



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL SEGRETARIO GENERALE

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

VISTA la direttiva 4 marzo 2011, recante Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;

VISTO l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, recante disposizioni in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche;

VISTI i vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro relativi al personale dirigenziale e non dirigenziale della Presidenza del Consiglio dei ministri;

VISTO il protocollo di intesa sulla sperimentazione del lavoro agile stipulato con le organizzazioni sindacali in data 5 aprile 2017;

VISTA la legge 22 maggio 2017, n. 81, recante misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato;

VISTA la direttiva n. 3 del 1° giugno 2017 del Presidente del Consiglio dei ministri, recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;

VISTO l'atto del Segretario generale del 7 maggio 2018, con il quale sono state individuate, per tutte



Presidenza del Consiglio dei Ministri

le strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri, le attività per le quali non è possibile il ricorso al lavoro agile, in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni;

VISTA la legge 30 dicembre 2018, n. 145, e in particolare l'articolo 1, comma 486, che ha integrato l'articolo 18 della citata legge n. 81 del 2017, prevedendo che i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;

VISTO il decreto del Segretario generale del 2 maggio 2019, recante direttiva per la disciplina delle modalità di attuazione del lavoro agile nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei ministri;

VISTO il decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, e in particolare l'articolo 263, comma 4 bis, che ha modificato l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, prevedendo che *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica”*, e che *“Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, possono essere definiti, anche tenendo conto degli esiti del monitoraggio del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri nei confronti delle pubbliche amministrazioni, ulteriori e specifici indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 del presente articolo e della legge 22 maggio 2017, n. 81, per quanto*



Presidenza del Consiglio dei Ministri

applicabile alle pubbliche amministrazioni, nonché regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere il lavoro agile e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”;

VISTO il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 9 dicembre 2020, con il quale, ai sensi del citato articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, come modificato dal sopra menzionato articolo 263, comma 4 bis, del decreto-legge n. 34 del 2020, sono state approvate le “Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”;

VISTO il decreto del Presidente del consiglio dei ministri 28 dicembre 2020, n. 185, che definisce i limiti e le modalità di applicazione alla Presidenza del Consiglio dei ministri delle disposizioni di cui ai Titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ed in particolare l’articolo 2, comma 1, lettera o), secondo il quale il documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, “Piano della *performance*” è sostituito dai documenti di cui ai commi 1 e 2 dell’articolo 7 del medesimo decreto di seguito indicati: 1.1 le linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l’individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi, nonché per la definizione di indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione e di quella individuale, valevoli per l’anno successivo, che si articolano in aree strategiche; 1.2 le direttive generali per l’azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo”;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 16 febbraio 2021, con il quale il Pres. Roberto Chieppa è stato nominato Segretario generale della Presidenza del Consiglio dei ministri;

SENTITO il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni della Presidenza del Consiglio dei ministri;

INFORMATE le organizzazioni sindacali;

VISTA la nota del 31 gennaio 2021, con la quale è stato trasmesso, all’Ufficio per il controllo interno, la trasparenza e l’integrità, il Piano organizzativo del lavoro agile della Presidenza del Consiglio dei ministri per il triennio 2021-2023, quale sezione dei documenti di cui ai commi 1 e 2 dell’articolo 7 del decreto del Presidente del consiglio dei ministri 28 dicembre 2020, n. 185;

CONSIDERATA la necessità di avviare tempestivamente l’attuazione delle azioni di sviluppo individuate dal predetto Piano al fine di consentire, nel rispetto dei tempi programmati, il raggiungimento dei target di risultato ivi previsti, attraverso l’adozione del Piano redatto entro il termine del 31 gennaio 2021, la sua diffusione e condivisione con le Strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri che saranno coinvolte nella realizzazione delle attività previste dal Piano stesso;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

RITENUTO opportuno, pertanto, procedere all'adozione del Piano organizzativo del lavoro agile, nelle more dell'imminente emanazione della direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione dei Dipartimenti e Uffici del Segretariato generale della Presidenza del Consiglio dei ministri, ai sensi del comma 2 dell'articolo 7 del citato decreto del Presidente del consiglio dei ministri 28 dicembre 2020, n. 185;

DECRETA

Articolo 1

1. Per i motivi espressi in premessa, ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, è adottato il Piano organizzativo del lavoro agile della Presidenza del Consiglio dei ministri per il triennio 2021-2023 allegato al presente decreto.

Il presente provvedimento è trasmesso ai competenti organi per il controllo.

Roma, 31 marzo 2021

IL SEGRETARIO GENERALE
Roberto Chieppa



Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

1. DALLA SPERIMENTAZIONE ALL'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE: GLI ATTI ORGANIZZATIVI ADOTTATI

La Presidenza del Consiglio dei ministri, in attuazione della riforma Madia (legge n. 124 del 2015) - che ha previsto la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di esecuzione della prestazione lavorativa, per almeno il dieci per cento del personale, con lo scopo di favorire la conciliazione vita-lavoro – ha introdotto, su base volontaria, il lavoro agile per i propri dipendenti, già a decorrere dal 2017.

Con **decreto del Segretario Generale 26 maggio 2017**, previa sottoscrizione di un protocollo di intesa in data 5 aprile 2017 con le Organizzazioni Sindacali e sentito il Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, è stata adottata la prima direttiva per la sperimentazione del lavoro agile presso la Presidenza del Consiglio dei ministri.

Dopo una prima fase pilota che ha riguardato soltanto quattro dipartimenti - nel corso della quale il personale che ne ha fatto richiesta (pari al 10% del personale in servizio presso le strutture interessate) ha potuto svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile per non più di 5 giorni al mese, sulla base di un progetto individuale e utilizzando anche strumenti tecnologici dell'Amministrazione - la sperimentazione è stata estesa a tutte le strutture della PCM.

I risultati della prima fase di applicazione del lavoro agile nelle strutture pilota sono stati illustrati in una relazione - predisposta dal Dipartimento per il personale con la collaborazione del gruppo tecnico di supporto e condivisa con le organizzazioni sindacali per il tramite del gruppo di monitoraggio congiunto – presentata al Segretario Generale nel mese di maggio 2018. Nella



Presidenza del Consiglio dei ministri

relazione, nell'ottica di sintetizzare e raccogliere gli aspetti rilevanti da tenere in considerazione per l'ampliamento della platea dei lavoratori agili, sono stati evidenziati gli esiti del monitoraggio provenienti dalle seguenti fonti informative:

- l'analisi delle schede di monitoraggio – in itinere ed *ex post* - dei lavoratori agili validate dai responsabili dei progetti;
- la sintesi dei risultati delle indagini condotte all'avvio e alla fine della sperimentazione, attraverso la somministrazione di due brevi questionari – uno ai dirigenti responsabili dei progetti individuali e uno ai lavoratori agili – finalizzati a raccogliere opinioni in merito alle aspettative e alle motivazioni alla base della scelta di aderire al lavoro agile e al grado di soddisfazione dell'esperienza.

In relazione alle risultanze e all'andamento dei progetti pilota, la cui durata iniziale era stata fissata in quattro mesi, per disciplinare e dare attuazione alla sperimentazione del lavoro agile allargata a tutte le strutture della PCM, con **decreto del Segretario generale 29 marzo 2018** è stata adottata una nuova direttiva. Nelle more dell'avvio degli accordi per tutto il personale, sono stati prorogati i progetti in essere per ulteriori sei mesi.

La sperimentazione estesa a tutta la PCM è stata avviata il 1° ottobre 2018 con scadenza fissata inizialmente al 31 maggio 2019 e poi prorogata di un mese. Alla sperimentazione, prevista per un contingente massimo di 315 unità di personale (pari al 10% del personale in servizio presso la PCM), hanno partecipato, su base volontaria, n. 197 dipendenti (pari al 6,25% di tutto il personale).

Al termine delle sperimentazioni, con il **decreto del Segretario Generale 2 maggio 2019** (allegato 1), è stata adottata la direttiva per la disciplina, a regime, delle modalità di attuazione del lavoro agile all'interno della PCM, prevedendo una cadenza semestrale dei bandi, il mantenimento del numero massimo di 5 giornate di lavoro agile al mese e la definizione di un contingente ammissibile, da selezionare sulla base di determinati criteri di priorità e da fissare in misura comunque non inferiore al dieci per cento del personale in servizio.

In attuazione della citata direttiva, sono stati emanati due bandi:

- bando del 22 maggio 2019 per l'ammissione di n. 480 progetti (pari al 15% del personale in servizio) decorrenti dal 1° luglio al 31 dicembre 2019: sono state ammesse a prestare l'attività lavorativa in modalità agile n. 419 unità di personale – dirigenziale e non – alle quali si sono aggiunte dal 1° agosto 2019 ulteriori 10 unità (13,4% del personale);
- bando del 27 novembre 2019 per l'ammissione di n. 500 progetti (pari al 16% del personale in servizio) decorrenti dal 1° gennaio al 31 luglio 2020: sono state ammesse a prestare l'attività lavorativa in modalità agile n. 536 unità di personale – dirigenziale e non – di cui n. 36 unità in possesso dei requisiti di priorità che, ai sensi della richiamata direttiva, consentono la deroga al contingente massimo previsto dal bando.



2. IL LAVORO AGILE IN EMERGENZA

A seguito della dichiarazione dello stato di emergenza sanitaria nazionale e delle prime misure adottate per il contenimento e la gestione della pandemia da Covid-19, anche la Presidenza si è dovuta adeguare alle nuove indicazioni, potenziando il ricorso al lavoro agile e individuando modalità semplificate e temporanee di accesso all'istituto:

- con la **direttiva del Segretario generale 4 marzo 2020** si è provveduto a promuovere il ricorso a modalità di lavoro flessibili, prevedendo, in deroga alla direttiva del 2 maggio 2019 e all'atto di individuazione delle attività escluse del 7 maggio 2018, un ampliamento del numero di giornate mensili lavorabili da remoto (dieci in luogo di cinque) e un format semplificato per l'accesso all'istituto da parte del personale che non aveva partecipato al bando;
- con il **decreto del Segretario generale 12 marzo 2020**, in relazione all'evolversi della situazione emergenziale sull'intero territorio nazionale e alle disposizioni, ai sensi delle quali, nelle pubbliche amministrazioni, il lavoro agile è la modalità ordinaria di esecuzione della prestazione lavorativa, si è provveduto a collocare tutto il personale in servizio alla PCM in lavoro agile, pur in assenza di progetto individuale e anche con l'utilizzo di strumentazione tecnologica propria, ad eccezione del personale adibito alle attività indifferibili appositamente individuate, in relazione agli specifici settori operativi;
- con il **decreto del Segretario generale 28 luglio 2020**, in attuazione della disciplina in materia di lavoro agile - adottata al fine di tutelare la salute e, al contempo, di assicurare la continuità amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti e di adeguare l'operatività degli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese – si è provveduto a:
 - effettuare una nuova ricognizione delle attività compatibili con il lavoro agile nell'ottica di un eventuale aggiornamento dell'Atto del Segretario generale del 7 maggio 2018, in considerazione dell'esperienza maturata e delle nuove soluzioni tecnologiche e digitali in atto e in corso di attivazione all'interno della PCM;
 - richiedere ai responsabili apicali di ciascuna struttura organizzativa, l'individuazione del personale che presta la propria attività lavorativa in modalità agile, con modalità semplificate, anche in alternanza, nella misura di almeno il 50 per cento del personale adibito ad attività delocalizzabili, tenendo conto di alcuni criteri di priorità a tutela di talune categorie di lavoratori (lavoratori fragili e altri soggetti a rischio, dipendenti disabili, genitori con figli di età minore ad anni 14, donne in stato di gravidanza, dipendenti con residenza/domicilio in comune diverso dalla sede di lavoro).



Presidenza del Consiglio dei ministri

- con il **decreto del Segretario generale 31 dicembre 2020**, si è provveduto a prorogare fino al 31 gennaio 2021 le disposizioni contenute nel decreto del 28 luglio 2020.

3. LA MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ COMPATIBILI CON IL LAVORO AGILE

Le direttive che hanno disciplinato il lavoro agile, dalle sperimentazioni alla messa a regime, hanno definito le condizioni necessarie all'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile, riassumibili nelle seguenti:

- il dipendente gode di autonomia operativa ed è in grado di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa in coerenza con le esigenze organizzative e funzionali della struttura di appartenenza;
- le attività possono essere monitorate e i risultati attesi possono essere misurati, anche al fine di verificarne la corrispondenza con gli obiettivi programmati;
- le attività possono essere delocalizzate, almeno in parte, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- le strumentazioni tecnologiche devono essere idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro.

Uno dei presupposti alla base del lavoro agile è, pertanto, che le attività lavorative siano, anche solo in parte, compatibili con la modalità agile, in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni.

Con l'obiettivo di consentire un'uniforme applicazione del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione, preliminarmente all'avvio della sperimentazione che ha interessato tutta la PCM, con Atto del Segretario Generale del 7 maggio 2018, sulla base delle risultanze di una ricognizione generale condotta con il supporto dei referenti di ciascuna struttura organizzativa e della segreteria tecnica per il lavoro agile, sono state individuate le attività, che per la loro natura o per le modalità di svolgimento, non sono "delocalizzabili".

La mappatura, quindi, è stata redatta in un'ottica estensiva, secondo la quale tutte le attività sono compatibili con il lavoro agile, ad eccezione di quelle per le quali è richiesto il presidio e la presenza fisica nelle sedi istituzionali, anche in relazione ad esigenze di tempestività ed immediatezza.

La metodologia adottata - nel distinguere tra attività istituzionali immediatamente collegate alle funzioni di indirizzo, impulso e coordinamento dell'attività politica del Presidente del Consiglio

dei ministri e attività strumentali e di supporto - si è ispirata ai principi elencati nella figura sotto riportata.

Metodologia

logica estensiva finalizzata a ricomprendere il maggior numero possibile di attività lavorabili in modalità agile, valutando positivamente la realizzabilità delle singole fasi e dei processi lavorativi in cui si articolano le specifiche attività istituzionali all'interno di ciascuna unità organizzativa

ripartizione delle attività escluse per macro-aree, prescindendo da riferimenti specifici identificativi delle singole strutture, con l'obiettivo di semplificare e standardizzare la descrizione di attività riconducibili a più funzioni istituzionali

individuazione di **due diverse fattispecie di attività escluse**: attività escluse **in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento** delle relative prestazioni e attività escludibili **in assenza di adeguamenti della strumentazione tecnologica**

Con riferimento alle diverse fattispecie di attività - escluse o escludibili a determinate condizioni - la mappatura (allegato 2) riporta la seguente distinzione:

ATTIVITA' ESCLUSE ED ESCLUDIBILI

attività escluse in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni

- le attività, istituzionali o di supporto, che richiedono la presenza del lavoratore nelle sedi di lavoro o nelle sedi istituzionali, anche in relazione alle esigenze di immediatezza e tempestività nell'esecuzione della prestazione lavorativa e alla necessità di un contatto diretto e costante con l'utenza e/o con i colleghi e superiori gerarchici

attività escludibili in assenza di adeguamenti della strumentazione tecnologica

- le specifiche attività amministrative, gestionali e contabili che non possono essere realizzate in modalità agile qualora non si disponga della strumentazione tecnologica e informatica adeguata, in quanto richiedono in misura prevalente l'accessibilità, in sicurezza e da remoto, delle banche dati, delle cartelle condivise, degli applicativi informatici in uso negli uffici/servizi e delle piattaforme tecnologiche funzionali all'esecuzione delle prestazioni stesse



Presidenza del Consiglio dei ministri

La *policy* interna per il lavoro agile ha inoltre previsto la possibilità di effettuare ricognizioni periodiche volte a verificare se ricorrono i presupposti e le condizioni per una revisione dell'elenco delle attività escluse/escludibili anche in relazione alle evoluzioni di natura organizzativo-gestionale e a quelle di natura tecnologica.

Con il sopraggiungere della situazione emergenziale, le norme e le direttive del Ministro per la pubblica amministrazione adottate per contrastare la diffusione della pandemia hanno fortemente incoraggiato l'aggiornamento e l'implementazione della mappatura delle attività delocalizzabili, anche in relazione alla dimensione organizzativa e funzionale di ciascuna amministrazione e del processo di transizione al digitale.

In questa direzione, il Segretario generale, con decreto del 28 luglio 2020, ha avviato una ricognizione delle attività richiedendo, a ciascuna struttura, eventuali proposte di aggiornamento della mappatura vigente, al fine di ridurre al minimo le attività escluse/escludibili dalla modalità di lavoro agile.

L'attività ricognitiva è stata effettuata tenendo conto del consolidamento dell'istituto del lavoro agile all'interno della Presidenza e dell'esperienza maturata anche durante il periodo di emergenza sanitaria, in un'ottica di ripensamento e di ampliamento del novero delle attività che possono essere oggetto di lavoro agile.

Nelle more della eventuale messa a punto dell'aggiornamento della mappatura, quella vigente è rimasta invariata.

4. LE ESPERIENZE MATURE: IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE

Come ampiamente descritto nel paragrafo 1, l'introduzione del lavoro agile in PCM è avvenuta quindi per fasi successive, sintetizzabili nello schema sotto riportato, che evidenzia gli elementi salienti di ciascuna fase e le novità introdotte.



Presidenza del Consiglio dei ministri

Fase pilota

anni 2017-2018

Direttiva del Segretario generale 26 maggio 2017 per la sperimentazione del lavoro agile

4 Dipartimenti:

Dipartimento della funzione pubblica, Dipartimento per il personale, Dipartimento per le pari opportunità e Dipartimento per le politiche della famiglia

Primo bando pilota: la sperimentazione avviata per 4 mesi (dal 1° dicembre 2017 al 31 marzo 2018), poi prorogata di ulteriori 6 mesi (fino al 30 settembre 2018) ha coinvolto n. **56 unità** di personale (dirigenziale e non)

Fase sperimentale

anni 2018-2019

Direttiva del Segretario generale 29 marzo 2018 per la sperimentazione del lavoro agile

Individuazione delle **attività non compatibili con il lavoro agile** (atto del SG del 7 maggio 2018)

Tutti i Dipartimenti

Primo bando sperimentale:

La sperimentazione condotta dal 1° ottobre 2018 al 30 giugno 2019 e destinata a un contingente di personale **pari al 10%** di quello in servizio, ha riguardato **n. 197 unità** (dirigenti e non) che, su base volontaria, hanno presentato un progetto approvato dalla Commissione e dal Segretario generale

Costituzione di una **segreteria tecnica per il lavoro agile** a supporto alla Commissione di valutazione e delle strutture nella formulazione dei progetti individuali

Fase a regime

anni 2019-2020

Direttiva del Segretario generale 2 maggio 2019 per l'attuazione a regime del lavoro agile

Tutti i Dipartimenti

Cadenza semestrale dei bandi (al 1° gennaio e al 1° luglio di ogni anno) e un contingente massimo ammissibile (da definire nei singoli bandi), selezionato sulla base di criteri di priorità, **non inferiore al 10%** del personale in servizio:

- primo bando (1° luglio - 31 dicembre 2019): contingente massimo ammissibile al lavoro agile pari a 480 unità (**15% del personale**) e **n. 429** progetti ammessi

- secondo bando (1° gennaio - 30 giugno 2020): contingente massimo ammissibile al lavoro agile pari a 500 unità (**16% del personale**) e **n. 536** progetti ammessi

Riconoscimento del **buono pasto** anche per la giornata svolta in modalità agile.



Presidenza del Consiglio dei ministri

Come evidenziato nel paragrafo 2, dopo l'avvio del secondo bando a regime, in conseguenza della situazione emergenziale, anche in Presidenza si è fatto ricorso al lavoro agile con modalità semplificate e, quindi, in deroga agli accordi individuali.

Durante il periodo di *lockdown*, tutto il personale è stato collocato in modalità agile, ad esclusione di quello adibito ad attività indifferibili che, in alternanza e secondo una logica di rotazione, ha effettuato delle giornate di lavoro in presenza:

personale adibito ad attività indifferibili (in lavoro agile in alternanza)	circa 165 unità di personale al giorno	Circa il 5% del personale presente ogni giorno
--	---	---

Successivamente, in attuazione degli interventi legislativi adottati per garantire un graduale rientro in sede (art. 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77) e della direttiva del Segretario generale del 28 luglio 2020, si è provveduto ad effettuare una ricognizione presso tutte le strutture per individuare le unità di personale adibite esclusivamente ad attività non compatibili con il lavoro agile e, di contro, quelle adibite ad attività delocalizzabili, anche solo parzialmente. Ciò ha consentito, inoltre, di calcolare la quota minima dei lavoratori agili, pari al 50 per cento dei lavoratori adibiti ad attività compatibili con il lavoro da remoto.

Alla data del 31 dicembre 2020, su un totale di n. **3.396 dipendenti in servizio**, risultano i seguenti dati¹, coerenti con lo stato di implementazione del lavoro agile evidenziato negli indicatori quantitativi della tabella riassuntiva della base di partenza (*baseline*):

LAVORATORI AGILI POTENZIALI (personale adibito ad attività COMPATIBILI con il lavoro agile, ANCHE PARZIALMENTE)	n. 2.872 unità	84,6% (% sul totale)
personale adibito esclusivamente ad attività NON COMPATIBILI con il lavoro agile	n. 412 unità	12,1% (% sul totale)
LAVORATORI AGILI EFFETTIVI (rispetto al totale dei lavoratori adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile)	n. 2.660 unità	92,6% dei lavoratori adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile

¹ Dati assoluti rilevati a seguito della ricognizione effettuata in attuazione del DSG 28 luglio 2020 su un totale di 3.284 dipendenti in servizio presso le strutture rispondenti (n. 54 strutture rispondenti su 56 totali per complessive 3.315 unità di personale). I valori percentuali riportati in tabella sono stati calcolati, invece, su un numero totale di 3.396 dipendenti (in servizio al 31 dicembre 2020), che include anche i nuovi ingressi di personale intercorsi da settembre a dicembre.



Presidenza del Consiglio dei ministri

A fronte di una percentuale di più del novanta per cento di lavoratori agili rispetto a quelli potenziali (adibiti ad attività anche solo parzialmente delocalizzabili), le percentuali di giornate effettivamente lavorate in modalità agile nel 2020 sono state pari al 39% delle giornate lavorative totali e al 47% delle giornate complessivamente lavorate da tutto il personale.

Totale giornate lavorative	788.488 gg
Totale giornate lavorate	655.473 gg
Totale giornate effettive di lavoro agile	308.275 gg
% GIORNATE EFFETTIVE DI LAVORO AGILE rispetto alle giornate lavorative totali	39%
% GIORNATE EFFETTIVE DI LAVORO AGILE rispetto alle giornate lavorate	47%

Con riferimento, invece, al valore *baseline* considerato ai fini della misurazione della qualità percepita in relazione all'implementazione del lavoro agile, si rinvia alla breve relazione esplicativa dell'allegato 5. Con l'indagine statistica² avviata nel corso del 2020 si è cercato di acquisire il "punto di vista" dei dirigenti – apicali e non – sul tema del lavoro agile e, per il 90% dei rispondenti, la valutazione di questa nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa è risultata positiva. Dai questionari è stato possibile rilevare anche la percentuale di dipendenti in lavoro agile che la dirigenza ritiene sostenibile dal punto di vista organizzativo della struttura diretta: il 74% dei dirigenti apicali e il 69% dei dirigenti non apicali ha indicato come sostenibili percentuali rientranti nell'intervallo tra 40% e il 60% del proprio personale.

Non sono invece disponibili informazioni sul livello di soddisfazione percepito dai lavoratori, pertanto, nel corso del periodo di sviluppo previsto dal piano si punterà a impostare un sistema di indagini annuali per rilevare informazioni sull'impatto – positivo e negativo - del nuovo approccio all'organizzazione del lavoro, anche dal lato dei dipendenti.

5. FOCUS SULLE CONDIZIONI ABILITANTI

Alla luce delle esperienze maturate in PCM e dello stato di attuazione del lavoro agile, le condizioni abilitanti per lo sviluppo e l'implementazione dell'istituto – e quindi per il cambiamento della cultura organizzativa sempre più orientata ai risultati - sono rinvenibili nelle seguenti azioni,

² Per i dettagli sul tasso di risposta e gli ulteriori risultati dell'indagine cfr. Allegato 5



Presidenza del Consiglio dei ministri

su cui si è deciso di fare leva, coerentemente con quanto illustrato negli indicatori della *baseline* e del programma di sviluppo del lavoro agile:

- Investimento sulle persone;
- Investimento sulla cultura del risultato e, quindi, sulla formazione/sensibilizzazione;
- Accelerazione della trasformazione digitale;
- Riorganizzazione degli spazi;
- Revisione di alcune misure organizzative.

Con riferimento alla **SALUTE ORGANIZZATIVA**, si precisa che sono già presenti misure, sistemi, organismi e strumenti che favoriscono la crescita del lavoro agile e il miglioramento del clima organizzativo. Tra questi si evidenzia l'esistenza di:

- 1) **un sistema di programmazione per progetti**: sin dalla prima direttiva sul lavoro agile e, in conformità con le disposizioni normative vigenti, il lavoro agile in PCM si attiva previa sottoscrizione di un accordo bilaterale sottoscritto tra il dipendente e il proprio superiore gerarchico che specifica i contenuti delle prestazioni da rendere in modalità agile al di fuori della sede di lavoro, le modalità e i tempi di svolgimento, i risultati attesi e gli indicatori di misurazione, nonché le procedure di monitoraggio e valutazione delle attività svolte (definito nella direttiva vigente "progetto individuale di lavoro agile");
- 2) **iniziative in materia di benessere organizzativo**: quasi contemporaneamente all'avvio delle prime sperimentazioni di modalità di lavoro flessibile, la PCM ha iniziato un percorso per il riconoscimento della certificazione Family Audit, un marchio di qualità di proprietà della Provincia Autonoma di Trento, ottenuto il 6 dicembre 2019, a testimonianza dell'impegno dell'Amministrazione nell'adozione di politiche di gestione del personale orientate alla promozione della conciliazione vita privata-lavoro; ha quindi adottato un piano di azioni specifiche di durata triennale finalizzato ad accrescere il benessere organizzativo e migliorare l'efficacia delle azioni in materia di conciliazione vita-lavoro;
- 3) **un coordinamento organizzativo del lavoro agile**: per la gestione operativa delle sperimentazioni e delle successive fasi di avvio, a regime, del lavoro agile sono stati costituiti appositi organismi con competenze tecniche:
 - a. il **gruppo tecnico di supporto**, costituito ai sensi della direttiva del 26 maggio 2017, che ha curato la progettazione e realizzazione degli interventi di formazione e sensibilizzazione del personale e ha svolto attività strumentali di tipo tecnico-organizzativo (progettazione degli strumenti operativi, supporto alle attività di coordinamento del Dipartimento per il personale per l'avvio della fase pilota);
 - b. la **Segreteria tecnica**, che ha sostituito il gruppo tecnico con l'avvio della sperimentazione estesa a tutta la PCM, con compiti di supporto alle strutture e al



Presidenza del Consiglio dei ministri

personale nella definizione degli accordi, di assistenza alla Commissione per l'esame dei progetti individuali e con funzioni di raccordo con il Dipartimento per il personale per la gestione dei bandi, la programmazione di percorsi formativi di aggiornamento e la definizione degli atti regolamentari interni e delle attività di monitoraggio;

- c. la **Commissione per la valutazione dei progetti di lavoro agile**, al fine di verificare la coerenza degli accordi con le disposizioni previste dagli atti regolamentari interni e di redigere, l'elenco o, se necessario, la graduatoria del personale ammesso a prestare l'attività lavorativa in modalità agile;
 - d. il **gruppo di monitoraggio congiunto**, composto da rappresentanti dell'Amministrazione (i componenti della segreteria tecnica) e da rappresentanti delle organizzazioni sindacali, con il compito di monitorare gli esiti della sperimentazione e dell'attuazione del lavoro agile;
 - e. una **rete dei referenti per il lavoro agile**, composta dai rappresentanti di tutte le strutture (in genere è un'unità di qualifica dirigenziale), appositamente designati quali referenti responsabili del raccordo tra la segreteria tecnica e la struttura di appartenenza.
- 4) **un help desk informatico**: presso il Dipartimento per i servizi strumentali opera un *help desk* operativo per l'assistenza informatica, che supporta in orario ordinario gli utenti per problematiche HW e SW e che, nel 2020, pur non essendo dedicato esclusivamente allo *smart working*, è stato impegnato, prevalentemente, per la configurazione delle dotazioni da assegnare ai lavoratori agili.

5) **meccanismi di monitoraggio del lavoro agile** sotto un duplice profilo:

a. monitoraggio dei singoli progetti

Uno dei requisiti fondamentali del lavoro agile è la possibilità di monitorare le attività e di misurare i risultati attesi, anche al fine di verificarne la corrispondenza con gli obiettivi programmati; in tal senso, tra i contenuti minimi essenziali dei progetti individuali sono stati indicati *“gli specifici risultati attesi e gli indicatori definiti in coerenza con il sistema di controllo di gestione in uso presso la Presidenza del Consiglio dei ministri” e “i tempi e le modalità di monitoraggio dello svolgimento delle attività, anche ai fini di una eventuale revisione del progetto, nonché la verifica e la valutazione dell'attività svolta e dei risultati finali conseguiti”*;

b. monitoraggio dell'esperienza (dalle sperimentazioni alle attuazioni)

La fase pilota e la sperimentazione estesa a tutte le strutture sono state oggetto di apposite attività di monitoraggio, sia in chiave individuale (attraverso l'analisi delle schede di monitoraggio intermedie e finali dei dipendenti secondo le modalità e la



Presidenza del Consiglio dei ministri

periodicità definita nei progetti), sia in chiave generale (in termini di risultati complessivi, impatti e criticità della nuova misura di organizzazione del lavoro, misurata sia dal lato dei dipendenti, sia dal lato manageriale e in termini di opinioni e giudizi sul grado di soddisfazione anche in prospettiva di un miglioramento del benessere individuale).

Nel 2020, con lo scopo di promuovere una maggiore diffusione e favorire il progressivo consolidamento del lavoro agile, è stato introdotto un obiettivo strategico comune e trasversale a tutte le strutture della Presidenza, le cui azioni specifiche hanno riguardato la progettazione di questionari per l'analisi dell'impatto del lavoro agile, la successiva somministrazione a tutti i dirigenti (apicali e non), l'elaborazione dei dati raccolti (di cui si darà evidenza nella breve relazione all'allegato 5).

- 6) **linee guida operative** finalizzate a garantire un utilizzo sempre più efficace della modalità di lavoro agile all'interno della Presidenza: a dicembre 2020, a conclusione di un apposito percorso laboratoriale sulle migliori pratiche di *smart working* - rivolto a dirigenti, referenti per il lavoro agile e lavoratori agili - è stato pubblicato il catalogo dei migliori progetti individuali, con l'obiettivo di rendere disponibili modelli efficaci per semplificare la definizione degli accordi individuali e di affinare la qualità dei progetti; a partire dall'attività dei laboratori, durante i quali non sono mancati momenti di confronto, approfondimento e condivisione di esperienze, un apposito gruppo interno al Dipartimento per il personale ha analizzato e selezionato i progetti migliori; questi ultimi sono stati riportati nel catalogo come "migliori pratiche" e sono stati utilizzati come "modelli di riferimento", da personalizzare in relazione agli specifici contesti organizzativi e operativi; nel catalogo, infine, sono stati riportati esempi e applicazioni pratiche sull'individuazione di obiettivi, indicatori, target e modalità di monitoraggio coerenti con l'oggetto degli accordi.

Con riferimento alla **SALUTE PROFESSIONALE**, a decorrere dal 2017, nell'ambito delle strategie di sviluppo e di rinnovo del capitale umano disponibile, sono stati realizzati alcuni importanti interventi, quali:

- 1) la realizzazione e l'implementazione di una **banca dati delle professionalità** per la mappatura delle competenze possedute dalle risorse umane in servizio (dei ruoli e non, di livello dirigenziale e non); la banca dati, realizzata su piattaforma informatica di tipo *web-based*, è stata costruita a partire dalle mappature delle linee di attività ed è stato richiesto ai dipendenti di alimentarla con le esperienze lavorative e di formazione, i titoli culturali e il curriculum;
- 2) la progettazione di **adeguati percorsi di formazione** allo scopo di accrescere le competenze possedute dal personale più strettamente connesse alla diffusione delle condizioni abilitanti del lavoro agile (cfr. par. 5.1).



Presidenza del Consiglio dei ministri

Con riferimento alla **SALUTE DIGITALE**, l'Amministrazione ha sviluppato e realizzato numerosi investimenti nella tecnologia e nella digitalizzazione dei processi, adottando, nel 2020, il **Piano per la transizione al digitale** (cfr. par. 5.2).

Relativamente, infine, allo stato di **SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA**, come rappresentato dai valori *baseline* degli indicatori relativi alle risorse dedicate, la Presidenza ha avviato strategie di investimento sulle tre principali condizioni abilitanti del lavoro agile, la formazione del capitale umano, la dotazione tecnologica a disposizione dell'organizzazione e la trasformazione digitale dell'amministrazione stessa, attraverso:

- 1) attività di formazione sulle competenze direzionali, organizzative e digitali (cfr. par. 5.1);
- 2) acquisto di infrastrutture HW e SW funzionali al lavoro agile (cfr. par. 5.2);
- 3) digitalizzazione dei procedimenti, dei processi e dei servizi (cfr. par. 5.2).

5.1 LA FORMAZIONE

Il processo di introduzione e successivo consolidamento del lavoro agile fin qui descritto è stato accompagnato anche da una costante attività di formazione, informazione e sensibilizzazione. In tal senso, un ruolo importante è stato assolto, prima, dal gruppo tecnico di supporto e, poi, dalla segreteria tecnica - le cui funzioni e compiti sono descritti nella parte terza dedicata ai soggetti, gli strumenti e i processi del lavoro agile - che, oltre a supportare il personale, i dirigenti e le strutture nell'avvio dei progetti di lavoro agile, ha promosso una serie di percorsi formativi e di comunicazione.

Le prime attività di formazione e informazione in materia di lavoro agile risalgono al mese di maggio 2017, quando il Dipartimento per il personale, in collaborazione con l'Osservatorio per lo *smart working* del Politecnico di Milano, ha realizzato dei percorsi per sensibilizzare il personale verso un processo di cambiamento culturale e manageriale e di creazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, facendo leva sullo sviluppo del capitale umano e, in particolare, sui seguenti fattori abilitanti il lavoro da remoto:

- competenze individuali;
- competenze organizzative;
- competenze manageriali;
- competenze digitali.

In tale ottica, la formazione ha giocato un ruolo fondamentale per la promozione del cambiamento culturale, lo sviluppo di nuove competenze e il ripensamento dei modelli di organizzazione del lavoro.



Presidenza del Consiglio dei ministri

Cogliendo le opportunità derivanti dall'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), dal 2018, la Presidenza ha promosso la partecipazione del personale ai corsi specifici in materia di lavoro agile. Primo tra tutti, l'intervento formativo dal titolo "Lo *smart working* come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive", articolato in 5 edizioni annuali per un totale di 12 ore di formazione, destinato a tutto il personale (dirigenti apicali e non, personale delle categorie, componenti dei Comitati Unici di garanzia, della segreteria tecnica per il lavoro agile e del gruppo di monitoraggio) con lo scopo di fornire un quadro generale di riferimento sugli strumenti normativi e operativi del lavoro agile.

Successivamente, completata la fase di alfabetizzazione sul tema del lavoro agile, ai momenti di formazione per dirigenti e funzionari offerti dalla SNA, l'Amministrazione ha affiancato dei percorsi *in house*, destinati a tutto il personale, e ha organizzato specifici interventi sui profili di sicurezza sul lavoro e di sicurezza informatica dedicati ai dipendenti ammessi a prestare l'attività lavorativa in modalità agile.

Tra il 2019 e il 2020, le offerte formative si sono ulteriormente intensificate e si sono focalizzate non solo sullo sviluppo di specifiche conoscenze e competenze sul tema del lavoro agile, ma hanno puntato, in particolar modo, sui seguenti temi:

- consolidamento e diffusione di modelli di organizzazione del lavoro a sostegno del cambiamento culturale;
- condivisione e approfondimento di pratiche manageriali per il miglioramento della *leadership* e la conduzione ottimale ed efficace di gruppi di lavoro (composti totalmente o parzialmente da lavoratori agili);
- graduale adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa ai sistemi di monitoraggio e valutazione del lavoro agile;
- accrescimento delle competenze digitali del personale funzionali alla trasformazione digitale.

Grazie alla collaborazione con la SNA nell'ambito delle attività formative realizzate sul tema, che hanno creato utili occasioni di condivisione e confronto anche con altre pubbliche amministrazioni, si è potuto procedere ad analizzare e diffondere modelli efficaci e migliori pratiche di lavoro agile. Al riguardo, a dicembre 2020 è stato pubblicato il catalogo delle migliori pratiche in materia di lavoro agile, nel quale, partendo dai progetti presentati dal personale in occasione dei diversi bandi, sono stati individuati, selezionati e adattati alcuni "modelli di riferimento" per la definizione degli accordi e l'attuazione e il monitoraggio delle attività da realizzare in modalità agile.

Gli investimenti in attività di formazione, condivisione e approfondimento dei principali strumenti organizzativi a supporto dello sviluppo di modelli di lavoro flessibile, che sono stati



Presidenza del Consiglio dei ministri

realizzati negli ultimi anni, hanno rappresentato, quindi, una importante leva strategica per l'attivazione delle condizioni abilitanti alla diffusione e al consolidamento del lavoro agile in PCM.

L'offerta formativa adottata in PCM si è caratterizzata per l'organizzazione di corsi mirati a:

- stimolare e sviluppare, nei dirigenti, le competenze manageriali partendo dal presupposto che il lavoro agile richiede un investimento mirato sulla dirigenza che deve assumere un ruolo trainante verso modelli organizzativi innovativi del lavoro pubblico e verso la transizione digitale;
- accrescere l'*empowerment* e le *soft skills* di tutti i dipendenti, investendo sullo sviluppo di competenze trasversali, sull'importanza del dibattito, sul superamento di ostacoli culturali e sulla diffusione della conoscenza e la condivisione di buone pratiche;
- aumentare le competenze digitali, in un'ottica di accelerazione del processo di necessaria digitalizzazione delle attività lavorative, puntando su un miglioramento delle conoscenze informatiche e delle tecnologie digitali;
- orientare i dipendenti – dirigenti e non – al cambiamento della disciplina del lavoro pubblico, in un'ottica di abbandono del paradigma della presenza per lasciare spazio al paradigma del risultato e del valore creato, e rafforzare le competenze del personale nella programmazione delle attività per obiettivi e nella misurazione dei risultati, principali presupposti del lavoro agile e della sua efficace attuazione.

Si riporta, di seguito, una sintesi dei percorsi formativi organizzati dal Dipartimento per il personale, dal 2017 al 2020, suddivisi in base alle tipologie di competenze oggetto di aggiornamento e sviluppo professionale (organizzative, direzionali e digitali). I dati, indicati in valore assoluto, corrispondono ai valori percentuali *baseline* (calcolati rispetto al totale del personale) inseriti tra gli **indicatori di salute professionale** nell'ambito delle condizioni abilitanti del lavoro agile. Nel prospetto sono riportati anche i costi sostenuti per la formazione, coerentemente con il corrispondente **indicatore di salute economico-finanziaria**.



