza.

Per i dirigenti la formazione sarà volta, anche, a potenziare le capacità di gestione del personale a distanza e a sviluppare la motivazione dei dipendenti e l'orientamento al risultato.

Per il personale non dirigente si disegnerà un piano formativo mirato a potenziare la logica del gruppo e la capacità di gestione dei rapporti di lavoro a distanza, nonché ad approfondire le tematiche in materia di tutela della privacy.

Con riguardo al profilo della **dotazione tecnologica**, il Dipartimento si adopererà per promuovere, compatibilmente con le risorse disponibili, investimenti per l'implementazione delle tecnologie da impiegare nell'espletamento delle attività lavorative a distanza, in modo da incrementare la capacità di risposta ai cittadini e alle imprese in materia di servizi amministrativi digitali, massimizzare la sicurezza della rete e dei dati, ridurre le spese.

Il catalogo delle procedure informatizzate per la gestione automatizzata dei servizi amministrativi, rivolti sia all'utenza interna che all'esterno, verso cittadini ed imprese, sarà migliorato e accresciuto utilizzando soluzioni come SPID, CIE, ANPR e PagoPA.

Contestualmente, si programma di incentivare l'utilizzo di sistemi di videoconferenza per l'espletamento a distanza delle attività lavorative di gruppo e per la gestione dei rapporti esterni con altre pubbliche amministrazioni ed enti, pubblici e privati, così favorendo l'interazione, semplificando le procedure e riducendo tempi e costi.

Insieme al consolidamento delle misure tecnologiche di collegamento da remoto alle postazioni fisiche presenti in ufficio, si avvierà la progettazione e la sperimentazione di ulteriori modalità tecnologiche di svolgimento del lavoro agile, che prevedono l'assegnazione al dipendente di un'unica workstation informatica portatile, in grado di essere utilizzata sia in ufficio che fuori.

A tale ultimo proposito, si precisa che alla fornitura di strumenti informatici ulteriori rispetto al collegamento da remoto al desktop virtuale provvede ciascun Dipartimento per i dipendenti in servizio presso i propri Uffici. Questo Dipartimento provvede per i propri Uffici e per le Prefetture – UTG.

12. Il programma di sviluppo del lavoro agile

Ai fini dell'elaborazione delle strategie di sviluppo del lavoro agile nell'apparato dell'Amministrazione, il Dipartimento ha preliminarmente analizzato i fattori che incidono sulle probabilità di successo del modello, le c.d. condizioni abilitanti.

Tali condizioni abilitanti sono state ricondotte a tre macroaree: misure organizzative, percorsi formativi e requisiti tecnologici.

Muovendo dall'esame dello stato di partenza delle condizioni abilitanti, sono stati elaborati gli obiettivi per il triennio.

Si riporta, nella tabella che segue, la sintesi del lavoro di analisi e programmazione svolto.

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE E OBIETTIVI DI SVILUPPO						
MISURE ORGANIZZATIVE						
Condizione	Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2022	Fase di sviluppo intermedio Target 2023	Fase di sviluppo avanzato Target 2024
Disciplina del modello	Perfezionamento della regolamentazione	Revisione annuale della disciplina dell'istituto	Linee guida sul lavoro agile del 28.10.2021	Regolamento sul lavoro agile del 28 marzo 2022	Revisione della disciplina	Revisione della disciplina
Mappatura delle attività espletabili in modalità agile	Ampliamento dell'ambito di applicazioni e del modello	Revisione annuale della mappatura	Revisione effettuata	Revisione effettuata	Revisione della mappatura	Revisione della mappatura
Coordinamento organizzativo	Potenziamento del coordinamento organizzativo	Riavvio delle attività del Gruppo di lavoro	Ricostituzione del Gruppo di lavoro	Riunioni e interlocuzioni per esaminare il grado di consolidamento del modello	Riunioni e interlocuzioni per esaminare il grado di consolidamento del modello	Riunioni e interlocuzioni per esaminare il grado di consolidamento del modello
Strumenti di monitoraggio	Efficientamento degli strumenti di monitoraggio	Sviluppo di un sistema operativo dedicato	Elaborazione e avvio del sistema Rileva	Perfezionamento e implementazione delle funzionalità	Perfezionamento e implementazione delle funzionalità	Perfezionamento e implementazione delle funzionalità

