



*Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

**PIANO ORGANIZZATIVO DEL  
LAVORO AGILE  
POLA**

-

**Ministero dell'Istruzione**

**2021-2023**



# *Ministero dell' Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

## **INDICE**

PREMESSA .....	3
<b>1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE NEL MINISTERO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Il lavoro agile nel Ministero .....	4
1.2 Evoluzione del lavoro agile .....	6
1.3 Il Livello di attuazione del lavoro agile .....	9
1.3.1 Gli strumenti informatici – Software & Hardware .....	9
1.3.2 Il sistema di monitoraggio .....	10
1.3.3 La formazione .....	10
1.3.4 Il sistema di misurazione e valutazione della performance .....	12
<b>2. MODALITÀ ATTUATIVE .....</b>	<b>13</b>
2.1 Gli obiettivi del lavoro agile .....	13
2.2 Attività che possono essere svolte in modalità agile .....	15
<b>3. SOGGETTI, STRUTTURE, PROCESSI, STRUMENTI .....</b>	<b>17</b>
3.1 I soggetti e le strutture .....	17
3.2 I processi e gli strumenti .....	18
3.2.1 L'assegnazione di obiettivi .....	18
3.2.2 Il monitoraggio .....	20
<b>4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE .....</b>	<b>21</b>
4.1 Le condizioni abilitanti il lavoro agile .....	21
4.2 La scala di sviluppo del lavoro agile .....	22
APPENDICE A .....	1



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

### **PREMESSA**

#### **La Riorganizzazione del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca**

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 M.I.U.R. 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 dell'entrata in vigore dei successivi decreti ministeriali di organizzazione degli uffici di livello dirigenziale non generale, 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 per le Risorse Umane, quale struttura di servizio di entrambi i Ministeri, ha provveduto a formulare due distinti 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.



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

### **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 MIUR) ha introdotto con crescente successo il lavoro agile, dimostrandosi tra le prime amministrazioni che ha dato attuazione concreta alla normativa concernente l'argomento (cfr. 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 il gruppo di monitoraggio, composto da rappresentanti dell'Amministrazione e delle organizzazioni sindacali, con il compito di:

- a) valutare i risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi dei progetti di lavoro agile definiti nelle schede di programmazione;
- b) individuare misure correttive alla luce delle eventuali criticità emerse;



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

- c) informare annualmente la Direzione generale per le risorse umane e finanziarie e il Comitato Unico di Garanzia dell'ex MIUR sulle attività di monitoraggio anche tramite la predisposizione di relazione.

A seguito di un percorso formativo tenuto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, rivolto ai componenti del 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 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 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



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

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.

### **1.2 Evoluzione del lavoro agile**

Come già evidenziato, l'introduzione tempestiva del lavoro agile nel Ministero ha consentito<sup>1</sup> 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:**

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

---

<sup>1</sup> 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

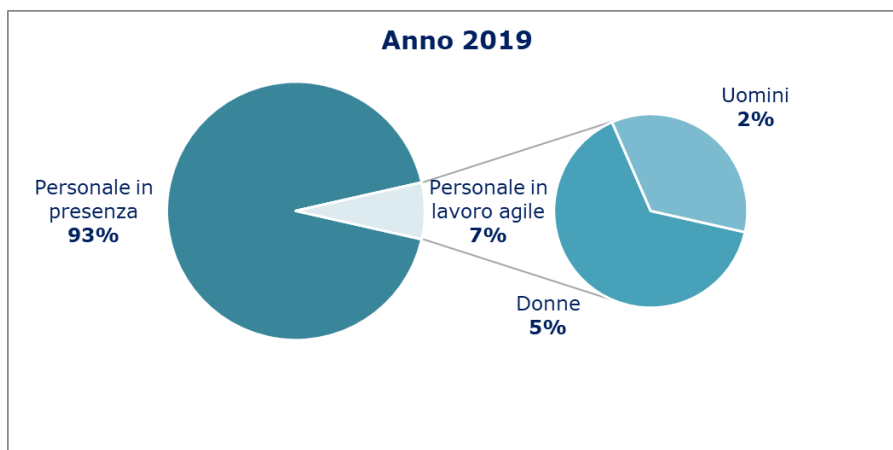
Bando 2019 a regime ex Miur contingente massimo n.530 unità di personale - ammessi a lavoro agile n. 365 dipendenti



## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

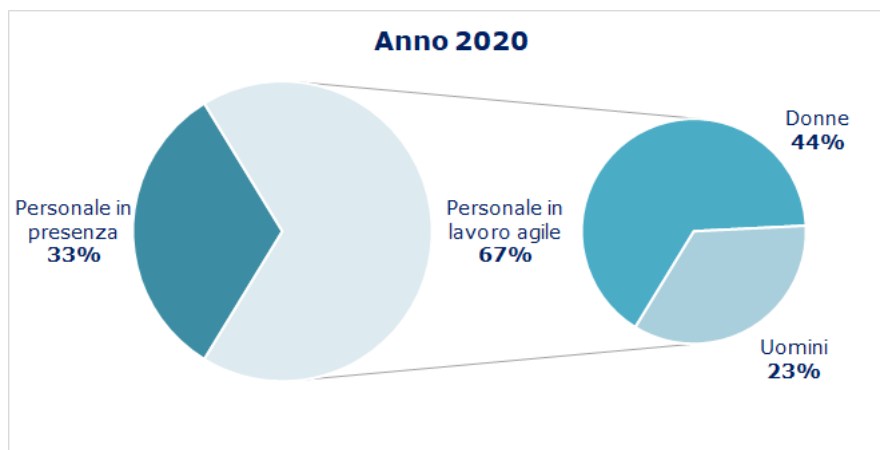
Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie



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

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

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

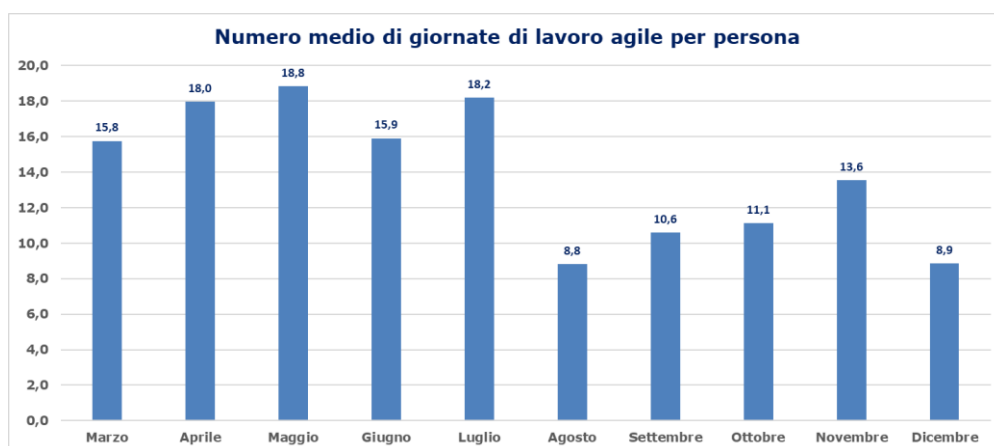
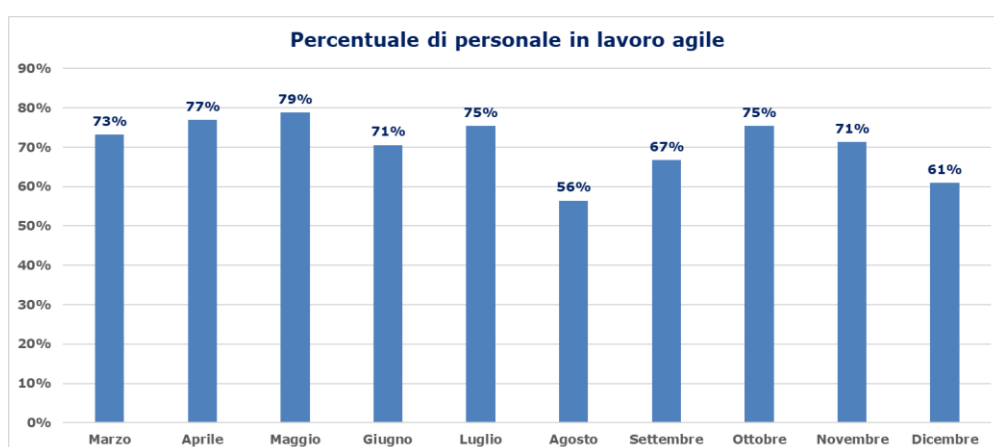