Presidenza del Consiglio dei ministri

	denominazione del corso	erogato da	n. edizioni organizzate	n. ore formazione complessive	n. partecipanti effettivi		investimento
					dirigenti	qualifiche	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	La gestione del cambiamento	SNA	1	6	3	7	gratuito
	Organizzare e gestire gruppi di lavoro	SNA	2	12		28	gratuito
	Collaboration - modalità di lavoro collaborativa: team engagement e team working	società esterna	1	16	8	15	€ 1.875,20
	IL POLA - istruzioni operative su come elaborare il nuovo Piano organizzativo del lavoro agile	SNA	2	6	7	21	gratuito
	Lo smart working come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive	SNA	2	14	12	56	gratuito
	Laboratorio formativo su modelli efficaci e sulle migliori pratiche di lavoro agile in PCM	in house	4	8	23	66	gratuito
COMPETENZE DIGITALI	Competenze digitali: cosa sono e perché è importante conoscerle	SNA	1	6		2	gratuito
	Piano di trasformazione digitale della PA: piattaforme abilitanti ed ecosistema	SNA	1	8	1	4	gratuito
	Transizione digitale	società esterna	18	252	148	339	€ 18.648,00
	Semplificazione, digitalizzazione e scienze comportamentali	SNA	1	15	1	5	gratuito
COMPETENZE DIREZIONALI	Motivare i collaboratori	SNA	1	6	2	3	gratuito
	Smart leadership - la remot leadership ai tempi del lavoro a distanza	SNA	1	13	14		gratuito
	Gestire le persone: politiche e strumenti	SNA	2	8	1	7	gratuito
	Il coaching manageriale (corso <i>ad hoc</i> organizzato per i dirigenti PCM sulla base di un accordo SNA/PCM)	SNA	1	8	87		€ 60.000,00
	Le intelligenze relazionali per il management	SNA	2	60	3	11	gratuito
Totali				438	310	564	€ 80.523,20

5.2 LA TRASFORMAZIONE AL DIGITALE E L'ORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI FISICI

Gli investimenti nella tecnologia e nella digitalizzazione che sono stati realizzati in questi anni e, in particolar modo, nell'ultimo periodo, grazie al processo di trasformazione digitale, hanno favorito il cambiamento culturale consentendo una maggiore flessibilità al lavoro e rendendo sempre più concreti i modelli e le pratiche del lavoro agile.

Tenuto conto dell'importanza della trasformazione digitale nel più ampio processo di rivoluzione culturale, l'Amministrazione si è attivata, sin dall'inizio, per dotarsi di strumenti e tecnologie (pc portatili, *software*, accessi alle VPN, scrivanie virtuali, spazi *cloud*) in grado di supportare il lavoro da remoto, il lavoro collaborativo e la comunicazione tra *team* virtuali.

Ovviamente, nel rispetto della logica alla base del lavoro agile, secondo la quale il lavoratore può prestare l'attività lavorativa anche utilizzando i propri dispositivi personali, seppur con l'accesso da remoto ai *server* aziendali, si è reso necessario anche migliorare la sicurezza della rete aziendale:



Presidenza del Consiglio dei ministri

agli investimenti in dotazioni tecnologiche si sono aggiunti, quindi, quelli per accrescere la protezione dell'infrastruttura di rete e per la sicurezza dei dati.

La situazione di emergenza epidemiologica e la necessità di garantire la continuità amministrativa hanno contribuito ad accelerare la rimodulazione tecnologica; se, però, le attività di modernizzazione digitale, da una parte, hanno creato le basi per l'implementazione di modalità di lavoro a distanza e per un ripensamento globale degli spazi nelle sedi, il periodo emergenziale, dall'altra, ha contribuito a rallentare il processo di riorganizzazione degli spazi fisici e della creazione di spazi di lavoro condiviso in un'ottica più "smart".

In ogni caso, negli ultimi mesi, sono state realizzate tutta una serie di attività propedeutiche alla riprogettazione degli spazi: in aggiunta alle forniture di pc portatili e di accessi da remoto alle reti e ai sistemi della PCM - per consentire a circa 2000 unità di personale di prestare l'attività lavorativa in modalità agile con dotazioni dell'Amministrazione - si è provveduto ad avviare la sostituzione delle postazioni fisse con *dock station*.

In tale contesto organizzativo, le soluzioni tecnologiche minime già adottate ricomprendono:

- accessi sicuri ai dati e agli applicativi dall'esterno;
- funzioni applicative che consentono di conservare il lavoro svolto da remoto.

A ciò si aggiunge che, ad ottobre 2020, la Presidenza del Consiglio dei ministri si è dotata del Piano di Transizione Digitale (allegato 4), adottato con DPCM n. 3556 del 3 novembre 2020.

Il Piano di Transizione Digitale (PTD) della Presidenza pone alla base della costruzione del progetto la seguente visione: *"Abilitare la creazione di un ambiente di lavoro moderno e digitale all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri attraverso l'adozione di strumenti, tecniche, tecnologie digitali e metodologie innovative, nonché mediante l'organizzazione di percorsi di apprendimento e aggiornamento del personale tali da renderla l'organizzazione pubblica di riferimento per la transizione al digitale dell'intero Paese"*.

Il Piano adottato ha l'ambizioso scopo di accompagnare tutte le strutture della PCM nel percorso di profondo cambiamento culturale ed organizzativo necessario per raggiungere i seguenti obiettivi:

- rendere l'Amministrazione un'Istituzione *Digital First* e *Digital by default*;
- definire e progettare un'esperienza digitale unica per tutta la Presidenza, utilizzando l'ampia disponibilità e maturità di strumenti, tecnologie e metodologie e adottando una strategia coerente e trasversalmente condivisa;



Presidenza del Consiglio dei ministri

- orientare l'intera organizzazione alla logica del "servizio" e contribuire alla trasformazione culturale necessaria per un ripensamento delle modalità di erogazione dei servizi in un'ottica più "smart".

Tra le iniziative strategiche riferibili al progetto di estensione del perimetro di utilizzo delle modalità di lavoro agile che sono state già avviate si evidenziano le seguenti:

- revisione dei processi della PCM in una "prospettiva" digitale, supportando le attività di analisi, disegno ed attuazione con gruppi di lavoro dedicati (*Change Support Team* e *Data Scientist Support Team*);
- progettazione di "servizi agili", facilmente adattabili al mutare delle esigenze e rapidamente configurabili nelle cruciali fasi di avvio e chiusura delle attività di Governo;
- creazione di un ambiente di lavoro *smart by design* attraverso l'adozione di strumenti, tecnologie e piattaforme;
- valorizzazione delle risorse umane anche mediante l'avvio e la progettazione di interventi di aggiornamento delle competenze digitali;
- incentivazione del lavoro di gruppo e della collaborazione intra e interdipartimentale;
- avvio delle attività di creazione di spazi fisici e virtuali di *co-design* e *co-working*;
- valorizzazione e salvaguardia dei dati prodotti e del relativo patrimonio informativo, aumentandone trasparenza e disponibilità (*open by design*);
- consolidamento delle infrastrutture ICT della PCM per renderle più resilienti, sicure e performanti e, al contempo, per aumentarne la capacità di governo e controllo;
- adozione e distribuzione di strumenti di collaborazione (attualmente già a disposizione di oltre mille utenti).

Sotto il profilo della salute economico-finanziaria, gli investimenti in supporti HW e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile e di quelli per la digitalizzazione di servizi, processi e procedimenti ammontano a complessivi € 5.970.582,40, coerentemente con quanto inserito nei dati della baseline.

BASELINE

DIMENSIONI	INDICATORI	BASELINE	NOTE	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA			
	1) Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	PRESENTE	Sono operativi i seguenti organismi atti a coordinare il lavoro agile e raccordare tutte le strutture: <ul style="list-style-type: none"> • Segreteria tecnica per il lavoro agile con compiti di supporto e coordinamento • Commissione per la valutazione dei progetti individuali • Rete dei referenti con rappresentanti di tutte le strutture. E' inoltre presente un atto regolamentare interno per la disciplina del lavoro agile.	Dipartimento per il personale
	2) Assenza/Presenza di iniziative in materia di benessere organizzativo	PRESENTE	Sono presenti iniziative di benessere organizzativo e la PCM ha ottenuto, a dicembre 2019, un marchio di qualità per la CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT, a testimonianza dell'impegno nell'adozione di politiche di WLB. Il piano di azioni specifiche adottato ha durata triennale ed è in corso la riconferma per la prima annualità	Dipartimento per il personale
	3) Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	PRESENTE	Sono presenti meccanismi di monitoraggio in itinere ed ex post dei progetti individuali di lavoro agile. Sono inoltre presenti anche meccanismi di monitoraggio delle fasi di introduzione e implementazione delle nuove modalità di lavoro flessibili	Dipartimento per il personale
	4) Assenza/Presenza di un Help desk informatico dedicato	PRESENTE	E' attivo presso tutte le strutture PCM un helpdesk informatico, che, tuttavia, non è un presidio helpdesk dedicato al lavoro agile. L'attività di supporto al lavoro agile è svolta dal normale presidio di helpdesk, nell'ambito generale dell'assistenza informatica agli utenti svolta in orario ordinario su problematiche HW e SW.	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per il personale • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	5) Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	PRESENTE	Il lavoro agile in PCM è organizzato per progetti: si attiva previa sottoscrizione di un accordo, i cui elementi essenziali sono definiti dagli atti organizzativi interni. Oltre alla descrizione delle attività da rendere in modalità agile, nei progetti sono indicati risultati attesi, indicatori e target per facilitare il monitoraggio e la verifica delle attività svolte in coerenza con gli obiettivi programmati.	Dipartimento per il personale
6) Assenza/Presenza di Linee guida per un utilizzo efficace del lavoro agile	PRESENTE	A dicembre 2020, a conclusione di un percorso formativo laboratoriale in house, è stato pubblicato il catalogo delle migliori pratiche di lavoro agile. Il catalogo, oltre a raccogliere i migliori progetti (selezionati e opportunamente affinati), rappresenta una guida operativa per la definizione degli accordi individuali e, in particolare, degli obiettivi, indicatori e target coerenti con l'oggetto degli accordi stessi.	Dipartimento per il personale	



Presidenza del Consiglio dei ministri

DIMENSIONI	INDICATORI	BASELINE	NOTE	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE PROFESSIONALE			
	Competenze direzionali:			
	7) % dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	30%	% dirigenti = n. dirigenti partecipanti a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nel 2020/n. dirigenti in servizio in PCM al 31/12/2020	Dipartimento per il personale
	8) % dirigenti che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	40%	Il dato è stimato a partire dalle informazioni raccolte in occasione del Bando per l'accesso al lavoro agile per l'anno 2020. % dirigenti = n. dirigenti che hanno approvato progetti di lavoro agile/n. dirigenti in servizio in PCM al 31/12/2020	Dipartimento per il personale
	Competenze organizzative:			
	9) % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	5%	% lavoratori = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi di formazione sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile nel 2020/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/2020	Dipartimento per il personale
	10) % lavoratori che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	16%	Il dato è stimato a partire dalle informazioni raccolte in occasione del Bando per l'accesso al lavoro agile per l'anno 2020. % lavoratori = n. lavoratori agili (dirigenti e non) che hanno presentato progetti in occasione del bando 2020/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/2020	Dipartimento per il personale
	Competenze digitali:			
	11) % lavoratori -che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	15%	% lavoratori = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi di formazione sulle competenze digitali nel 2020/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/2020	Dipartimento per il personale
	12) % lavoratori - che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	36%	% lavoratori = n. utenti attivi su strumenti di collaborazione/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/2020	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA			
	13) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	80.523,20 €	Il costo è calcolato a partire dagli investimenti segnalati dalle fonti (cfr. tabella di pag. 16)	Dipartimento per il personale
	14) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	2.620.000,00 €	Il costo è calcolato a partire dagli investimenti segnalati dalle fonti	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	15) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	3.350.582,40 €	Il costo è calcolato a partire dagli investimenti segnalati dalle fonti	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per il personale Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione

DIMENSIONI	INDICATORI	BASELINE	NOTE	Fonte
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE DIGITALE			
	16) <i>N. PC per lavoro agile</i>	1.892	<i>n. PC portatili consegnati a lavoratori agili</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	17) % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati	52%	<i>% lavoratori = n. utenti con VPN attiva/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/2020</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	18) Assenza/Presenza di un Sistema VPN	PRESENTE		<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	19) Assenza/Presenza di una Intranet	PRESENTE		<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	20) Assenza/Presenza di Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	PRESENTE		<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	21) % Applicativi consultabili da remoto (numero di applicativi consultabili da remoto/applicativi presenti)	90%	<i>% applicativi consultabili da remoto = n. applicativi consultabili da remoto/n. applicativi in uso al personale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	22) % Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale banche date presenti)	71%	<i>% banche dati consultabili da remoto = n. banche dati consultabili da remoto/n. banche dati in uso al personale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	23) % di lavoratori che utilizzano la firma digitale	10%	<i>% lavoratori che utilizzano la firma digitale = n. firme digitali in uso al personale (dirigenti e non)/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/2020</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	24) % Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	63%	<i>% processi digitalizzati = n. processi digitalizzati (anche parzialmente)/n. processi digitalizzabili</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
25) % Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	100%	<i>% servizi digitalizzati = n. servizi digitalizzati (anche parzialmente)/n. servizi digitalizzabili</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione 	

DIMENSIONI	INDICATORI	BASELINE	NOTE	FONTE
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI			
	26) % lavoratori agili effettivi (lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali)	93%	I dati sono stati rilevati in occasione della ricognizione effettuata in attuazione del DSG 28 luglio 2020 (cfr. pag. 8 per il dettaglio). <i>% lavoratori agili effettivi = n. lavoratori agili (dirigenti e non)/n. lavoratori (dirigenti e non) adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile</i>	Dipartimento per il personale
	27) % Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali dell'ultimo anno (Giornate di lavoro agile/giornate lavorative totali)	39%	<i>% giornate di lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali dell'ultimo anno = n. giornate di lavoro agile del 2020/n. giornate lavorative del 2020</i>	Dipartimento per il personale
	28) % Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorate dell'ultimo anno (Giornate di lavoro agile/giornate lavorate totali)	47%	<i>% giornate di lavoro agile rispetto alle giornate lavorate dell'ultimo anno = n. giornate di lavoro agile del 2020/n. giornate lavorate nel 2020</i>	Dipartimento per il personale
	INDICATORI QUALITATIVI			
29) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc. a) % dirigenti soddisfatti delle prestazioni rese in lavoro agile b) Quota di personale da adibire al lavoro agile ritenuta ottimale dalla maggior parte dei dirigenti c) % di lavoratori soddisfatti del lavoro agile	a) 90% b) 40-60% c) ND	I dati riportati sono tratti dall'indagine condotta nel 2020 sui dirigenti. In particolare, dalla rilevazione sui dirigenti apicali, è emerso un livello di soddisfazione complessivamente "positivo" della prestazione lavorativa resa in modalità agile, sia nel periodo pre emergenziale sia durante l'emergenza sanitaria. Sono stati infatti rilevati, da parte dei dirigenti apicali, miglioramenti in termini sia di efficacia sia di efficienza lavorativa, misurabili sia attraverso il rispetto dei tempi e delle scadenze programmate, sia attraverso la maggiore produttività conseguita. Dalla rilevazione è emerso inoltre che la maggior parte dei dirigenti (il 47% degli apicali e non) ha giudicato la quota di dipendenti, pari al 40-60% del totale del personale in servizio, come quella sostenibile a regime.	Dipartimento per il personale	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ			
	30) Riflesso economico Riduzione costi funzionamento	-4%	Dato segnalato dalla fonte e riferito ai costi di funzionamento (costi del personale+costi strumentali) disponibili per le strutture del Segretariato generale per i periodi 2° semestre 2019 - 1° semestre 2020 <i>riduzione % = (costi di funzionamento 1° semestre 2020 - costi di funzionamento 2° semestre 2019)/costi di funzionamento 2° semestre 2019</i>	Ufficio per il controllo interno, per la trasparenza e l'integrità
	31) Riflesso patrimoniale Minor consumo del patrimonio (minori ammortamenti e minor perdita del valore del patrimonio)	ND	Dato non disponibile. La PCM ha già conseguito, negli anni precedenti al 2020, considerevoli risparmi di spesa, rilasciando gli immobili in locazione e concentrando la dislocazione delle strutture quasi esclusivamente presso immobili demaniali.	Dipartimento per i servizi strumentali
	EFFICIENZA			
	32) Produttiva a) Diminuzione Assenze - [(giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1] b) Aumento produttività	a) -19% b) ND	a) % <i>diminuzione assenze = (gg assenza 2020 - gg assenza 2019)/gg lavorabili 2019</i> b) Dato non disponibile	a) Dipartimento per il personale
33) Economica Riduzione di costi unitari per output	ND	Dato non disponibile		

DIMENSIONI	INDICATORI	BASELINE	NOTE	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	EFFICACIA			
	34) Quantitativa Quantità erogata: - n. pratiche erogate/pratiche totali; - n. processi erogati/processi totali; - n. servizi erogati/servizi totali; - % servizi full digital offerti; - % comunicazioni tramite domicili digitali	ND	Dato non disponibile. Nella fase attuale, sono disponibili fonti informative (desumibili dalla struttura degli accordi individuali, dal controllo di gestione, etc.) che non supportano adeguatamente la verifica della performance.	
	35) Qualitativa Qualità percepita - % di customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile	ND	Dato non disponibile	
PERFORMANCE INDIVIDUALI	RISULTATI			
	36) Efficacia quantitativa	ND	Dato non disponibile. Nella fase attuale, sono disponibili fonti informative (desumibili dalla struttura degli accordi individuali, dal controllo di gestione, etc.) che non supportano adeguatamente la verifica della performance.	
	37) Efficienza produttiva	ND	Dato non disponibile. Nella fase attuale, sono disponibili fonti informative (desumibili dalla struttura degli accordi individuali, dal controllo di gestione, etc.) che non supportano adeguatamente la verifica della performance.	
	COMPORTAMENTI			
	38) Responsabilità	ND	Dato non disponibile. Nella fase attuale, sono disponibili fonti informative (desumibili dalla struttura degli accordi individuali, dal controllo di gestione, etc.) che non supportano adeguatamente la verifica della performance.	
	39) Comunicazione	ND	Dato non disponibile. Nella fase attuale, sono disponibili fonti informative (desumibili dalla struttura degli accordi individuali, dal controllo di gestione, etc.) che non supportano adeguatamente la verifica della performance.	
IMPATTI	IMPATTI ESTERNI			
	40) Sociale - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: riduzione ore per <i>commuting</i> casa-lavoro, <i>work life balance</i>	ND	Dato non disponibile	
	41) Ambientale - POSITIVO/NEGATIVO per la collettività: minor livello di emissione di CO2 stimato su dichiarazione del dipendente rispetto ai km casa/lavoro	ND	Dato non disponibile	
	42) Economico - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: euro risparmiati per <i>commuting</i> casa-lavoro - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per le utenze	ND	Dato non disponibile	
	IMPATTI INTERNI			
	43) Salute organizzativa: Miglioramento/Peggioramento	ND	Dato non disponibile	
	44) Salute professionale: Miglioramento/Peggioramento	ND	Dato non disponibile	
	45) Salute economico-finanziaria: Miglioramento/Peggioramento	ND	Dato non disponibile	
46) Salute digitale: Miglioramento/Peggioramento	ND	Dato non disponibile		

PARTE 2

MODALITÀ ATTUATIVE

1. LE STRATEGIE PER PROMUOVERE IL RICORSO AL LAVORO AGILE

Il lavoro agile rappresenta una vera rivoluzione culturale, organizzativa e di processo, che va a scardinare consuetudini e approcci consolidati propri del mondo del lavoro subordinato, promuovendo la collaborazione, la programmazione e una cultura orientata ai risultati, che punta sulla valorizzazione delle persone e sulla valutazione della *performance* per obiettivi e risultati.

Parlare di lavoro agile significa, quindi, parlare di una nuova cultura organizzativa che richiede un impegno particolare da parte dell'Amministrazione che dovrà puntare su alcune significative leve, descritte nello schema sotto riportato.





2. AGGIORNAMENTO DEGLI ATTI ORGANIZZATIVI INTERNI

L'attuale disciplina del lavoro agile all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri è contenuta nella Direttiva del 2 maggio 2019, che ha recepito le nuove disposizioni in materia e ha sostituito i precedenti atti organizzativi, adottati per disciplinare le fasi sperimentali.

In chiave prospettica, al rientro nel regime ordinario per effetto del superamento della fase emergenziale e dell'abbandono di modalità semplificate di accesso al lavoro agile, la Presidenza intende procedere ad una revisione della regolamentazione interna per semplificare gli aspetti operativi relativi all'accesso alle nuove modalità di lavoro flessibili, tenuto conto dell'obiettivo di estendere, su base volontaria, **il lavoro agile ad almeno il 60% dei lavoratori adibiti ad attività compatibili**.

Nel nuovo atto organizzativo interno dovranno essere regolamentati anche opportuni meccanismi di monitoraggio dei progetti di lavoro agile, sulla base di format standard predisposti dalla segreteria tecnica o con l'eventuale sviluppo di applicativi dedicati. Ciò anche con l'obiettivo di rilevare informazioni sull'efficacia qualitativa e quantitativa e sull'efficienza produttiva derivanti dall'introduzione di questi modelli di lavoro flessibile.

3. AGGIORNAMENTO DELLA MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ COMPATIBILI CON IL LAVORO AGILE

La direttiva del Segretario generale 2 maggio 2019 prevede ricognizioni periodiche volte a verificare se ricorrono i presupposti e le condizioni per la revisione dell'elenco delle attività escludibili anche alla luce delle innovazioni organizzative e tecnologiche e, quindi, per l'adozione di un nuovo atto.

Sotto la spinta delle disposizioni normative introdotte per fronteggiare l'emergenza Covid-19 e in attuazione del decreto del Segretario generale 28 luglio 2020, la PCM ha avviato una ricognizione generale presso tutte le strutture per verificare la possibilità di ampliare il novero delle attività compatibili con il lavoro agile.

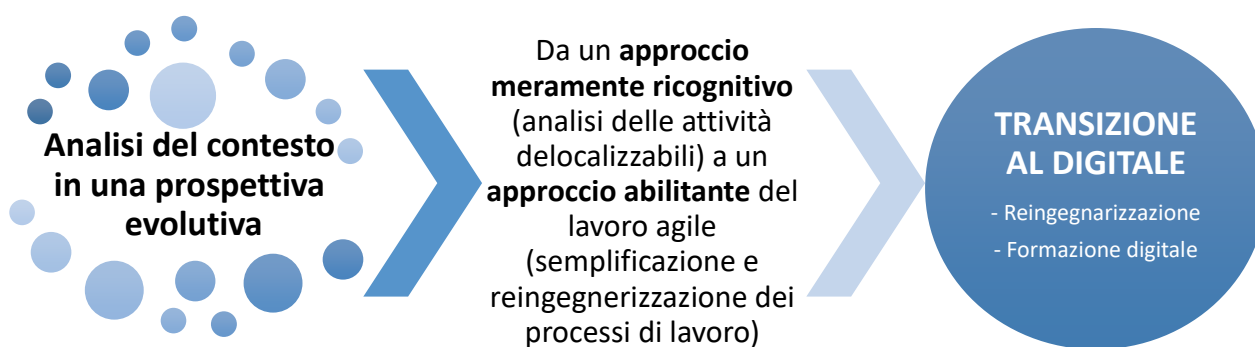
L'attività ricognitiva ha tenuto conto dei seguenti elementi:

- la consolidata diffusione dell'istituto del lavoro agile all'interno della PCM;
- l'esperienza maturata durante l'emergenza sanitaria a seguito del ricorso al lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa;
- le proposte pervenute dalle strutture organizzative della PCM.

Ad esito dell'analisi delle osservazioni e delle proposte di aggiornamento, di fatto, è emersa la quasi completa validità dell'atto vigente e l'opportunità di intervenire soltanto per includere tra le

attività delocalizzabili ulteriori fasi e processi lavorativi espletabili a distanza, nonché per tener conto delle evoluzioni di natura organizzativo-gestionale e delle nuove soluzioni digitali e tecnologiche attivate nell'ultimo biennio.

Ne deriva che l'aggiornamento della mappatura – già redatta in un'ottica estensiva secondo la quale la maggior parte delle attività sono compatibili con il lavoro agile ad esclusione di quelle legate al presidio e alla presenza fisica nelle sedi istituzionali e alle esigenze di tempestività e immediatezza – avrà un impatto minimo sull'elenco delle attività escluse: nel nuovo elenco delle attività non compatibili con il lavoro agile saranno indicate solo quelle articolate in fasi e processi totalmente non delocalizzabili e si terrà conto della reingegnerizzazione dei processi e della transizione al digitale, come evidenziato nella figura sotto riportata.



Per le peculiarità della Presidenza e, in particolare, di alcune strutture direttamente impegnate in contesti emergenziali (es. Dipartimento della protezione civile, uffici che prestano assistenza al Consiglio dei ministri, alle autorità politiche e amministrative, etc.), ove si renda necessariamente imprescindibile operare in presenza, l'effettiva possibilità di realizzazione delle attività in modalità di lavoro agile o l'interruzione delle stesse sono rimesse alla valutazione dei capi delle strutture e dei dirigenti responsabili.

4. I PERCORSI FORMATIVI DEL PERSONALE

Come già ampiamente descritto nella prima parte del piano, la diffusione e il consolidamento del lavoro agile passa attraverso un processo di cambiamento dei modelli organizzativi, realizzabile non solo attraverso la revisione dei processi di lavoro, la digitalizzazione e il ripensamento e l'adeguamento dei sistemi di programmazione e misurazione dei risultati, ma soprattutto puntando sull'*empowerment* del capitale umano.



Presidenza del Consiglio dei ministri

Il lavoro agile in emergenza ha mostrato l'importanza delle conoscenze e delle competenze richieste al personale:

- i dirigenti devono saper superare la logica gerarchica del “controllo” legata al presenzialismo per passare ad una logica partecipativa, basata su responsabilità e fiducia reciproche, condivisione di strategie, valori, obiettivi e valutazione dei risultati;
- i dipendenti e i funzionari devono esercitare competenze e capacità ulteriori rispetto a quelle del lavoro in presenza: devono godere di autonomia operativa ed essere in grado di organizzare le attività in coerenza con le esigenze organizzative e funzionali dell'ufficio, impegnandosi a produrre risultati coerenti con i parametri quantitativi e qualitativi programmati.

Il Piano triennale della formazione (PTF) adottato per il 2020-2022 (impostato tra la fine del 2019 e l'avvio del 2020, successivamente rivisitato per modificare la programmazione iniziale in relazione alla sopraggiunta emergenza sanitaria), è progettato per sviluppare “una strategia per il cambiamento” e la formazione rappresenta uno degli obiettivi strategici prioritari in programmazione per il triennio di riferimento.

Il massiccio ricorso al lavoro agile e l'utilizzo di modelli di lavoro flessibili hanno reso indispensabile l'organizzazione di percorsi formativi orientati allo sviluppo di competenze professionali adattabili al nuovo contesto di riferimento in cui non si può prescindere dalla trasformazione digitale in atto, dall'utilizzo di strumenti di collaborazione, di valutazione della *performance* e di *smart leadership*.

All'interno del piano, ben quattro delle cinque tematiche di rilevanza strategica (digitalizzazione e innovazione tecnologica, sviluppo delle competenze manageriali, benessere organizzativo e lavoro agile) sono funzionali all'implementazione di nuove modalità di lavoro flessibili.

Il piano formativo (allegato 3) è articolato in attività volte ad accrescere le competenze manageriali dei dirigenti, le competenze organizzative del personale e quelle digitali di entrambi.

Il programma formativo per la **dirigenza** è orientato a:

- diffondere lo sviluppo di una nuova prospettiva di *leadership*, sempre più orientata alla gestione per obiettivi e alla creazione di valore, fortemente inclinata a cogliere e valorizzare le opportunità offerte dalle innovazioni in corso, in grado di diffondere un clima di fiducia e di supporto efficace anche a distanza e nei confronti di team misti in presenza e da remoto;
- potenziare le abilità di gestione delle risorse umane a 360°;
- implementare le competenze in materia di pianificazione, programmazione e valutazione della performance;



Presidenza del Consiglio dei ministri

- accrescere le *soft skills* indispensabili a motivare, favorire le relazioni e coordinare nel modo più adeguato tutto il personale, sia in forma individuale che nell'ambito del lavoro in *team*.

Nel corso del triennio, quindi, sono stati programmati, nell'ambito delle competenze direzionali, percorsi specifici di *self empowerment*, oltre ad aggiornamenti continui sui temi del cambiamento organizzativo, del percorso di *coaching manageriale* già avviato sulla base di un accordo specifico PCM-SNA³ e del benessere organizzativo. Con riferimento, invece, alle competenze digitali, sono stati programmati percorsi formativi in materia di digitalizzazione e innovazione, con particolare riguardo allo sviluppo delle conoscenze dello SPID, dei sistemi di *collaboration* e dei sistemi di protocollazione, gestione e conservazione documentale (previsti anche per il personale delle qualifiche).

La formazione per le **qualifiche** che è stata programmata per il triennio, si riferisce principalmente ai temi del benessere organizzativo e della promozione e diffusione del lavoro agile, allo scopo di accompagnare il personale in questa fase di ripensamento complessivo della disciplina del lavoro pubblico e di accrescere le competenze organizzative, sia tramite specifici *webinar* che con eventi seminariali dedicati:

- seminario sul POLA (Piano organizzativo per il lavoro agile), per avvicinare il personale allo strumento organizzativo previsto dal legislatore per conseguire importanti obiettivi qualitativi e quantitativi nella diffusione del lavoro agile a regime, al rientro dalla fase emergenziale;
- laboratori specifici per favorire l'adattamento in relazione ai cambiamenti in atto e sviluppare la collaborazione, promuovendo coinvolgimento e trasferendo strategie e tecniche per aumentare l'efficacia del lavoro in team;
- laboratori per l'accompagnamento dei dipendenti nella progettazione degli accordi individuali (anche attraverso la diffusione delle linee guida operative sulla costruzione di obiettivi, indicatori e target e sulle migliori pratiche di lavoro agile)
- ulteriori iniziative collegate al tema del lavoro agile finalizzate all'accrescimento delle conoscenze in materia di stress lavorativo e disconnessione.

A questi specifici corsi, si aggiungono i percorsi formativi mirati (per dirigenti e non) per incrementare la diffusione e lo sviluppo delle competenze digitali (competenze informatiche di base, firma elettronica, SPID, sistemi di *collaboration*, sistemi di protocollazione, gestione e conservazione documentale).

³ Il percorso di *coaching manageriale* è stato avviato nel 2017 con lo scopo di favorire il cambiamento culturale e migliorare la *performance* organizzativa e individuale della dirigenza.

	denominazione del corso	erogato da	n. edizioni organizzate	n. ore formazione complessive	n. partecipanti previsti		spesa prevista
					dirigenti	qualifiche	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	La gestione del cambiamento	SNA	3	18	9	21	gratuito
	Organizzare e gestire gruppi di lavoro	SNA	3	18	9	21	gratuito
	Collaboration - modalità di lavoro collaborativa: team engagement e team working	società esterna	2	32	16	34	€ 3.750,40
	IL POLA - istruzioni operative su come elaborare il nuovo Piano organizzativo del lavoro agile	SNA	3	9	15	30	gratuito
	Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive	SNA	5	35	60	250	gratuito
	Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive (dedicato PCM)	SNA	2	14	60	140	gratuito
	L'evoluzione del lavoro agile - istruzioni per l'uso	SNA	6	48	18	42	gratuito
	Laboratorio formativo per la stesura dei progetti individuali di lavoro agile e il monitoraggio: da definire	in house	4	8	0	160	gratuito
	Seminario sul POLA per i dipendenti PCM	in house	3	9	60	60	gratuito
COMPETENZE DIGITALI	Competenze digitali: cosa sono e perché è importante conoscerle	SNA	2	6	6	14	gratuito
	Transizione digitale	società esterna	8	14	136	264	€ 8.288,00
	Semplificazione, digitalizzazione e scienze comportamentali	SNA	1	15	3	7	gratuito
COMPETENZE DIRIZIONALI	Motivare i collaboratori	SNA	4	6	12	28	gratuito
	Smart leadership - la remot leadership ai tempi del lavoro a distanza per dirigenti	SNA	1	24	10	0	gratuito
	Smart leadership - la remot leadership ai tempi del lavoro a distanza per dirigenti - (dedicato PCM)	SNA	2	24	80	0	gratuito
	Gestire le persone: politiche e strumenti	SNA	3	4	9	21	gratuito
	Il coaching manageriale	SNA	1	14	3	7	gratuito
	Il time management strategico	SNA	3	10	9	21	gratuito
	Le intelligenze relazionali per il management	SNA	3	30	9	21	gratuito
	Laboratorio formativo per la stesura dei progetti individuali di lavoro agile e il monitoraggio: da definire	in house	2	2	80	0	gratuito
Totali				340	604	1141	€ 12.038,40

5. GLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI E LE SCELTE LOGISTICHE

Il lavoro agile si basa su un concetto di flessibilità che, per essere declinato in condizioni organizzative effettive, deve necessariamente essere associato a un parallelo potenziamento dei sistemi informativi e delle dotazioni informatiche individuali oltre che ad una forte spinta alla reingegnerizzazione e alla digitalizzazione, funzionali al lavoro da remoto.

Uno degli obiettivi principali del PTD adottato dalla Presidenza consiste nella creazione di un vero e proprio *Digital Workplace*, mediante la progressiva e sistematica introduzione di tutti gli abilitatori tecnologici ed organizzativi necessari per il raggiungimento dell'obiettivo programmato.



Presidenza del Consiglio dei ministri

Quella del *Digital Workplace* è una rivoluzione culturale ed organizzativa, capace di generare una sempre crescente collaborazione tra il personale e con i propri responsabili, favorendo un migliore bilanciamento tra gli impegni di lavoro e le necessità della vita privata, con indubbi vantaggi anche sui livelli di produttività.

Tra le principali iniziative progettuali e di riorganizzazione previste dal Piano di transizione digitale che si intendono sviluppare, perché ad alto fattore abilitante per l'ampliamento degli ambiti di applicazione del lavoro agile, si segnalano:

- adozione di un sistema di catalogazione, gestione, manutenzione e revisione in ottica digitale dei processi, dei procedimenti e dei servizi della PCM;
- estensione degli strumenti di collaborazione;
- introduzione di un sistema evoluto di gestione documentale e dei flussi di lavoro automatizzati;
- riprogettazione degli spazi di lavoro e delle postazioni di lavoro (prevalentemente mobili), aumento della copertura Wifi, adozione e diffusione delle principali piattaforme digitali (SPID, CIE, *Cloudify*, IO);
- adozione di un sistema ERP⁴ per la gestione del personale in tutto il ciclo di vita operativo e in grado di supportare le esigenze connesse al lavoro agile.

L'elenco completo degli obiettivi, delle azioni attuative e dei risultati attesi dall'applicazione del PTD della PCM è contenuto in uno specifico Piano triennale dell'ITC 2021/2023, a cura del Responsabile della Transizione al Digitale.

Con riferimento, infine, alle scelte logistiche, nel programma di sviluppo sono riportati i principali interventi che si intendono realizzare:

- riorganizzazione degli spazi e ammodernamento della dotazione informatica;
- sostituzione graduale e progressiva delle dotazioni informatiche;
- condivisione di postazioni di lavoro;
- razionalizzazione delle sedi e dei costi fissi;
- valutazione sul possibile utilizzo delle sedi territoriali come *co-working*.

⁴ Un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) è un *software* per il governo dei processi aziendali, che gestisce e integra i processi finanziari, le catene di approvvigionamento, le operazioni, i report, la produzione e le risorse umane di una organizzazione strutturata. È comune, presso molte organizzazioni, disporre di una sorta di processo per le risorse umane, per la contabilità, per il *procurement*.



Documenti da allegare

ALLEGATO 1

Direttiva per l'attuazione del lavoro agile

DSG 2 MAGGIO 2019

ALLEGATO 2

Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

ATTO DEL SEGRETARIO GENERALE 7 MAGGIO 2018

ALLEGATO 3

Piano formativo per i dirigenti e i dipendenti

PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2021-2023

ALLEGATO 4

Piano per la transizione al digitale

PIANO TRANSIZIONE AL DIGITALE



PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'attuazione del lavoro agile prevede la collaborazione di diversi soggetti, coinvolti a vario titolo nel processo e diversamente impegnati nel processo di diffusione e consolidamento dell'istituto:

- **Segreteria tecnica per il lavoro agile:** ha sostituito il Gruppo tecnico di supporto istituito con il decreto del Segretario Generale 26 maggio 2017 e ha svolto le principali funzioni di coordinamento organizzativo. Attualmente, ha il compito di supportare le strutture della PCM nell'attuazione del lavoro agile, di assistere la Commissione - costituita, da ultimo, con il decreto del Segretario generale 25 febbraio 2020 - che si occupa dell'esame dei progetti di lavoro agile approvati dai capi delle strutture, al fine di verificarne la coerenza con le disposizioni della Direttiva, e di raccordarsi con il Dipartimento per il personale nell'adempimento delle attività di gestione dei bandi per l'ammissione al lavoro agile. Ha, inoltre, curato, in collaborazione con il gruppo di monitoraggio, la realizzazione delle relazioni di monitoraggio sul lavoro agile.
- **Dirigenti:** svolgono un ruolo centrale nell'ambito del lavoro agile in quanto promotori, e gestori *in primis*, di questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Sono coinvolti sotto diversi aspetti nell'intero processo: definiscono, d'intesa con il dipendente, il "Progetto individuale di lavoro agile" e ne approvano contenuti e modalità attuative in coerenza con le esigenze organizzative e operative della struttura. Essi sono corresponsabili dei singoli progetti di lavoro agile: programmano le priorità e gli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo - in accordo con i lavoratori agili - e, attraverso le schede di monitoraggio, verificano il conseguimento dei risultati. Alla scadenza dei progetti dei propri collaboratori redigono un report sui risultati conseguiti da trasmettere al capo della struttura che lo controfirma e lo inoltra alla Segreteria tecnica. Alcuni di loro hanno un ruolo più attivo, in quanto membri della Commissione che esamina i progetti di lavoro agile o perché designati, dai capi delle strutture, quali referenti per il lavoro agile. I dirigenti devono passare dalla logica gerarchica del controllo a quella partecipativa, basata sulle responsabilità reciproche, sulla condivisione di strategie, di valori e obiettivi e sulla valutazione dei risultati.
- **Referenti per il lavoro agile:** nel 2017, con lo scopo di condividere modelli ed esperienze, sono stati individuati, per ciascuna struttura, i referenti per la sperimentazione e



Presidenza del Consiglio dei ministri

l'attuazione del lavoro agile. La costituzione della rete dei referenti ha consentito un'efficace realizzazione delle fasi di avvio e implementazione dell'istituto. I referenti – per lo più di qualifica dirigenziale - oltre a fare da raccordo tra la struttura di appartenenza e la segreteria tecnica hanno un ruolo attivo nella diffusione della misura e sono prioritariamente coinvolti nelle attività di formazione e sensibilizzazione.

- **Comitato Unico di Garanzia:** nell'ambito dei compiti del Comitato, previsti dal Regolamento, rientrano quelli consultivi in materia di orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In tale contesto, il CUG ha svolto un ruolo rilevante nel processo di implementazione del lavoro agile, fornendo una serie di pareri, tra cui quelli resi in occasione dell'adozione delle direttive per la regolamentazione del lavoro agile. Nel vigente Piano triennale delle azioni positive (PAP) della PCM sono ricompresi obiettivi di promozione della conciliazione lavoro-vita privata e di incentivazione, tra l'altro, delle iniziative legate al benessere organizzativo. Anche il Comitato, attraverso il PAP, promuove l'introduzione di forme di lavoro agile per il miglioramento della qualità del lavoro e l'impiego di nuovi strumenti organizzativo – gestionali.
- **Collegio di direzione dell'Ufficio per il controllo interno:** il Collegio di direzione incardinato all'interno dell'Ufficio del controllo interno, trasparenza ed integrità, elabora, tra l'altro, i criteri e gli indirizzi per la definizione del sistema per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, per l'individuazione degli obiettivi strategici ed operativi e per il controllo di gestione. In tale ambito, il Collegio di direzione riveste un ruolo fondamentale in relazione all'obiettivo di dover adeguare i sistemi di monitoraggio e controllo interno individuando indicatori idonei a valutare efficienza, efficacia ed economicità delle attività svolte anche in modalità agile.
- **Responsabile per la transizione al digitale:** il Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) previsto dall'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale ha tra le principali funzioni quella di garantire operativamente la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, coordinandola nello sviluppo dei servizi pubblici digitali e nell'adozione di modelli di relazione trasparenti e aperti con i cittadini. La figura del Responsabile delle Transizione al Digitale si inserisce anche nel contesto previsto dal Piano Triennale per l'informatica poiché nell'ambito della strategia di modernizzazione della PA è previsto lo sviluppo di infrastrutture digitali che permetteranno alle Pubbliche amministrazioni servizi di connettività avanzati anche per soddisfare l'esigenza di garantire lo svolgimento del lavoro agile in sicurezza. Il suo ruolo, nell'ambito del processo di implementazione del lavoro agile è quello di elaborare modelli a supporto dei cambiamenti organizzativi e di individuare



Presidenza del Consiglio dei ministri

e attuare gli adeguamenti tecnologici necessari allo sviluppo di nuove modalità di lavoro flessibili.