Supporto tecnico agli Uffici	Miglioramento del servizio di supporto tecnico agli Uffici	Implementazione dell'help desk dedicato al lavoro agile	Attivazione dell'help desk	Implementazione dell'help desk	Implementazione dell'help desk	Implementazione dell'help desk
PERCORSI FORMATIVI						
COMPETENZE ORGANIZZATIVE E DIGITALI						
Condizione	Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2022	Fase di sviluppo intermedio Target 2023	Fase di sviluppo avanzato Target 2024 Fonte
Conoscenza del modello e delle condizioni necessarie alla sua applicazione	Sviluppare le competenze organizzative e digitali del personale dirigente e non dirigente	Numero di iniziative formative sul lavoro agile e sul potenziamento delle competenze digitali		1	3	4

Quanto ai requisiti tecnologici, il Dipartimento ha provveduto ad acquistare e mettere a disposizione di tutto il personale che aderisce al lavoro agile applicativi che consentono l'accesso, attraverso un sistema di autenticazione, ai dati e ai programmi dell'ufficio dal proprio PC (c.d. sistema VPN). Il Dipartimento dispone, inoltre, del protocollo informatico, di una rete intranet, di un sistema di profilazione degli utenti e di tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi.

La tabella successiva evidenzia gli obiettivi di implementazione del lavoro agile, in termini quantitativi e qualitativi.

IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE					
QUANTITA'					
Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2022	Fase di sviluppo intermedio Target 2023	Fase di sviluppo avanzato Target 2024
Implementazione del lavoro agile in	% di lavoratori agili sul totale dei dipendenti	38%	≥40%	≥40%	≥40%

termini quantitativi					
	% di giornate lavoro agile sul totale delle giornate lavorative		≥15%	≥17%	≥20%
QUALITA'					
Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2022	Fase di sviluppo intermedio Target 2023	Fase di sviluppo avanzato Target 2024
Implementazione del lavoro agile in termini qualitativi	% di dirigenti soddisfatti del modello		≥50%	≥60%	≥80%
	% di lavoratori agili soddisfatti del modello		≥70%	≥80%	≥90%

L'ultima tabella misura l'impatto del lavoro agile sull'Amministrazione e sui dipendenti. I valori sono misurati attraverso un questionario somministrato ad un campione di dirigenti e di lavoratori agili.

IMPATTO DEL LAVORO AGILE					
SULL'AMMINISTRAZIONE					
Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2022	Fase di sviluppo intermedio Target 2023	Fase di sviluppo avanzato Target 2024
Incremento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività	Aumento della produttività		≥5%	≥8%	≥10%
	Promozione di un modello organizzativo orientato al risultato		≥5%	≥8%	≥10%
	Crescita del livello di responsabilità e maggiore coinvolgimento del lavoratore rispetto agli obiettivi dell'Ufficio		≥5%	≥8%	≥10%
	Incremento		≥5%	≥8%	≥10%

	delle competenze digitali				
	Riduzione delle assenze		≥5%	≥8%	≥10%
SUI DIPENDENTI AGILI					
Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2022	Fase di sviluppo intermedio Target 2023	Fase di sviluppo avanzato Target 2024
Miglioramento del work-life balance	Maggiora autonomia e flessibilità lavorativa		≥5%	≥8%	≥10%
	Ottimizzazione del tempo dedicato al lavoro		≥5%	≥8%	≥10%
	Riduzione del livello di stress e migliore gestione del tempo libero		≥5%	≥8%	≥10%
	Promozione della parità di genere		≥5%	≥8%	≥10%
	Aumento della motivazione e della soddisfazione		≥5%	≥8%	≥10%
	Riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento		≥5%	≥8%	≥10%
	Miglioramento del clima organizzativo		≥5%	≥8%	≥10%