## Ministero dell'Istruzione

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali  
Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

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. I dati riepilogativi sono costruiti in base alle comunicazioni pervenute e riferiti al periodo marzo-dicembre 2020.





## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

### **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 implementate 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'implementazione 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.

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 Dpcm 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, 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



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

ogni singolo dipendente, bensì vengono affidati a ciascuna struttura ministeriale che provvederà, 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 utilizzerà sotto la propria responsabilità.

### **1.3.2 Il sistema di monitoraggio**

Tra le iniziative funzionali a rafforzare le strategie di innovazione dei modelli organizzativi e operativi in un'ottica di miglioramento del benessere organizzativo interno e conseguentemente dei servizi verso l'utenza, la DGSIS ha sviluppato e sperimentato 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 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.

In appendice sono contenute n. 4 schede riassuntive del sistema di pianificazione e monitoraggio dello smart working.

### **1.3.3 La formazione**

Il Ministero non affronta costi specifici di formazione<sup>2</sup>, né per i corsi erogati dalla SNA, né i per corsi erogati nell'ambito del Progetto INPS VALORE PA, finanziati direttamente dall'INPS.

---

<sup>2</sup> Nell'arco dell'anno 2019, i partecipanti alle attività formative sono stati 896, mentre il totale del personale formato ammonta a 1.627 unità



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

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

---

Nell'arco dell'anno 2020, 0,66% dirigenti hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile.

Nell'arco dell'anno 2020, 0,19% lavoratori agili hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile .

Nell'arco dell'anno 2020, 0,64% lavoratori agili hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali.



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

### **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 L 81/2017 è esercitato anche con gli strumenti programmatori che riguardano la performance dei singoli dipendenti.

La valenza del sistema di misurazione e valutazione della performance in quanto fattore abilitante è approfondita nella successiva sezione dedicata. In attuazione dell'articolo 14 della legge n. 124 del 2015, l'adozione di modalità di lavoro agile è oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale.



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

## **2. MODALITÀ ATTUATIVE**

### **2.1 Gli obiettivi del lavoro agile**

Il Ministero, avendo già sperimentato fin dal 2018 lo smart working, divenuto modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa per effetto della pandemia Covid-19, ha compreso più che mai che lo smart working è un approccio che 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 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.

Con riferimento all'evoluzione dell'organizzazione del lavoro agile, 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 gli aspetti più rilevanti del lavoro agile e le modalità attuative di dettaglio, individuando, in particolare, le misure organizzative idonee a prevedere 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



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

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 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.

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



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

- 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.



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

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.

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.





## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

### **3. SOGGETTI, STRUTTURE, PROCESSI, STRUMENTI**

#### **3.1 I soggetti e le strutture**

I principali responsabili dell'attuazione dello smart working sono i dirigenti di seconda fascia.