- **Gruppo di monitoraggio congiunto:** il gruppo di monitoraggio è stato previsto dagli atti regolamentari interni sin dall'avvio delle prime sperimentazioni, con lo scopo di monitorare l'andamento del lavoro agile. È stato formalmente costituito con il decreto del Segretario generale 4 ottobre 2017 ed è formato dai componenti della segreteria tecnica e dai rappresentanti delle Organizzazioni sindacali. Partecipa alla redazione delle relazioni predisposte dalla Segreteria tecnica e si è riunito più volte per supportare lo sviluppo e l'implementazione dell'istituto, oltre che per monitorarne l'andamento.
- **Responsabile della sicurezza (RLS):** è tra i destinatari, insieme ai lavoratori agili, dell'informativa scritta in materia di salute e sicurezza prevista e redatta ai sensi dell'articolo 22 della legge n. 81/2017. Lo scopo dell'informativa è quello di individuare e dare adeguata informazione in merito ai rischi generali e specifici connessi al lavoro agile e di indicare i comportamenti da osservare in relazione ai luoghi ove viene svolta la prestazione e alle attrezzature utilizzate. L'informativa viene consegnata al lavoratore e al RLS prima dell'avvio della prestazione di lavoro agile e con cadenza almeno annuale.

RUOLO E INTERAZIONI TRA I SOGGETTI COINVOLTI





PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

1. SUPERARE LE CRITICITÀ

La fase di avvio e sviluppo di nuove modalità di organizzazione del lavoro alla Presidenza del Consiglio dei ministri, a partire da dicembre dell'anno 2017, grazie al forte coinvolgimento del vertice amministrativo, alla gradualità dell'approccio adottato e alle strategie di condivisione e coinvolgimento di tutti i portatori di interesse rispetto al lavoro agile e di tutti i livelli decisionali, si è innescata in un tessuto organizzativo che ha reagito per lo più positivamente alle opportunità di cambiamento offerte, pur non riuscendo nell'immediato a soddisfare interamente le attese. Del resto, come ampiamente dimostrato dalla fase emergenziale, l'introduzione di forme flessibili di lavoro attiva un processo complesso di cambiamento che investe l'organizzazione, i comportamenti individuali e i processi tecnico-organizzativi.

La pratica del lavoro agile prima e durante l'emergenza, oltre a consentire la realizzazione di importanti risultati, ha messo in luce alcune specifiche criticità riconducibili, da un lato, a *gap* strutturali, dall'altro, alla necessità di investire rapidamente sui cosiddetti fattori abilitanti del lavoro agile, con la finalità di:

- rafforzare e adeguare l'insufficienza delle dotazioni informatiche e dei sistemi informativi in uso, non ancora adeguatamente strutturati per supportare il lavoro da remoto;
- rivedere il contesto organizzativo in una prospettiva evolutiva tesa a promuovere la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi, la dematerializzazione della documentazione e, più in generale, la semplificazione operativa, in modo che il lavoro agile sia, anche a livello potenziale, estensibile a tutti i settori e al maggior numero possibile di lavoratori;
- sviluppare le competenze e abilità richieste al personale per poter realizzare efficacemente ed efficientemente le proprie attività da remoto, a partire dalla capacità di sfruttare tutte le potenzialità offerte dalla tecnologia digitale (competenze digitali di base) e dalle *soft skills* relative all'organizzazione e alla gestione del lavoro, in modo da conseguire una acquisizione effettiva e diffusa della maturità necessaria per una responsabilizzazione verso il raggiungimento dei risultati attesi dalla propria prestazione;
- sviluppare nuove competenze e abilità dei dirigenti, necessarie a supportarli e a motivarli nel loro ruolo di promotori e gestori della transizione al digitale e alle forme flessibili di lavoro e, quindi, del cambiamento culturale indispensabile a rendere effettive le potenzialità offerte dal ricorso al lavoro agile nelle proprie strutture;
- superare la cultura organizzativa ancora orientata alla esecuzione dei compiti e scarsamente incline a riconoscere e valorizzare i risultati, anche a causa dell'assenza dei sistemi di



Presidenza del Consiglio dei ministri

misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale del personale non dirigenziale;

- rendere effettivo il sistema di misurazione e valutazione del personale non dirigenziale attraverso il quale consentire un maggiore e migliore coinvolgimento di tutto il personale nella definizione degli obiettivi e nella realizzazione della performance organizzativa e individuale, riconoscendo e valorizzando il merito e i contributi apportati dai singoli indipendentemente dal luogo di realizzazione della prestazione lavorativa;
- costruire efficaci sistemi di monitoraggio dei risultati conseguiti dall'organizzazione anche in termini di valutazione dell'impatto del lavoro agile sulla *performance* organizzativa e sulla qualità dei servizi erogati all'utenza.

L'attuale fotografia dello stato di salute dell'amministrazione, evidenziata nella *baseline*, mette in luce alcuni risultati già colti relativamente agli ambiti sopra individuati frutto dell'impegno finora profuso dall'amministrazione, e dei numerosi interventi realizzati a sostegno del *change management* che hanno di fatto consentito di generare un impatto positivo sull'amministrazione e sulle sue persone. Altrettanto evidenti sono tuttavia i profili di miglioramento, che possono essere colti, da un lato, sfruttando appieno l'accelerazione impressa all'utilizzo del lavoro agile anche durante la fase emergenziale, dall'altro, continuando ad investire in maniera strutturata e integrata su obiettivi di innovazione tecnologica, organizzativa e operativa nel quadro della strategia complessiva dell'amministrazione. Solo in questo modo il lavoro agile potrà compiutamente affermarsi come "una delle modalità ordinarie" di svolgimento della prestazione lavorativa, e si rivelerà produttivo ed efficace.

2. LA STRATEGIA DI SVILUPPO

In coerenza con una visione integrata delle strategie dell'amministrazione, tenuto conto quindi delle priorità politiche definite con le "Linee guida del Presidente del Consiglio dei ministri per l'individuazione di indirizzi e obiettivi strategici e operativi ai fini dell'emanazione delle direttive per l'azione amministrativa e la gestione delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri per l'anno 2021", il Piano di sviluppo del lavoro agile per il triennio 2021-2023 è incentrato sulla definizione di quegli ulteriori obiettivi di *performance* organizzativa che si rendono necessari per completare il percorso di effettiva attivazione delle condizioni abilitanti il lavoro agile.



Presidenza del Consiglio dei ministri

Nella prospettiva di consentire ad almeno il 60% dei lavoratori adibiti ad attività lavorabili in modalità agile, che ne facciano richiesta, una efficace ed efficiente partecipazione al lavoro da remoto e uniformità nelle modalità di applicazione e sviluppo del lavoro agile nell'amministrazione, gli obiettivi del Piano di sviluppo 2021-2023 saranno incentrati sul miglioramento dello stato di salute delle risorse dell'amministrazione e, in particolare finalizzati a:

- identificare le ulteriori **misure organizzative** necessarie ad aumentare l'efficacia della funzione di coordinamento organizzativo del lavoro agile, anche da un punto di vista della disciplina applicata;
- potenziare la funzione di **programmazione per obiettivi** e/o per progetti e/o per processi e affiancarla ad un **sistema di monitoraggio del lavoro agile**;
- completare il percorso di alfabetizzazione informatica di base e il programma di estensione delle **tecnologie digitali** a supporto del lavoro agile;
- proseguire nella realizzazione delle azioni previste dal **Piano di transizione al digitale** dell'amministrazione;
- consentire la più ampia partecipazione del personale ai **percorsi formativi** finalizzati a sviluppare le competenze direzionali e organizzative in materia di lavoro agile, a diffondere la cultura dell'orientamento agli obiettivi e ai risultati (*management by objectives*), ad ampliare le competenze digitali a supporto del lavoro agile.

Tra gli altri, particolare interesse è stato riposto su quegli obiettivi introdotti per la realizzazione di ulteriori azioni necessarie al potenziamento della fase di programmazione delle performance attese e del monitoraggio dei risultati conseguiti anche in termini di impatti e di valore creato.

Infatti, a decorrere dall'anno 2021 entrerà a regime il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale e si avvierà, pertanto, un percorso virtuoso grazie al quale, attraverso la condivisione di obiettivi di gruppo o individuali e la definizione dei contributi apportati dai singoli alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, si perverrà a quella valorizzazione delle competenze, delle capacità e del merito del personale che faciliterà l'indispensabile cambiamento verso una più diffusa gestione per obiettivi, risultati e impatti.

Grazie all'introduzione di specifici obiettivi nel piano di sviluppo, l'amministrazione intende costruire un vero e proprio modello per il monitoraggio di dati e informazioni indispensabili a consentire la valutazione dell'impatto e del valore che il lavoro agile crea per l'organizzazione stessa, per i propri lavoratori, per gli stakeholder, per l'ambiente.



Presidenza del Consiglio dei ministri

In termini di valutazione della *performance* organizzativa e individuale e degli impatti, l'amministrazione ha ancora necessità di costruire, in un orizzonte temporale di medio-lungo termine, apposite indagini statistiche che, anche tramite il ricorso a variabili *proxy*⁵, permettano di rilevare i dati oggetto di interesse. Pertanto, per rilevare gli indicatori contrassegnati nella *baseline* con "ND" (non disponibili), nel piano triennale sono state indicate le iniziative che saranno intraprese a tale scopo nelle fasi di avvio (anno 2021), di sviluppo intermedio (anno 2022) e di sviluppo avanzato (anno 2023).

Di seguito si riporta il programma di sviluppo e, nell'Allegato A, una nota metodologica per la descrizione degli indicatori e l'illustrazione dello stato di avanzamento del piano.

⁵ Una variabile è detta *proxy* quando non è di per sé rilevante all'interno di un modello, ma sostituisce un'altra variabile non osservata o che non può essere misurata.



Presidenza del Consiglio dei ministri

PROGRAMMA DI SVILUPPO

DIMENSIONI	OBIETTIVO	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE		SALUTE ORGANIZZATIVA			
	Aggiornamento e miglioramento delle misure organizzative per aumentare l'efficacia della funzione di coordinamento organizzativo del lavoro agile	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	- Revisione degli atti organizzativi interni in relazione alle esperienze maturate e al rientro nel regime ordinario per semplificare le modalità operative di accesso al lavoro agile - Aggiornamento della mappatura delle attività ampliando il novero di quelle compatibili con il lavoro agile	- Mantenimento continuo delle iniziative di formazione e sensibilizzazione sui temi correlati al lavoro agile e per l'accrescimento delle soft skills a tutti i livelli - Eventuali opportuni aggiustamenti alle policy interne	- Mantenimento continuo delle iniziative di formazione e sensibilizzazione sui temi correlati al lavoro agile e per l'accrescimento delle soft skills a tutti i livelli - Eventuali opportuni aggiustamenti alle policy interne
	Adozione di iniziative finalizzate all'accrescimento del benessere organizzativo	2) Benessere organizzativo	Realizzazione delle attività previste nell'ambito del piano delle azioni del Family Audit in materia di WLB e delle azioni previste dal PAP 2021-2023	Realizzazione delle attività previste nell'ambito del piano delle azioni del Family Audit in materia di WLB e delle azioni previste dal PAP 2021-2023	Realizzazione delle attività previste nell'ambito del piano delle azioni del Family Audit in materia di WLB e delle azioni previste dal PAP 2021-2023
	Miglioramento del sistema di monitoraggio del lavoro agile e dei progetti	3) Monitoraggio del lavoro agile	Rafforzamento delle attività di monitoraggio del lavoro agile e dei progetti anche attraverso la realizzazione di format standard condivisi o lo sviluppo di applicativi informatici dedicati	Mantenimento e consolidamento delle attività di monitoraggio del lavoro agile	Mantenimento e consolidamento delle attività di monitoraggio del lavoro agile
	Potenziamento delle funzioni attribuite all'help desk informatico	4) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	- Potenziamento delle funzioni di intervento da remoto sulle postazioni di lavoro mobili per garantire un'assistenza rapida e semplice - Introduzione di un nuovo portale <i>self-service</i> per il <i>customer care</i>	Mantenimento e consolidamento delle attività di assistenza informatica dedicata	Mantenimento e consolidamento delle attività di assistenza informatica dedicata
	Potenziamento della funzione di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	5) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Diffusione e rafforzamento della programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi, anche grazie all'estensione della sperimentazione del nuovo sistema di misurazione della valutazione della performance al personale non dirigenziale della PCM	Mantenimento e consolidamento dei nuovi sistemi di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Mantenimento e consolidamento dei nuovi sistemi di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi
	6) Linee guida per un utilizzo efficace del lavoro agile	Iniziative di informazione e formazione sulle linee guida attraverso l'organizzazione di appositi percorsi laboratoriali in house finalizzati a facilitare la definizione dei progetti e il monitoraggio degli stessi	Proseguimento delle attività di informazione e formazione sulle linee guida attraverso percorsi formativi ed eventuale aggiornamento delle stesse in relazione alle esperienze consolidate	Proseguimento delle attività di informazione e formazione sulle linee guida attraverso percorsi formativi ed eventuale aggiornamento delle stesse in relazione alle esperienze consolidate	



Presidenza del Consiglio dei ministri

DIMENSIONI	OBIETTIVO	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE		SALUTE PROFESSIONALE			
		<i>Competenze direzionali:</i>			
	Sviluppo delle competenze direzionali in materia di lavoro agile	7) % dirigenti che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	30%	30%	30%
	Diffondere la cultura dell'approccio al lavoro per obiettivi e risultati	8) % dirigenti che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%	100%	100%
		<i>Competenze organizzative:</i>			
	Sviluppo delle competenze organizzative in materia di lavoro agile	9) % lavoratori che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	30%	30%	30%
	Diffondere la cultura dell'approccio al lavoro per obiettivi e risultati	10) % di lavoratori che lavoreranno per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	>= 60%	>= 65%	>= 70%
		<i>Competenze digitali:</i>			
	Sviluppo delle competenze digitali specifiche del lavoro agile	11) % lavoratori che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze digitali specifiche del lavoro agile	15%	15%	15%
	Graduale estensione delle tecnologie digitali a sostegno del lavoro agile	12) % lavoratori che utilizzeranno le tecnologie digitali a disposizione	51%	80%	95%
		SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA			
	Investimenti per lo sviluppo delle competenze funzionali al lavoro agile	13) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	12.038,40 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Investimenti per la graduale estensione delle tecnologie digitali a sostegno del lavoro agile	14) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	1.270.000,00 €	1.200.000,00 €	1.200.000,00 €	
	15) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	2.083.167,80 €	1.500.000,00 €	1.500.000,00 €	



Presidenza del Consiglio dei ministri

DIMENSIONI	OBIETTIVO	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Azioni di attuazione del Piano di transizione al digitale	SALUTE DIGITALE			
		16) N. PC per lavoro agile	2207	2707	3207
		17) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	65%	78%	93%
		18) Sistema VPN	Estensione al 65% del personale	Estensione al 78% del personale	Estensione al 93% del personale
		19) Intranet	Estensione al 65% del personale	Estensione al 78% del personale	Estensione al 93% del personale
		20) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	51%	80%	95%
		21) % Applicativi consultabili in lavoro agile	98%	99%	100%
		22) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%
		23) % Firma digitale tra i lavoratori agili	Mantenimento del 10% del personale o aumento su specifica richiesta	Mantenimento del 10% del personale o aumento su specifica richiesta	Mantenimento del 10% del personale o aumento su specifica richiesta
		24) % Processi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	31%	38%	100%
25) % Servizi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	33%	57%	75%		
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	Estensione del lavoro agile a tutti i potenziali lavoratori agili	INDICATORI QUANTITATIVI			
		26) % lavoratori agili effettivi	>=60%	>=60%	>=60%
		27) % Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali (Giornate di lavoro agile/giornate lavorative totali)	>=30%	>=30%	>=30%
28) % Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorate (Giornate di lavoro agile/giornate lavorate totali)	>=35%	>=35%	>=35%		



Presidenza del Consiglio dei ministri

DIMENSIONI	OBIETTIVO	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	Misurazione del livello di soddisfazione dell'implementazione del lavoro agile	INDICATORI QUALITATIVI	Indagine statistica annuale	Indagine statistica annuale	Indagine statistica annuale
		29) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc. a) % di dirigenti soddisfatti delle prestazioni rese in lavoro agile b) Quota di personale da adibire al lavoro agile ritenuta ottimale dalla maggior parte dei dirigenti c) % di lavoratori soddisfatti del lavoro agile			
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	Analisi dell'andamento dei costi e dei riflessi sul patrimonio	ECONOMICITÀ	-1%	-0,5%	-0,5%
		30) Riflesso economico: Riduzione costi funzionamento			
	Miglioramento dell'efficienza della performance organizzativa	31) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	Definizione di una metodologia di misurazione del riflesso patrimoniale del lavoro agile: ricognizione del fabbisogno informativo e delle fonti informative utili per l'analisi	Raccolta, analisi ed elaborazione di informazioni	Elaborazione periodica di indicatori sintetici
		EFFICIENZA	a) -5%	a) -5%	a) -5%
	Miglioramento dell'efficacia della performance organizzativa	32) Produttiva: a) Diminuzione assenze (base fissa=2019) b) Aumento produttività	b) costruzione di indicatori sintetici di produttività della PCM e calcolo della baseline	b) da definire rispetto alla baseline	b) da definire rispetto alla baseline
		33) Economica: Riduzione di costi unitari per output	-1%	-0,5%	-0,5%
Miglioramento dell'efficacia della performance organizzativa	34) Quantitativa Quantità erogata: - % servizi full digital offerti	35) Qualitativa Qualità percepita	33%	57%	75%
			Indagine statistica annuale	Indagine statistica annuale	Indagine statistica annuale



Presidenza del Consiglio dei ministri

DIMENSIONI	OBIETTIVO	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
PERFORMANCE INDIVIDUALI		RISULTATI			
	Miglioramento delle performance individuali	36) Efficacia quantitativa	Introduzione di un sistema di monitoraggio dei risultati conseguiti in termini di efficacia quantitativa ed efficienza produttiva con i progetti di lavoro agile	Affinamento del sistema di monitoraggio introdotto per la rilevazione dei risultati conseguiti in termini di efficacia quantitativa ed efficienza produttiva con i progetti di lavoro agile	Consolidamento del sistema di monitoraggio introdotto per la rilevazione dei risultati conseguiti in termini di efficacia quantitativa ed efficienza produttiva con i progetti di lavoro agile
		37) Efficienza produttiva	Introduzione di un sistema di monitoraggio dei risultati conseguiti in termini di efficacia quantitativa ed efficienza produttiva con i progetti di lavoro agile	Affinamento del sistema di monitoraggio introdotto per la rilevazione dei risultati conseguiti in termini di efficacia quantitativa ed efficienza produttiva con i progetti di lavoro agile	Consolidamento del sistema di monitoraggio introdotto per la rilevazione dei risultati conseguiti in termini di efficacia quantitativa ed efficienza produttiva con i progetti di lavoro agile
		COMPORAMENTI			
	Miglioramento delle performance individuali	38) Responsabilità	Valutazione a livello sperimentale dell'usabilità dei dati e delle informazioni raccolte con il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance	Introduzione di una metodologia a livello sperimentale per il calcolo di indicatori costruiti a partire dai dati e dalle informazioni utilizzabili a tal fine raccolti con il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance	Consolidamento della metodologia per il calcolo di indicatori costruiti a partire dai dati e dalle informazioni raccolti con il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance. Calcolo degli indicatori pertinenti.
		39) Comunicazione	Valutazione a livello sperimentale dell'usabilità dei dati e delle informazioni raccolte con il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance	Introduzione di una metodologia a livello sperimentale per il calcolo di indicatori costruiti a partire dai dati e dalle informazioni utilizzabili a tal fine raccolti con il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance	Consolidamento della metodologia per il calcolo di indicatori costruiti a partire dai dati e dalle informazioni raccolti con il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance. Calcolo degli indicatori pertinenti.



Presidenza del Consiglio dei ministri

DIMENSIONI	OBIETTIVO	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	
IMPATTI	Valutazione degli impatti esterni	IMPATTI ESTERNI				
		40) Sociale - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro, work life balance	Indagine statistica annuale	Valutazione dell'impatto a partire dai risultati dell'Indagine statistica annuale	Valutazione dell'impatto a partire dai risultati dell'Indagine statistica annuale	
		41) Ambientale - POSITIVO/NEGATIVO per la collettività: minor livello di emissione di CO2 stimato su dichiarazione del dipendente rispetto ai km casa/lavoro	Indagine statistica annuale	Valutazione dell'impatto a partire dai risultati dell'Indagine statistica annuale	Valutazione dell'impatto a partire dai risultati dell'Indagine statistica annuale	
			42) Economico - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: euro risparmiati per commuting casa-lavoro - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per le utenze	Indagine statistica annuale	Valutazione dell'impatto a partire dai risultati dell'Indagine statistica annuale	Valutazione dell'impatto a partire dai risultati dell'Indagine statistica annuale
		IMPATTI INTERNI				
	Valutazione degli impatti interni	43) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	Ricognizione del fabbisogno informativo e delle fonti informative utili per l'analisi	Raccolta, analisi ed elaborazione di informazioni	Elaborazione periodica di indicatori sintetici	
		44) Miglioramento/Peggioramento salute professionale	Ricognizione del fabbisogno informativo e delle fonti informative utili per l'analisi	Raccolta, analisi ed elaborazione di informazioni	Elaborazione periodica di indicatori sintetici	
		45) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria	Ricognizione del fabbisogno informativo e delle fonti informative utili per l'analisi	Raccolta, analisi ed elaborazione di informazioni	Elaborazione periodica di indicatori sintetici	
		46) Miglioramento/Peggioramento salute digitale	Ricognizione del fabbisogno informativo e delle fonti informative utili per l'analisi	Raccolta, analisi ed elaborazione di informazioni	Elaborazione periodica di indicatori sintetici	



Documenti da allegare

ALLEGATO 5

REPORT INDAGINE DI SODDISFAZIONE DEI DIRIGENTI

BREVE RELAZIONE SUGLI ESITI DELLE INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DEI DIRIGENTI RISPETTO ALL'ESPERIENZA DEL LAVORO AGILE

Nel 2020, con lo scopo di promuovere una maggiore diffusione e favorire il progressivo consolidamento del lavoro agile, è stato introdotto un obiettivo strategico comune e trasversale a tutte le strutture della Presidenza, le cui azioni specifiche hanno riguardato la progettazione di questionari per l'analisi dell'impatto del lavoro agile, la successiva somministrazione a tutti i dirigenti (apicali e non), l'elaborazione dei dati raccolti.

Considerate le informazioni già rilevate in precedenti occasioni di monitoraggio del lavoro agile, che avevano orientato la ricerca sul lavoratore, con l'indagine statistica⁶ avviata nel corso del 2020 si è puntato ad acquisire il "punto di vista" dei dirigenti in tema di lavoro agile, in quanto promotori, e gestori *in primis*, di questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

La raccolta delle informazioni presso i dirigenti è stata programmata in due fasi.

La prima fase di raccolta dati, rivolta ai dirigenti apicali (capi Dipartimento, capi Uffici autonomi e capi strutture di missione), ha previsto l'utilizzo di un questionario, somministrato on line con tecnica CAWI⁷, composto essenzialmente da domande aperte, che hanno costituito la traccia per la redazione di una sorta di report sull'impatto del lavoro agile all'interno della propria struttura. Le domande aperte hanno contemplato le questioni e i temi su cui tutte le unità organizzative della PCM hanno incentrato, in fase di rilevazione dei dati (dal 1° giugno al 30 settembre 2020) l'analisi dei profili gestionali, tecnici e organizzativi sui quali valutare l'impatto dei primi anni di lavoro agile in PCM. In considerazione del particolare momento storico attraversato dal Paese, e quindi, anche dalle pubbliche amministrazioni, il questionario ha previsto, poi, uno specifico approfondimento sull'esperienza del lavoro agile quale modalità di lavoro ordinario adottata durante l'emergenza pandemica.

⁶ Per i dettagli sul tasso di risposta e gli ulteriori risultati dell'indagine cfr. Allegato 5

⁷ L'acronimo CAWI sta per *Computer Assisted Web Interviewing* e indica quelle indagini statistiche condotte attraverso la somministrazione di un questionario autocompilato reso disponibile in formato elettronico su *Web*.



Presidenza del Consiglio dei ministri

La seconda fase di raccolta dati, rivolta ai dirigenti non apicali (tutti gli altri dirigenti di prima e seconda fascia), è stata realizzata utilizzando un questionario, somministrato sempre on line con tecnica CAWI, che ha indagato l'impatto del lavoro agile sulla gestione organizzativa delle strutture, e, più specificamente, l'orientamento dei dirigenti alla promozione e incentivazione del lavoro agile e, in generale, al ricorso a forme e strumenti innovativi di gestione e coordinamento delle attività e delle risorse loro affidate. Il questionario è rimasto on line per la compilazione da parte dei dirigenti non apicali dal 1° giugno al 20 novembre 2020.

Ai dirigenti apicali, in particolare, è stato richiesto di effettuare una valutazione complessiva sul grado di soddisfazione della prestazione lavorativa resa in modalità agile, sia nel periodo pre emergenziale sia durante l'emergenza sanitaria: la valutazione è risultata positiva per il 90% dei rispondenti. Sono stati infatti rilevati miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza lavorativa, misurabili sia attraverso il rispetto dei tempi e delle scadenze programmate, sia attraverso la maggiore produttività conseguita.

In particolare:

- Nel periodo dal 1° gennaio 2019 al 12 marzo 2020, i risultati conseguiti dal personale sono stati programmati sulla base degli indicatori e target inseriti nei progetti individuali come evidenziato dai report di monitoraggio sottoscritti dai dipendenti e controfirmati dai dirigenti responsabili dei singoli progetti. Sono stati riscontrati miglioramenti dell'efficacia e dell'efficienza lavorativa sotto il profilo sia della quantità degli atti amministrativi prodotti e monitorati, sia della qualità intesa come livello di approfondimento e sviluppo di tematiche legate alle attività delle strutture. Relativamente alla fase pre emergenziale, i lavoratori agili sono spesso stati selezionati tenendo conto sia della pregressa esperienza lavorativa ritenuta idonea all'assolvimento dei compiti d'ufficio in autonomia (anzianità di servizio, professionalità, valutazione personale e tipologia delle mansioni svolte), sia della concretezza degli obiettivi prefissati nei progetti individuali. Inoltre, le prestazioni rese in modalità agile non hanno riguardato la totalità dei dipendenti (nell'ultimo bando i progetti approvati erano circa 500) e sono state circoscritte ad un solo giorno a settimana, circostanze che non hanno comportato significativi cambiamenti nel rapporto con i colleghi e con i dirigenti.
- Nel periodo successivo al 12 marzo 2020 (coincidente con l'inizio della fase emergenziale), il lavoro agile è diventato la modalità ordinaria di espletamento dell'attività lavorativa, tutte le attività, ad eccezione di quelle indifferibili, sono state rese in modalità agile, in assenza di progetti individuali.

Dopo una prima fase di assestamento dovuta alla mancanza delle necessarie dotazioni tecnologiche e, in alcuni casi, alla scarsa autonomia lavorativa, sotto la spinta emozionale delle circostanze e dell'accresciuto senso di responsabilità, in breve tempo, si è assistito ad una modifica della logica lavorativa nella direzione del conseguimento di risultati assegnati, e non più del rispetto di un orario di servizio.

Durante il periodo di emergenza sanitaria, nel rispetto della normativa vigente, il personale in lavoro agile in PCM ha raggiunto percentuali prossime al 90%, ha coinvolto cioè la quasi totalità del personale in servizio che ha effettuato la propria prestazione lavorativa ordinariamente in modalità agile. Alla luce della recente esperienza, a tutti i dirigenti (apicali e non) è stato chiesto di indicare quale potesse essere la percentuale di lavoratori “sostenibile” - cioè gestibile efficientemente ed efficacemente a regime - da porre in modalità lavorativa agile a conclusione dello stato di emergenza.

Il 69% dei dirigenti apicali e il 74% dei dirigenti non apicali ritiene che sia sostenibile, rispetto alle esigenze organizzative delle strutture dirette, una partecipazione del personale al lavoro agile in misura percentuale almeno pari all’intervallo dal 40% al 60%. Infatti, se da un lato l’intervallo compreso tra il 40 e il 60% è quello giudicato il più sostenibile dai rispondenti (cfr. Figg. 1 e 2), appare significativo che è comunque considerata sostenibile una percentuale di personale in lavoro agile tra il 60% e l’80% da quasi un quinto dei dirigenti non apicali (il 19%). Percentuali superiori all’80% sono ritenute sostenibili dal 16% dei dirigenti apicali e dal 17% di quelli non apicali.

Fig. 1 Dirigenti apicali

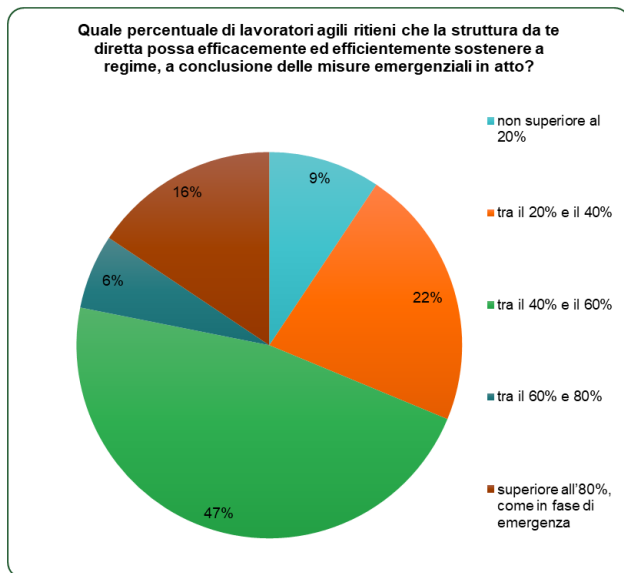
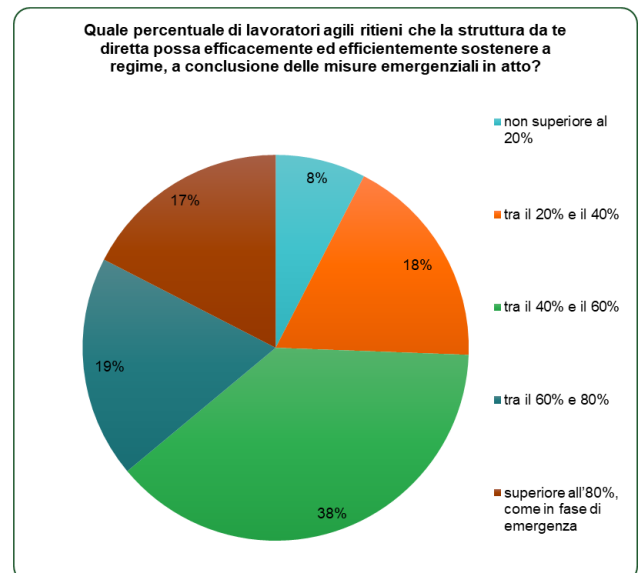


Fig. 2 Dirigenti non apicali



ALLEGATO A

NOTA METODOLOGICA AL PROGRAMMA DI SVILUPPO 2021/2023

DIMENSIONI	INDICATORI	DESCRIZIONE INDICATORE	NOTA METODOLOGICA PIANO	FONTE	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA				
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma. Nelle fasi di sviluppo intermedio e avanzato, l'obiettivo è mantenere e consolidare le azioni già realizzate (<i>baseline</i>) e quelle sviluppate nella prima fase di avvio (2021).	Dipartimento per il personale	
	2) Benessere organizzativo		Per ciascuna fase saranno realizzate le azioni previste, per ciascuna annualità del triennio, dal piano Family Audit.	Dipartimento per il personale	
	3) Monitoraggio del lavoro agile		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma. Nelle fasi di sviluppo intermedio e avanzato, l'obiettivo è mantenere e consolidare le azioni già realizzate (<i>baseline</i>) e quelle sviluppate nella prima fase di avvio (2021).	Dipartimento per il personale	
	4) Help desk informatico dedicato al lavoro agile		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma. Nelle fasi di sviluppo intermedio e avanzato, l'obiettivo è mantenere e consolidare le azioni già realizzate (<i>baseline</i>) e quelle sviluppate nella prima fase di avvio (2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per il personale • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione 	
	5) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma. Nelle fasi di sviluppo intermedio e avanzato, l'obiettivo è mantenere e consolidare le azioni già realizzate (<i>baseline</i>) e quelle sviluppate nella prima fase di avvio (2021).	Dipartimento per il personale	
	6) Linee guida per un utilizzo efficace del lavoro agile		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma. Nelle fasi di sviluppo intermedio e avanzato, l'obiettivo è mantenere e consolidare le azioni già realizzate (<i>baseline</i>) e quelle sviluppate nella prima fase di avvio (2021).	Dipartimento per il personale	
	SALUTE PROFESSIONALE				
	<i>Competenze direzionali:</i>				
	7) % dirigenti che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile	<i>% dirigenti = n. dirigenti partecipanti a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile anno XXXX/n. dirigenti in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di dirigenti che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze direzionali in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è mantenere e consolidare la percentuale annuale di partenza.	Dipartimento per il personale	
8) % dirigenti che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	<i>% dirigenti = n. dirigenti che approvano progetti di lavoro agile nell'anno XXXX/n. dirigenti in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di dirigenti che adottano approcci per obiettivi e progetti in ciascun anno di riferimento del piano. Attraverso lo sviluppo delle diverse azioni previste nel piano, l'intento è garantire la diffusione della cultura del " <i>management by objectives</i> " misurandola con la variabile proxy della percentuale di dirigenti che, in ciascun anno, approvano almeno un progetto di lavoro agile. L'obiettivo è ottenere già, a partire dal 2021, la copertura totale della percentuale di dirigenti che adottano tali approcci.	Dipartimento per il personale		

DIMENSIONI	INDICATORI	DESCRIZIONE INDICATORE	NOTA METODOLOGICA PIANO	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Competenze organizzative:			
	9) % lavoratori che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	<i>% lavoratori = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi di formazione sulle competenze organizzative in materia di lavoro agile nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori (dirigenti e non) che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze organizzative in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è passare già nella prima fase di avvio (2021) dal 5% al 30% e di consolidare la percentuale nelle fasi di sviluppo successive.	Dipartimento per il personale
	10) % di lavoratori che lavoreranno per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	<i>% lavoratori = n. lavoratori agili (dirigenti e non) adibiti ad attività compatibili che hanno presentato progetti nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori agili (dirigenti e non) adibiti ad attività compatibili che, su base volontaria, presenteranno progetti in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è incrementare gradualmente la percentuale dei lavoratori che ricorrono a nuove modalità di lavoro flessibile.	Dipartimento per il personale
	Competenze digitali:			
	11) % lavoratori che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze digitali specifiche del lavoro agile	<i>% lavoratori = n. lavoratori (dirigenti e non) partecipanti a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori (dirigenti e non) che parteciperanno a corsi di formazione sulle competenze digitali in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è mantenere e consolidare la percentuale annuale di partenza.	Dipartimento per il personale
	12) % lavoratori che utilizzeranno le tecnologie digitali a disposizione	<i>% lavoratori = n. utenti attivi su strumenti di collaborazione nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori (dirigenti e non) attivi su strumenti di collaborazione in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è incrementare gradualmente la percentuale dei lavoratori che ricorrono agli strumenti di collaborazione.	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA			
	13) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	<i>€ di investimenti annuali</i>	Le previsioni di spesa sono calcolate a partire dagli investimenti programmati e segnalati dalle fonti	Dipartimento per il personale
	14) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	<i>€ di investimenti annuali</i>	Le previsioni di spesa sono calcolate a partire dagli investimenti programmati e segnalati dalle fonti	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	15) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	<i>€ di investimenti annuali</i>	Le previsioni di spesa sono calcolate a partire dagli investimenti programmati e segnalati dalle fonti	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento per il personale • Dipartimento per i servizi strumentali • Dipartimento della protezione civile • Scuola Nazionale dell'Amministrazione

DIMENSIONI	INDICATORI	DESCRIZIONE INDICATORE	NOTA METODOLOGICA PIANO	Fonte
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE DIGITALE			
	16) N. PC per lavoro agile	<i>n. PC portatili consegnati a lavoratori agili nell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e il target indicato per ciascuna fase indica il numero di PC complessivamente consegnati al personale per l'espletamento del lavoro agile, risultante alla data del 31 dicembre di ogni anno. L'obiettivo è incrementare di 500 unità annue la dotazione di PC portatili.	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	17) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	<i>% lavoratori = n. utenti con VPN attiva nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori dotati di "saponette" e SIM per il traffico dati in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è incrementare gradualmente la percentuale di lavoratori con VPN attiva	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	18) Sistema VPN	<i>Proiezione dell'estensione del sistema VPN al personale (calcolata in termini percentuali in relazione ai target dell'indicatore 17)</i>	L'indicatore è una proiezione dell'estensione del sistema VPN tra il personale ed è strettamente connesso all'indicatore n. 17. L'obiettivo è incrementare gradualmente la percentuale di lavoratori con VPN attiva	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	19) Intranet	<i>Proiezione dell'estensione degli accessi ad internet da remoto al personale (calcolata in termini percentuali in relazione ai target dell'indicatore 17)</i>	L'indicatore è una proiezione dell'estensione degli accessi alla intranet da remoto ed è strettamente connesso all'indicatore n. 17. L'obiettivo è incrementare gradualmente la percentuale di lavoratori che accedono a intranet da remoto	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	20) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	<i>% lavoratori abilitati ai sistemi di collaboration = n. lavoratori (dirigenti e non) abilitati ai sistemi di collaboration nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori abilitati ai sistemi di collaboration in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è incrementare gradualmente la percentuale di lavoratori abilitati a sistemi di collaboration	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	21) % Applicativi consultabili in lavoro agile	<i>% applicativi consultabili da remoto = n. applicativi consultabili da remoto nell'anno XXXX/n. applicativi in uso al personale nell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di applicativi consultabili da remoto in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è raggiungere, alla fine del triennio, la copertura totale degli applicativi consultabili da remoto	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	22) % Banche dati consultabili in lavoro agile	<i>% banche dati consultabili da remoto = n. banche dati consultabili da remoto nell'anno XXXX/n. banche dati in uso al personale nell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di banche dati consultabili da remoto in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è passare da una percentuale di copertura del 71% ad una copertura totale, già a decorrere dal 2021	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	23) % Firma digitale tra i lavoratori agili	<i>% lavoratori che utilizzano la firma digitale = n. firme digitali in uso al personale (dirigenti e non) nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) in servizio in PCM al 31/12/XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori agili (dirigenti e non) dotati di firma digitale in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è mantenere le percentuali in uso o aumentarle su specifiche richieste.	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	24) % Processi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	<i>% processi digitalizzati = n. processi digitalizzati (anche parzialmente) nell'anno XXXX/n. processi digitalizzabili nell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di processi digitalizzati (totalmente o parzialmente) in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è raggiungere, alla fine del triennio, la digitalizzazione totale dei processi.	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione
	25) % Servizi digitalizzati (intesi FULL DIGITAL)	<i>% servizi digitalizzati = n. servizi digitalizzati (anche parzialmente) nell'anno XXXX/n. servizi digitalizzabili nell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di servizi digitalizzati (totalmente o parzialmente) in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è incrementare, gradualmente, la percentuale di digitalizzazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> Dipartimento per i servizi strumentali Dipartimento della protezione civile Scuola Nazionale dell'Amministrazione

DIMENSIONI	INDICATORI	DESCRIZIONE INDICATORE	NOTA METODOLOGICA PIANO	FONTE
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI			
	26) % lavoratori agili effettivi	<i>% lavoratori agili effettivi = n. lavoratori agili (dirigenti e non) nell'anno XXXX/n. lavoratori (dirigenti e non) adibiti ad attività compatibili con il lavoro agile nell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di lavoratori (dirigenti e non) adibiti ad attività compatibili che effettivamente presteranno la loro attività in modalità agile in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è incrementare gradualmente la percentuale dei lavoratori che ricorrono a nuove modalità di lavoro flessibile.	Dipartimento per il personale
	27) % Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali (Giornate di lavoro agile/giornate lavorative totali)	<i>% giornate di lavoro agile rispetto alle giornate lavorative totali = n. giornate di lavoro agile dell'anno XXXX/n. giornate lavorative dell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e il target è stato calcolato ipotizzando una media di 2 gg di lavoro agile a settimana, su un anno lavorativo al lordo di 30 gg di ferie.	Dipartimento per il personale
	28) % Giornate lavoro agile rispetto alle giornate lavorate (Giornate di lavoro agile/giornate lavorate totali)	<i>% giornate di lavoro agile rispetto alle giornate lavorate = n. giornate di lavoro agile dell'anno XXXX/n. giornate lavorate dell'anno XXXX</i>	L'indicatore è annuo e il target è stato calcolato ipotizzando una media di 2 gg di lavoro agile a settimana su un anno lavorativo al netto di 30 gg di ferie.	Dipartimento per il personale
	INDICATORI QUALITATIVI			
	29) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc. a) % dirigenti soddisfatti delle prestazioni rese in lavoro agile b) Quota di personale da adibire al lavoro agile ritenuta ottimale dalla maggior parte dei dirigenti c) % di lavoratori soddisfatti del lavoro agile		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma. Le indagini statistiche annuali hanno l'obiettivo di misurare il livello di soddisfazione e gli impatti - in termini positivi e negativi - di tutto il personale (dirigenti e non).	Dipartimento per il personale
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ			
	30) Riflesso economico: Riduzione costi funzionamento	<i>riduzione % = (costi di funzionamento semestre XXXX - costi di funzionamento semestre XXXX-1)/costi di funzionamento semestre XXXX-1</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di riduzione dei costi di funzionamento in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è mantenere, nell'orizzonte triennale, una riduzione più o meno costante dei costi di funzionamento.	Ufficio per il controllo interno, per la trasparenza e l'integrità
	31) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	Dipartimento per i servizi strumentali
	EFFICIENZA			
	32) Produttiva: a) Diminuzione assenze (base fissa=2019) b) Aumento produttività	a) <i>% diminuzione assenze = (gg assenza XXXX - gg assenza 2019)/gg lavorabili 2019</i> b) <i>indicatore da definire</i>	a) L'anno 2019 è stato assunto quale anno base perché non inficiato da distorsioni dovute all'"effetto pandemia"; b) Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	a) Dipartimento per il personale b) Ufficio per il controllo interno, per la trasparenza e l'integrità
	33) Economica: Riduzione di costi unitari per output	<i>riduzione % = (costo medio unitario semestre XXXX - costo medio unitario semestre XXXX-1)/costo medio unitario semestre XXXX-1</i>	L'indicatore è annuo e misura la percentuale di riduzione dei costi unitari per output in ciascun anno di riferimento del piano. L'obiettivo è mantenere, nell'orizzonte triennale, una riduzione più o meno costante dei costi medi unitari	Ufficio per il controllo interno, per la trasparenza e l'integrità
	EFFICACIA			
34) Quantitativa Quantità erogata: - % servizi full digital offerti	<i>% servizi digitalizzati = n. servizi totalmente digitalizzati nell'anno XXXX/n. servizi totalmente digitalizzabili nell'anno XXXX</i>	L'obiettivo è raggiungere, alla fine del triennio, una digitalizzazione totale del 75% dei servizi.	Dipartimento per i servizi strumentali	
35) Qualitativa Qualità percepita		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma. L'obiettivo è rilevare l'efficacia qualitativa percepita attraverso le indagini descritte all'indicatore 29.		

