

L'organizzazione del lavoro agile

4 Il personale dell'amministrazione civile dell'interno

La rilevanza strategica del lavoro agile nel ciclo della pianificazione

L'applicazione del lavoro agile nell'assetto organizzativo dell'Amministrazione persegue il duplice obiettivo di incrementare, attraverso misure di armonizzazione tra vita professionale e vita privata, il livello di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e il benessere dei dipendenti.

Il valore aggiunto atteso da questa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa si riscontra nella **pianificazione della performance per l'anno 2024 e per il triennio 2024 – 2026**.

In particolare, il Dipartimento per l'amministrazione generale, per le politiche del personale dell'amministrazione civile e per le risorse strumentali e finanziarie (di qui in avanti Dipartimento per l'amministrazione generale) ha inserito, tra gli indicatori che misurano il grado di attuazione **dell'obiettivo strategico E.1** di competenza, un **indicatore di impatto** che misura, 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*. L'implementazione del lavoro agile è, altresì, oggetto di uno degli obiettivi operativi annuali (E.1.3) in cui si articola l'obiettivo strategico E.1. (vedi allegato 1).

L'esperienza del Ministero dell'interno in tema di lavoro agile. Obiettivi perseguiti e caratteristiche del modello

Introdotta nel 2018 come modalità sperimentale di svolgimento della prestazione lavorativa, il lavoro agile rappresenta oggi un modello consolidato nella gestione dei rapporti di lavoro con il personale dell'amministrazione civile.

Contenuto, presupposti, strumenti e modalità applicative del lavoro agile sono disciplinati, in coerenza con il quadro normativo e la contrattazione collettiva, con regolamento del Capo Dipartimento del 27 marzo 2023.

Ai sensi del richiamato regolamento, 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 principali caratteristiche del modello.

Partecipazione volontaria. L'esercizio della prestazione lavorativa in modalità *smart* avviene su base volontaria. Il dipendente che intende svolgere attività in modalità agile 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 lavoro agile. 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 e 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, informate le organizzazioni sindacali, una verifica delle attività di competenza che, ricorrendo i presupposti e le condizioni indicate, possono essere espletate in modalità agile.

Sicurezza del lavoratore. 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, che viene allegato all'accordo individuale di cui costituisce parte integrante, impegna il dipendente a cooperare con diligenza all'attuazione delle misure indicate dall'Amministrazione nella scelta del luogo dal quale svolgere la prestazione.

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, che confluiscono in un secondo allegato all'accordo individuale.

Requisiti tecnologici. il Dipartimento per l'amministrazione generale ha acquistato e messo a disposizione del personale che aderisce al lavoro agile in servizio presso i propri uffici e presso le Prefetture-UTG, 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.

Per gli altri Dipartimenti, analoghe misure tecnologiche sono assicurate dagli uffici competenti per la gestione dei rispettivi sistemi informatici.

Il monitoraggio – l'applicativo RILEVA

Al fine di realizzare un puntuale e aggiornato monitoraggio sull'attuazione dello *smart working*, il Dipartimento per l'amministrazione generale ha elaborato il programma informatico RILEVA, accessibile dalla rete intranet, che consente a tutti gli Uffici centrali e periferici di curare 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:

- 1) numero di dipendenti collocati in lavoro agile;
- 2) numero di giornate di lavoro agile fruito mensilmente dai dipendenti;
- 3) numero di dipendenti collocati in lavoro agile che fruiscono di scrivanie virtuali.

L'applicativo è stato realizzato ed è disponibile agli utenti.

Gli *smart worker* nell'Amministrazione

Nel 2023 il lavoro agile ha coinvolto il 38% del personale civile.

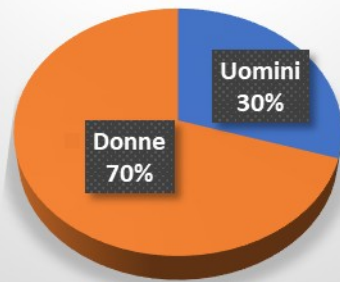
Il modello è stato scelto in prevalenza dal personale femminile: le donne rappresentano il 70% dei dipendenti in *smart working*. Il dato rispecchia l'attuale composizione del personale del Ministero, che registra una presenza maggioritaria di donne (59%). Si rileva, altresì, un più elevato grado di applicazione del modello presso gli Uffici centrali (55%) rispetto agli Uffici periferici (33%).