Nel rapporto tra dirigenti generali e non generali, infatti, la possibilità di svolgere l'attività lavorativa tramite obiettivi è direttamente connessa all'atto di conferimento dell'incarico, predisposto secondo uno schema che assegna *targets* specifici ai dirigenti e mira alla verifica dei risultati, da parte del Direttore, che ha sempre facoltà di individuare obiettivi specifici e aggiuntivi in capo al dirigente. Il dirigente, d'altra parte, gode *naturaliter* di ampia libertà nel raggiungimento dei predetti obiettivi ed è svincolato dall'obbligo di rendere un ammontare minimo di ore di lavoro in presenza.

Il personale delle aree non dirigenziali, invece, è tenuto di regola ad una prestazione lavorativa oraria settimanale in presenza di 36 ore, prestazione che viene ad essere orientata invece, per effetto dell'introduzione del lavoro agile, al raggiungimento di obiettivi.

Il dirigente di seconda fascia riveste dunque un ruolo determinante nella effettiva e corretta attuazione di questo percorso, dovendo verificare la possibilità che le prestazioni del dipendente siano suscettibili di essere rese in modalità agile, organizzando l'alternanza tra presenza in servizio e lavoro agile in ottemperanza alle previsioni normative, ai protocolli in materia di sicurezza ed in base alle esigenze organizzative 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.

Altri soggetti determinanti per la riuscita del lavoro agile sono i **comitati unici di garanzia, gli organismi indipendenti di valutazione e i responsabili della transizione al digitale.**

Le strutture coinvolte nel processo sono quindi gli uffici dirigenziali di seconda fascia, i quali, come organismi mutanti e adattivi, rispondono di volta in volta alle necessità dell'utenza modificando il personale in presenza e adottando misure organizzative di



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

supporto, nel rispetto dei principi di buona amministrazione e di tutela del personale in condizioni di maggiore disagio.

### **3.2 I processi e gli strumenti**

#### **3.2.1 L'assegnazione di obiettivi**

Dopo aver verificato la possibilità 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 27/2020 <sup>3</sup>). Alla cessazione del periodo emergenziale, le norme derogate dovrebbero invece tornare ad avere applicazione.

In attesa che venga delineato in modo chiaro e puntuale il quadro normativo applicabile, l'amministrazione ritiene opportuno stabilire alcuni principi e criteri ai quali gli uffici e il personale dovranno attenersi:

- a) Il lavoro agile costituisce una modalità di svolgimento dell'attività lavorativa alternativa a quella resa in presenza, alla quale è equiparata integralmente, tranne che per gli istituti che fanno specifico riferimento all'orario di lavoro 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, inseriti in un progetto, e misurati senza far riferimento ad indicatori di tipo orario;
- c) l'amministrazione consente, complessivamente, almeno al 60% del personale, ivi compreso il personale comandato o utilizzato in servizio, di svolgere una o due giornate lavorative alla settimana in modalità agile, fino a un massimo di otto giornate al mese;

---

<sup>3</sup> "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: ...b) prescindono dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81".



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

- d) nelle giornate lavorative svolte in modalità agile, al dipendente non è consentito fruire di permessi orari, né svolgere orario straordinario, e non è riconosciuto il diritto ai buoni pasto;
- e) per l'individuazione del personale da adibire al lavoro agile si utilizzano criteri di priorità che tengano conto di:
  - a. Esigenze di cura nei confronti di figli minori di 14 anni, di familiari o conviventi;
  - b. Condizioni di salute della dipendente o del dipendente, debitamente certificate;
  - c. Maggiore tempo di percorrenza per raggiungere la sede di lavoro;
- f) nelle giornate di lavoro agile il dipendente garantisce, per almeno 3 ore, la reperibilità, in fasce orarie non discontinue;
- g) l'amministrazione garantisce il rispetto dei tempi di riposo del dipendente, nonché il diritto alla "disconnessione", del medesimo, dalle strumentazioni tecnologiche;
- h) la prestazione lavorativa in modalità agile può essere resa con strumentazione messa a disposizione dal dipendente o dall'amministrazione; in tale ultimo caso, l'amministrazione garantisce la conformità della strumentazione alle disposizioni vigenti in materia di sicurezza ed il dipendente utilizza la strumentazione per le sole finalità istituzionali, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile, con particolare riferimento agli obblighi di custodia e riservatezza;
- i) l'amministrazione si impegna, entro il triennio 2021-2023, a dotare di idonea strumentazione tecnologica ciascun dipendente impegnato in attività lavorativa in modalità agile;
- j) 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;
- k) L'Amministrazione comunica all'INAIL i nominativi dei lavoratori che si avvalgono di modalità di lavoro agile;
- l) L'Amministrazione verifica regolarmente le prestazioni lavorative rese in modalità agile.