DIMENSIONI	INDICATORI	DESCRIZIONE INDICATORE	NOTA METODOLOGICA PIANO	FONTE
PERFORMANCE INDIVIDUALI	RISULTATI			
	36) Efficacia quantitativa		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	37) Efficienza produttiva		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	COMPORTAMENTI			
	38) Responsabilità		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	39) Comunicazione		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
IMPATTI	IMPATTI ESTERNI			
	40) Sociale - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro, work life balance		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	41) Ambientale - POSITIVO/NEGATIVO per la collettività: minor livello di emissione di CO2 stimato su dichiarazione del dipendente rispetto ai km casa/lavoro		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	42) Economico - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: euro risparmiati per commuting casa-lavoro - POSITIVO/NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per le utenze		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	IMPATTI INTERNI			
	43) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	44) Miglioramento/Peggioramento salute professionale		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
	45) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.	
46) Miglioramento/Peggioramento salute digitale		Per ciascuna fase sono state inserite le azioni in programma.		



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIRETTIVA SUL LAVORO AGILE

IL SEGRETARIO GENERALE

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri;

VISTA la legge 16 giugno 1998, n. 191, in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni;

VISTO il decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, recante Codice in materia di protezione dei dati personali;

VISTO il decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, Codice dell'amministrazione digitale;

VISTO il decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, recante Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246;

VISTA la direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio 5 luglio 2006, n. 2006/54/CE, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego;

VISTA la direttiva 23 maggio 2007, recante misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche" adottata dal Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione e dal Ministro per i diritti e le pari opportunità;

VISTO il decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, recante attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

VISTA la legge 4 novembre 2010, n. 183, recante deleghe al Governo in materia di lavori usuranti, di riorganizzazione di enti, di congedi, aspettative e permessi, di ammortizzatori sociali, di servizi per l'impiego, di incentivi all'occupazione, di apprendistato, di occupazione femminile, nonché misure contro il lavoro sommerso e disposizioni in tema di lavoro pubblico e di controversie di lavoro;

VISTA la direttiva 4 marzo 2011, recante Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;

VISTO il decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80, recante misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183;

VISTO l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, recante deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;

VISTI i vigenti contratti collettivi nazionali di lavoro relativi al personale dirigenziale e non dirigenziale della Presidenza del Consiglio dei ministri;

VISTO il protocollo di intesa sulla sperimentazione del lavoro agile stipulato con le organizzazioni sindacali in data 5 aprile 2017;

VISTA la legge 22 maggio 2017, n. 81, recante misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato;

VISTO il decreto del Segretario generale 26 maggio 2017, recante direttiva per la sperimentazione del lavoro agile presso la Presidenza del Consiglio dei ministri;

VISTA la direttiva n. 3 del 1° giugno 2017 del Presidente del Consiglio dei ministri, recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;

VISTO l'atto del Segretario generale del 7 maggio 2018, con il quale sono state individuate, per tutte le strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri, le attività per le quali non è possibile il ricorso al lavoro agile, in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

CONSIDERATO che, ai sensi dell'articolo 17 del citato decreto del Segretario generale 29 marzo 2018, a seguito della pubblicazione di apposito bando in data 28 giugno 2018, la sperimentazione del lavoro agile è stata estesa al personale in servizio presso tutte le strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri, con avvio dei progetti individuali a decorrere dal 1° ottobre 2018, con una durata di otto mesi, fino al 31 maggio 2019;

VISTA la legge 30 dicembre 2018, n. 145, e in particolare l'articolo 1, comma 486, che ha integrato l'articolo 18 della citata legge n. 81/2017, prevedendo che i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;

RITENUTO NECESSARIO adottare, anche in relazione alle risultanze delle sperimentazioni attuate, una nuova direttiva che tenga conto delle citate disposizioni di cui all'articolo 1, comma 486, della legge n. 145 del 2018 e che disciplini, a regime, le modalità di attuazione del lavoro agile nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei ministri;

SENTITO il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni della Presidenza del Consiglio dei ministri;

INFORMATE le organizzazioni sindacali;

A d o t t a
la seguente direttiva:

Articolo 1 *(Definizioni)*

1. Ai fini della presente direttiva si intende per:

- a) “**lavoro agile**”: una modalità flessibile di lavoro, definita mediante accordo tra le parti e organizzata per obiettivi, finalizzata altresì a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, assicurando comunque la migliore organizzazione e qualità dell'attività lavorativa;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

- b) **“prestazione di lavoro resa con modalità agile”**: prestazione lavorativa resa all’esterno della sede di lavoro e in assenza di una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- c) **“progetto individuale di lavoro agile”**: accordo bilaterale sottoscritto tra il dipendente e il proprio superiore gerarchico che specifica i contenuti delle prestazioni da rendere in modalità agile al di fuori della sede di lavoro, le modalità e i tempi di svolgimento, i risultati attesi e gli indicatori di misurazione, nonché le procedure di monitoraggio e valutazione delle attività svolte;
- d) **“sede di lavoro”**: la sede abituale di servizio del dipendente;
- e) **“strumenti di lavoro agile”**: strumenti tecnologici utilizzati dal dipendente per l’esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro, eventualmente messi a disposizione dall’amministrazione.

Articolo 2

(Ambito di applicazione)

1. La presente direttiva disciplina le modalità di attuazione del lavoro agile alla Presidenza del Consiglio dei ministri.
2. La prestazione lavorativa in modalità agile può essere resa da tutti i dipendenti, inclusi i dirigenti, con contratto a tempo indeterminato o determinato, in servizio presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, ivi compreso il personale degli uffici di diretta collaborazione.
3. L’accesso al lavoro agile avviene su base volontaria, nei modi e nei limiti previsti dalla presente direttiva e nel rispetto dei principi di pari opportunità e non discriminazione.

Articolo 3

(Finalità)

1. L’attuazione del lavoro agile all’interno della Presidenza del Consiglio dei ministri risponde alle seguenti finalità:
 - a) sviluppare nuove soluzioni organizzative che favoriscano una cultura lavorativa e gestionale orientata allo svolgimento della prestazione di lavoro per obiettivi e risultati;
 - b) promuovere un’organizzazione del lavoro ispirata a principi di flessibilità, autonomia, responsabilità e innovazione;
 - c) garantire ai dipendenti che richiedano di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

- d) razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro in ragione dell'introduzione di nuove tecnologie e di modalità di comunicazione a distanza, realizzando economie di gestione;
- e) agevolare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- f) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ambito di politiche di tutela ambientale sensibile alla diminuzione del traffico veicolare urbano in termini di volumi e di percorrenze.

Articolo 4

(Requisiti del lavoro agile)

1. La prestazione può essere svolta in modalità di lavoro agile quando sussistono le seguenti condizioni:
 - a) il dipendente gode di autonomia operativa e ha la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa in coerenza con le esigenze organizzative e funzionali della struttura alla quale è assegnato;
 - b) le attività possono essere monitorate e i risultati attesi misurati, anche al fine di verificarne la corrispondenza con gli obiettivi programmati;
 - c) le attività possono essere almeno in parte delocalizzate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
 - d) le strumentazioni tecnologiche devono essere idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro.

Articolo 5

(Attività escludibili)

1. Il Segretario generale individua, secondo le modalità di cui al comma 2, le attività per le quali non è possibile il ricorso al lavoro agile, in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni.
2. Ciascuna struttura effettua, periodicamente, una ricognizione volta a verificare se ricorrono i presupposti e le condizioni per la revisione dell'elenco delle attività escludibili, anche alla luce delle innovazioni organizzative e tecnologiche e trasmette le proposte alla segreteria tecnica di cui all'articolo 16, comma 1, e al Dipartimento per il personale che, previo esame, sottopongono il nuovo elenco al Segretario generale per l'adozione finale.
3. L'elenco delle attività escludibili individuate con atto del Segretario generale è allegato al bando pubblicato per la procedura di accesso al lavoro agile di cui all'articolo 8.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Articolo 6

(Modalità di svolgimento del lavoro agile)

1. Il dipendente ammesso al lavoro agile può svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro, anche senza fornitura di strumenti e connessioni da parte dell'amministrazione, ordinariamente per un massimo di cinque giornate al mese, divisibili anche in mezze giornate, da concordare con il superiore gerarchico.
2. Il numero delle giornate previste è definito in relazione alle attività da svolgere, all'articolazione dell'orario nella settimana lavorativa e alle esigenze operative della struttura di appartenenza.
3. Laddove necessario per motivi connessi a specifiche, rilevanti e documentate esigenze del singolo dipendente o di singole strutture, con determinazione del Segretario generale, su proposta del capo della struttura e previo accordo con il superiore gerarchico del dipendente stesso, sentita la Commissione di cui all'articolo 8, comma 4, è possibile ampliare il numero delle giornate lavorative che possono essere espletate in modalità di lavoro agile.
4. Al fine di garantire un'efficace interazione con la struttura di appartenenza e un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il personale con qualifica non dirigenziale deve garantire, nell'arco della giornata di lavoro agile, la contattabilità telefonica per almeno tre ore, ovvero per almeno un'ora e mezza in caso di mezza giornata, in fasce orarie anche discontinue individuate nel progetto individuale di lavoro agile di cui all'articolo 7.
5. Fatte salve le fasce di contattabilità di cui al comma 4, al dipendente che rende la propria prestazione lavorativa in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche.

Articolo 7

(Progetto individuale di lavoro agile)

1. Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile avviene sulla base di un progetto individuale di lavoro agile.
2. Il progetto individuale di lavoro agile, definito dal dipendente d'intesa con il proprio superiore gerarchico, che ne approva i contenuti e le modalità attuative, in coerenza con le esigenze organizzative e operative della struttura, deve indicare, quali contenuti minimi essenziali:
 - a) le informazioni identificative del dipendente e della struttura di appartenenza;
 - b) l'oggetto, che può riguardare sia le attività rientranti nei compiti assegnati ordinariamente al dipendente, sia attività di carattere innovativo da realizzarsi in tempi predefiniti;
 - c) la durata del progetto definita, oltre che in funzione dell'oggetto, anche in relazione alle esigenze organizzative della struttura;
 - d) le modalità di realizzazione delle attività e gli strumenti di lavoro;



Presidenza del Consiglio dei Ministri

- e) le eventuali specifiche tecniche riguardanti l'uso di applicativi e dotazioni informatiche di proprietà dell'amministrazione;
 - f) i tempi della prestazione in modalità di lavoro agile;
 - g) le fasce di contattabilità telefonica;
 - h) gli specifici risultati attesi e gli indicatori di misurazione definiti in coerenza con il sistema di controllo di gestione in uso presso la Presidenza del Consiglio dei ministri;
 - i) i tempi e le modalità di monitoraggio dello svolgimento delle attività, anche ai fini di una eventuale revisione del progetto, nonché la verifica e la valutazione dell'attività svolta e dei risultati finali conseguiti.
3. Laddove si renda necessario definire una diversa modalità di prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile, relativamente a quanto previsto dal comma 2, lettere c) ed f), le eventuali modifiche al progetto individuale, concordate con il superiore gerarchico e approvate dal capo della struttura, devono essere comunicate al Dipartimento per il personale per gli adempimenti di competenza e l'aggiornamento della documentazione conservata agli atti.
 4. Il superiore gerarchico e il dipendente, durante il periodo di svolgimento del progetto di lavoro agile possono, con adeguato preavviso, pari ad almeno trenta giorni lavorativi e fornendo specifica motivazione, chiedere, anche unilateralmente, di interrompere il progetto prima della sua naturale scadenza.
 5. Ciascun dipendente, secondo le scadenze definite nel progetto individuale e a conclusione del progetto stesso, redige le schede di monitoraggio e le trasmette al superiore gerarchico. I dirigenti responsabili dei singoli progetti di lavoro agile approvano le schede e redigono, alla scadenza finale del progetto, un report sui risultati conseguiti per la successiva trasmissione al capo della struttura che lo controfirma e lo inoltra alla segreteria tecnica di cui all'articolo 16, comma 1 e al Dipartimento per il personale.

Articolo 8

(Procedura di accesso al lavoro agile)

1. L'accesso al lavoro agile avviene a seguito pubblicazione di appositi bandi con cadenza semestrale.
2. Il bando indica l'eventuale contingente massimo di dipendenti da ammettere al lavoro agile, in misura non inferiore al dieci per cento del personale in servizio.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

3. Per accedere allo svolgimento della prestazione in modalità agile, il dipendente è tenuto alla presentazione della propria candidatura, corredata del progetto individuale di lavoro agile di cui all'articolo 7 secondo le modalità e i termini fissati dal bando. Il progetto è trasmesso, per via gerarchica, al capo della struttura, che valuta tutte le candidature anche in relazione alle esigenze organizzative e funzionali complessive. L'elenco dei dipendenti i cui progetti sono stati definitivamente approvati dal capo della struttura è trasmesso alla Commissione di cui al comma 4, per il tramite del Dipartimento per il personale. Al termine di ogni fase, il superiore gerarchico comunica al dipendente l'esito motivato della valutazione.
4. L'esame dei progetti di lavoro agile approvati dai capi delle strutture è svolto da una Commissione, composta da tre membri, individuati dal Segretario generale tra i dirigenti in servizio presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, garantendo una rotazione periodica.
5. La Commissione esamina i progetti proposti al fine di verificarne la coerenza con le disposizioni contenute nella presente direttiva.
6. Il supporto alla Commissione è assicurato dalla segreteria tecnica di cui all'articolo 16, comma 1.
7. Entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ciascun anno il Segretario generale approva, con decreto, l'elenco del personale ammesso al lavoro agile o l'eventuale graduatoria, sulla base dei criteri di priorità di cui all'articolo 9, in caso di richieste superiori al contingente massimo eventualmente individuato dal bando ai sensi del comma 2.
8. A seguito della pubblicazione dell'elenco o della graduatoria, si avvia, d'intesa con il superiore gerarchico del richiedente, il progetto di lavoro agile individuale, per la durata individuata dal progetto medesimo.
9. Il Segretario generale può accogliere in via d'urgenza le richieste formulate per sopravvenuti ed eccezionali motivi connessi a specifiche e documentate esigenze di singoli dipendenti, al di fuori dell'elenco o della graduatoria di cui al comma 7 e anche in deroga al contingente massimo eventualmente previsto dal bando. In tale ipotesi, la decorrenza e la durata del progetto individuale sono stabilite d'intesa con il superiore gerarchico e approvate dal capo della struttura, fino al termine finale previsto dal bando in corso.

Articolo 9

(Criteri di priorità)

1. In caso di richieste superiori al contingente massimo di dipendenti da ammettere al lavoro agile, eventualmente previsto dal bando, la Commissione procede alla redazione di una graduatoria.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

2. È comunque ammesso al lavoro agile, anche in deroga al contingente massimo eventualmente previsto dal bando, il personale in possesso dei seguenti requisiti:
 - a) lavoratori padri e lavoratrici madri nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151;
 - b) dipendenti con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104.
3. Fermo restando quanto previsto dal comma 2, ai fini della redazione della graduatoria di cui al comma 1, si terrà conto dei seguenti criteri di priorità e punteggi, tra loro cumulabili:
 - a) particolari condizioni di salute del dipendente, anche transitorie, debitamente certificate da strutture pubbliche, che rendono difficoltoso o disagiavo raggiungere la sede di lavoro, ivi compreso lo stato di gravidanza: punti 3;
 - b) figli minori di dodici anni: punti 3;
 - c) esigenze di assistenza nei confronti di familiari o conviventi affetti da patologie che ne compromettono l'autonomia, debitamente certificate da strutture pubbliche, per i quali non si fruisce di agevolazioni in termini di permessi giornalieri e/orari retribuiti ai sensi della legge n. 104/1992: punti 3;
 - d) contratto di lavoro a tempo pieno: punti 2;
 - e) non fruizione di agevolazioni in termini di congedi o permessi giornalieri e/o orari retribuiti (es. permessi previsti dalla legge n. 104/1992) concessi dall'amministrazione per venire incontro a esigenze familiari, diverse da quelle previste ai sensi del comma 2: punti 2;
 - f) distanza chilometrica tra il luogo in cui vive abitualmente il dipendente e la sede di lavoro: inferiore a 20 km punti 0; tra 20 e 40 km punti 0,5; tra 40 e 100 km punti 0,8; oltre 100 km punti 1;
 - g) non aver fruito dell'istituto del lavoro agile nell'anno solare precedente: punti 0,5;
 - h) prestazione di servizio presso le strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri: punti 0,5.
4. I requisiti di priorità devono essere posseduti al momento della presentazione della richiesta di accesso al lavoro agile.
5. In caso di parità di punteggio sono ammessi al lavoro agile anche coloro che si collocano ex aequo con l'ultimo dipendente utilmente collocato in graduatoria.
6. Nei casi in cui, a vario titolo, si rendono disponibili posizioni di lavoro agile, si procede allo scorrimento della graduatoria.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Articolo 10

(Strumenti di lavoro)

1. Al fine di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, il dipendente può utilizzare strumenti tecnologici propri, purché idonei allo svolgimento della prestazione al di fuori della sede di lavoro e conformi alle specifiche tecniche individuate dal Dipartimento per i servizi strumentali - Ufficio informatica e telematica, che ne verifica l'adeguatezza.
2. Nel caso in cui gli strumenti siano assegnati in uso dall'amministrazione, questa ne garantisce la sicurezza ed il buon funzionamento; l'utilizzo della strumentazione informatica di proprietà dell'amministrazione deve avvenire nel rigoroso rispetto delle specifiche tecniche e delle istruzioni d'uso che il Dipartimento per i servizi strumentali - Ufficio informatica e telematica - fornisce in una apposita informativa scritta; copia dell'informativa è sottoscritta dal dipendente, che si impegna a garantire il corretto utilizzo della strumentazione e il rispetto delle regole di sicurezza informatica.
3. Al fine di garantire l'uso razionale delle risorse strumentali, l'eventuale assegnazione in uso del pc portatile con la relativa connessione alla rete può comportare la sostituzione della strumentazione in uso dal dipendente nella sede di lavoro.
4. Il dipendente che utilizza la strumentazione informatica fornita dall'amministrazione si impegna, sottoscrivendo l'informativa di cui al comma 2, a curare l'integrità della strumentazione stessa, a garantirne il corretto e diligente utilizzo e l'assenza di contenuti illegali e usi impropri, assumendosene in via esclusiva ogni responsabilità, nonché obbligandosi al rispetto delle regole di sicurezza informatica.

Articolo 11

(Trattamento giuridico economico)

1. L'amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono delle modalità di lavoro agile non subiscano svantaggi ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera; lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità agile non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative, contrattuali e dalle condizioni dei contratti collettivi nazionali e integrativi relativi al personale della Presidenza del Consiglio dei ministri vigenti, né sul trattamento economico in godimento, salvo quanto previsto al comma 3.
2. La prestazione lavorativa resa con la modalità agile è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

3. Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, nelle giornate lavorative di lavoro agile non è riconosciuto il trattamento di trasferta e non sono configurabili protrazioni dell'orario di lavoro aggiuntive ai sensi dell'articolo 18 del CCNI relativo al personale del comparto della Presidenza del Consiglio dei ministri, quadriennio normativo 2006 - 2009, prestazioni di lavoro straordinario, né permessi brevi ed altri istituti che comportino riduzioni di orario.
4. Nelle giornate di attività svolte interamente in lavoro agile al dipendente è riconosciuto il diritto al buono pasto.

Articolo 12

(Obblighi di custodia e riservatezza)

1. Il dipendente è tenuto a custodire diligentemente e responsabilmente la documentazione utilizzata, i dati e gli strumenti tecnologici eventualmente messi a disposizione dal datore di lavoro.
2. Nell'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile, il dipendente è tenuto al rispetto degli obblighi in materia di segreto d'ufficio e di riservatezza, ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici" e del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 16 settembre 2014, "Codice di comportamento e di tutela della dignità e dell'etica dei dirigenti e dei dipendenti della Presidenza del Consiglio dei ministri".
3. Il dipendente, nell'espletamento della prestazione lavorativa in modalità agile, è tenuto a garantire il pieno rispetto degli obblighi derivanti dalla vigente normativa in materia di protezione dei dati personali.

Articolo 13

(Sicurezza sul lavoro)

1. 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 a tal fine 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.
2. L'accettazione dell'informativa è acquisita al momento della presentazione della richiesta di accesso al lavoro agile.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

3. Ai sensi dell'articolo 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno delle sedi dell'amministrazione.
4. L'amministrazione non risponde degli infortuni verificatisi a causa della mancata diligenza del lavoratore nella scelta di un ambiente di lavoro non compatibile con quanto indicato nell'informativa.
5. Il dipendente collabora diligentemente con l'amministrazione al fine di garantire un adempimento sicuro, corretto e proficuo della prestazione di lavoro.
6. Gli accordi per lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile formano oggetto di comunicazione ai sensi di quanto previsto dall'articolo 23, comma 1, della legge n. 81 del 2017.

Articolo 14

(Valutazione della performance)

1. 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.
2. L'amministrazione adegua progressivamente i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno individuando idonei indicatori al fine di valutare efficienza, efficacia ed economicità delle attività svolte in modalità agile.

Articolo 15

(Formazione)

1. L'amministrazione fornisce, ai dipendenti e ai dirigenti responsabili dei progetti individuali, moduli formativi per garantire una conoscenza di base dell'istituto del lavoro agile e delle relative modalità operative, anche con riferimento ai profili di sicurezza informatica e di salute e sicurezza sul lavoro.
2. La partecipazione ai corsi di formazione è propedeutica all'avvio del primo progetto individuale di lavoro agile.



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Articolo 16

(Segreteria tecnica e gruppo di monitoraggio)

1. Con decreto del Segretario generale è costituita una apposita segreteria tecnica che supporta le strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri nell'attuazione del lavoro agile, assiste la Commissione di cui all'articolo 8, comma 4 e il Dipartimento per il personale nell'adempimento delle attività di gestione dei bandi per l'ammissione al lavoro agile, nonché cura, in collaborazione con il gruppo di monitoraggio di cui al comma 2, la realizzazione di relazioni di monitoraggio sul lavoro agile.
2. Un gruppo di monitoraggio formato dai componenti della segreteria tecnica e dai rappresentanti delle Organizzazioni sindacali, è istituito con decreto del Segretario generale e monitora l'andamento del lavoro agile e partecipa alla predisposizione delle relazioni di cui al comma 1.

Articolo 17

(Disposizioni transitorie e finali)

1. L'amministrazione valuta periodicamente se ricorrono le condizioni tecnologiche e organizzativo-gestionali per ampliare il numero delle giornate di lavoro agile e garantire a tutti i dipendenti l'accesso all'istituto, adeguando progressivamente, con apposite clausole, i bandi di cui all'articolo 8.
2. I progetti sperimentali di lavoro agile con scadenza al 31 maggio 2019 sono prorogati fino al 30 giugno 2019, previo accordo del superiore gerarchico e del capo della struttura.
3. La presente direttiva sostituisce integralmente quella adottata con decreto del Segretario generale 29 marzo 2018 relativa alla sperimentazione del lavoro agile. Ogni eventuale richiamo contenuto in altri provvedimenti si intende riferito alla presente direttiva.
4. Per quanto non espressamente previsto dalla presente direttiva si applicano le disposizioni previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva nazionale vigente.

Roma, 2 maggio 2019

F.TO IL SEGRETARIO GENERALE



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Segretariato Generale

Ai Capi dei Dipartimenti, degli Uffici e delle strutture di cui all'allegato elenco

Loro sedi

Oggetto: individuazione delle attività per le quali non è possibile il ricorso al lavoro agile

In attuazione dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, nel quadro di un più ampio processo di innovazione delle politiche per il personale, la Presidenza del Consiglio dei ministri ha intrapreso un percorso di revisione dei propri modelli organizzativi, con una attenzione particolare anche alle esigenze di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, e ha avviato il percorso per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, quale il lavoro agile, delineato, da ultimo, con la direttiva del Segretario generale adottata in data 29 marzo 2018.

Al fine di consentire un'uniforme applicazione delle modalità di sperimentazione del lavoro agile nell'ambito delle strutture dell'amministrazione, con il presente atto, ai sensi dell'articolo 5 della citata direttiva, sono individuate le attività per le quali non è possibile il ricorso al lavoro agile, in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni.

La mappatura delle attività è stata elaborata all'esito dell'esame delle proposte pervenute dalle strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri, da parte del gruppo tecnico di supporto e della relativa segreteria, costituita presso il Dipartimento per il personale.

La metodologia adottata è stata incentrata su una logica estensiva finalizzata a ricomprendere il maggior numero possibile di attività nell'ambito di quelle lavorabili in modalità agile, valutando positivamente la realizzabilità di fasi e processi lavorativi che compongono le attività istituzionali di riferimento per ciascuna struttura.

La mappatura delle attività escluse è stata definita per macro-aree, prescindendo da riferimenti specifici identificativi delle singole strutture, con l'obiettivo di semplificare e standardizzare la descrizione di attività riconducibili a più funzioni istituzionali.

La mappatura in argomento potrà essere oggetto di periodica revisione, sulla base delle proposte che saranno formulate dai singoli dipartimenti ed uffici, previo esame della segreteria tecnica, anche al fine di tener conto delle evoluzioni di natura organizzativo-gestionale e tecnologica, tali da poterne modificare le modalità di svolgimento.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Segretariato Generale

Le attività per le quali non è possibile il ricorso al lavoro agile sono state ricondotte a due diverse fattispecie:

1. attività escluse dallo svolgimento in modalità agile in relazione alla natura e alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni;
2. attività escludibili in assenza di adeguamenti della strumentazione tecnologica.

1. Attività escluse dalla realizzazione in modalità di lavoro agile

In questo primo gruppo di attività sono ricomprese le attività, istituzionali o di supporto, che richiedono la presenza del lavoratore nelle sedi di lavoro o nelle sedi istituzionali, anche in relazione alle esigenze di immediatezza e tempestività nell'esecuzione della prestazione lavorativa e alla necessità di un contatto diretto e costante con l'utenza e/o con i colleghi e superiori gerarchici.

1.1 Attività istituzionali

- Presidio e coordinamento delle attività connesse ai lavori parlamentari
- Attività di segreteria per la riunione preparatoria del Consiglio dei ministri e del pre-consiglio e attività di assistenza all'Ufficio di segreteria del Consiglio dei ministri
- Esame, verifica e controllo di atti e documenti originali sottoposti alla firma o in visione alle autorità politiche o all'autorità amministrativa
- Supporto e assistenza agli eventi e alle conferenze stampa delle autorità politiche in sede e nelle sedi istituzionali, ivi compresa l'attività redazionale in diretta
- Supporto alle necessità del Presidente del Consiglio sia in Italia che all'estero in occasione di incontri al vertice, compresi allestimenti e accoglienza
- Organizzazione, presidio e supporto a riunioni, incontri ed eventi, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede
- Organizzazione e gestione di visite e incontri delle autorità politiche in Italia e all'estero, di visite di Stato, di vertici internazionali, ove necessario per esigenze di sicurezza e riservatezza
- Supporto a organismi collegiali, comitati, tavoli tecnici, commissioni e gruppi di lavoro e studio, limitatamente alle attività che richiedono la presenza in sede
- Partecipazione a riunioni, incontri ed eventi istituzionali che richiedono la presenza nelle relative sedi
- Gestione del contenzioso, con riferimento alle fasi che richiedono la presenza dinanzi all'Autorità giudiziaria



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Segretariato Generale

- Attività connesse al presidio, alla gestione operativa e al monitoraggio delle emergenze di protezione civile e delle situazioni di allerta, ivi comprese le attività di coordinamento operativo, di supervisione e di allestimento e supporto tecnico dei centri di coordinamento fuori sede in contesti emergenziali
- Gestione delle visite culturali e informazione sulla storia delle sedi della PCM

1.2 Attività strumentali e di supporto

1.2.1 Gestione documentale

- Acquisizione, protocollazione e archiviazione della documentazione in formato cartaceo
- Accettazione, smistamento e spedizione della corrispondenza cartacea
- Bonifica della posta
- Fotoriproduzione e digitalizzazione documentale a supporto delle attività del Consiglio dei ministri e per le esigenze istituzionali delle strutture della PCM
- Gestione di archivi cartacei, ivi compresi gli archivi di deposito di Castelnuovo di porto
- Archiviazione di documentazione cartacea in originale nei bollettini e nelle raccolte ufficiali, nonché pubblicazione di leggi e decreti
- Gestione di documentazione riservata e classificata, ivi compresa la gestione di apparecchiature per collegamenti classificati
- Prestito interbibliotecario e intersistemico, inventario dei beni librari, accoglienza, orientamento e assistenza nell'effettuazione di ricerche bibliografiche e documentali

1.2.2 Presidio e vigilanza

- Presidio ufficio passi e servizio di vigilanza
- Rilascio tessere di accesso, di riconoscimento, attestazioni e notifiche
- Attività di anticamera
- Presidio di segreteria

1.2.3 Servizi telefonici, tecnici e informatici

- Gestione delle centrali telefoniche e delle politiche di accesso e sicurezza dei sistemi di telefonia
- Gestione delle attività e dei servizi dei centralini telefonici, del centro messaggi e dei contact center
- Manutenzione e cablaggio della rete dati e di telefonia



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Segretariato Generale

- Configurazione delle apparecchiature di telefonia fissa e mobile, attivazione dei servizi abilitati e assistenza tecnica
- Fornitura delle apparecchiature di telefonia mobile
- Gestione dei server applicativi e delle politiche di accesso e sicurezza dei sistemi informativi
- Gestione del presidio sistemistico e della relativa infrastruttura tecnologica
- Helpdesk sistemistici e software
- Gestione del laboratorio elettronico, delle sale regia e delle attività di supporto alle video-audio conferenze

1.2.4 Sopralluoghi e verifiche

- Sopralluoghi tecnici
- Verifiche svolte ai fini del rilascio del certificato di collaudo o regolare esecuzione di lavori e verifiche di conformità di servizi e forniture
- Verifiche ispettive e attività di supervisione
- Verifiche inventariali
- Verifiche sulla gestione del cassiere
- Attività di riprese video e fotografiche

1.2.5 Gestione impianti, mobili e arredi, trasporto e facchinaggio

- Gestione ordinaria e straordinaria di impianti e immobili
- Manutenzione di arredi e complementi
- Recupero e restauro su beni di pregio
- Gestione dei beni di pregio di proprietà di altri enti
- Mantenimento del decoro delle sedi di rappresentanza istituzionale
- Organizzazione e coordinamento dei servizi di trasloco/trasporto e facchinaggio
- Gestione dei magazzini e tenuta dei registri cartacei

1.2.6 Altre attività

- Conduzione dell'alloggio del Presidente
- Gestione della sala operativa per i voli di Stato, i voli sanitari e i voli umanitari
- Verifiche delle condizioni di igiene e sicurezza negli ambienti di lavoro
- Attività di tutela sanitaria e di primo soccorso



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Segretariato Generale

- Presidio autorimesse e aree di sosta della PCM
- Autorizzazioni all'accesso nelle autorimesse della PCM
- Servizio automobilistico dedicato, pronto impiego e trasporto di plichi
- Servizio di consegna di plichi tra le diverse sedi
- Attività di supporto a docenti e di tutoraggio in aula
- Partecipazione ad attività esercitative e addestrative, nonché ad attività formative che non prevedono modalità di frequenza a distanza
- Stampa e distribuzione quotidiana della rassegna stampa e delle agenzie di stampa
- Gestione delle operazioni elettorali per il rinnovo delle RSU

2. Attività escludibili dalla realizzazione in modalità di lavoro agile in assenza di adeguamenti della strumentazione tecnologica

In tale ambito rientrano le specifiche attività amministrative, gestionali e contabili che non possono essere realizzate in modalità agile qualora non si disponga della strumentazione tecnologica e informatica adeguata, in quanto richiedono in misura prevalente l'accessibilità, in sicurezza e da remoto, delle banche dati, delle cartelle condivise, degli applicativi informatici in uso negli uffici/servizi e delle piattaforme tecnologiche funzionali all'esecuzione delle prestazioni stesse.

Resta inteso che l'effettiva possibilità di realizzazione, in modalità di lavoro agile, delle attività che non sono ricomprese nel presente atto è comunque rimessa alla valutazione dei capi delle strutture e dei coordinatori dei servizi e degli uffici, in relazione alle specifiche e contingenti condizioni organizzative delle strutture coinvolte, nonché a esigenze di riservatezza, nell'ottica di una efficace ed efficiente gestione.

f.to IL SEGRETARIO GENERALE

cons. Paolo Aquilanti



Presidenza del Consiglio dei Ministri

Segretariato Generale

Dipartimento per il Personale

Ufficio per il trattamento giuridico, contenzioso e politiche formative

PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2020/2022

Una strategia
per il cambiamento

Premessa

1

LE LINEE STRATEGICHE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA

- 1.1 La digitalizzazione e l'innovazione tecnologica
- 1.2 Lo sviluppo delle competenze manageriali
- 1.3 La contrattualistica pubblica
- 1.4 Il benessere organizzativo
- 1.5 Il lavoro agile

2

I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO

- 2.1 Il Servizio politiche formative
- 2.2 I referenti della formazione presso le Strutture
- 2.3 La formazione presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione
- 2.4 La formazione fornita dai privati e la formazione in house

3

L'OFFERTA FORMATIVA

- 3.1 La formazione obbligatoria
- 3.2 L'offerta formativa della SNA. Lavoro agile, benessere organizzativo e competenze manageriali
- 3.3 L'offerta formativa nelle diverse aree tematiche
- 3.4 La formazione linguistica
- 3.5 L'offerta formativa dell'area informatica
- 3.6 L'offerta formativa relativa alla transizione digitale
- 3.7 I corsi di aggiornamento per il firewall
- 3.8 L'offerta formativa relativa ai percorsi di alta formazione

4

IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

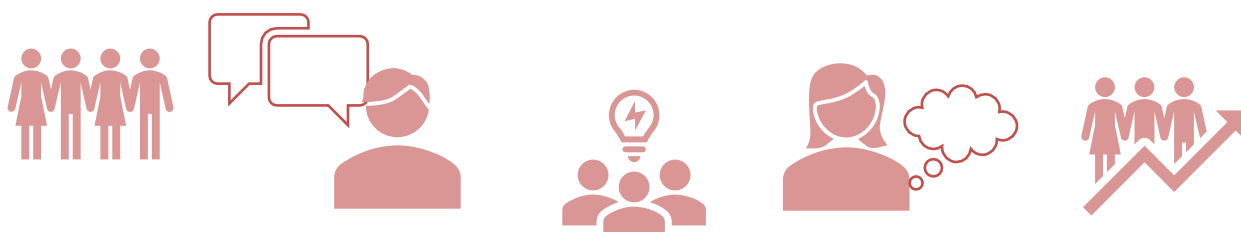
- 4.1 Il monitoraggio delle attività formative

5

LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI

- 5.1 La rilevazione dei fabbisogni formativi
- 5.2 I fabbisogni suddivisi nelle aree di formazione





Premessa

La formazione a supporto del cambiamento

Il piano triennale della formazione 2020/2022, impostato inizialmente tra la fine del 2019 e l'avvio del 2020 sulla base del contesto di riferimento pre emergenziale, è stato successivamente oggetto di una profonda rivisitazione, che ha tenuto conto del sopravvenire della crisi sanitaria ancora in corso e della conseguente necessità di modificare significativamente la programmazione precedentemente definita, sia con riferimento ai contenuti degli interventi formativi previsti che alla loro modalità di erogazione.

La situazione emergenziale ha reso, infatti, necessario, adottare nuove politiche formative finalizzate, in particolar modo, a sostituire la formazione in presenza con quella a distanza. Inoltre, il massiccio ricorso al lavoro agile e l'utilizzo di modelli organizzativi più flessibili rispetto al passato, hanno reso indispensabile il sempre più ampio ricorso alla formazione anche come volano per l'adeguamento delle competenze professionali individuali alla nuova realtà di riferimento, con particolare riguardo alle esigenze connesse all'intenso sviluppo digitale delle attività lavorative e alle capacità di utilizzo di strumenti di collaboration, di valutazione della performance, di smart leadership etc.