La quasi totalità dei lavoratori agili fa parte del personale non dirigente (97%) e ha fruito, in media, di n. 4 giornate di *smart working* al mese.

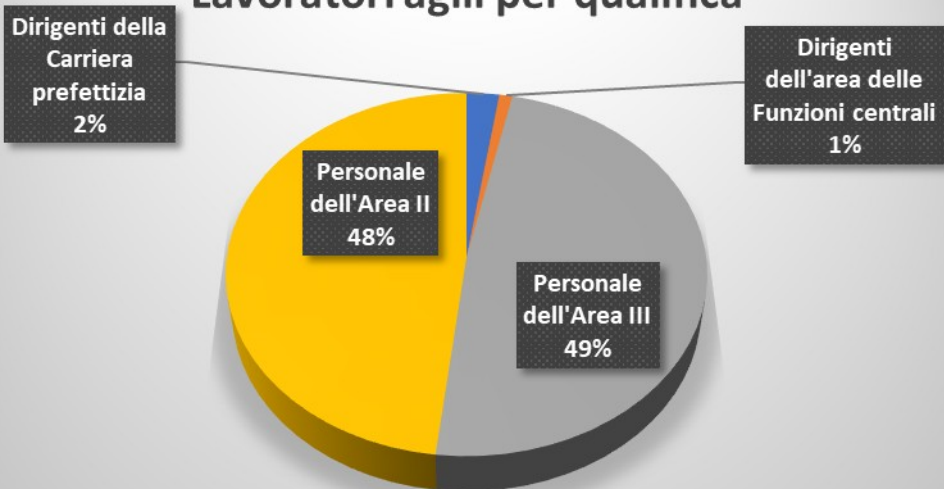
Dai dati acquisiti attraverso la somministrazione di due questionari rivolti alla generalità dei lavoratori agili e dei dirigenti che hanno stipulato accordi di lavoro agile, risulta un elevato indice di gradimento per il modello. La percentuale dei lavoratori agili e dei dirigenti che si dichiara soddisfatta è pari infatti, rispettivamente, al 98% e al 70% del campione intervistato.

Di seguito, la rappresentazione grafica della distribuzione degli *smart worker* per genere, per qualifica professionale e per sede di lavoro (centro e periferia), calcolata sui dati acquisiti dall'applicativo RILEVA relativi al periodo 01.01.23 – 31.12.23.

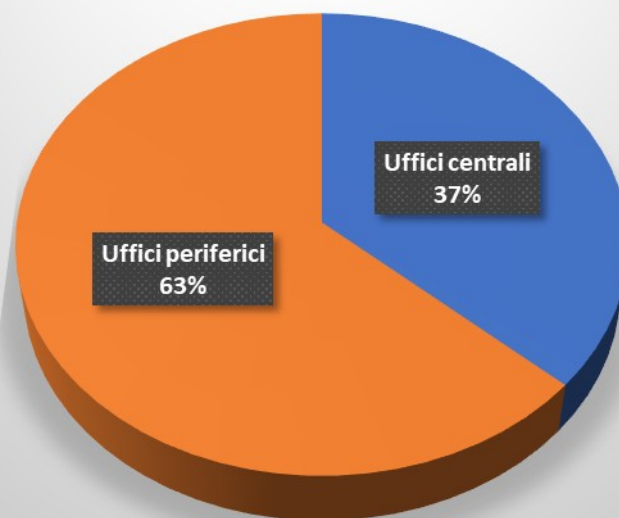
Lavoratori agili per genere



Lavoratori agili per qualifica



Distribuzione territoriale dei lavoratori agili



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

Tra questi, un'importanza rilevante 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.

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 sostegno 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.

Un ruolo centrale è svolto, naturalmente, dalle **organizzazioni sindacali**, con le quali è sempre stato attivo, fin dalla fase sperimentale, ed è attualmente in corso, un costante confronto sul tema. Peraltro, 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, stabilisce che *i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi* formano oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali.

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 degli accordi individuali. Inoltre, ai dirigenti è richiesta una reportistica sui risultati dello *smart working*, il cui valore è di fondamentale importanza per perfezionare il modello.