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

### **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, al contrario, gestisce in piena autonomia la propria attività lavorativa in una logica orientata esclusivamente al raggiungimento di risultati quantificabili e misurabili. Ne consegue che le Amministrazioni possono contare su strumenti di verifica 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 quotidianamente le prestazioni di lavoro e di assicurare periodiche attività di rendicontazione degli obiettivi conseguiti. E' 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).

Con il superamento della fase di *lockdown* generalizzato, che limitava la presenza del personale negli uffici alle sole attività indifferibili, urgenti e non idonee ad essere svolte in modalità agile, il monitoraggio si è arricchito di nuove e specifiche sfumature, dovendo tra l'altro il dirigente assicurare meccanismi di rotazione, al cinquanta per cento, del personale impiegato nelle suddette attività, nonché tutelare i c.d. lavoratori *fragili*. L'Amministrazione ha chiesto perciò ai dipendenti che ritenevano di trovarsi in una condizione di "maggiore esposizione a rischio contagio", ai sensi dell'art. 83 del decreto-legge n.34 del 19 maggio 2020, di informare il dirigente dell'ufficio, secondo le indicazioni contenute nella Procedura per la verifica di tale condizione. L'Amministrazione ha sottolineato più volte, inoltre, la necessità di garantire, in tutte le strutture ministeriali, una corretta e puntuale applicazione delle misure contenute nel Protocollo quadro per la "prevenzione e la sicurezza dei dipendenti pubblici in ordine all'emergenza sanitaria da Covid-19" sottoscritto con le OO.SS., in data 24 luglio, nonché dell'Accordo per la definizione delle misure di prevenzione e la sicurezza dei dipendenti del Ministero dell'istruzione a seguito emergenza COVID-19 con particolare riferimento alla attivazione della contrattazione integrativa di sede territoriale sulle misure concernenti la salute e la sicurezza sul lavoro ai sensi dell'articolo 7, comma 6, lettera k) del CCNL Funzioni Centrali, al fine di adeguare ed



## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

integrare le indicazioni generali contenute nel citato accordo con le specifiche esigenze del contesto territoriale e le disposizioni formulate dalle competenti autorità locali. Altro intervento è stato quello di sottoscrivere il protocollo con le Organizzazioni Sindacali al fine di fornire indicazioni operative finalizzate a garantire negli ambienti di lavoro l'efficacia delle misure precauzionali di contenimento epidemia di COVID 19.

Infine, la competente Direzione Generale per i Sistemi Informativi, ha recentemente istituito sulla piattaforma "SIDI" un applicativo di monitoraggio specifico, ad uso di ciascun dirigente.

### 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	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA:</b> 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	<b>SALUTE PROFESSIONALE:</b> 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	



## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

		- 0,64% dipendenti hanno fruito di formazione sulle competenze digitali	
<b>Strumentali</b>	<b>SALUTE DIGITALE</b>	- 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	
<b>Economico-finanziarie</b>	<b>SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA</b>	- 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.



## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

DIMENSIONI	Obiettivi	Indicatori	fase di avvio (baseline)	fase di sviluppo intermedio (giugno '22)	fase di sviluppo avanzato (dicembre '23)
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>				
	Adeguate l'organizzazione dell'Ente rispetto all'introduzione del lavoro agile	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Sì	Sì	Sì
		2) Monitoraggio del lavoro agile	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	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



# Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

	Evoluzione della regolamentazione in materia di lavoro agile	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
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>				
<b>Competenze direzionali:</b>				
Adeguare 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%	100%
	6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	-	-	-
<b>Competenze organizzative:</b>				
Adeguare i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari con	7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	0,19%	50%	100%





## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

riferimento alle competenze organizzative	8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o processi	-	-	-
<b>Competenze digitali:</b>				
Adeguare i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari con riferimento alle competenze digitali	9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	0%	50%	100%
	10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	-	-	-
<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>				
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	-	-
	12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	430.000 euro	530.000 euro	630.000 euro
	13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	0 euro	-	-
<b>SALUTE DIGITALE</b>				
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	350	600



## Ministero dell'Istruzione

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

	15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	Numero di dirigenti + numero di funzionari attualmente in s.w./totale personale	70%	100%
	16) Sistema VPN	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)	-	-	-
	19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
	20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	-	-	-



## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

		21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	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	-	-	-
		23) % Servizi digitalizzati	-	-	-
<b>IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE</b>	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b>				
	Valutare l'effettiva implementazione del lavoro agile in termini quantitativi	24) % lavoratori agili effettivi	No	Sì	Sì
		25) % Giornate lavoro agile	No	Sì	Sì
	<b>INDICATORI QUALITATIVI</b>				
	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	Sì	Sì



## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ				
	Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di economicità	27) Riflesso economico: Riduzione costi	No	Sì	Sì
		28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	No	Sì	Sì
	EFFICIENZA				
	Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di efficienza	29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività	No	Sì	Sì
		30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio	No	Sì	Sì
		31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	No	Sì	Sì
	EFFICACIA				
	Analizzare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa in termini di efficacia	32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita	No	Sì	Sì
		33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita	No	Sì	Sì



## Ministero dell'Istruzione

Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

<b>IMPATTI</b>	<b>IMPATTI ESTERNI</b>				
	Analizzare gli impatti esterni all'Ente rispetto all'implementazione del lavoro agile	34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori	No	Sì	Sì
		35) Ambientale: per la collettività	No	Sì	Sì
		36) Economico: per i lavoratori	No	Sì	Sì
	<b>IMPATTI INTERNI</b>				
	Analizzare gli impatti interni all'Ente rispetto all'implementazione del lavoro agile	37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	No	Sì	Sì
		38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale	No	Sì	Sì
		39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria	No	Sì	Sì
		40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale	No	Sì	Sì



## *Ministero dell'Istruzione*

*Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali*

*Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie*

### **APPENDICE A**

#### **Elenco dei principali riferimenti normativi in materia di lavoro agile**

- DM 23 dicembre 2020
- DM 9 dicembre 2020
- Decreto Ministro per la PA del 4 novembre 2020
- Decreto Ministro PA del 19 ottobre 2020
- Circolare n. 3 del 24 luglio 2020
- Legge 17 luglio 2020 n. 77 (Legge di Conversione Decreto Rilancio)
- Decreto-Legge c.d. "Decreto Rilancio" 19 Maggio 2020, n. 34
- Direttiva n. 3 del 4 maggio 2020
- Decreto-Legge c.d. "Cura Italia", convertito con la 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)
- Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18
- Direttiva Ministro PA n. 2/2020 del 12 marzo 2020
- Circolare Ministro per la PA n. 1/2020 del 4 marzo 2020
- Direttiva del Ministro per la PA n. 1 del 2020
- Decreto-Legge n. 9 del 2 marzo 2020
- Legge n. 81 del 2017
- Direttiva n. 3 del 2017
- Legge n. 124 del 2015