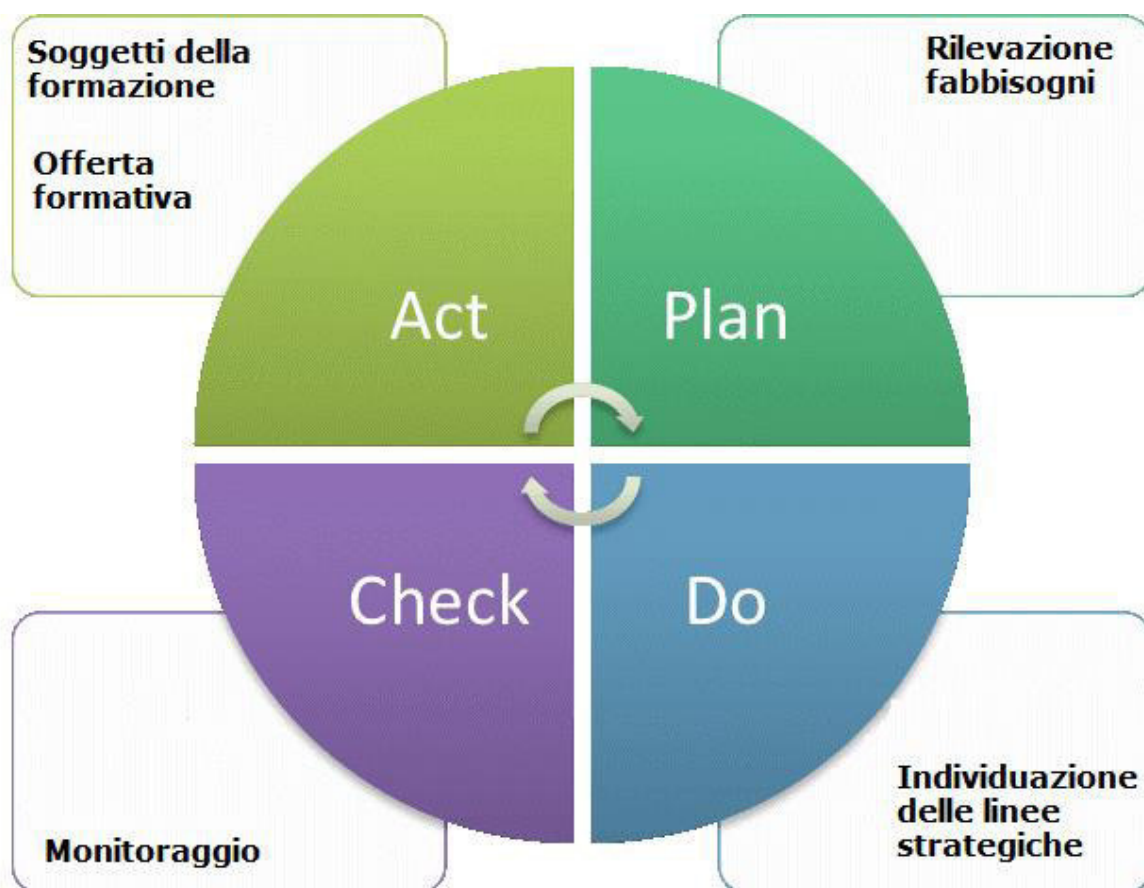
Nel presente piano sono pertanto affrontati da diversi punti di vista i temi della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica, del lavoro agile e del benessere



organizzativo, nonché dello sviluppo delle competenze manageriali e della contrattualistica pubblica, che rappresentano i filoni di intervento formativo strategici che l'Amministrazione ha individuato come prioritari per il triennio di riferimento.

All'interno del quadro delineato, l'elaborazione delle politiche formative avviene secondo una "logica ciclica", in cui è essenziale riprogettare e adeguare continuamente ogni azione in base ai mutamenti che si verificano nel contesto di riferimento.

In particolar modo, il processo organizzativo attualmente impiegato all'interno della PCM si basa metodologicamente sul Ciclo di Deming, articolato in 4 fasi che consentono di controllare e monitorare continuamente i servizi forniti.



1

Le linee strategiche dell'attività formativa

Le attività formative che verranno realizzate nel triennio di riferimento del presente Piano sono riconducibili a cinque tematiche di rilevanza strategica:



1.1 La digitalizzazione e l'innovazione tecnologica

Il decreto legge 18 dicembre 2018, n. 135, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 febbraio 2019, n.1, prevede, a partire dal 1° gennaio 2020, l'attuazione degli obiettivi dell'Agenda digitale, anche in collaborazione con l'Agenzia digitale europea, attraverso la realizzazione di piattaforme digitali.

A tal fine, l'attività di coordinamento è stata affidata al Presidente del Consiglio dei ministri, il quale si avvale della collaborazione di un'apposita struttura istituita a luglio del 2019.

Inoltre, l'Amministrazione ha nominato un Commissario straordinario che ha predisposto il Piano dell'innovazione digitale, nel quale sono illustrate le



misure operative del cambiamento organizzativo.

La digitalizzazione e l'innovazione tecnologica rappresentano, pertanto, un

fondamentale volano di ammodernamento delle pubbliche amministrazioni, nonché un prioritario strumento di gestione e contenimento dell'attuale fase di emergenza sanitaria.

1.2 Lo sviluppo delle competenze manageriali



La seconda linea strategica riguarda lo sviluppo delle competenze manageriali, che assume un particolare rilievo nelle fasi di profondo cambiamento organizzativo, quale quella attualmente in corso, al fine di potenziare, in particolar modo nella dirigenza, le abilità di gestione a 360° delle risorse umane, di organizzazione delle attività lavorative per obiettivi e risultati e di monitoraggio della performance.

In tale ambito risulta quindi prioritario concentrare l'attenzione

sull'implementazione delle competenze dirigenziali in materia di pianificazione, programmazione e valutazione, nonché sulle *soft skills* indispensabili a motivare, indirizzare e coordinare nel modo più adeguato tutto il personale, sia in forma individuale che nell'ambito dei *team* di lavoro in cui opera.

Alla dirigenza saranno quindi proposti specifici percorsi di *Self empowerment*, oltre che aggiornamenti continui sui temi del cambiamento organizzativo, della digitalizzazione e dell'innovazione, nonché del benessere organizzativo.

1.3 La contrattualistica pubblica



Le attività di contrattualistica pubblica, che da sempre rivestono un ruolo rilevante a supporto dello svolgimento dei compiti istituzionali di

numerose strutture della Presidenza, richiedono una approfondita conoscenza del complesso e articolato sistema normativo che si è sviluppato nel tempo in questo ambito.



Il decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, che disciplina la materia dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, nonché delle concessioni, è stato di recente oggetto di modifiche normative, dapprima con il decreto legislativo 19 aprile 2017, n. 56, e successivamente, con il decreto-legge 18 aprile 2019, n. 32, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 giugno 2019, n. 55, (cd. decreto "sblocca cantieri")

I richiamati interventi hanno inteso semplificare e rendere più celeri le procedure di aggiudicazione.

Tale finalità è stata ulteriormente perseguita, nel perdurare della situazione

emergenziale in corso, con il decreto legge 16 luglio 2020, n. 76, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 settembre 2020, n. 120 (c.d. "Decreto semplificazioni"), al fine di favorire il rilancio dei diversi settori produttivi del nostro Paese colpiti dalla crisi.

Si comprende, quindi, l'interesse sempre attuale per una formazione specifica su questa materia, che non solo consenta un aggiornamento costante sulle innovazioni normative, ma abbia anche un contenuto di carattere pratico e di diretta applicazione nella concreta attività lavorativa.

1.4 Il benessere organizzativo



Il benessere organizzativo rappresenta una delle leve fondamentali del rafforzamento complessivo delle Strutture e delle persone che vi lavorano, in quanto aiuta a sviluppare il senso di appartenenza e a motivare il personale nello svolgimento della propria attività all'interno di un ambiente il più possibile sereno.

In tale ambito sono state pertanto previste numerose iniziative formative, aggiornate in modo da tenere anche

conto delle specifiche esigenze di benessere connesse alla prolungata permanenza del personale presso sedi di lavoro diverse da quella abituale, tipica della fase di emergenza sanitaria ancora in corso.

All'interno dei percorsi di promozione del benessere organizzativo sono state inserite, tra le altre, iniziative di potenziamento delle abilità individuali di gestione del *work-life balance* (anche in attuazione del progetto *Family audit*), di promozione delle pari opportunità e della genitorialità, di contrasto a qualunque



forma di violenza di genere, di inclusione del personale diversamente abile, di gestione dello stress da lavoro correlato,

di gestione della sovraesposizione tecnologica e dei rischi connessi alla iperconnessione.

1.5. Il lavoro agile



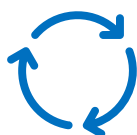
Lo sviluppo futuro dell'attività lavorativa anche nel pubblico impiego non può prescindere, come dimostrato anche da quanto sta accadendo nel corso dell'attuale fase emergenziale, da un sempre più ampio e consapevole ricorso al lavoro agile quale modalità ordinaria di realizzazione della prestazione lavorativa. L'utilizzo del lavoro agile muove da un approccio che presuppone un significativo cambiamento culturale, una revisione profonda dell'assetto organizzativo e il ripensamento delle modalità che caratterizzano il lavoro dentro e fuori

l'amministrazione. Le parole chiave di questo cambiamento sono: flessibilità, autonomia, responsabilizzazione e orientamento ai risultati. Si tratta di obiettivi che, per essere progressivamente raggiunti, richiedono interventi di formazione/comunicazione costanti, capillari e differenziati in base alle diverse figure professionali a cui vengono rivolti, e che sono stati individuati e programmati, all'interno del presente Piano, muovendo dall'esperienza che la Presidenza del Consiglio dei Ministri sta vivendo in modo sempre più consapevole e diffuso a partire dal 2017.



2

I soggetti coinvolti nel processo formativo



2.1 Il Servizio politiche formative

Il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 1° ottobre 2012, recante “Organizzazione delle Strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri”, all’articolo 34 prevede che il Servizio per le politiche formative del Dipartimento per il personale svolga proficue politiche formative per il personale di tutta la Presidenza. Nell’ambito



delle competenze istituzionali attribuite al predetto Servizio vi è anche la cura dei rapporti con le altre amministrazioni e con gli enti competenti in materia di formazione nel quadro del settore pubblico, e in particolare, quale interlocutore prioritario, con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che costituisce una specifica articolazione organizzativa della PCM.

La contrattazione collettiva del comparto Presidenza affida alla formazione l'importante compito di sviluppare le conoscenze e le competenze del personale in servizio, individuando negli interventi formativi una leva fondamentale per il miglioramento della professionalità di ogni singolo dipendente, attraverso iniziative che puntino all'aggiornamento continuo di carattere sia specialistico che generale, all'approfondimento di alcuni specifici temi di interesse settoriale e alla realizzazione di attività di alta formazione, quali percorsi *post-lauream*, etc.

2.2 I referenti della formazione presso le strutture

Ogni Struttura della Presidenza del Consiglio dei ministri ha almeno un referente della formazione.

Il referente della formazione assolve all'importante ruolo di coordinamento tra la struttura rappresentata e il Servizio politiche formative. Il referente svolge una preventiva attività di coordinamento, internamente alla propria struttura, al fine di poter rappresentare le esigenze formative delle diverse unità organizzative della stessa. Tale figura può essere individuata anche in dipendenti di livello non dirigenziale, purché sia formalmente incaricato a svolgere il coordinamento di tutte le

attività necessarie a rappresentare le esigenze della propria struttura.



Il referente della formazione non autorizza il personale a candidarsi per la partecipazione ai corsi, salvo nei casi in cui si tratti di personale per il quale il referente sia il dirigente gerarchicamente sovraordinato. Infatti, il potere autorizzativo è proprio del coordinatore dell'unità organizzativa, il quale dispone ed è responsabile delle risorse umane a lui assegnate.

Relativamente alla partecipazione ai corsi, il referente della formazione provvede ad inviare l'elenco dei candidati in ordine di priorità.



Al fine di rafforzare il ruolo dei referenti della formazione, il Servizio politiche formative intende avviare il prossimo anno un progetto per la costituzione di un organismo interdipartimentale stabile, costituito da tutti i referenti della formazione. Tale organismo dovrebbe avere il compito di evidenziare le nuove esigenze formative e definire linee di intervento comuni, così da operare in

modo uniforme all'interno di tutta la PCM e contribuire ad innalzare il livello qualitativo e quantitativo dell'offerta formativa.

2.3 La Scuola Nazionale dell'Amministrazione



La riforma delle Scuole di formazione per la Pubblica Amministrazione e la creazione di un sistema unico di formazione è stata realizzata nel 2012 con l'emanazione del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135. In attuazione di tale normativa, il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 70, recante "Riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione", istituisce il sistema unico di formazione, nel quale confluiscono le scuole di formazione dei

singoli ministeri (esteri, economia, interno, ecc.).

In particolare, l'art. 8 del D.P.R. n. 70 prevede il Piano triennale di formazione del personale, in cui sono rappresentate le esigenze formative delle singole amministrazioni.

Per incentivare la rilevazione dei fabbisogni formativi e predisporre il Programma annuale delle attività formative secondo un effettivo principio di programmazione, a partire dal 2018 la SNA richiede alle amministrazioni che partecipano al Club dei formatori (ad oggi 46 tra ministeri, agenzie, authority, istituti di ricerca e altri enti) di predisporre entro giugno-luglio di ogni anno delle schede sintetiche di rilevazione dei fabbisogni formativi.

A partire dall'analisi delle schede inviate dalle Amministrazioni, la SNA predisponde



e realizza il proprio Programma delle attività formative.

Nelle materie e negli ambiti non previsti nell'offerta formativa della Scuola, le singole Amministrazioni si attivano, poi, attraverso le proprie risorse finanziarie, per soddisfare il proprio eventuale ulteriore fabbisogno formativo.

La Presidenza del consiglio dei ministri, come descritto di seguito, procede pertanto ad integrare l'offerta formativa della SNA con ulteriori percorsi formativi, al fine di dare piena attuazione alle linee strategiche sopra evidenziate.

2.4 La formazione fornita dai privati e la formazione in house

Per completare il soddisfacimento del fabbisogno non colmato dall'offerta formativa della SNA, ogni anno il Servizio politiche formative esperisce procedure di gara per l'affidamento di servizi di formazione ad operatori economici privati.

Le aree di formazione solitamente interessate da questa tipologia di interventi sono quella linguistica che non rientrano tipicamente nell'offerta formativa della SNA.

Per il triennio considerato, sono previste, inoltre, procedure di gara per l'acquisto di servizi di formazione nella materia

della transizione digitale e della sicurezza del sistema informatico.



Inoltre, il Servizio intende rafforzare e incentivare lo strumento della formazione *in house* nei diversi ambiti. Al riguardo sono stati già programmati per il prossimo anno corsi *in house* in materia di

tutela della privacy in relazione alle recenti innovazioni normative e percorsi seminari in materia di transizione digitale. Proseguiranno e saranno altresì rafforzati corsi *in house* in materia di sicurezza sul lavoro per le singole categorie a rischio. Altri corsi saranno programmati nel triennio nelle aree tematiche di maggiore interesse della Presidenza.



3

L'offerta formativa



Sull'offerta formativa grava a tutt'oggi il vincolo stabilito dall'art. 6, comma 13, del decreto legge n. 78 del 2010 per il quale la spesa annua per attività di formazione non deve essere superiore al 50% della spesa sostenuta nel 2009.

Pertanto anche per l'anno 2021 lo stanziamento per la formazione sul capitolo di pertinenza 163, CDR 1 - Segretariato generale, è di €. 300.000,00 (trecentomila/00).

3.1 La formazione obbligatoria

Gli ambiti della formazione obbligatoria sono principalmente due: la sicurezza sul lavoro e l'anticorruzione.

In tema di sicurezza sul lavoro, il decreto legislativo n. 81 del 2008 prevede che l'Amministrazione provveda ad organizzare una formazione generale per

tutti i dipendenti e una formazione specialistica per coloro che sono addetti all'uso di macchinari pericolosi o di sostanze dannose per la salute, o che ricoprono incarichi specifici nell'organizzazione della sicurezza sui luoghi di lavoro (addetti al primo soccorso, responsabili antincendio, ecc.).



Dal 2013 l'Amministrazione ha effettuato i corsi obbligatori in materia di sicurezza sul lavoro, formando gran parte del personale attualmente in servizio. Nel triennio considerato ai fini del presente Piano si dovrà provvedere ad effettuare l'aggiornamento per tutto il personale già formato da almeno cinque anni, in aggiunta a quello di nuova assunzione.

A tal fine, si intende provvedere avvalendosi della collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che sta programmando l'organizzazione di apposite sessioni dedicate alla PCM. Il soddisfacimento del fabbisogno formativo in materia di sicurezza sul lavoro è, inoltre, integrato dai corsi in *house* realizzati per le singole categorie a rischio. Al riguardo, la programmazione delle attività formative è realizzata sia considerando il personale soggetto al rischio antrace, sia quello che utilizza macchine radianti all'entrata delle sedi, per il controllo di sicurezza.

Nel prossimo triennio si prevede, quindi, di formare 312 unità di personale nell'ambito di interventi formativi di base, a carattere generale, e 2341 unità

di personale nell'ambito di interventi di aggiornamento.

In materia di anticorruzione, la formazione è considerata uno strumento necessario a contrastare i rischi specificamente individuati all'interno di ogni organizzazione. Pertanto, iniziative specifiche sono previste nel Piano triennale della trasparenza e corruzione predisposto all'Amministrazione ai sensi della legge n. 190 del 2012.

Anche in questo caso, i corsi di formazione sono strutturati considerando i diversi ambiti di attività in cui opera il personale. È stata quindi programmata una formazione obbligatoria di base, rivolta a tutto il personale, nonché una formazione annuale per i dirigenti rispondenti al Precor, ossia una formazione specifica nella quale i dirigenti sono formati ad individuare nei rispettivi ambiti organizzativi le tipologie di attività gravate da rischio corruttivo. L'individuazione di tali attività comporta la necessità di provvedere alla formazione specialistica del personale addetto.



3.2 L'offerta formativa della SNA.

Lavoro agile, benessere organizzativo e competenze manageriali

Lavoro agile. Tra le iniziative individuate quali più corrispondenti al fabbisogno dell'Amministrazione, un percorso di particolare interesse è quello che riguarda la promozione e l'attuazione del lavoro agile. La Scuola ha organizzato diverse edizioni di questo percorso formativo, in modalità e-Learning, tramite specifici webinar.

Il corso è stato organizzato utilizzando una piattaforma telematica di grandi dimensioni, che consente un numero di circa 500 accessi, al fine di soddisfare il fabbisogno formativo generalizzato di tutte le Amministrazioni pubbliche.

In particolare, la Presidenza ha partecipato formando circa 200 persone e prevedendo anche la presenza dell'interprete LIS durante lo svolgimento dei corsi. Proprio a seguito della richiesta della Presidenza, finalizzata a soddisfare l'esigenza formativa relativa al personale con deficit uditivo, la Scuola ha provveduto ad organizzare alcune edizioni di vari corsi, con l'interpretariato LIS.

Nei mesi di maggio e giugno 2020, inoltre, il Dipartimento per il personale, con il supporto della SNA, ha promosso un ciclo formativo laboratoriale "in house"

incentrato sulla progettazione del lavoro agile, organizzando il primo "laboratorio su modelli efficaci e migliori pratiche di lavoro agile in PCM", rivolto ai referenti dello *smart working* delle diverse strutture della Presidenza del Consiglio dei ministri.

E' già programmata la partecipazione ad ulteriori eventi seminariali specificamente dedicati alla redazione del POLA (Piano organizzativo per il lavoro agile) ed altre iniziative formative relative al lavoro agile anche in relazione allo stress lavoro.

Queste iniziative proseguiranno nel corso del prossimo triennio.

Benessere organizzativo. L'offerta formativa della Scuola è particolarmente adeguata a soddisfare il fabbisogno formativo che tratta materie connesse con il benessere organizzativo, l'inclusione e le pari opportunità. Nell'offerta formativa della Scuola sono, pertanto, selezionati corsi relativi al ruolo e ai compiti del Comitato unico di garanzia, corsi sul *time management* strategico e sulla riorganizzazione dei processi di lavoro, nonché in materia di stress lavoro correlato, anche in relazione alle criticità connesse al lavoro agile.



Sono, inoltre, programmate altre iniziative formative relative alle tematiche connesse con i fenomeni dello stalking e della violenza di genere, nonché del mobbing e straining, oltre che iniziative a sostegno dei soggetti vulnerabili.

Competenze manageriali. Nel novembre 2019 è stato sottoscritto tra la PCM e la SNA un accordo per lo sviluppo e l'organizzazione del progetto formativo "Assessment e Coaching" per il personale dirigente della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Tale progetto ha come obiettivo di comune interesse quello di consolidare la

collaborazione tra PCM e SNA e realizzare congiuntamente attività di studio, elaborazione e verifica di modelli organizzativi per l'attuazione di una attività di *assessment* e *coaching* delle capacità organizzative e relazionali della dirigenza.

Altri corsi in programmazione nel triennio di riferimento riguardano lo sviluppo del *self empowerment*, delle capacità di motivare i collaboratori, di prevenire i conflitti e di valorizzazione delle misure di benessere lavorativo.

3.3 L'offerta formativa nelle diverse aree tematiche.

La formazione fornita dai privati (v. par. 2.4.) riguarda principalmente quattro aree tematiche: giuridica, internazionale, manageriale e comunicazione.

Nell'area giuridica, sono programmati alcuni corsi in materia contrattualistica, che si aggiungono a quelli proposti dalla Scuola, dai quali si differenziano per la specificità degli argomenti trattati e per i contenuti di carattere pratico.

Per l'area internazionale sono previsti due corsi, rispettivamente in materia di aiuti di Stato e di gestione e rendicontazione dei fondi europei.

Per l'area manageriale è prevista l'organizzazione di nuove edizioni del corso sul mindfulness.

Infine, nel mese di dicembre si svolgerà la prima edizione del corso sulla COLLABORATION, che interessa entrambe le aree manageriale e della comunicazione. Questo importante percorso formativo, individuato tra quelli di maggiore interesse innovativo, verrà proposto



in più edizioni nel 2021, al fine di consentire la massima partecipazione dei dirigenti, nonché del personale appartenente alle qualifiche.

3.4 La formazione linguistica



I corsi relativi a questa area sono di due tipologie: corsi individuali per i dirigenti di I fascia e corsi collettivi per il restante personale.

Per i dirigenti di I fascia è prevista una quota di ore di formazione linguistica dedicata al perfezionamento della lingua inglese, francese, tedesca o spagnola.

Per il restante personale, ivi inclusi i dirigenti di II fascia, sono organizzati corsi collettivi di lingua inglese della durata di 50 ore complessive.

Se la disponibilità finanziaria lo consentirà si cercherà di riprogrammare nel triennio anche corsi di livello base di lingua inglese.

3.5 L'offerta formativa dell'area informatica

L'offerta formativa prevede l'erogazione di 26 corsi. Ad oggi sono stati effettuati 18 corsi e formati 198 dipendenti. Nel prossimo periodo sono programmati i seguenti corsi: Word intermedio 1 edizione; Word avanzato 1 edizione; Excel intermedio 2 edizioni; Excel avanzato 3 edizioni; Power Point intermedio 1 edizione. La somministrazione di tali corsi sarà rivolta ad una platea di 96 possibili partecipanti.

Si evidenzia che l'erogazione dei corsi di informatica soddisfa anche fabbisogni formativi particolari, quali ad esempio quelli relativi al personale che è addetto ad attività che non possono essere effettuate in modalità agile. Inoltre, per alcune edizioni si organizzano lezioni *webinar* con la presenza dell'insegnante LIS, per consentire la partecipazione al personale affetto da disabilità uditive.



3.6. L'offerta formativa relativa alla transizione digitale



L'offerta formativa prevede la fornitura di 26 edizioni di iniziative rivolte alla promozione della transizione digitale. Ad oggi sono state effettuate 14 edizioni e sono stati formati 154 dirigenti e 193 dipendenti, appartenenti alle categorie A e B. Nel mese di dicembre sono previste due edizioni dedicate ai dipendenti che svolgono attività non smartabili, inserendo anche personale con deficit uditivo in sintonia con le attività di

inclusione della PCM. Le restanti edizioni si svolgeranno nel corso del 2021.

Nel prossimo triennio è previsto il rafforzamento dell'offerta formativa relativa alla transizione digitale, con particolare riguardo anche alla conoscenza dello SPID, dei sistemi di COLLABORATION, nonché dei sistemi di protocollazione, gestione e conservazione documentale.

17

3.7 I corsi di aggiornamento per il firewall



Questo percorso formativo è altamente specialistico e diretto all'aggiornamento degli ingegneri informatici responsabili della sicurezza della rete informatica della Presidenza. È

un percorso richiesto specificamente dall'Ufficio informatica e telematica, che ha espresso il citato fabbisogno formativo. Il corso sta per essere avviato e proseguirà nel prossimo triennio.

3.8 L'offerta formativa relativa ai percorsi di alta formazione



I percorsi di alta formazione sono riservati esclusivamente al personale dei ruoli della PCM.

La selezione dei percorsi formativi avviene considerando sia i fabbisogni espressi dalle strutture, sia le linee

strategiche di attività formativa decise dall'Amministrazione. Nel corrente anno, è stato avviato un percorso formativo sui temi della contrattualistica pubblica, erogato dall'Unitelma Sapienza in modalità *e-learning*. Si tratta di un percorso altamente qualificante, che abilita il personale, a seguito del conseguimento del diploma, all'iscrizione all'Albo dei componenti delle commissioni



di gara. La modalità didattica a distanza è in linea con la strategia formativa del momento. Per i prossimi due anni, si intendono avviare percorsi formativi in materia di gestione delle risorse umane, in materia di *disability management* e in materia di comunicazione. Inoltre, si ritiene di voler acquistare alcune quote del master di II livello in diritto amministrativo, organizzato dalle tre università pubbliche romane in collaborazione con la Luiss. Trattandosi di un percorso in presenza, nel corrente

anno non è stato possibile dare seguito allo stesso. Si valuterà, in futuro, l'opportunità della partecipazione in presenza, in concomitanza del venir meno dell'attuale emergenza sanitaria.

Infine, nel prossimo anno si ritiene di voler soddisfare il fabbisogno formativo espresso da alcune strutture in materia di "diritto parlamentare", tramite specifici accordi con l'Istituto per la documentazione e gli studi legislativi.

4

IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE



4.1 il monitoraggio delle attività formative

Il monitoraggio delle attività formative è necessario per verificare la rispondenza delle attività svolte agli obiettivi pianificati. L'osservazione di eventuali scostamenti o criticità consente, infatti, di riprogrammare progressivamente le iniziative ancora da svolgere.

In considerazione della quasi totale revisione dell'offerta formativa della SNA, dovuta alle problematiche imposte dalla situazione emergenziale e alla connessa esigenza di riconvertire alcuni percorsi in modalità e-Learning, sostituendone altri che in tale modalità non era possibile erogare, in questa parte del Piano si dà conto del monitoraggio effettuato sui corsi ai quali ha partecipato il personale della PCM nel periodo dal 1° gennaio al 31 ottobre 2020.

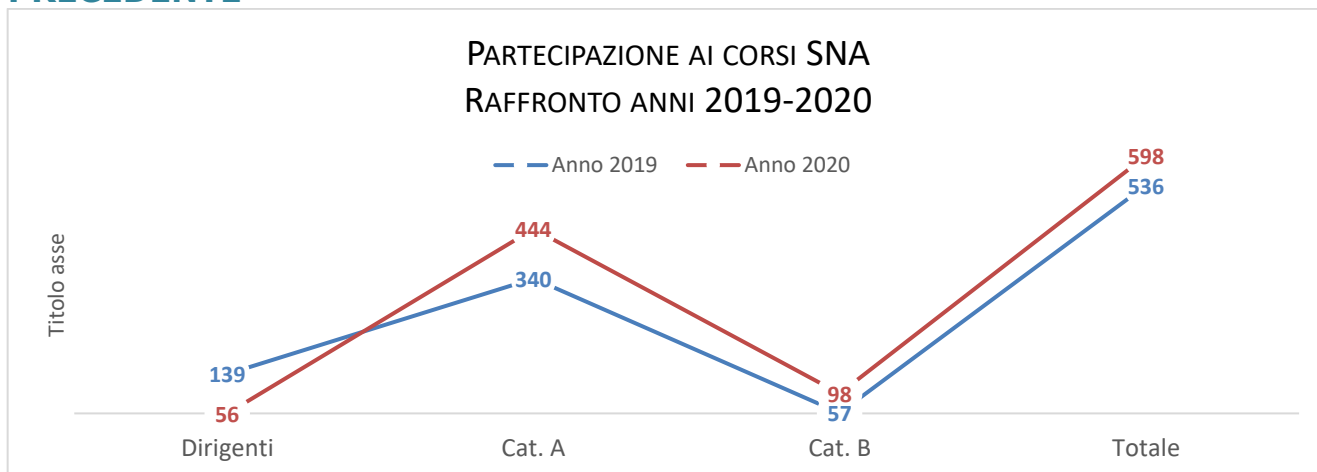
Dalla lettura delle tabelle di seguito riportate, emerge comunque il dato importante che con la realizzazione a distanza della totalità delle iniziative formative proposte dalla SNA, il numero dei partecipanti del personale della Presidenza ai corsi offerti dalla Scuola è cresciuto rispetto all'anno precedente. Inoltre, a differenza di quanto accaduto in passato, è stato possibile far aderire alle iniziative proposte anche unità di personale di area B, oltre che personale di area A o di qualifica dirigenziale. Ciò ha favorito la frequenza del personale PCM in misura esattamente proporzionale alla richiesta.

Nel complesso, mentre sono stati incrementati gli interventi relativi all'area manageriale, consentendo così di soddisfare il fabbisogno programmato, qualche criticità è stata riscontrata con riferimento all'offerta formativa relativa alle aree dell'innovazione, della contrattualistica, della digitalizzazione e a quella relativa all'area informatica.

Il monitoraggio degli scostamenti tra il fabbisogno programmato e l'offerta formativa resa effettivamente disponibile dalla SNA ha consentito, quindi, alla Presidenza di rimodulare la propria offerta formativa nel corso del 2020 come si può vedere dalla tabella riportata alla fine di questa sezione e di riprogrammare alcuni corsi che si svolgeranno nel prossimo triennio al fine di assicurare un'attività formativa complessivamente coerente con le linee strategiche sopra individuate.



PARTECIPAZIONE AI CORSI DELLA SNA - RAFFRONTO ANNO PRECEDENTE



CORSI DELLA SNA

TITOLO - EDIZIONE	Dirigenti	CAT. A	CAT. B	Totale
Agenda ONU 2030 e implicazioni per le politiche europee - seminari introduttivi	2	13		15
Analisi economica dei contratti pubblici - 2° ed.		1		1
Area rischio b- "contratti" cat. A e cat. B 2° ed. c/o PCM		71	21	92
Competenze digitali: cosa sono e perché è importante conoscerle - con Dip. per la trasformazione digitale		1	1	2
Controllo di gestione: costi standard e servizi erogati	1	5		6
Corso di formazione sul SICOGE - 2° edizione 2020	1	26	20	47
Corso di formazione sul SICOGE - 4° edizione 2020	1	6	2	9
Diploma di esperto in appalti pubblici - 1° ed		5		5
Diploma di esperto in management della sostenibilità - corso su richiesta		5		5
Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego 2° ed		1		1
Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego 3° ed. (e-learning)	2	2		4
Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego 4° ed. (e-learning)		4		4
Formazione linguistica avanzata - lingua inglese "advanced ict presentation skills"		5		5



TITOLO - EDIZIONE	Dirigenti	CAT. A	CAT. B	Totale
Formazione linguistica avanzata - lingua inglese "soft skills" - 1° edizione	1	6	1	8
Formazione linguistica avanzata - lingua inglese "soft skills" - 2° edizione	1	12	1	14
Formazione linguistica avanzata - lingua inglese "themes 1 - issues of government"		5		5
Formazione linguistica avanzata - lingua inglese "themes 2 - areas of government"	2	6		8
Formazione linguistica avanzata - lingua inglese "writing skills" - 1° edizione	1	6		7
Formazione linguistica avanzata - lingua inglese "writing skills" - 2° edizione	1	5		6
Formazione linguistica avanzata inglese - corso presentations and public speaking masterclass	1	11		12
Gestire il passaggio generazionale nella pubblica amministrazione		1	1	2
Gestire le persone: politiche e strumenti	1	4		5
Gestire le persone: politiche e strumenti - 2° ed.		2	1	3
Il bilancio di genere - in collaborazione con dip. per le pari opportunità e delle finanze - 1° ed. _su richiesta		1		1
Il codice dei contratti pubblici - base		6	1	7
Il codice dei contratti pubblici - corso avanzato	1	3		4
Il FOIA italiano e la trasparenza amministrativa: gli strumenti di base per l'attuazione - con dip. della funzione pubblica - 3° ed		4	2	6
Il FOIA italiano e la trasparenza amministrativa: gli strumenti di base per l'attuazione - 1° ed		4	1	5
Il FOIA italiano e la trasparenza amministrativa: gli strumenti di base per l'attuazione - 2° ed	1	2	1	4
Il processo di integrazione tra ciclo della performance e anticorruzione: il ruolo degli OIV e delle strutture di controllo interno - 1° ed_2020		5		5
Il registro degli accessi e il FOIA: profili tecnici e applicativi - con dip. della funzione pubblica 1° ed rm		1		1
Impegni-pagamenti e accertamenti-riscossioni: nuove definizioni e conseguenze sulla gestione del bilancio		9	4	13
Interessi nazionali interessi strategici golden power	1	13		14
La funzione dei responsabili e referenti dell'anticorruzione - corso avanzato - 2° ed		2		2



TITOLO - EDIZIONE	Dirigenti	CAT. A	CAT. B	Totale
La funzione dei responsabili e referenti dell'anticorruzione" – corso base" - 2° ed	3			3
La leadership nella pubblica amministrazione	1	2		3
Laboratori di contabilità pubblica e gestione del bilancio		4		4
Laboratori di contabilità pubblica e gestione del bilancio - 2° ed		14		14
Laboratorio di comunicazione efficace - corso base - 1° ed	3	1		4
L'accesso civico generalizzato (foia): fini e mezzi del processo di attuazione - con dip. funzione pubblica 2° ed	1	2		3
L'accesso civico generalizzato (foia): fini e mezzi del processo di attuazione - con dip. funzione pubblica 4° ed		4		4
L'attività ispettiva nella pubblica amministrazione su richiesta	1			1
Le intelligenze relazionali per il management - 2° ed		4		4
Le intelligenze relazionali per il management	3	7		10
Le regole del rapporto di lavoro pubblico - seminario integrativo "la gestione delle assenze dal servizio"	1	6	8	15
Le regole in tema di protezione dei dati personali e il ruolo del DPO - 3° ed e-learning	1	9		10
Le regole in tema di protezione dei dati personali e il ruolo del DPO - 4° ed e-learning	1	7		8
Le regole in tema di protezione dei dati personali e il ruolo del DPO - 1 ed		4		4
Lo smart working come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive su richiesta		3		3
Lo smart working come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive	2	43	20	65
Lo sviluppo di buone pratiche di accesso civico generalizzato - con il dip. funzione pubblica" - 1° ed			1	1
Motivare i collaboratori - 2° ed.	2	3		5
Negoziare in Europa: il processo decisionale dell'unione europea - 1° ed	1	16		17
Networking - reti sociali sul lavoro	2			2
Organizzare e gestire gruppi di lavoro		13	2	15
Organizzare e gestire gruppi di lavoro - 3° ed.		11	2	13
Prevenire e gestire i conflitti		5		5
Prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni - seminario integrativo "acquisizione e gestione del personale" - su richiesta		1		1



TITOLO - EDIZIONE	Dirigenti	CAT. A	CAT. B	Totale
Prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni - seminario integrativo "rotazione del personale" - 1° ed		3		3
Protezione della privacy (GDPR) e risk assessment - 1° ed	4	11	1	16
Registro degli accessi e il FOIA: profili tecnici e applicativi - 2° ed	3	5	4	12
Piano di trasformazione digitale della PA: piattaforme abilitanti ed ecosistema	1	4		5
Statistiche per la finanza pubblica - 1° ed. su richiesta		1		1
Studiare il futuro per lavorare con il futuro - corso avanzato	5	2		7
Studiare il futuro per lavorare con il futuro - corso base	3			3
Usabilità per la pubblica amministrazione - corso base		6	3	9
Totale complessivo	56	444	98	598

CORSI DELLA PRESIDENZA

Corsi	Dirigenti	Cat. A	Cat. B	Totale
CORSI DI FORMAZIONE OBBLIGATORIA EX D. LGS 81/2008 - LAVORATORI		34	12	46
Corsi collettivi di lingua inglese per dirigenti di seconda fascia e funzionari		26	9	35
Formazione linguistica individuale dirigenti con incarico di I fascia	24			24
Corsi di formazione - Area informatica: Pacchetto office	3	82	83	168
Corsi di formazione - Area informatica: Transizione digitale	144	114	68	326
Corsi di formazione - Aree tematiche varie: giuridico-contabile - manageriale-risorse umane - comunicazione - internazionale	20	191	52	263
Laboratorio su modelli efficaci e migliori pratiche di lavoro agile in PCM - In house	23	44	22	89
Procedure di pignoramento - con PCM come terzo pignorato - in house	3	18	9	30
Totale	214	427	172	813



5

LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI

5.1 La rilevazione dei fabbisogni formativi

Un elemento di assoluta importanza nella strutturazione del Piano è la rilevazione dei fabbisogni formativi.

La rilevazione dei fabbisogni è effettuata direttamente, ovvero sia prendendo atto delle esigenze formative manifestate dalle varie strutture, sia partendo dall'analisi dei risultati dell'attività formativa realizzata nel triennio precedente, considerando l'evoluzione degli scenari di contesto in cui si inseriscono.

Nello specifico, i referenti della formazione nominati presso ciascuna struttura vengono invitati dal Servizio politiche formative a partecipare ad un incontro preliminare, nel quale sono illustrate le linee strategiche di intervento ipotizzate dall'Amministrazione per il triennio di riferimento. Successivamente, le strutture sono invitate a consultare il catalogo dei corsi proposti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che appresta ogni anno un'offerta formativa qualitativamente elevata, diretta a soddisfare, almeno in parte, le esigenze formative del personale dirigente e di quello appartenente alla categoria A.



A tal fine, anche nel corrente anno, è stato chiesto a ciascuna struttura di rappresentare le proprie esigenze formative, indicando i corsi richiesti e le unità di personale da formare.

Ulteriori fabbisogni sono stati desunti dall'analisi dei questionari di valutazione compilati dai partecipanti dei corsi relativi alle aree tematiche varie e svolti negli anni 2018/2019.