Il programma di sviluppo del lavoro agile

Ai fini dell'elaborazione delle strategie di sviluppo del lavoro agile nell'apparato dell'Amministrazione, il Dipartimento per l'amministrazione generale 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	Fase di sviluppo intermedio	Fase di sviluppo avanzato

				Target 2024	Target 2025	Target 2026
Disciplina del modello	Perfezionamento della disciplina	Revisione periodica della disciplina	Regolamento sul lavoro agile del 27 marzo 2023	Verifica adeguatezza ed efficacia della disciplina in vigore	Revisione della disciplina	Verifica adeguatezza ed efficacia della disciplina in vigore
Mappatura delle attività espletabili in modalità agile	Ampliam. ambito di applicaz. del modello	Revisione annuale della mappatura	Revisione della mappatura	Revisione della mapp.	Revisione della mapp.	Revisione della mapp.
Strumenti di monitoraggio	Efficient. strumenti di monitor.	Implem. sistema operativo dedicato	Sistema operativo disponibile e in funzione	Perfez. e implem. delle funzion.	Perfez. e implem. delle funzionalità	Perfez. e implem. delle funzionalità
INIZIATIVE FORMATIVE						
Condizione	Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2024	Fase di sviluppo intermedio Target 2025	Fase di sviluppo avanzato Target 2026
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 potenziam. delle competenz e digitali	1	1	1	1
REQUISITI TECNOLOGICI						
Condizione	Obiettivo	Indicatore	Stato (Baseline)	Fase di avvio Target 2024	Fase di sviluppo intermedio Target 2025	Fase di sviluppo avanzato Target 2026
Supporto tecnico agli Uffici	Miglioram. servizio di supporto tecnico agli Uffici	Implem. help desk	Help desk attiva	Implem. help desk	Implem. help desk	Potenziamento help desk
Virtualizzazione delle postazioni	Assegnazione al dipendente di un'unica workstation portatile	n. PC portatili assegnati ai dipendenti	Avvio attività di analisi tecnica ed economica	Consegna di ulteriori 750 workstation portatili. Definizione della soluzione tecnologica per la virtualizzazione delle postazioni e redazione dello studio	Realizzazione dell'infrastruttura tecnologica ed attivazione di postazioni virtuali pilota presso gli Uffici centrali e le Prefetture.	Messa a regime della soluzione tecnologica individuata.

				di fattibilità.		
--	--	--	--	-----------------	--	--

Le scelte organizzative per promuovere il ricorso al lavoro agile

Alla luce dell'analisi svolta, le iniziative che il Dipartimento per l'amministrazione generale intende intraprendere per consolidare gli spazi operativi del modello si muovono lungo le seguenti direttrici:

- **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;
- **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;
- **organizzazione di iniziative formative** rivolte a tutto il personale, dirigente e non, al fine di diffondere la conoscenza del modello, rafforzare la cultura del lavoro per obiettivi, sviluppare le competenze utili a gestire efficacemente il lavoro da remoto e incrementare la produttività;
- **accelerazione del processo d'informatizzazione delle attività e dei servizi** e implementazione del servizio di assistenza tecnica agli Uffici;
- **rinnovazione delle infrastrutture tecnologiche** dell'Amministrazione, nell'ambito di un progetto finalizzato alla fornitura al dipendente dell'intera dotazione necessaria al lavoro agile.
- **avvio di un progetto per la gestione dell'attività lavorativa in *coworking***, la cui sperimentazione durerà per tutto l'anno 2024.

Le linee di intervento sopra sintetizzate si pongono in coerenza ed in continuità con le novità introdotte sul tema dalla contrattazione collettiva.

Infatti, il CCNL dedica il Titolo V al Lavoro a distanza.

Il Capo I del Titolo V, intitolato Lavoro agile, definisce questa forma di lavoro a distanza come una delle possibili modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, così confermando, definitivamente, la compatibilità del lavoro agile con gli assetti organizzativi delle Amministrazioni del comparto e sancendone la sostanziale equiparazione con il lavoro svolto in sede. Il contratto disciplina, altresì, 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. Al riguardo, l'Amministrazione si riserva di valutare, nel triennio di riferimento, la praticabilità di altri modelli di lavoro da remoto con vincolo di tempo.

Lavoratori fragili

L'Amministrazione ha prorogato fino al 31 marzo 2024 le modalità di fruizione del lavoro agile attuate sino al 31.12.2023 per i lavoratori fragili che risultino affetti dalle patologie croniche con scarso compenso clinico e con particolare connotazione di gravità previste dal decreto adottato in data 4.2.2022 dal Ministro della salute, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali e il Ministro per la pubblica amministrazione.