5.2 I fabbisogni suddivisi nelle aree di formazione

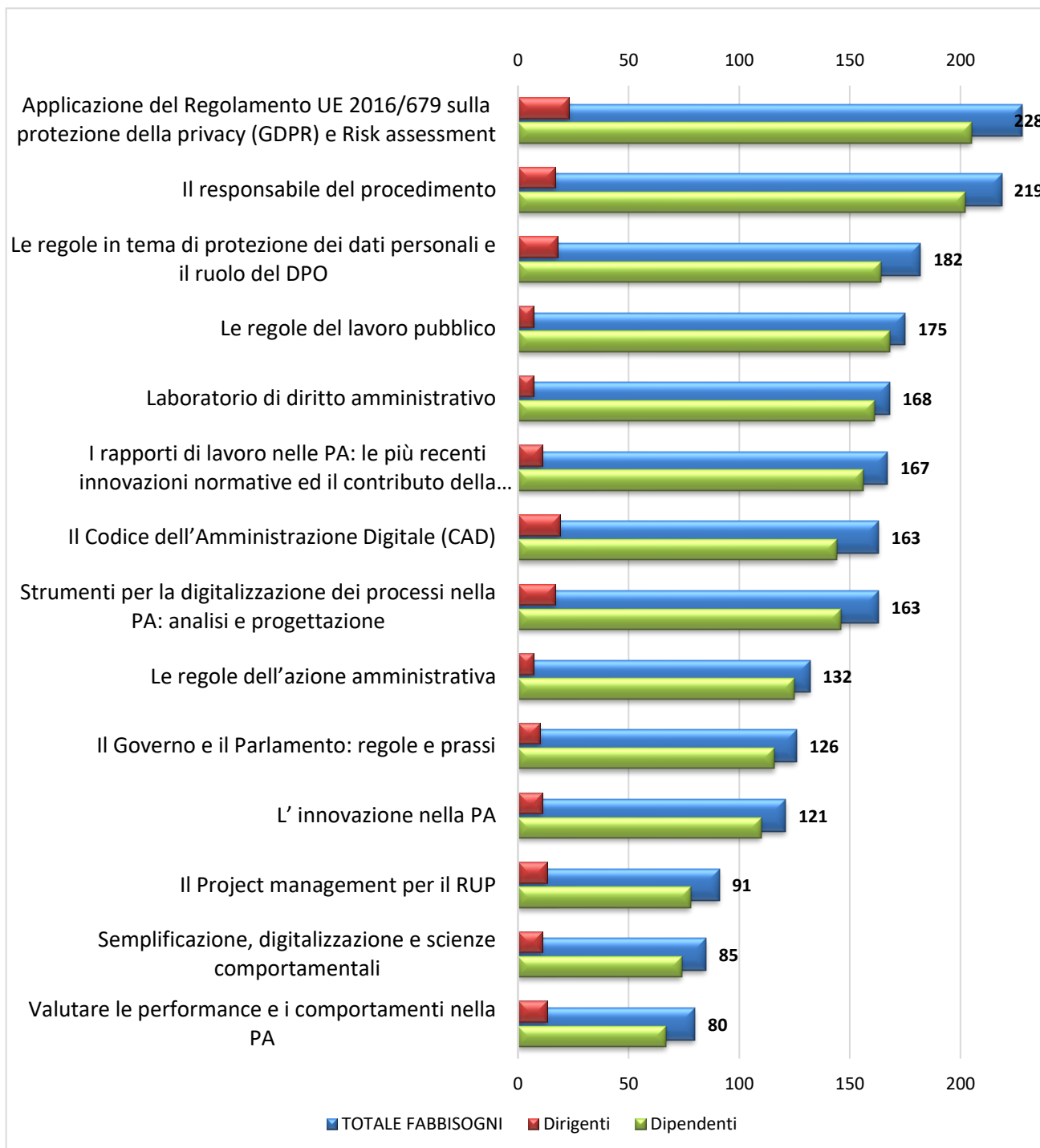
Nelle tabelle che seguono si riporta il fabbisogno formativo rilevato per il periodo di riferimento considerato dal Piano e articolato all'interno di 6 aree:

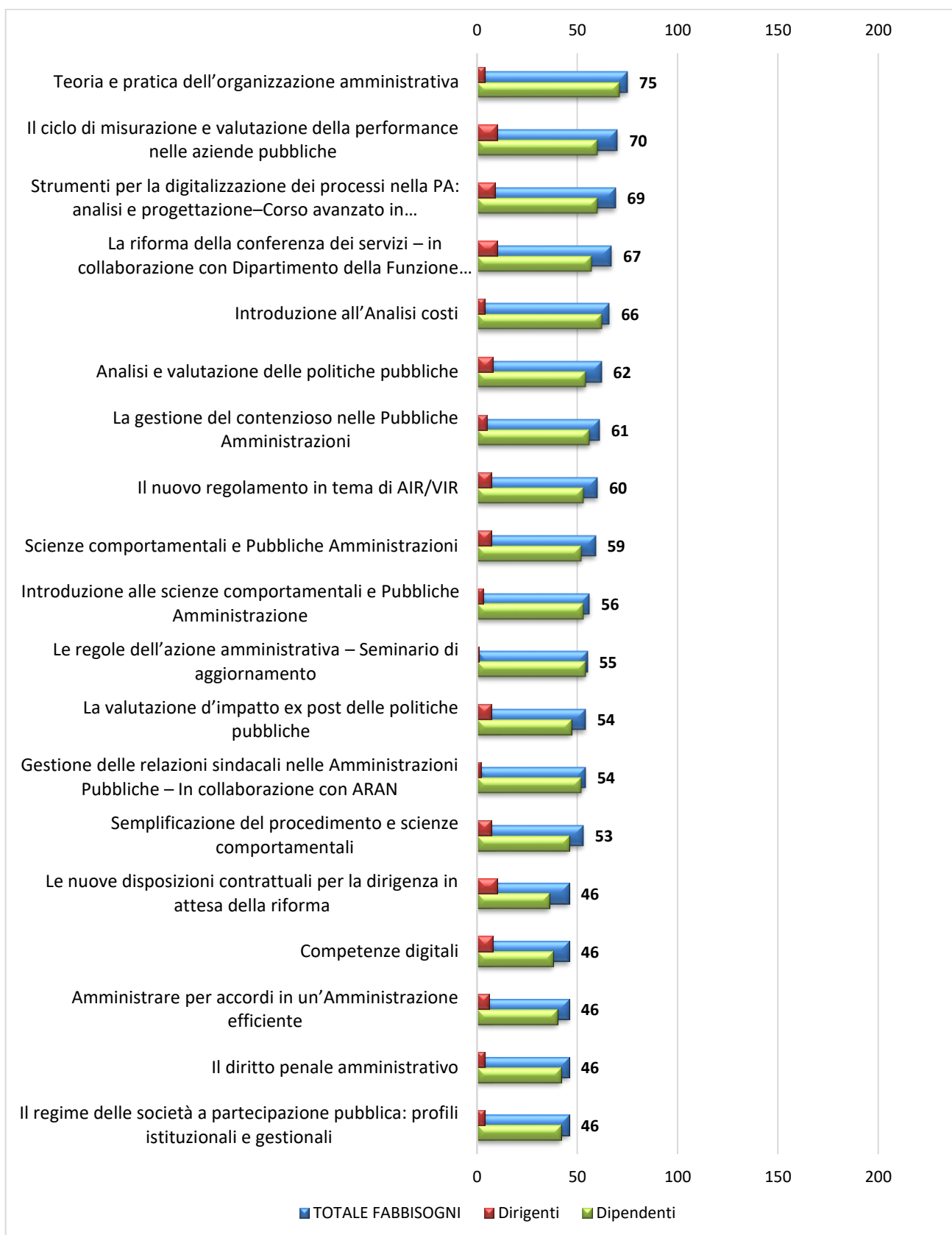
- area giuridico-contabile
- area manageriale
- area internazionale
- area comunicazione
- area informatica
- area linguistica.

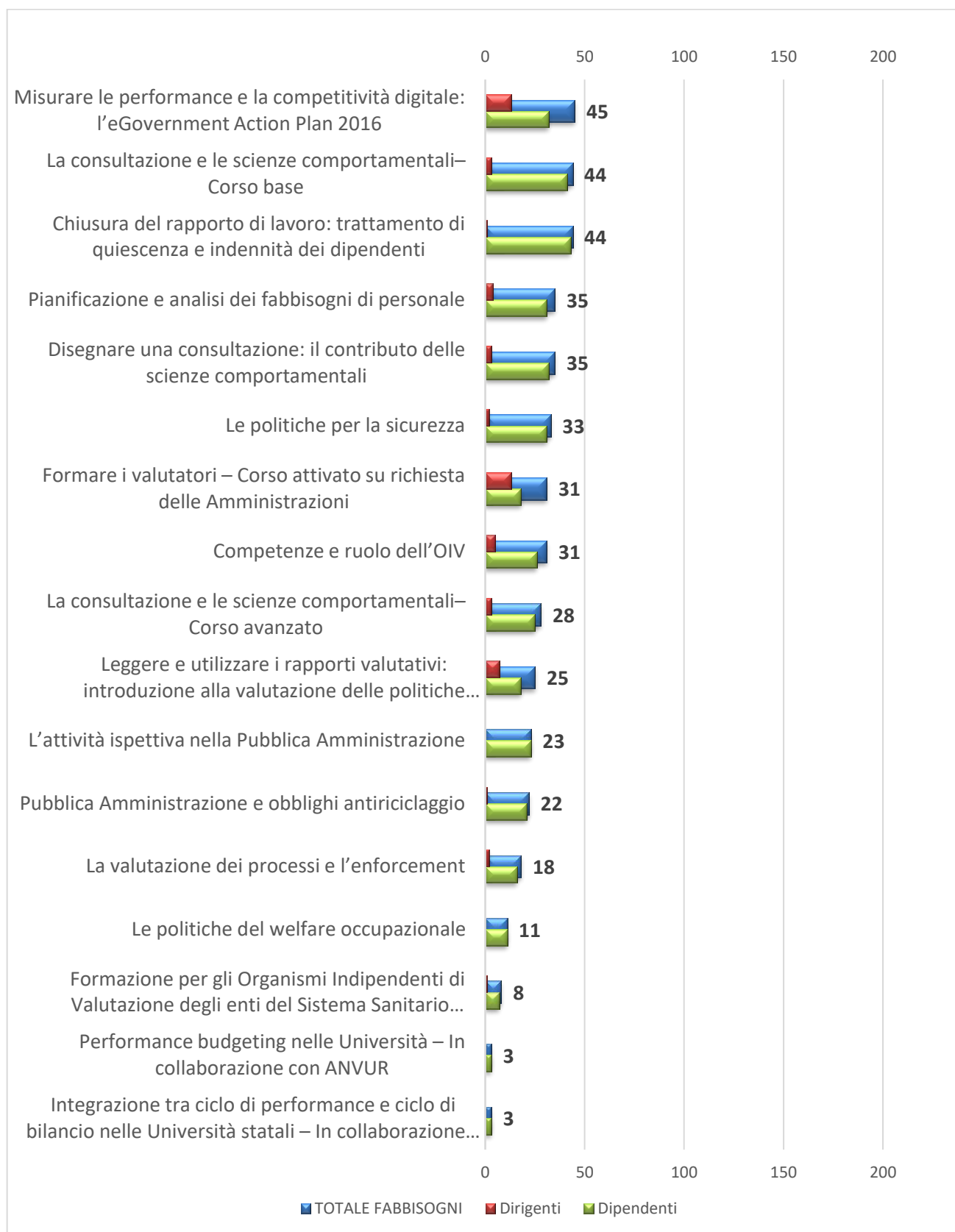


AREA GIURIDICO-CONTABILE

In questa area sono inclusi sia i corsi relativi all'ambito giuridico, sia i corsi relativi all'ambito economico

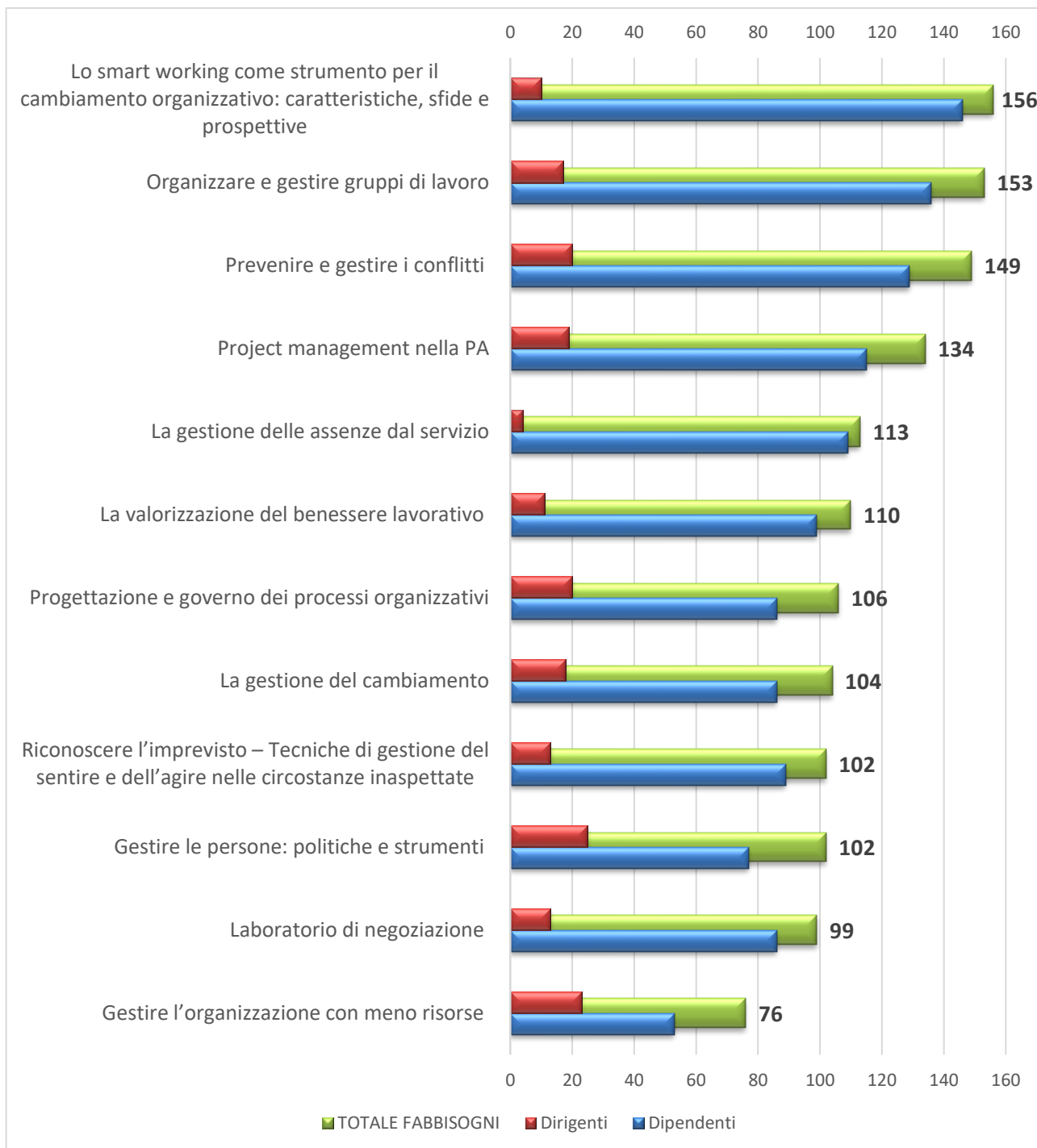


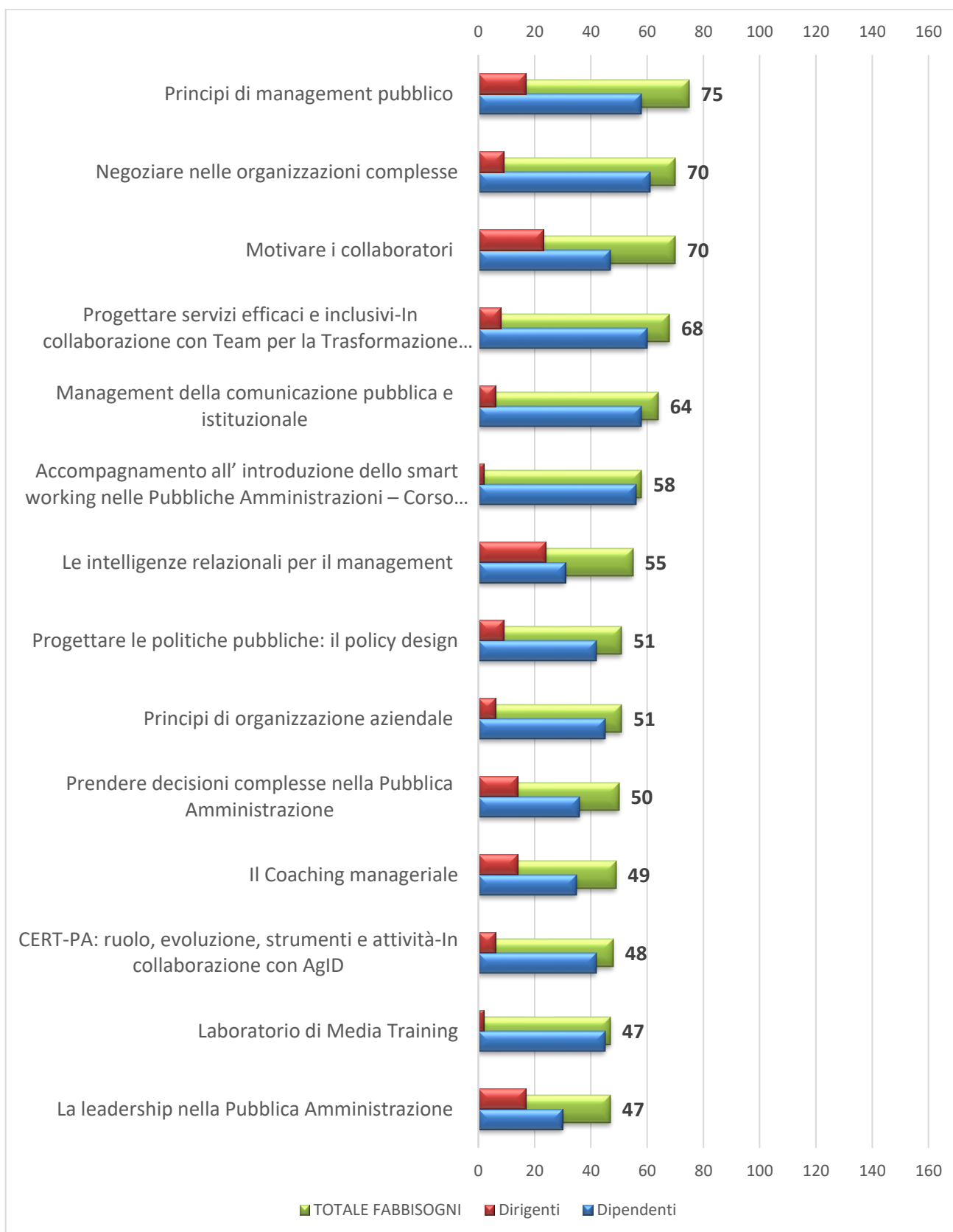


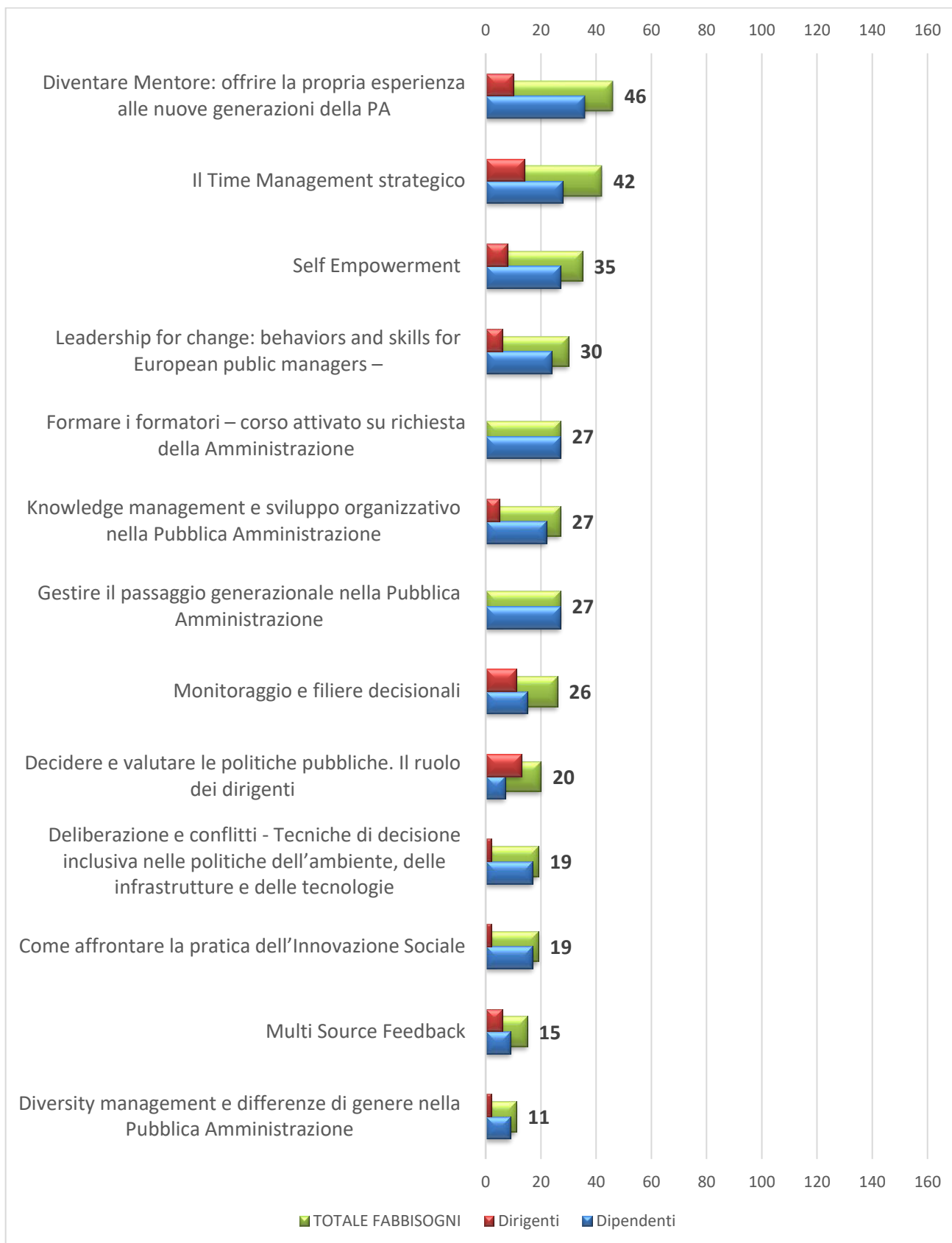


AREA MANAGERIALE

In questa area di formazione sono inclusi tutti i corsi della linea di attività strategica relativa allo sviluppo delle competenze manageriali, nonché di quelle della digitalizzazione-innovazione e del benessere organizzativo

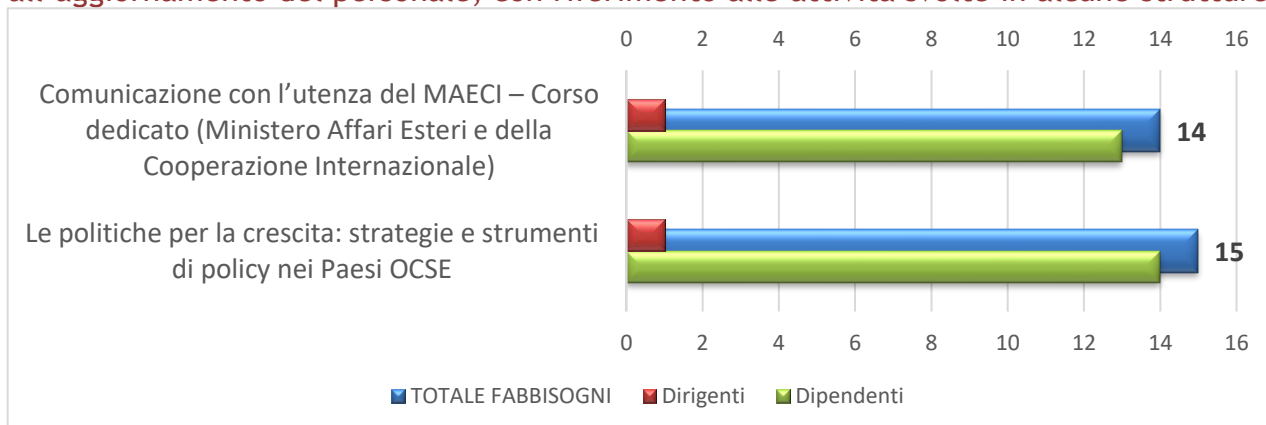






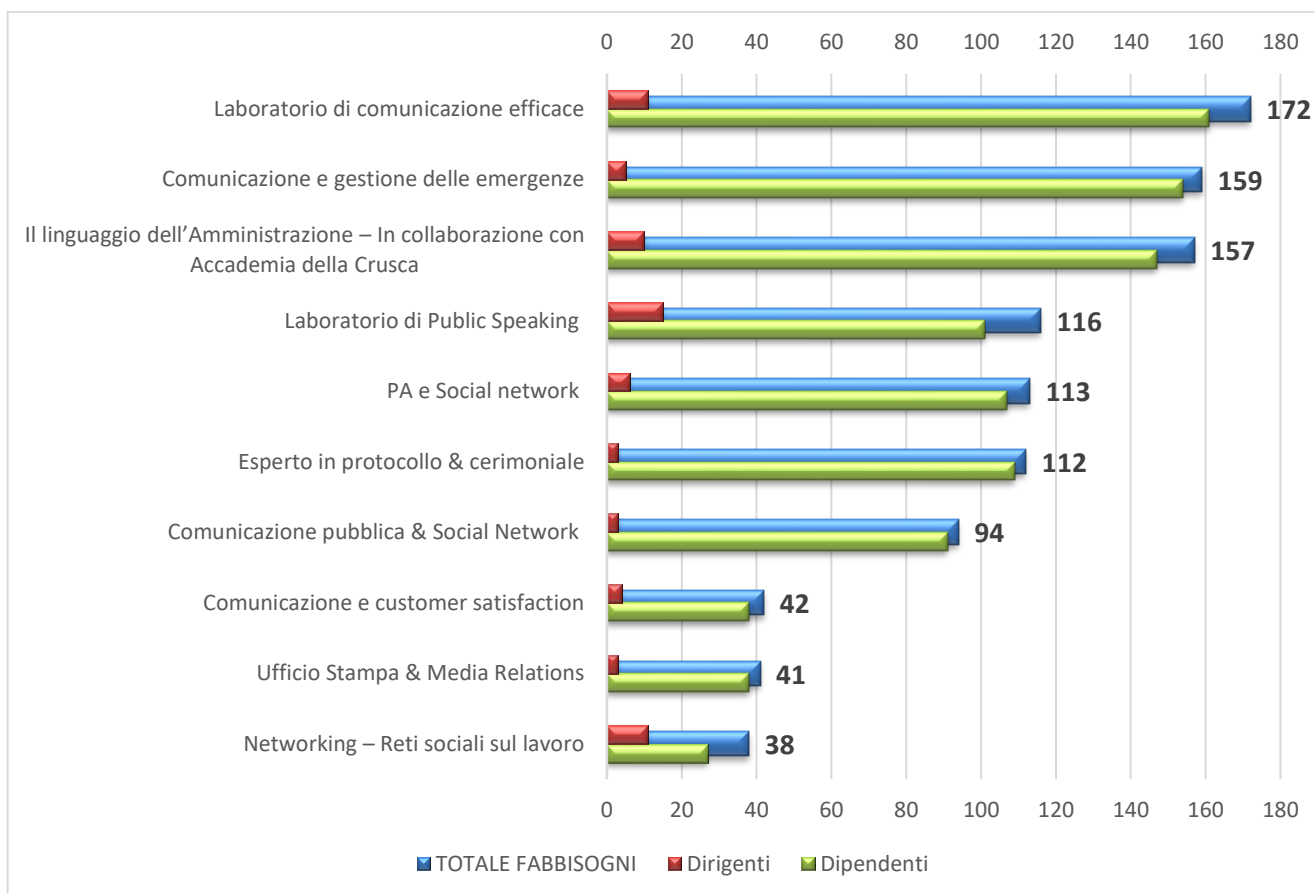
AREA INTERNAZIONALE

I corsi inseriti in questa area non sono riferiti alle quattro linee di attività strategica definite per il triennio, ma sono comunque rilevati, in quanto ritenuti utili all'aggiornamento del personale, con riferimento alle attività svolte in alcune strutture



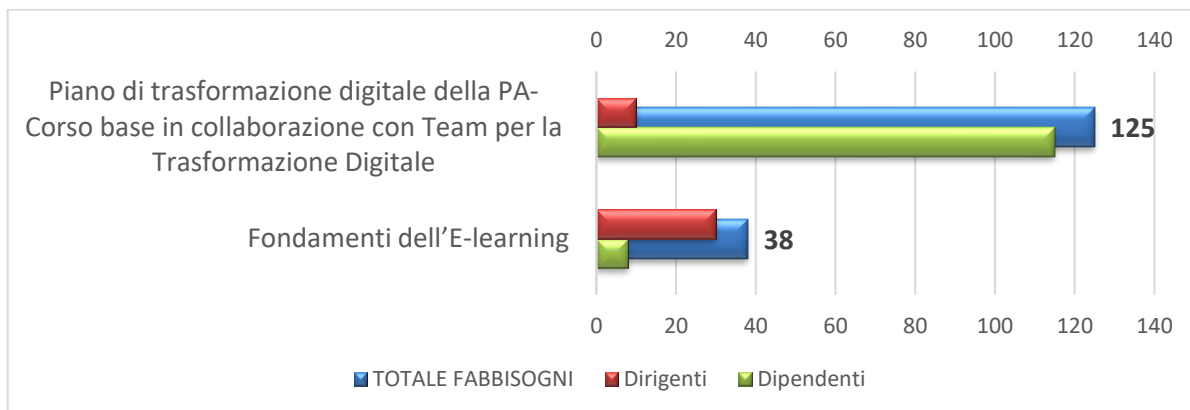
AREA COMUNICAZIONE

In questa area sono inclusi i corsi riguardanti la digitalizzazione-innovazione e lo sviluppo delle competenze manageriali



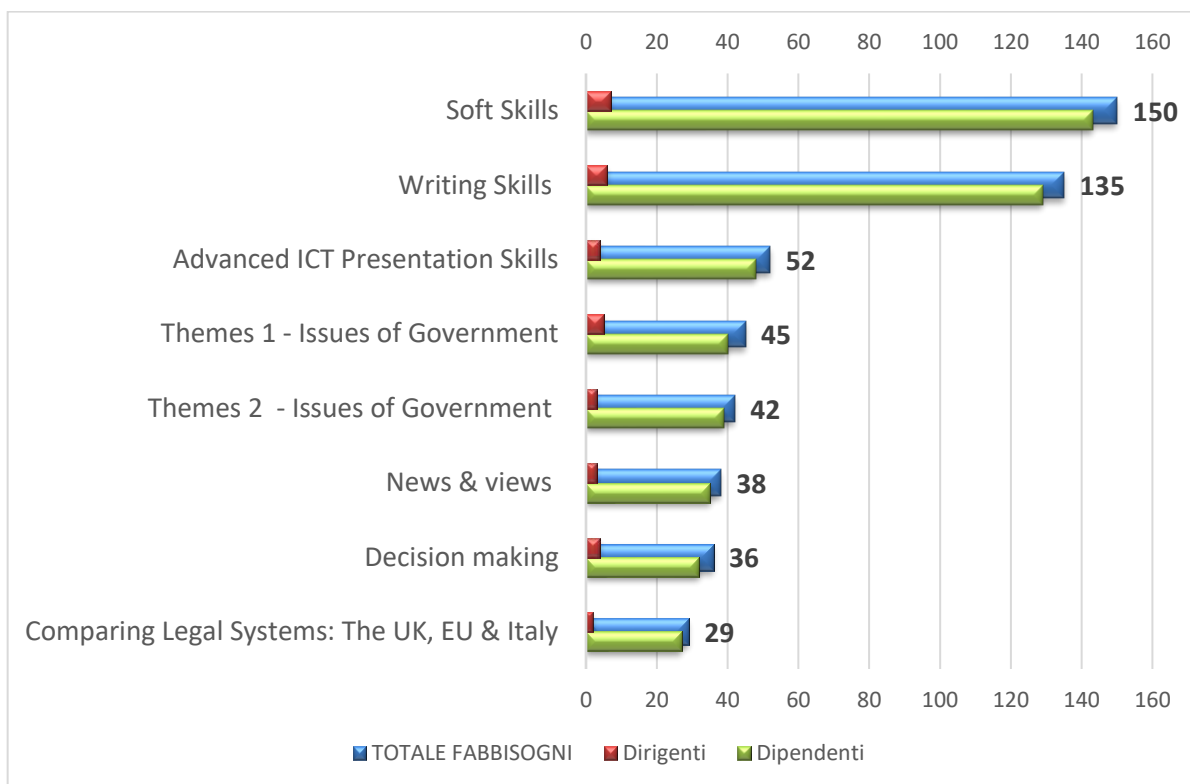
AREA INFORMATICA

In questa area sono inclusi sia i corsi relativi alla linea strategica digitalizzazione-innovazione, sia i corsi operativi, specificamente riguardanti il pacchetto Office



AREA LINGUISTICA

In questa area sono inclusi i corsi di lingue che il Servizio politiche formative offre annualmente per l'aggiornamento del personale in servizio presso l'Amministrazione, nonché alcuni corsi erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, riguardanti specifiche aree tematiche





Piano di transizione al digitale

della Presidenza del Consiglio dei ministri

10 ottobre 2020



Firmato digitalmente da
MELCHIONDA MICHELE
C = IT
O = PRESIDENZA CONSIGLIO DEI
MINISTRI

Indice

INTRODUZIONE	5
VISIONE, PRINCIPI E OBIETTIVI	5
VISIONE	5
PRINCIPI	6
OBIETTIVI DEL PIANO	8
Azioni ad alta priorità già avviate.....	9
GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	10
Il modello per guidare il cambiamento.....	10
LINEE D'AZIONE E MODALITÀ ATTUATIVE	12
TECNOLOGIE DIGITALI ED INFRASTRUTTURE	13
Erogazione servizi infrastrutturali (<i>cloud e on-premise</i>).....	14
MODELLO DATI	15
<i>Business analytics</i>	16
Data Scientist Support Team.....	17
DIGITAL WORKPLACE.....	17
Modelli di lavoro	18
Policy e riprogettazione degli spazi di lavoro	18
<i>Riprogettazione degli spazi e condivisione degli strumenti</i>	19

Strumenti, tecnologie e servizi.....	20
<i>Customer care</i>	20
<i>WIFI diffuso</i>	21
<i>Workstation Mobile (WM)</i>	21
<i>Layout della postazione di lavoro</i>	22
<i>Collaboration</i>	23
<i>Piattaforme</i>	24
Gestione dell'identità digitale: SPID e CIE	24
Sistemi ERP e CRM.....	25
Intermediazione dei servizi: Utility	25
Gestione documentale e workflow	26
Flussi di automazione	27
<i>Sviluppo dei nuovi servizi</i>	27

EMPLOYEE EXPERIENCE 29

Persone, competenze e cultura digitale	30
Gestione delle competenze	31
Competenze digitali	31
Formazione	33
Coinvolgimento del personale	33
Leadership.....	33
Employee experience management (EXM)	34
Processi & Servizi	36
<i>Analisi e ridisegno dei processi</i>	37
<i>Catalogo dei processi e dei procedimenti</i>	37

PRIVACY E CYBER SECURITY 38

PRIVACY 38

CYBER SECURITY 39

CONCLUSIONI 41

Introduzione

La Presidenza del Consiglio dei ministri è la struttura di cui si avvale il Presidente del Consiglio dei Ministri per l'esercizio delle autonome funzioni di impulso, indirizzo e coordinamento attribuitegli dalla Costituzione e dalle leggi della Repubblica.

L'organizzazione della Presidenza tiene conto, in particolare, dell'esigenza di assicurare, anche attraverso il collegamento funzionale con le altre amministrazioni interessate, l'unità di indirizzo politico ed amministrativo del Governo, ai sensi dell'articolo 95 della Costituzione. La transizione al digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri (PCM) richiede un cambiamento significativo nel modo in cui l'organizzazione interna fornisce i suoi servizi e nel modo in cui opera. Qualsiasi cambiamento apportato dovrà essere orientato al pieno raggiungimento di principi chiari e condivisi.

Uno dei più potenti fattori abilitanti della trasformazione delle organizzazioni all'inizio del XXI secolo è l'adozione degli strumenti, delle tecniche, della tecnologia e degli approcci dell'era di Internet. Questo è ciò che definiamo "digitale". È un cambiamento culturale prima ancora che tecnico.

I dipartimenti della PCM dovranno essere attori protagonisti di questa transizione per sfruttare al massimo le opportunità create dalla tecnologia digitale, sia per soddisfare le esigenze dei loro utenti sia per modernizzare le loro operazioni interne.

Questo documento è frutto della stretta collaborazione tra il Responsabile della transizione al digitale della PCM, il Dipartimento per la Trasformazione Digitale, il Dipartimento per il personale e numerosi altri dipartimenti, strutture ed uffici.

Visione, principi e obiettivi

Visione

La visione che ha ispirato la redazione del piano è concentrata in questa suggestione che intendiamo trasformare in realizzazioni concrete:

- Abilitare la creazione di un ambiente di lavoro moderno e digitale all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri attraverso l'adozione di strumenti, tecniche, tecnologie digitali e metodologie innovative, nonché mediante l'organizzazione di percorsi di apprendimento e aggiornamento del personale tali da renderla l'organizzazione pubblica di riferimento per la transizione al digitale dell'intero Paese.

Principi

Le iniziative proposte all'interno di questo piano sono ispirate tutte ai seguenti principi di base:

- 1) **"digital by default"**¹: fornire servizi digitali (comprese informazioni leggibili dalle macchine) come opzione preferita (pur mantenendo aperti altri canali per chi non dispone di una connessione a internet per scelta o per necessità). Inoltre, i servizi pubblici dovrebbero essere forniti tramite un unico punto di contatto o uno sportello unico e attraverso diversi canali;
- 2) **"mobile e cloud first"**: in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi le opzioni Mobile e Cloud sono quelle adottate come opzione primaria, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in;
- 3) **"once only"**: evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite. Nei casi in cui sia consentito, gli uffici della PCM dovranno adoperarsi per riutilizzare internamente tali informazioni, nel rispetto delle norme in materia di protezione dei dati, in modo che sui cittadini e sulle imprese non ricadano oneri aggiuntivi;
- 4) **"digital identity only"**: l'accesso ai servizi avverrà esclusivamente mediante identità digitale, tutte le nuove iniziative dovranno prevedere l'accesso primario tramite SPID o CIE;
- 5) **inclusività e accessibilità**: progettare servizi digitali che siano per definizione inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone, ad esempio degli anziani e delle persone con disabilità;
- 6) **"user-centric, data driven e agile"**: i servizi digitali saranno sviluppati prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo.
- 7) **"open by design"**: scambiarsi le informazioni e i dati e permettere a cittadini e imprese di accedere ai propri dati, di controllarli e di correggerli; permettere agli utenti di visionare i processi amministrativi che li vedono coinvolti; coinvolgere e aprirsi alle parti interessate (ad esempio imprese, ricercatori e organizzazioni senza scopo di lucro) nella progettazione e nella prestazione dei servizi;

¹ Il servizio deve essere organizzato in forma digitale, e a partire da questo bisogna progettare altri punti di contatto con il cittadino in modo da abbracciare un'ottica multicanale, che consideri in modo integrato ogni modalità di erogazione del servizio, digitale e fisica.

- 8) **"privacy by design"**: tutte le iniziative dovranno andare oltre la semplice conformità con il quadro normativo in materia di protezione dei dati personali e tutela della vita privata integrando questi elementi sin dalla fase di progettazione. Si tratta di presupposti importanti per rafforzare la fiducia nei servizi digitali e favorirne la diffusione.
- 9) **"security by design"**: la sicurezza è integrata nel sistema da zero e inizia con una solida architettura. Le architetture di sicurezza sono basate su tattiche di sicurezza ben note e modelli definiti come tecniche riutilizzabili per raggiungere specifici livelli di qualità. I modelli di sicurezza forniscono soluzioni per applicare i requisiti di autenticazione, autorizzazione, riservatezza, integrità dei dati, privacy, responsabilità, disponibilità, sicurezza e non ripudio necessari, anche quando il sistema è sotto attacco. Al fine di garantire la sicurezza di un sistema nel suo insieme, non solo è importante progettare una robusta architettura di sicurezza, ma è anche necessario preservare l'architettura implementata durante la sua naturale evoluzione. Inoltre, è importante che tutto funzioni con il minor numero di privilegi possibile limitandoli a quelli strettamente necessari ai singoli contesti operativi. È infine necessario che le misure adottate siano proporzionate ai rischi effettivi ed eventualmente differenziate per i diversi ambiti operativi individuati.
- 10) **interoperabile by design**: il rispetto di questo principio renderà possibile la collaborazione tra Pubbliche amministrazioni e tra queste e soggetti terzi, per mezzo di soluzioni tecnologiche che assicurano l'interazione e lo scambio di informazioni senza vincoli sulle implementazioni, evitando integrazioni ad hoc. In particolare: garantirà il dialogo tra applicazioni all'interno della PCM e con altri soggetti pubblici e privati, regolerà l'utilizzo delle componenti delle Infrastrutture immateriali, disciplinandone le modalità di condivisione e pubblicazione, disciplinerà le modalità con le quali vengono scambiati i dati con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati, assicurerà, nel rispetto del diritto alla privacy, l'accesso ai dati della Pubblica amministrazione anche a soggetti terzi.
- La PCM svilupperà le proprie interfacce di comunicazione aderendo agli standard tecnologici e ai profili di interoperabilità del nuovo Modello di interoperabilità che consentirà di definire ed esporre Application Programming Interface (API) conformi.

i servizi dovranno essere progettati in modo da funzionare senza problemi e senza soluzione di continuità in tutta l'organizzazione e al di là dei confini organizzativi, grazie alla libera circolazione dei dati e dei servizi digitali nell'Unione europea.

Il riferimento sistematico ai principi sopra riportati assicurerà alla PCM un corretto processo di transizione al digitale dei propri servizi e, soprattutto, una fruibilità degli stessi adeguata agli standard qualitativi che i cittadini, i professionisti, le imprese e gli utenti interni si attendono, insieme a una manutenibilità costante e sostenibile nel tempo.

Obiettivi del piano

Il Piano di transizione al digitale della PCM ha l'ambizioso scopo di accompagnare tutti gli Uffici, i Dipartimenti e le Strutture nel percorso di profondo cambiamento culturale ed organizzativo necessari per raggiungere i seguenti obiettivi:

- Rendere la PCM un'Istituzione *Digital First e Digital by default*. Tutti gli Uffici, i Dipartimenti e le Strutture della PCM da questo momento in poi dovranno considerare il non utilizzo di strumenti e tecnologie digitali un caso raro di natura eccezionale, ciclicamente da rivalutare e riconfermare come collocato in questo non auspicato status.
- Definire e progettare un'esperienza digitale unica per tutte le strutture, i Dipartimenti e gli Uffici della Presidenza senza minimamente scalfirne l'autonomia e l'indipendenza, semplicemente utilizzando la ormai ampia disponibilità e maturità di strumenti, tecnologie e metodologie, adottando una strategia coerente e trasversalmente condivisa.
- Orientare al servizio l'intera organizzazione e contribuire alla trasformazione culturale necessaria perché ciò consenta di ripensare il modo in cui verranno erogati i servizi e ridisegnare il cosiddetto "back end" dell'organizzazione favorendo una chiara comprensione delle rispettive responsabilità delle strutture interne e favorendo tutte le modalità "smart" di svolgimento delle attività lavorative.

Il piano definisce la strategia e delinea solo i macro-obiettivi che saranno poi descritti in maniera più dettagliata nel connesso Piano triennale ICT della PCM, contiene tutti quelli di natura trasversale e quelli già avviati in specifici ambiti, quali ad esempio il Dipartimento per il Personale (DIP). Di seguito alcune delle iniziative strategiche che saranno avviate:

- a) Effettuare la revisione dei processi della PCM in una “prospettiva” digitale, supportando le attività di analisi, disegno ed attuazione con gruppi di lavoro dedicati (*Change Support Team e Data Scientist Support Team*).
- b) Avviare la progettazione di servizi agili, facilmente adattabili al mutare delle esigenze e rapidamente configurabili nelle cruciali fasi di avvio e chiusura delle attività di Governo.
- c) Favorire la creazione di un ambiente di lavoro smart by design attraverso l’adozione di strumenti, tecnologie e piattaforme.
- d) Valorizzare le risorse umane anche mediante interventi di aggiornamento delle competenze digitali.
- e) Incentivare il lavoro in Team e la collaborazione all’interno delle Strutture, dei Dipartimenti, degli Uffici e tra gli stessi.
- f) Contribuire alla crescita degli accordi di adozione dello smart-working.
- g) Favorire la creazione di spazi fisici e virtuali di co-design e co-working.
- h) Valorizzare e salvaguardare i dati prodotti e il relativo patrimonio informativo, aumentandone trasparenza e disponibilità (*open by design*)
- i) Abilitare l’integrazione di strumenti di Machine Learning e Intelligenza Artificiale per fornire servizi e strumenti di supporto alle decisioni nelle attività istituzionali.
- j) Consolidare le infrastrutture, renderle più resilienti, più sicure e più performanti, aumentandone contestualmente la capacità di governo e controllo.

Azioni ad alta priorità già avviate

Il dettaglio degli interventi attuativi del piano sarà esplicitato nel piano triennale ICT della PCM che sarà reso disponibile entro il mese di novembre di ogni anno, ma in questo contesto anticipiamo le iniziative già avviate o il cui avvio è previsto entro il 2020:

- a) Mappatura e realizzazione del Catalogo dei processi e dei procedimenti della PCM.
- b) Realizzazione del Catalogo dei servizi erogati dalla PCM e contestuale avvio delle attività per la messa disposizione di un servizio di Customer care.
- c) Avvio delle attività progettuali di messa in sicurezza delle infrastrutture ICT
- d) Adozione degli strumenti necessari per facilitare le modalità di lavoro collaborativo e in mobilità.

- e) Revisione in ottica digitale dei processi di gestione del Dipartimento del personale e realizzazione di un prototipo per il settore arruolamento del personale.
- f) Introduzione di un servizio di Gestione documentale e workflow trasversale e centralizzato.
- g) Avvio delle attività di analisi per l'adozione di un modello unico e condiviso di autenticazione, autorizzazione ed accesso a tutti i sistemi di dotazione tecnologica-informatica della PCM.

Gestione del cambiamento

La gestione del cambiamento descritta in questo paragrafo è di tipo organizzativo e rappresenta fedelmente la concezione del cambiamento come progresso attraverso il quale la Presidenza del Consiglio dei ministri intende modificare la condizione presente in una futura con l'obiettivo di accrescere l'efficacia interna.

Il percorso di gestione del cambiamento prevede lo sviluppo delle seguenti linee di azione.

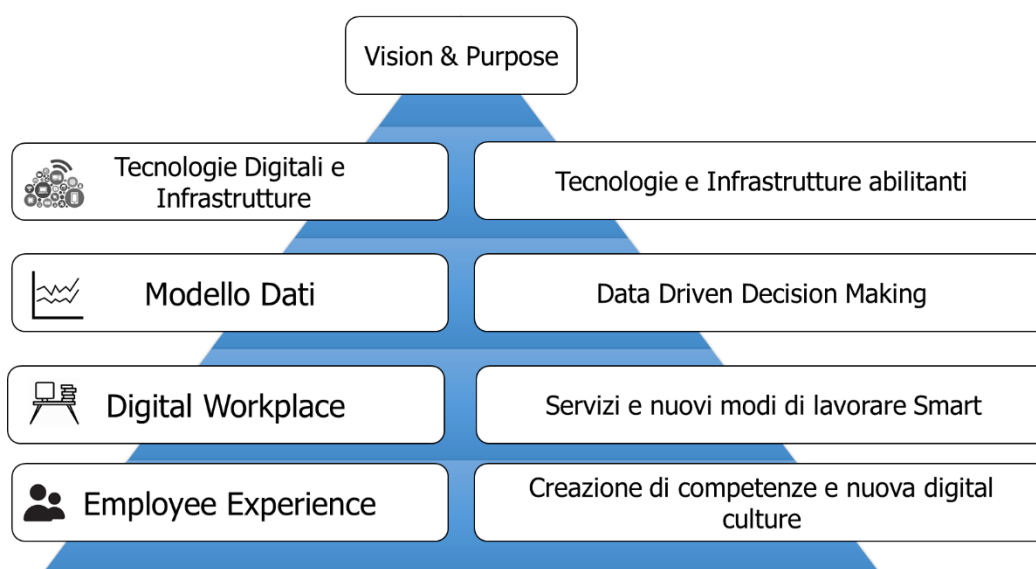


Figura 1: Framework di gestione del cambiamento

Il modello per guidare il cambiamento

Nelle organizzazioni di oggi, il cambiamento è costante. Che l'evoluzione riguardi processi, tecnologie, struttura dell'organizzazione o qualcos'altro, ogni cambiamento influisce sul modo in cui i singoli dipendenti svolgono il proprio lavoro. Il successo del cambiamento dipende dal successo della gestione dello stesso nell'incoraggiare le persone ad abbracciare, adottare ed utilizzare il rinnovamento richiesto.

Mentre il cambiamento avviene una persona alla volta, i processi e gli strumenti possono aiutare a facilitarne l'attuazione tra gruppi e organizzazioni. Senza un approccio strutturato, gli strumenti di gestione del cambiamento sono spesso limitati solo alla comunicazione e alla formazione.

Il cambiamento è un processo complesso e difficile, ed è inevitabile. Il motivo più comunemente citato per il fallimento del progetto è determinato dal fatto che le organizzazioni spesso investono più nel lato tecnico che nel guidare le persone coinvolte.

Il primo passo nella gestione di qualsiasi tipo di cambiamento organizzativo è capire come gestire la trasformazione che sta vivendo un singolo individuo. Promuovere il cambiamento di successo nelle persone e nelle organizzazioni richiede nuove idee, nuovi modelli e nuovi strumenti.

Il modello adottato² per la gestione del cambiamento in PCM è articolato in tre fasi:

- 1) Preparazione al cambiamento
- 2) Gestione del cambiamento
- 3) Rinforzo del cambiamento

Durante la prima fase del processo di gestione del cambiamento sarà definita la strategia, sarà costituito il gruppo di gestione e sarà sviluppato il modello di sponsorship.

In considerazione dell'organizzazione estremamente articolata della PCM e del livello di autonomia dei vari Dipartimenti sarà fondamentale abilitare il cambiamento attraverso un approccio strutturato che mitighi la resistenza delle persone attraverso i seguenti pilastri di gestione:



Figura 2: Organizzazione governance del cambiamento

² Prosci ADKAR® <https://www.prosci.com/>

Inoltre, sarà necessario definire le responsabilità e i ruoli per la guida della governance del percorso di cambiamento descritte nel seguente diagramma organizzativo:

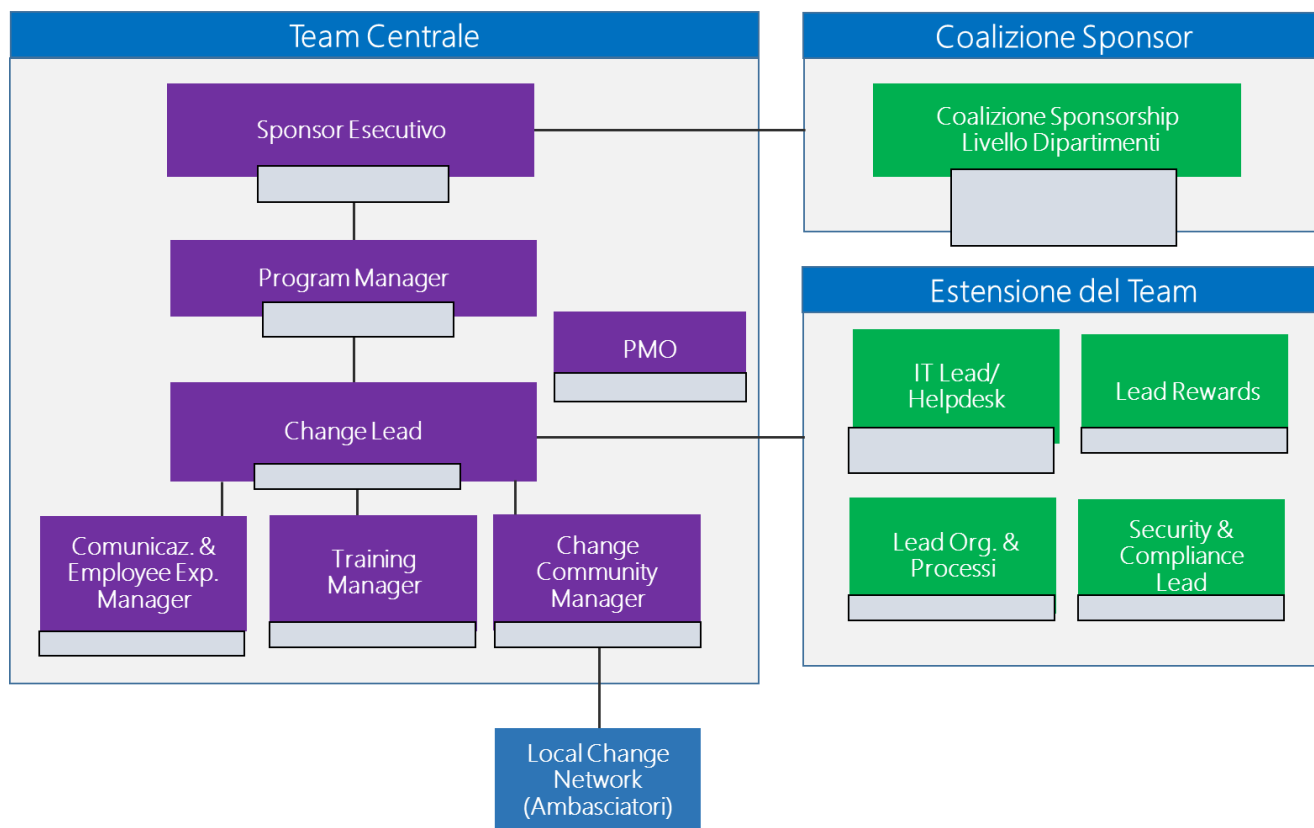


Figura 3: Organizzazione governance del cambiamento

Per supportare l'intera organizzazione in questa fase sarà costituito un apposito Team di lavoro, coincidente con quello che coadiuva il Responsabile della Transizione al Digitale, che costituirà un costante riferimento in tutte le fasi di attuazioni del presente piano e che, all'occorrenza, potrà attivare il reperimento di eventuali competenze complementari.

Linee d'azione e modalità attuative

Seguendo il modello di cambiamento proposto le linee di azione e gli interventi progettuali si svilupperanno in quattro direzioni fondamentali: **Tecnologie digitali e infrastrutture, Modello dati, Digital Workplace ed Employee Experience.**

In questa sezione del piano verranno descritte in maniera più approfondita i quattro ambiti di intervento individuati:

1. **Tecnologie digitali e le infrastrutture:** descriverà le caratteristiche principali che tali strumenti dovranno possedere per costituire un sistema resiliente, affidabile e sicuro sul quale poggiare l'intero piano;
2. **Modello dati:** fornirà gli elementi caratterizzanti sul modello di gestione e valorizzazione dei dati che si intende adottare;
3. **Digital Workplace:** fornirà una rappresentazione del cosiddetto portafoglio di innovazione ovvero il programma in cui saranno inseriti i progetti di supporto alla gestione del cambiamento quali l'introduzione di nuovi modelli di lavoro, lo sviluppo dei nuovi servizi, il ridisegno degli spazi fisici, il nuovo layout della postazione del dipendente, l'introduzione di strumenti di collaborazione che incentivino il lavoro in e tra gruppi, l'adozione di strumenti, soluzioni e piattaforme abilitanti;
4. **Employee experience:** descriverà la strategia di riferimento basata sul principio "user-driven" che attraverso una piattaforma di riferimento specifica contenente metodologie, approcci e strumenti per il ridisegno dei processi interni, indirizzerà le attività propedeutiche allo sviluppo della cultura digitale dei dipendenti anche attraverso una strategia di coinvolgimento ed incoraggiamento alla partecipazione.

Il Piano contiene una descrizione di alto livello di tutti gli interventi progettuali che si intende adottare per ciascuno degli ambiti sopra elencati e il Piano Triennale per l'Informatica 2020-2022, che sarà reso disponibile entro il prossimo 30 novembre, conterrà i dettagli degli obiettivi, delle modalità attuative individuate, dei tempi di attuazione, dei responsabili progettuali di ciascuna linea di azione connessa al piano.

Il Piano Triennale seguirà le medesime modalità di pubblicazione utilizzate per il Piano Triennale AgID e sarà quindi aggiornato a scorrimento per il triennio successivo entro il 30 novembre di ogni anno.

Tecnologie digitali ed infrastrutture

Le infrastrutture digitali sono parte integrante della Piano di Transizione al Digitale della PCM essendo queste fondamentali per ottenere un adeguato livello qualitativo nell'erogazione dei servizi pubblici a cittadini e imprese e dei servizi essenziali per il Paese. Tali infrastrutture devono essere affidabili, sicure, energeticamente efficienti ed economicamente sostenibili. L'obiettivo di garantire una maggiore efficienza dei sistemi non

può essere disgiunto da quello di garantire contestualmente un elevato livello di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi utilizzati dalla Pubblica Amministrazione.

I due Data Center della PCM sono stati recentemente collocati da AgID, attraverso il censimento del patrimonio informatico e tecnologico dell'amministrazione, tra quelli che risultano privi dei requisiti di sicurezza e di affidabilità necessari.

Questa situazione deve essere immediatamente superata per evitare l'esposizione a numerosi rischi tra cui quello di interruzione o indisponibilità dei servizi e quello di attacchi cyber con conseguente accesso illegittimo da parte di terzi a dati (o flussi di dati) particolarmente sensibili o perdita e alterazione degli stessi dati. È pertanto immediata l'esigenza di attuare un percorso di razionalizzazione delle infrastrutture per garantire la sicurezza dei servizi erogati mediante la migrazione degli stessi verso una infrastruttura in grado di garantire requisiti di qualità sufficienti, scegliendo tra le infrastrutture del Piano Strategico Nazionale (PSN) e le infrastrutture e i servizi cloud qualificati da AgID.

Per supportare in maniera adeguata il paradigma cloud, favorendo altresì la razionalizzazione delle spese, è necessario anche aggiornare il modello di connettività. Tale aggiornamento favorirà l'utilizzo di servizi di connettività avanzati, atti a potenziare le prestazioni della PCM e a soddisfare la più recente esigenza di garantire lo svolgimento del lavoro agile in sicurezza.

Erogazione servizi infrastrutturali (*cloud e on-premise*)

Il modello Cloud dell'amministrazione fornisce una visione unitaria delle diverse tipologie di servizi previste per l'amministrazione. Il modello si ispira al principio *Cloud First* che propone di valutare l'adozione del paradigma cloud prima delle soluzioni tradizionali (generalmente basate su servizi di *hosting o housing*).

Al fine di selezionare, nell'ambito del cloud dell'amministrazione, il servizio e la modalità di erogazione più rispondenti alle esigenze della PCM è opportuno applicare la preferenza SaaS First, ovvero indirizzare la propria scelta sui servizi SaaS (Software as a Service) già presenti nel Marketplace Cloud di AgID, se conformi alle necessità dell'amministrazione. La scelta dei servizi SaaS consente di beneficiare in pieno dei vantaggi offerti dal paradigma cloud e di ridurre drasticamente costi e sforzi amministrativi, in quanto non necessita di attività tecnica di gestione e sviluppo dedicato, cosa necessaria invece con l'acquisizione di servizi IaaS (Infrastructure as a Service) e PaaS (Platform as a Service).

Nel caso in cui, invece, non fossero disponibili servizi SaaS specifici, la scelta dei servizi IaaS e PaaS può avvenire sempre nel Marketplace Cloud di AgID.

Diventa, quindi, cruciale individuare quale delle tre tipologie di infrastrutture qualificate scegliere, tale scelta è indirizzata da due fattori:

- la finalità del servizio all'utente e la tipologia di dati trattati;
- le caratteristiche commerciali del servizio cloud.

Non si tratta di una scelta tecnologica, in quanto le infrastrutture qualificate sono tutte tecnicamente omogenee come previsto dal Piano Triennale e in particolare dalla qualificazione delle infrastrutture.

Nella maggior parte dei casi in cui il servizio richiesto non gestisce dati di particolare rilevanza per la sicurezza nazionale la PA potrà ricorrere all'utilizzo di servizi commerciali o pubblici (*public cloud - CSP o community cloud - SPC*) dove la scelta sarà guidata esclusivamente dalle caratteristiche di qualità e prezzo offerte dai fornitori CSP o SPC, nel rispetto della normativa vigente in ambito di acquisizione di beni e servizi.

Modello dati

La valorizzazione del patrimonio informativo della Presidenza del Consiglio dei ministri è uno degli obiettivi strategici del Piano di Transizione al Digitale, per supportare efficacemente le attività istituzionali, per contribuire alla la costruzione della Piattaforma Digitale Nazionale dati, per garantire la creazione di servizi digitali a valore aggiunto per cittadini, imprese e in generale, tutti gli stakeholder e fornire alle figure di vertice strumenti basati sull'analisi dei dati da utilizzare nei processi decisionali.

La strategia di gestione dei dati che si intende adottare prevede iniziative mirate alla rimozione degli attuali problemi derivanti da una gestione dei dati poco coordinata, dalla mancanza di identificatori consistenti, dall'assenza di nomi di dati e politiche, dalla cattiva qualità dei dati, da una scadente protezione dell'informazione e da un frammentario approccio alla integrazione dei dati. A tale scopo saranno definiti i requisiti che sono necessari affinché vengano definiti, gestiti e condivisi tutti i tipi di dati: master, transazionali, analitici e non strutturati attraverso applicazioni e processi operativi e analitici sia on-premise che nel Cloud. Le azioni che saranno definite riguarderanno principalmente:

- Metodologie e Tecnologie di Data Governance
- Standardizzazione dei dati e glossario di contesto

- Data Discovery, Data Quality Profiling, Data Cleaning e Integrazione
- Design e Implementazione del Master Data Management
- Information Audit e Protezione

La *Data governance* che sarà adottata sarà coerente con la Strategia europea e con il quadro delineato dalla nuova Direttiva europea sull'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico.

Saranno adottate strategie specifiche per aumentare il numero di dataset aperti di tipo dinamico in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva (UE) 2019/1024, relativa all'apertura dei dati e al riutilizzo dell'informazione del settore pubblico, per assicurare maggiore efficacia all'attività amministrativa in tutti i processi che coinvolgono l'utilizzo dei dati, per favorire la condivisione dei dati tra pubbliche amministrazioni per finalità istituzionali e con altri soggetti nel pieno rispetto delle disposizioni del GDPR.

Business analytics

Gli strumenti di analisi che si intende introdurre saranno orientati alla copertura di quattro macrocategorie:

1) Analytics di tipo **descrittivo**, tramite l'adozione di strumenti orientati a facilitare la descrizione della situazione attuale e passata dei processi adottati e delle varie strutture ed aree funzionali.

2) Analytics di tipo **predittivo**, mediante l'adozione di strumenti avanzati che consentono l'analisi dei dati per fornire supporto ai vertici istituzionali riguardo quello che potrebbe accadere in relazione a scenari futuri; sono caratterizzati da tecniche matematiche quali regressione, modelli previsionali e predittivi ed ulteriori approcci e metodologie.

3) Analytics di tipo **prescrittivo**, con l'utilizzo di strumenti avanzati che, insieme all'analisi dei dati, consentano agli analisti della PCM di proporre soluzioni operative/strategiche sulla base delle analisi svolte.

4) Analytics **automatizzate**, rappresentano la frontiera più avanzata che si intende sperimentare in ambiti e contesti istituzionali che lo consentano, tramite strumenti in grado di implementare autonomamente l'azione proposta secondo il risultato delle analisi svolte.

Tali strumenti saranno in grado di fornire una reportistica standard automatizzata e dashboard condivise basate su una mappatura dei principali bisogni organizzativi in termini di dati.

Data Scientist Support Team

Per favorire la più ampia diffusione possibile di un approccio basato sui dati verrà costituito un apposito gruppo di lavoro a disposizione di tutte le strutture, Dipartimenti ed uffici della PCM in grado di fornire tutto il supporto necessario per attuare le politiche di valorizzazione dei dati previste del piano.

Il gruppo di lavoro sarà composto da personale della PCM appositamente selezionato e adeguatamente formato allo scopo, coadiuvato da specialisti del settore provenienti sia da altre strutture pubbliche che da aziende di mercato. È ormai necessario per la famiglia professionale degli analisti di dati presenti in PCM favorire la creazione di un linguaggio ed una conoscenza comuni basati sui dati ed altrettanto fondamentale dotarli di strumenti e workflow standard e più moderni.

Il gruppo di lavoro dovrà combinare competenze di natura diverse e utilizzerà un approccio ai dati basato su un Workflow digitale combinando aspetti di natura statistica, con quelli di Machine learning e di utilizzo degli strumenti informatici più avanzati.

Digital Workplace

L'innovazione digitale è un processo che sta cambiando velocemente il quotidiano lavorativo e le modalità stesse con cui le persone affrontano la vita professionale dando il via ad una vera e propria rivoluzione che coinvolge persone, aziende e Pubblica Amministrazione.

Il piano di trasformazione digitale della PCM prevede e supporterà questa rivoluzione e i relativi impatti sul posto di lavoro attraverso la linea di azione del *Digital Workplace*.

Più che tecnologica, quella del Digital Workplace è una rivoluzione culturale ed organizzativa, capace di generare una maggiore collaborazione tra le persone e tra queste e il proprio datore di lavoro, dando la possibilità alle persone di poter meglio bilanciare impegni di lavoro e necessità della vita privata, migliorando al contempo i livelli di produttività.

Si tratta di un processo di evoluzione che crea una catena di miglioramento continuo.

Spiegheremo perché è necessario oggi investire sull'ambiente di lavoro digitale, quali sono i vantaggi riscontrabili sia per le aziende che lo implementano che per le persone che in queste organizzazioni prestano la propria attività lavorativa con maggiore autonomia, responsabilizzazione ed ingaggio.

Modelli di lavoro

I modelli di lavoro adottati all'interno di un Digital Workplace sono tipicamente quattro:

- **Tradizionale:** presenza fisica in ufficio.
- **Remote working:** è il telelavoro che richiede la creazione di un proprio ambiente di lavoro e presenta sicuramente dei vantaggi poiché è possibile stabilire il proprio spazio in modo che funzioni meglio per il dipendente e nel rispetto dei requisiti di sicurezza.
- **Home working:** il lavoro da casa prevede lo stesso modello di lavoro di quello dell'ufficio. Si utilizza un laptop configurato sul tavolo della cucina o sulla scrivania. In generale, rappresenta un cambiamento significativo rispetto alla normale routine e al normale ritmo di lavoro, che può essere una cosa molto buona ogni tanto. È il modello che stiamo purtroppo utilizzando prevalentemente per contrastare la diffusione del COVID-19.
- **Smart working** (o lavoro agile): i principi del lavoro agile possono riassumersi nei minor vincoli legati al luogo e orario lavorativo, infatti il lavoratore pianifica in piena autonomia e flessibilità il lavoro, e risulta fondamentale la responsabilità personale dei risultati e obiettivi raggiunti. Ciò permette ai collaboratori di entrare e uscire dall'ufficio in orari più elastici almeno in alcuni giorni della settimana, così da organizzare la giornata e orari in base ai risultati e non all'obbligo di "timbrare il cartellino

Uno degli obiettivi principali di questo Piano è la creazione di un vero e proprio Digital Workplace della PCM mediante la progressiva e sistematica introduzione di tutti gli abilitatori tecnologici ed organizzativi necessari per il raggiungimento dell'obiettivo.

Nei paragrafi successivi verranno descritti tutti gli interventi previsti sia sotto l'aspetto organizzativo e di riorganizzazione degli spazi di lavoro, che sul fronte dell'adozione di nuovi strumenti e tecnologie ed inoltre descrivendo nuovi servizi che verranno introdotti.

Policy per le nuove modalità di lavoro

L'introduzione dei modelli di lavoro innovativi richiede la definizione di linee di condotta e relativi regolamenti finalizzati a ottimizzare l'impiego delle risorse, introdurre regole di corretto utilizzo nel contesto organizzativo dell'Ente e ridurre al minimo i rischi di distruzione o perdita anche accidentale dei dati e delle informazioni, di accesso non autorizzato o di

trattamento non consentito, garantire la disponibilità dei servizi e il rispetto delle norme sul diritto d'autore.

Sarà quindi necessario intervenire sulla predisposizione di appositi Regolamenti previsti dalla normativa collegata al GDPR per definire regole tecniche ed organizzative da applicare per l'utilizzo di strumentazioni informatiche da parte di coloro che accedono al sistema informativo della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Riprogettazione degli spazi e condivisione degli strumenti

I nuovi modelli di lavoro dimostrano che sempre più spesso e per motivi diversi il dipendente potrà lavorare fuori dall'ufficio e questo richiede di ripensare in modo "intelligente" le modalità con cui si svolgono le attività lavorative anche all'interno degli spazi aziendali rimuovendo vincoli e modelli inadeguati legati a concetti di postazione fissa, *Open-space* e ufficio singolo che mal si sposano con i principi di personalizzazione, flessibilità e virtualità dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Riprogettare gli spazi di lavoro consente inoltre di indurre nelle persone comportamenti lavorativi più efficaci creando un reale senso di discontinuità rispetto ad abitudini e approcci consolidati, facilitando e accelerando il cambiamento culturale.

Per questo motivo, la riprogettazione degli spazi lavorativi costituisce un elemento fondamentale nel piano di trasformazione digitale e deve essere pensata in modo coerente con il nuovo modello organizzativo e tecnologico che si intende introdurre.

Una delle necessità di ogni PA è quella di gestire in maniera integrata le informazioni e le comunicazioni superando i confini "fisici" degli uffici. Per venire incontro a questa esigenza bisogna ripensare in una modalità coerente con il PTD il modello di assegnazione degli spazi, le modalità di utilizzo e prenotazione delle sale riunioni e, in generale, favorire la creazione di spazi adatti alle attività di co-working e di presenza del personale che opera in smartworking. Queste aree oltre che riorganizzate da un punto di vista tecnico e della distribuzione riceveranno una specifica revisione in termini di policy di sicurezza e rispetto della privacy.

In relazione agli strumenti messi a disposizione all'interno di questi spazi sarà previsto un utilizzo condiviso degli stessi in maniera tale da ottimizzarne l'uso intensivo ottenendo massima efficacia ed efficienza delle risorse.

Strumenti, tecnologie e servizi

Gli strumenti da introdurre sul posto di lavoro saranno fondamentali per il piano di transizione al digitale della PCM e rappresentano una delle leve per supportare il nuovo modello di lavoro dei dipendenti.

Nella seguente figura sono illustrati i principali strumenti adottati:

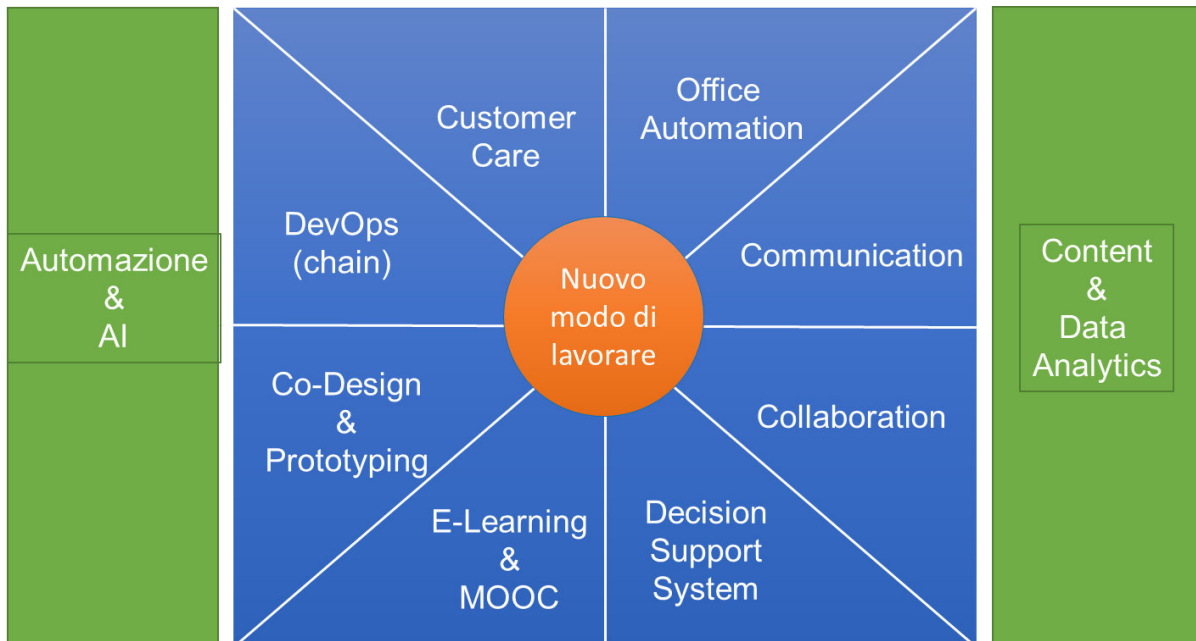


Figura 4: Strumenti per la creazione di un Digital Workplace

Nei paragrafi successivi verranno descritti i principali interventi progettuali, le tecnologie e gli strumenti la cui introduzione e/o potenziamento è prevista dal PTD.

Customer care

La proposta è quella di dare vita a un "Customer Care" che accompagni gli utenti nella realizzazione delle proprie esigenze in maniera omogenea e indipendente dal servizio richiesto, che consenta l'attivazione delle richieste di supporto attraverso un punto unico di accesso centralizzato e che metta a disposizione un Service Desk di nuova generazione supportato da un sistema agile di gestione dei ticket.

L'applicazione Mappa dei Servizi della PCM è lo strumento che sarà messo a disposizione degli erogatori dei servizi e degli utilizzatori, tramite il quale i responsabili dei servizi potranno fornire la descrizione del servizio, le modalità di erogazione, le informazioni aggiornate sullo stato del servizio, gli eventuali aggiornamenti e tutto quanto ritenuto utile in una modalità omogenea e semplice per gli utilizzatori. Questi ultimi potranno invece

automaticamente disporre di un Catalogo completo di tutti i servizi disponibili, digitali e non, che potranno utilizzare anche per raggiungere il servizio stesso e per costruirsi in maniera autonoma un proprio ambiente personalizzato con i servizi più utilizzati, guidandoli eventualmente nella fruizione degli stessi, nonché all'apertura automatica di ticket al servizio di Service Desk laddove necessario in modalità multicanale.

Il Customer Care sarà altresì accessibile attraverso un suo portale dove trovare le risposte a domande frequenti sfruttando una banca dati di conoscenza base che mostra articoli rilevanti a seconda della ricerca effettuata. L'utente potrà così valutare se risolvere la problematica in autonomia o procedere inviando richieste di assistenza.

WIFI diffuso

Per una reale adozione di un modello di lavoro in mobilità la disponibilità di connettività adeguata deve essere resa disponibile in tutte le condizioni operative. Il cablaggio di tipo strutturale e le tecnologie ad esso connesse che hanno consentito lo sviluppo di reti locali indispensabili fino ad oggi per svolgere il normale lavoro d'ufficio, da soli non sono più sufficienti ed è necessario prevedere una copertura Wi-Fi più ampia possibile.

Un'architettura a macchie di leopardo di questo tipo di servizi finisce per essere controproducente e di difficile gestione. Anche la previsione di copertura per i soli dipendenti della PCM risulta oggi non conforme alle reali esigenze operative, tenendo semplicemente conto della quantità di eventi e situazioni operative ricorrenti all'interno dei quali è normalmente prevista la partecipazione di personale di altre amministrazioni, consulenti, ospiti difficilmente categorizzabili.

Per questo motivo saranno avviate adeguati interventi di tipo infrastrutturale per assicurare la massima copertura possibile di un servizio di connettività WIFI integrato con quello tradizionale e utilizzabile anche tramite le credenziali provenienti da piattaforme nazionali quali SPID e CIE. A questo scopo saranno avviate forme di collaborazione con altre strutture pubbliche per accelerare il processo di attuazione.

Workstation Mobile (WM)

I modelli di lavoro alternativi al modo tradizionale di lavoro in presenza fisica comportano un ripensamento della disposizione della postazione di lavoro per consentire al dipendente di avere la stessa esperienza di fruizione / accesso ai servizi interni.



Figura 4: Il nuovo modo di lavorare

Layout della postazione di lavoro

Nel piano di trasformazione digitale della PCM saranno avviati una serie di progetti finalizzati ad introdurre le tecnologie e gli strumenti abilitanti la nuova composizione della postazione di lavoro.

Nella figura seguente, a titolo esemplificativo e non esaustivo, l'insieme degli oggetti che potrebbero comporre il nuovo layout:

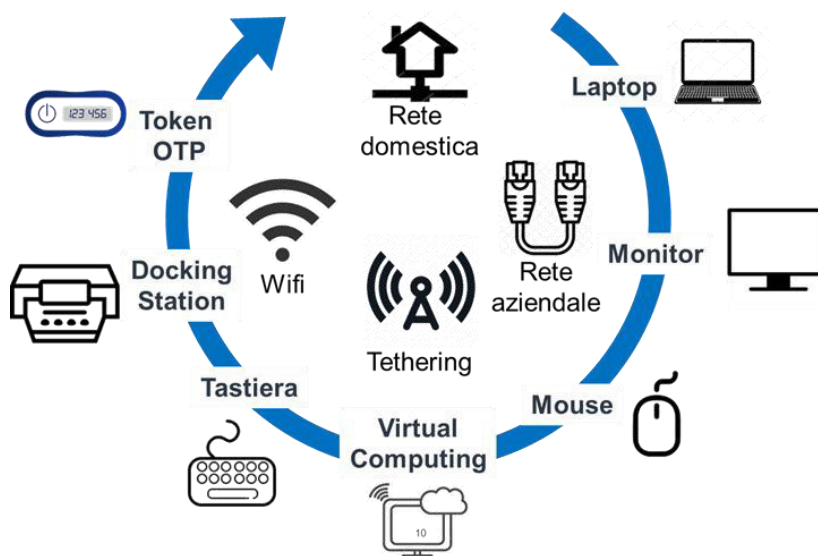


Figura 5 - Layout "Tipo" di una workstation mobile

Gli strumenti che saranno forniti dovranno essere perfettamente allineati alle nuove modalità di lavoro previste dal PTD e quindi prevedere la loro massima operatività in mobilità. Questo scenario prevede, necessariamente, un radicale cambiamento di paradigma rispetto alle modalità di configurazione e messa a disposizione degli strumenti che dovranno diventare molto più leggere e veloci rispetto a quelle attuali. Le nuove modalità di configurazione dovranno essere in grado di alzare il livello di sicurezza e privacy complessiva ma al contempo prevedere una maggiore autonomia operativa per gli utilizzatori.

Gli strumenti messi a disposizione saranno allestiti in modo tale da consentire un utilizzo privo di interferenze sia per attività di natura istituzionale che per attività di tipo personale, assicurandone una netta separazione e compartimentazione.

Questo approccio consentirà notevoli risparmi alla PCM uno sfruttamento più intensivo degli strumenti acquisiti, un approccio sostenibile e, inoltre, una maggiore soddisfazione nell'esperienza d'uso da parte degli utilizzatori.

Collaboration

Le soluzioni in quest'ambito, già parzialmente adottate (sistemi di collaborazione di mercato), permettono di integrare diversi strumenti, assicurando un'esperienza di lavoro fluida che aiuta i gruppi di lavoro ad operare con maggiore efficienza ovunque si trovino i vari membri, mediante qualsiasi dispositivo e migliorando, quindi, il livello di comunicazione e di interazione tra le organizzazioni e le persone. Da un lato potenziando la produttività individuale, consentendo agli utenti di risparmiare tempo nello svolgimento delle proprie mansioni e di accedere alle informazioni in modo più flessibile e veloce. Dall'altro supportando l'operatività aziendale, favorendo l'interazione di una pluralità di persone coinvolte nei vari processi.

A contribuire a questa evoluzione sono le soluzioni di collaborazione che integrano i servizi di fonia, connettività, sistemi di condivisione di file, immagini, audio e video in modalità sincronizzata. Chat, presenza, audio, video e servizi telefonici avanzati integrati, dunque, saranno erogati attraverso una piattaforma che risiede nel cloud disponibile su qualunque dispositivo, in mobilità, con benefici sulla produttività dell'Istituto.

Piattaforme digitali

La transizione al digitale delle organizzazioni non potrebbe essere realizzata se non viene supportata da strumenti sempre più evoluti, volti a consentire la collaborazione, la comunicazione e la condivisione dei dati in maniera semplice, rapida ed intuitiva.

Gli strumenti principali di cui si prevede l'adozione nell'ambito del PTD riguardano diversi ambiti funzionali ed operativi e sono i seguenti:

- piattaforme di gestione delle identità digitali certificate SPID e CIE quali sistemi prioritari di accesso ai servizi;
- sistemi ERP e CRM per la gestione dei principali servizi al funzionamento dell'organizzazione, con particolare riguardo alle funzionalità connesse alla gestione del personale, che contribuiscano in maniera determinante alla costituzione di una banca dati centralizzata, perno cruciale del sistema di interoperabilità;
- una componente software di mediazione (cd. Utility) tra gli applicativi usati dagli utenti e i servizi di terze parti che consenta l'astrazione dei microservizi, con vantaggi in termini di performance, manutenibilità, gestione ed evoluzione degli stessi;
- un sistema di Gestione documentale che agevoli la redazione dei documenti, faciliti la gestione dei flussi documentali (condivisione, firma, protocollazione, richiesta pareri, approvazioni, etc..) e consenta nativamente la possibilità di arricchimento informativo dei documenti tramite l'utilizzo di tag e metadati;
- un sistema di generazione, manutenzione e gestione dei Flussi di Automazione che consenta l'orchestrazione di quelle attività ripetitive che coinvolgono differenti strumenti digitali.

Gestione dell'identità digitale: SPID e CIE

Il Sistema Pubblico per l'Identità Digitale e la CIE costituiranno la fonte certificata per l'identificazione dell'utente. Inserita all'interno di un sistema di gestione delle autorizzazioni, dovranno entrare a far parte dei metodi di accesso previsti dall'amministrazione, diventandone i principali. Saranno utilizzati come sistema di identificazione anche dei servizi interni alla PCM.

Sistemi ERP e CRM

È comune, presso molte organizzazioni, disporre di una sorta di processo per le risorse umane, per la contabilità, per il procurement ma i sistemi software spesso lavorano separatamente e non interagiscono al meglio tra loro. Ciò che rende utile l'adozione di software ERP basati su tecnologie Cloud SaaS è proprio la messa a disposizione, in un ambiente operativo unico ed omogeneo, di tutte le funzionalità necessarie e l'interazione tra tutti questi processi, in modo da disporre di un sistema unico e nel quale far convergere tutti i dati e le informazioni generate intorno alle tipiche attività di natura gestionale (tipicamente: gestione del personale, gestione degli asset, gestione acquisti, gestione magazzini, connessione con i sistemi di contabilità).

Intermediazione dei servizi: Utility

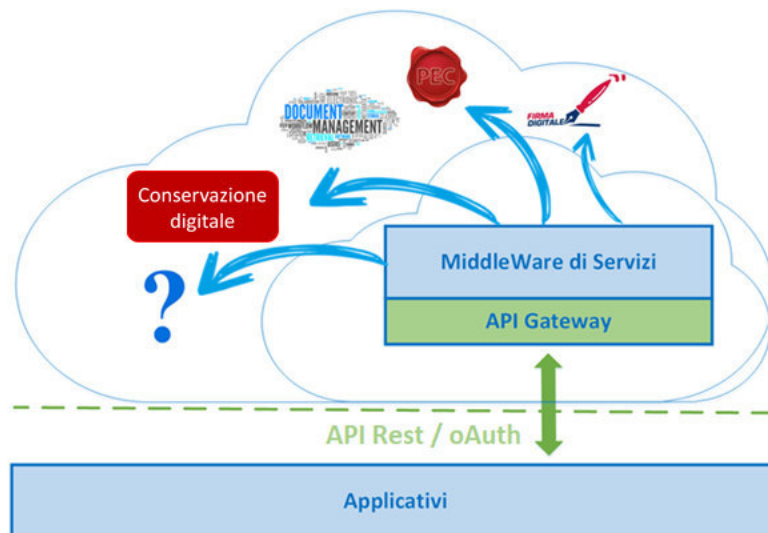
La definizione di uno strato di intermediazione fra servizi, che consenta di rendere uniforme la fruizione di servizi fra loro eterogenei, è alla base del concetto di utility applicativa.

L'adozione di uno strato di utility offre diversi vantaggi ed al tempo stesso apre la strada verso scenari evolutivi interessanti quale ad esempio, il miglioramento di un servizio o la creazione di nuovi servizi, ottenuti a partire da una analisi dei dati prodotti dalle API.

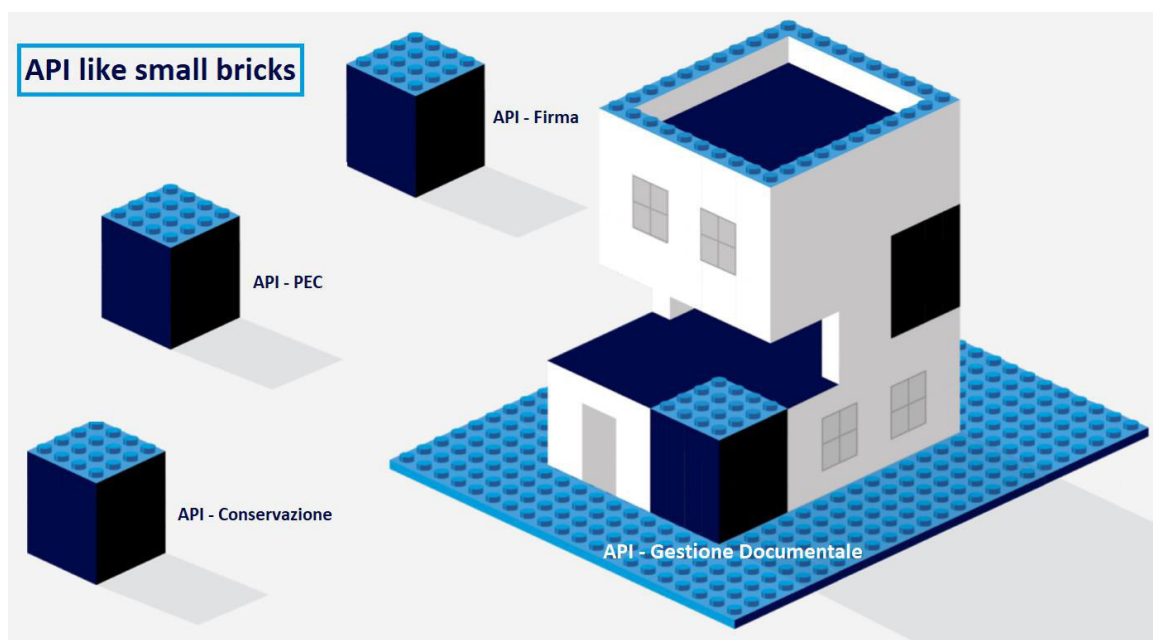
I principali vantaggi derivanti dall'adozione di uno strato di utility sono:

- L'astrazione dei servizi di uso comune (firma, protocollo, PEC, Posta Elettronica, conservazione digitale a norma ...)
- Riduzione della dipendenza dai fornitori (vendor lock-in)
- Centralizzazione del monitoraggio
- Semplificazione dell'interazione cliente applicativo – utility, grazie al fatto di avere la documentazione in un unico posto e di fornire un unico punto d'accesso.

La figura seguente mostra una astrazione generica di uno strato di utility.



La figura seguente mostra come le utility possano essere viste come un insieme di mattoncini, ognuno dei quali concorre per il suo pezzettino di competenza.



Gestione documentale e workflow

L'introduzione di servizi informatici nell'ente avrà il suo primo riscontro sulle attività amministrative interne, che passeranno da un sistema di gestione documentale cartaceo o misto ad un sistema di gestione documentale digitale.

Il sistema di gestione documentale fornirà agli uffici amministrativi della Presidenza del Consiglio ministri, un ambiente collaborativo per condividere i documenti e pratiche tra differenti uffici, omogeneizzando le prassi e i metodi lavorativi nell'ente. Tutti gli uffici

accederanno ad un unico al "repository documentale" che conterrà le pratiche in formato digitale.

Grazie al sistema di gestione documentale gli uffici avranno servizi di supporto in grado di:

- Creare fascicoli digitali
- Firmare digitalmente i documenti;
- Registrare i documenti;
- Consentire la collaborazione tra uffici attraverso strumenti di condivisione che consentano di formare i documenti, inviare e ricevere firme e pareri, tracciare il flusso documentale in maniera sicura, sempre all'interno dello stesso ambiente lavorativo, senza dover utilizzare PEC o e-mail tra uffici interni.

A supporto del processo di dematerializzazione in corso, sarà necessario assicurare ai documenti prodotti nell'ente in formato digitale le caratteristiche di autenticità, integrità, affidabilità, leggibilità e reperibilità. Tali requisiti sono soddisfatti tramite i sistemi di conservazione digitali a norma, conformemente al Codice dell'Amministrazione Digitale.

Le modifiche alle modalità di utilizzo di strumenti informatici per la formazione dei documenti e l'utilizzo di strumenti di workflow, potrebbero richiedere un'attività di allineamento e revisione del Manuale di gestione documentale.

Flussi di automazione

Nell'arco della giornata lavorativa, possono esistere delle attività ripetitive che coinvolgono strumenti differenti (posta; protocollo; documentale; ...). Alcune di queste attività possono essere automatizzate attraverso uno strumento che sia in grado di orchestrare il flusso di lavorazione. L'adozione di uno strumento di questo tipo consente, ad esempio, di poter dedicare il proprio tempo ad attività più impegnative e gratificanti aumentando di conseguenza l'indice di produttività.

Sviluppo dei nuovi servizi

Per favorire la nascita di una nuova generazione di servizi digitali, la PCM dovrà attivare percorsi di design dei servizi che possiamo classificare in tre aree.

- **Ottimizzazione** di servizi esistenti. Nel caso di ottimizzazione di servizi esistenti è necessario prima di tutto raccogliere tutti i dati disponibili relativi al loro utilizzo attuale (tramite web analytics, interviste utente oppure test di usabilità) e analizzarli

per capire quali sono le maggiori criticità e opportunità di miglioramento. Sulla base di questi elementi sarà possibile mappare l'attuale esperienza utente dei diversi profili coinvolti (*user journey*), evidenziare le criticità e immaginare quali percorsi è necessario migliorare (*user stories*). Le *user stories* sono il punto di partenza per riprogettare i flussi di interazione e le interfacce del servizio, effettuando interventi mirati.

- **Riprogettazione** di servizi esistenti in chiave digitale. Nel caso di processi di digitalizzazione di servizi esistenti bisognerà adottare una prospettiva più ampia in fase iniziale, per capire al meglio le necessità degli utenti coinvolti e le potenzialità delle piattaforme digitali nel migliorare la loro esperienza d'uso. In questa fase sarà necessario capire l'intero sistema che supporta l'erogazione del servizio (*system map*) e verificare quali aspetti possono essere digitalizzati e quali no, e capire come le due dimensioni si integrano. Terminati questi passaggi sarà possibile identificare le funzionalità chiave del servizio digitale e iniziare l'attività di progettazione, sempre attraverso la creazione di storie (*user stories*) che possono guidare l'attività di design e sviluppo in parallelo. In corso di sviluppo del prototipo, sarà bene verificare con gli utenti l'avanzamento in modo da validare la direzione progettuale e l'usabilità del servizio (test di usabilità).

Ogni volta che si progetta un servizio digitale bisogna analizzare e riprogettare anche le altre forme di interazione con l'utente relative a quel servizio. Possiamo distinguere diverse forme di relazione tra canali digitali e canali tradizionali di offerta di un servizio. In alcuni casi, i servizi digitali arricchiscono e supportano servizi che utilizzano canali fisici; in altri casi, offrono soluzioni alternative all'utente (per esempio il servizio che permette di compilare/scaricare online una richiesta on line o in alternativa andare a richiederlo allo sportello interno). In casi ulteriori, infine, l'attivazione di un servizio digitale può produrre lo "spegnimento" delle modalità tradizionali di offerta del servizio (per esempio una procedura on line di partecipazione ai bandi che sostituisca la consegna di un modulo cartaceo): in questi casi si parla di "**switch-off**" di un servizio.

- **Creazione** di nuovi servizi. L'attività di creazione di nuovi servizi necessita uno sguardo ancora più ampio, partendo dalla mappatura di tutti gli interessati coinvolti e delle loro reciproche relazioni. La comprensione dell'ecosistema aiuta a identificare

quali attori è necessario coinvolgere o attivare, e quali dinamiche possono facilitare (o rendere molto difficile) la costruzione e l'implementazione del progetto. Sempre in questa fase, sarà necessario raccogliere il punto di vista degli utenti tramite attività di ricerca sul campo (intervista in contesto e osservazione), per capire al meglio le loro attuali criticità e necessità. I risultati della fase di analisi dell'ecosistema e di ricerca possono essere utilizzati per facilitare una o più sessioni di co-progettazione (laboratori di co-design) dove interessati, progettisti e utenti sono invitati a dialogare e svolgere una serie di esercizi di ideazione insieme, in modo da dare forma a delle proposte di soluzioni. I risultati della fase di ideazione possono essere a loro volta formalizzati in una serie di proposte di design (Information Architecture, flussi di esperienza e storie), da prototipare e validare prima di procedere all'esecuzione finale del progetto. Come previsto dal piano triennale per l'informatica dell'amministrazione, il punto di riferimento per la costruzione del percorso di design dei servizi, sarà il sito [Designers Italia](#).

Employee experience

La *Employee experience* racchiude tutto ciò che un dipendente osserva e percepisce durante l'intera esperienza di lavoro con una determinata organizzazione. La qualità di questa esperienza viene influenzata da elementi come gli spazi di lavoro e la flessibilità nella gestione del tempo e degli obiettivi, le interazioni con colleghi e dirigenti, l'equilibrio ideale tra lavoro e vita personale (che per ogni lavoratore si trova su un punto diverso), la dotazione di strumenti tecnologici per rendere più efficiente e semplice il lavoro e, ovviamente la remunerazione e la presenza di benefit.

L'Employee experience è una strategia di lungo respiro attraverso la quale la PCM ridisegnerà i processi interni dell'organizzazione sul concetto che la persona è al centro della Vision e l'organizzazione si muove con l'obiettivo di conoscere e soddisfare desideri, aspettative e valori delle sue risorse, attuali e potenziali. Il modello di riferimento è descritto nei paragrafi seguenti nell'ambito dei modelli operativi adottati all'interno del percorso di Transizione al digitale della PCM.

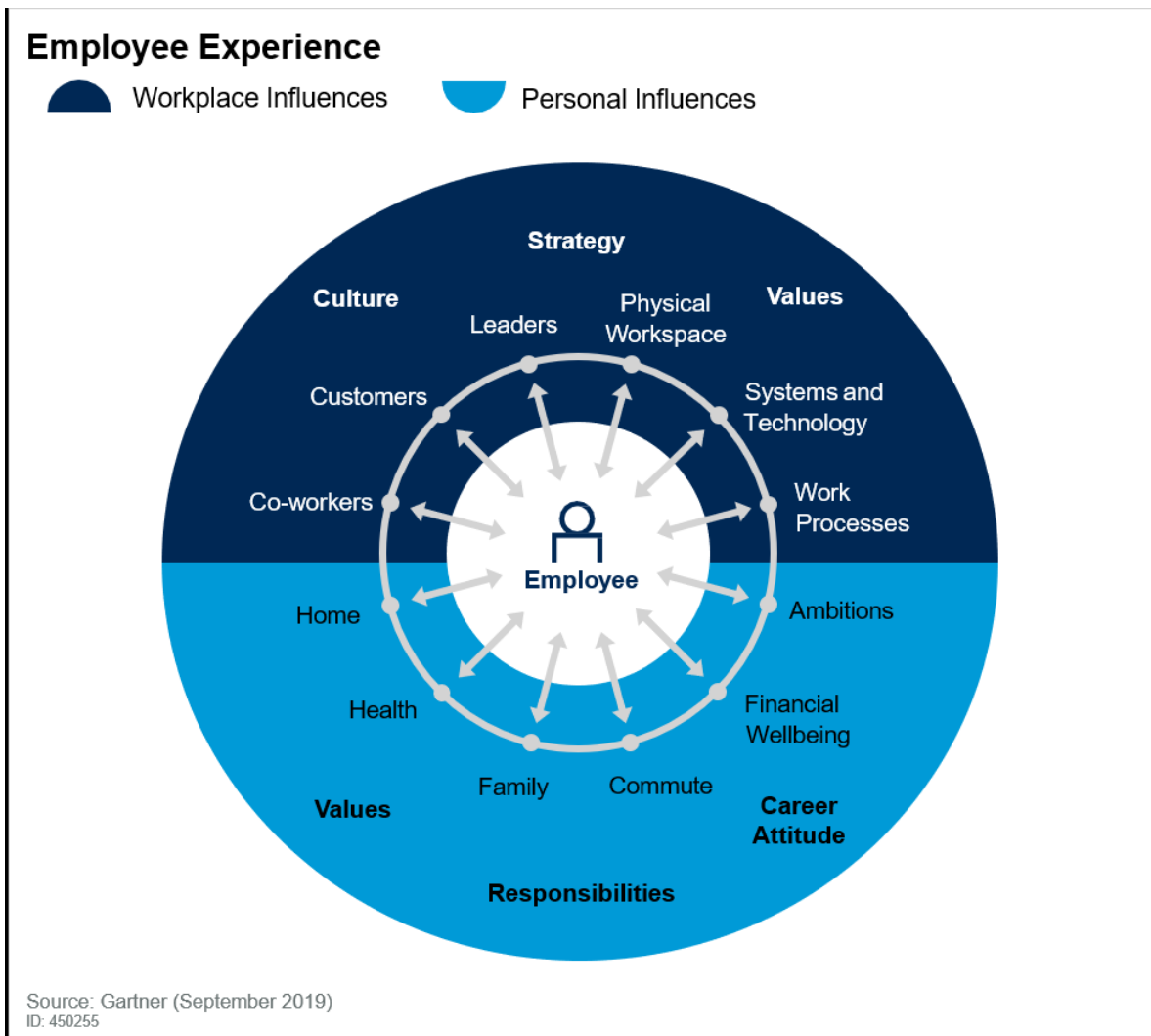


Figura 6: Esperienza dei dipendenti (Fonte: Gartner)

Persone, competenze e cultura digitale

La cultura digitale è un concetto generale che descrive l'idea che la tecnologia e Internet costruiscono in modo significativo il modo in cui interagiamo, ci comportiamo, pensiamo e comunichiamo come esseri umani in un ambiente sociale. È il prodotto di una tecnologia pervasiva e di un accesso illimitato all'informazione, il risultato di un'innovazione tecnologica dirompente all'interno della nostra società. È uno stile di vita, e tutti noi chi più chi meno ne facciamo parte. Lo stiamo vivendo.

Tra i vari progetti da attivare sarà fondamentale effettuare una valutazione e bilancio del livello di prontezza digitale del personale interno della PCM sulla base del quale organizzare dei percorsi formativi finalizzati ad aumentare la cultura digitale (competenze digitali, le competenze trasversali e le qualità caratteriali).

Gestione delle competenze

La pervasività della trasformazione digitale sta spingendo le organizzazioni a sviluppare in ogni area aziendale nuove capacità e professionalità, un mix tra conoscenze tecnologiche e "soft skill". Tutto quello che c'è da sapere sul mondo delle competenze del digitale per lavorare e comunicare con gli altri.

Parallelamente alla crescente digitalizzazione del contesto in cui viviamo, nasce l'esigenza della convivenza di un insieme sempre più articolato di Competenze Digitali in grado di supportare le organizzazioni nella gestione del cambiamento. Si tratta di nuove competenze e professionalità che interessano ormai tutti i settori e funzioni aziendali, una combinazione di conoscenze tecnologiche e "soft skill".

Competenze digitali

Una prima definizione di Competenze Digitali è stata proposta dal Parlamento Europeo nel documento "Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio" del dicembre 2006, che indicava le otto competenze chiave per l'apprendimento permanente: "la competenza digitale consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione (TSI) per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione): l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet". Questa definizione è stata in un secondo momento adottata anche dall'Agenzia per l'Italia Digitale, l'AgID.

All'interno del percorso di trasformazione digitale della PCM saranno avviati dei progetti di Assessment per valutare il livello di prontezza digitale del personale interno.

In particolare, quando parliamo di competenze digitali è bene specificare che ci riferiamo alle *Digital Hard Skill* e alle *Digital soft skill*.

Digital Hard Skill

Le Digital Hard Skill sono le Competenze Digitali tecniche di base, specifiche, che definiscono una figura professionale. Si possono acquisire a scuola, all'università, con master e corsi di perfezionamento, ma anche sul posto di lavoro (spesso attraverso corsi di formazione mirati, compresi i MOOC, Massive Online Open Courses, e gli SPOC, Small Private Online Courses).

Le Hard Skill sono Competenze Digitali quantificabili, e rientrano tra le competenze da mettere nel curriculum vitae, come per esempio il saper usare programmi e pacchetti informatici, la conoscenza di linguaggi di programmazione e la capacità di utilizzare specifici macchinari e strumenti alla produzione. In particolare, in questa categoria rientrano le competenze tecniche che riguardano l'area SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud), cui si aggiungono quelle su Intelligenza Artificiale, Robotica, IoT, Cybersecurity.

Digital Soft Skill

A queste Competenze Digitali fanno capo le abilità trasversali, che riguardano relazioni e comportamenti delle persone in qualsiasi contesto lavorativo, consentendo di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali. Le Digital Soft Skill non si imparano a scuola o a lavoro, e sono difficilmente quantificabili: dipendono dalla cultura, dalla personalità e dalle esperienze vissute dal singolo, sono strettamente connesse al modo di interagire, comunicare e cooperare in gruppo.

Le categorie individuate sono quattro.

1. **Knowledge Networking**, le capacità di individuare, salvare, organizzare, dare valore e condividere informazioni disponibili online sui social network e nelle comunità virtuali. In questo caso le Competenze Digitali richieste sono una declinazione delle attività a supporto della gestione dei dati, delle informazioni e dei contenuti digitali, e riguardano la capacità di navigare, ricercare e filtrare, valutare, sviluppare, integrare e rielaborare, gestire e condividere con le tecnologie digitali.
2. **La Virtual Communication**, fa riferimento alla capacità di comunicare efficacemente, coordinare i progetti e gestire la propria identità digitale in ambienti digitali. In questo caso le Competenze Digitali di riferimento sono 4: interagire con le tecnologie digitali, collaborare attraverso le tecnologie digitali, gestire l'identità digitale, strutturare contenuti digitali in modo visuale.
3. La **Digital Awareness** comprende tutte quelle competenze che garantiscono l'uso corretto degli strumenti digitali con la dovuta attenzione all'equilibrio tra vita professionale e salute personale, come proteggere i dispositivi, proteggere i dati personali e la privacy, tutelare la salute e il benessere e la Netiquette (il "galateo della rete", n.d.r.).
4. il **Self Empowerment**, che vuol dire possedere le conoscenze necessarie e padroneggiare gli strumenti digitali per risolvere i problemi, ed essere in grado di

risolvere problemi complessi attraverso un utilizzo consapevole degli strumenti digitali. Per queste categorie le competenze specifiche sono rivolte a risolvere problemi tecnici, individuare i bisogni e le risposte tecnologiche, individuare le lacune di competenza digitale, essere aperti.

Formazione

Gli esiti dei progetti di valutazione sulle competenze del personale interno saranno di supporto alla predisposizione di un piano di sviluppo di piani di formazione per il personale interno che dovrà comprendere corsi di *Coaching* anche in modalità *Learning by doing* sulle metodologie e approcci descritti nel seguente piano.

In parallelo sarà indispensabile avviare dei progetti per il ridisegno dei processi di formazione per modernizzare le modalità di formative anche mediante l'adozione di piattaforme di e-learning e MOOC.

Coinvolgimento del personale

L'*Employee engagement* è una di quelle strategie organizzative che hanno subito un'accelerazione con l'entrata in vigore della legge sul lavoro agile (81/2017) che sancisce la parità contrattuale tra i lavoratori tradizionali e quelli che operano in Smart Working. Proprio il sostegno a modalità di lavoro innovative è uno degli aspetti centrali delle strategie di Employee engagement. La possibilità di migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavorativa – il cosiddetto *work-life balance* – aumenta la soddisfazione del dipendente e rappresenta una delle principali leve d'ingaggio soprattutto per i lavoratori più giovani, nativi digitali della generazione Millennial. La valorizzazione di una produttività svincolata dalle logiche della presenza in ufficio fa il paio con un cambio di rotta a livello organizzativo e con nuovi stili di *leadership*. Le organizzazioni gerarchiche e piramidali lasciano spazio a nuovi impianti organizzativi che favoriscono la collaborazione e il lavoro in squadra, il senso di appartenenza al contesto organizzativo, il contributo e la crescita individuale premiando il raggiungimento degli obiettivi di business più che la permanenza alla scrivania.

La definizione di una strategia di Employee engagement della PCM contribuirà a dare fisionomia al *Digital Workplace* descritto nel precedente capitolo.

Leadership

La gestione del cambiamento indotta dal percorso di transizione al digitale dovrà essere guidata dai funzionari e dai dirigenti della PCM che posseggano le seguenti doti di leadership:

- Competenze digitali: è opportuno che le conoscenze relative alle tecnologie siano presenti non solo presso le funzioni ICT ma, pur se non ad un livello specialistico, anche presso le altre strutture organizzative;
- Visione del cambiamento digitale: possedere competenze ICT condivise consente al gruppo dirigente di costruire prima, e comunicare poi, una visione forte, condivisa e resa "reale" tramite obiettivi chiari e misurabili che aiuti le persone a farsi un quadro di come la PCM sarà in futuro e di cosa si dovrà fare a meno e perché;
- Governance digitale: trasformare il business in senso digitale presuppone la capacità di governare strumenti e processi tecnologici all'interno dell'organizzazione e nei rapporti con clienti e fornitori (di tecnologia e non);
- Collaboratori "ingaggiati": i cambiamenti richiesti dalla trasformazione digitale sono spesso cambiamenti importanti e non possono prescindere da un coinvolgimento significativo dei collaboratori. Quando i dipendenti sono coinvolti, possiedono una visione condivisa, contribuiscono spontaneamente a renderla una realtà, offrono meno resistenza al cambiamento e spesso, partendo dalla loro conoscenza di prima mano dei processi e del mercato, identificano nuove opportunità che non sono state precedentemente immaginate o prese in considerazione dal management.

L'approccio necessario da questo punto di vista è quello della leadership trasformazionale secondo cui il leader identifica il cambiamento necessario, crea una visione nei suoi collaboratori attraverso l'ispirazione e lo realizza con il loro contributo.

Employee experience management (EXM)

Il ridisegno dei processi e la progettazione dei nuovi servizi sarà supportata dal un modello EXM da utilizzare nei progetti di ricerca, analisi, sviluppo, gestione e misurazione dei processi/servizi oggetto di intervento.

Il modello EXM sarà sviluppato attraverso l'adozione delle **metodologie e degli approcci** descritti nella seguente figura:

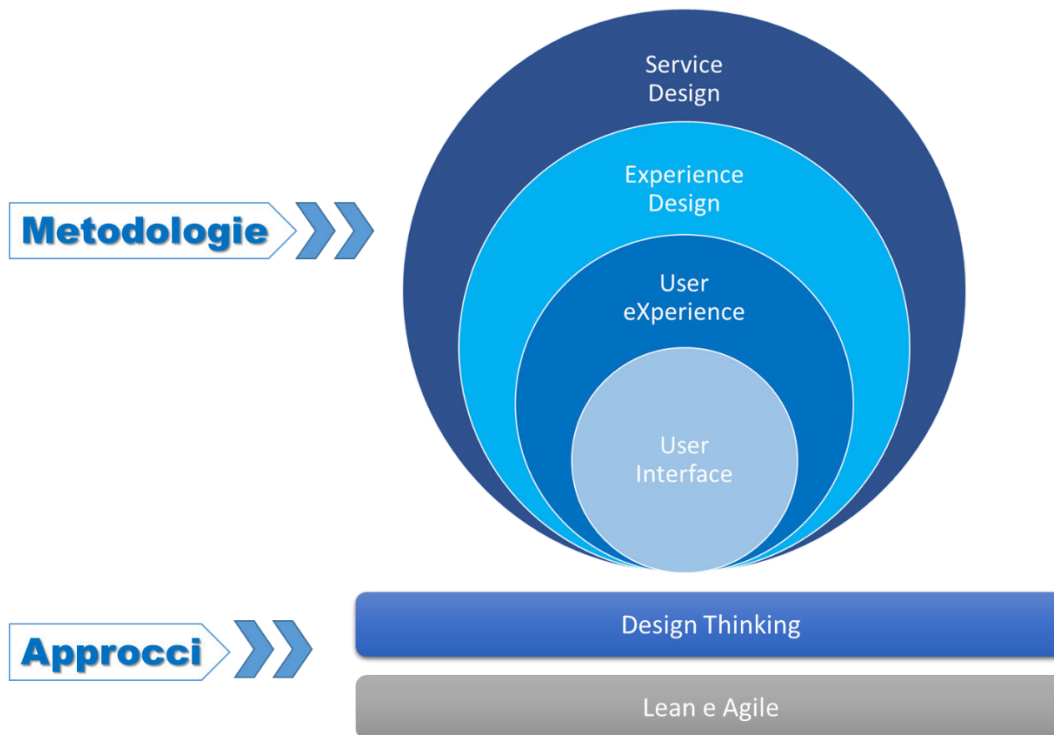


Figura 7: Modello EXM

Il presente Piano di Trasformazione Digitale intende implementare il modello EXM descritto in precedenza utilizzando le metodologie Human Centered Design (HCD) e gli approcci di seguito rappresentati nel seguente flusso iterativo che accompagnerà il percorso di transizione al digitale ed innovazione della PCM:

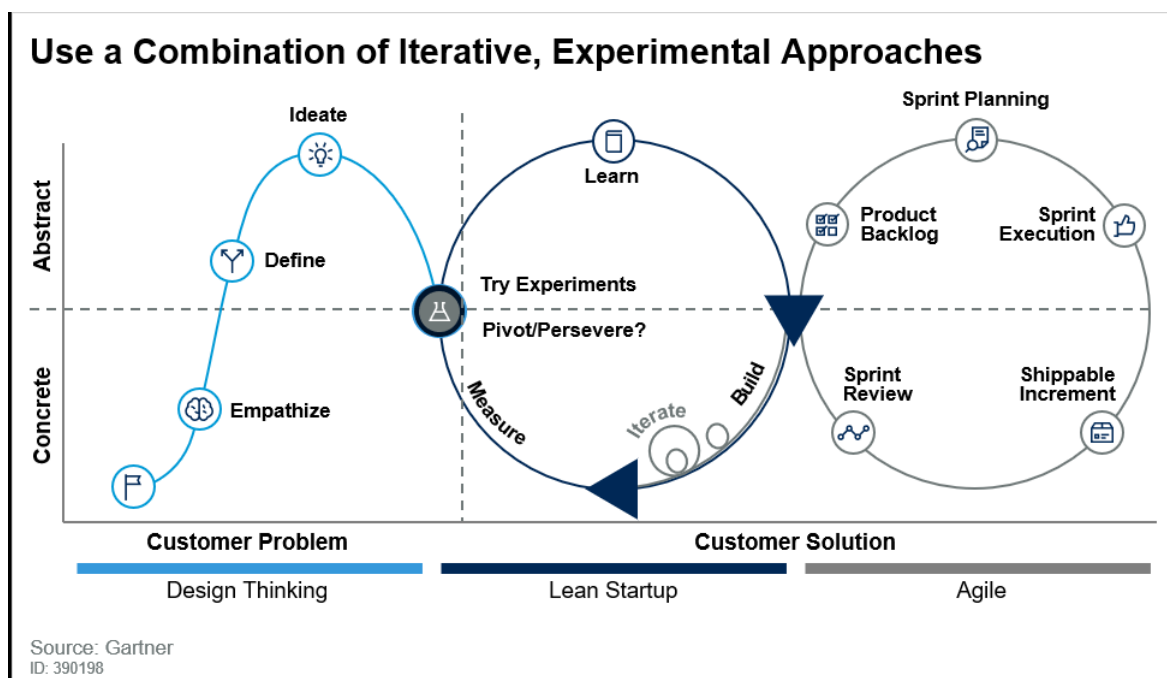


Figura 8: metodologie e approcci iterativi e sperimentali

Per maggiori dettagli: <https://docs.italia.it/italia/designers-italia/design-linee-guida-docs/it/stabile/doc/service-design.html> e i relativi kit messi a disposizione in <https://designers.italia.it/kit/>.

Nello specifico gli approcci che saranno adottati sono:

- il Design Thinking emerso dal mondo del design con un focus sulle persone e sul loro comportamento;
- la startup Lean che ha lo scopo di costruire rapidamente e in modo iterativo un'innovazione per diventare un "prodotto minimo praticabile" che può essere rilasciato al cliente, e quindi attraverso il feedback continua a far evolvere l'innovazione;
- l'Agile quale approccio di project management che utilizza cicli di sviluppo brevi, denominati "sprint", che consente di concentrarsi sul miglioramento continuo nello sviluppo di un prodotto o servizio;
- DevOps e SecDevOps quale filosofia di lavoro preferita per lo sviluppo di nuove applicazioni, basata su una più stretta collaborazione fra sviluppatori, addetti all'esercizio dei sistemi ed esperti di cyber security.

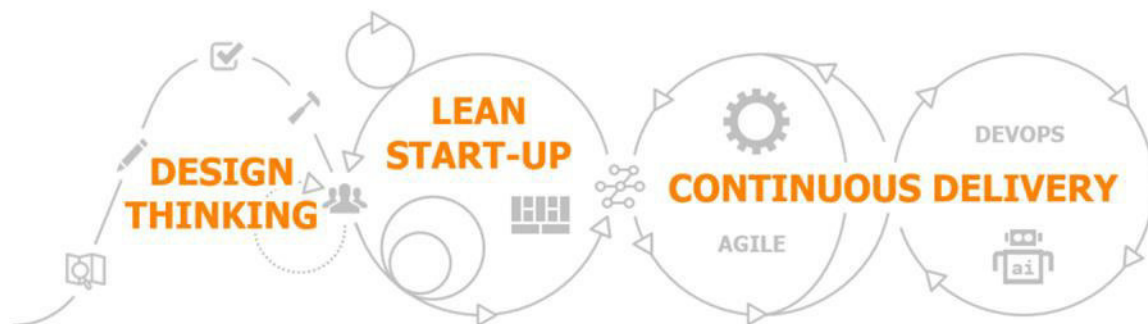


Figura 9: Metodologie e approcci per il ciclo di vita delle soluzioni

Processi & Servizi

L'attività di analisi e ridisegno dei processi, finalizzata alla loro dematerializzazione e alla realizzazione dei servizi a supporto, si colloca nel contesto di diritto amministrativo nel quale si svolge l'attività della Presidenza del Consiglio dei ministri. Si rende quindi necessario disambiguare quei termini che possono avere diverse accezioni, utilizzando un metalinguaggio giuridico-informatico.

- **Procedimenti:** concatenazione di **atti** amministrativi volti all'emanazione di un provvedimento finale. Sono procedimenti amministrativi quando si possono applicare le regole e gli istituti previsti dalla L. 241/90.
- **Processi:** concatenazione di **attività** che non prevedono l'applicazione della normativa ex L. 241/90 o l'emanazione di un provvedimento finale applicando la discrezionalità amministrativa.
- **Servizi:** applicazioni e risorse operative volte a semplificare, razionalizzare, apportare maggiore efficienza ed efficacia all'azione amministrativa allo scopo di ridurre i tempi e liberare risorse dalle attività routinarie o complesse per impiegarle in attività di maggior valore.

L'analisi del processo/procedimento nelle varie fasi è indispensabile all'amministrazione e ai responsabili del processo da digitalizzare perché risponde ad esigenze normative (che rendono obbligatoria la mappatura dei processi), oltre che essere utile all'ottimizzazione e semplificazione delle procedure nei termini che seguono.

Analisi e ridisegno dei processi

Per mettere in pratica i principi di service design all'interno di un percorso di progettazione è necessario organizzare le attività in modo da guidare il processo in modo solido, coinvolgendo gli utenti e allineando fase per fase il punto di vista di tutti i soggetti della PCM coinvolti. Ecco alcuni aspetti di cui è necessario prendersi cura per impostare al meglio il progetto, e portarlo a termine con efficacia in coerenza rispetto ai [principi di sviluppo dei progetti digitali](#) previsti dal Piano Triennale per l'informatica.

Catalogo dei processi e dei procedimenti

L'esigenza di partenza è quella di intervenire per l'innovazione digitale dei processi della Presidenza del Consiglio dei ministri mantenendo nel tempo, oltre che in fase di digitalizzazione, la coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Per fare questo è necessario conoscere l'esistente: quali sono i processi lavorativi, come sono svolti e il workflow documentale, ivi compresi i servizi informatici già utilizzati a supporto.

Mantenere un elenco aggiornato di processi e procedimenti è strategico per l'organizzazione e crea un valore aggiunto. Pertanto, l'idea di partenza è quella di ottimizzare gli sforzi in questa fase affinché l'intervento sia duraturo nel tempo.

Il Catalogo dei processi/procedimenti mette a disposizione della Presidenza del Consiglio dei ministri (e in seguito si potrebbe valutarne l'estensione ad altre amministrazioni), uno strumento che aiuti le strutture organizzative responsabili di processi e procedimenti nella realizzazione di una base dati unica nella quale far convergere tutte le informazioni che li caratterizzano.

L'obiettivo è quello di realizzare un set di strumenti che accompagni gli uffici nella costituzione di un'anagrafica dei processi e dei procedimenti e nella sua successiva manutenzione e gestione. Un punto di raccolta delle informazioni e dei dati ad essi connessi che possa poi costituire il punto unico sul quale appoggiare le successive numerose elaborazioni richieste dalle norme e da esigenze funzionali.

Lo strumento, rappresentato nella Mappa dei Processi, sarà in grado di accompagnare l'intero ciclo di vita dei processi e dei procedimenti e si renderà indispensabile per realizzare un passaggio fondamentale della transizione al digitale delle organizzazioni.

Privacy e Cyber security

Il presente PTD prevede tra i pilastri concettuali di riferimento l'integrazione dei principi Privacy by design e Security by design, ovvero la necessità di tutelare dati, informazioni, applicazioni e sistemi sin dalla loro progettazione e lungo il loro intero ciclo di vita.

Privacy

L'approccio che si è scelto di seguire nella redazione di questo piano rispetto al tema della privacy è quello delle "Privacy Enabling Technologies", che del concetto di "Privacy by design" ne costituiscono il fondamento: *"I sistemi informativi e i programmi informatici sono configurati riducendo al minimo l'utilizzazione di dati personali e di dati identificativi, in modo da escluderne il trattamento quando le finalità perseguite nei singoli casi possono essere realizzate mediante, rispettivamente, dati anonimi od; opportune modalità che permettano di identificare l'interessato solo in caso di necessità."*

Il tema della protezione dei dati "by design" rafforza questo approccio costituendone di fatto il futuro. Secondo il Regolamento europeo qualsiasi progetto (sia esso strutturale o

concettuale) è necessario che sia realizzato considerando sin dal project design, sin dalla fase di progettazione la riservatezza e la protezione dei dati personali.

Un aspetto che è stato particolarmente curato in questo piano riguarda la stretta connessione degli aspetti relativi alla privacy con il Catalogo processi e procedimenti, che consentirà una costante disponibilità di informazioni al DPO della PCM.

Al fine di sfruttare con la massima efficacia tutti gli strumenti di controllo e protezione offerti dalle moderne tecnologie, soprattutto quelle "cloud native", e di mantenere il controllo sui dati durante il loro ciclo di vita, sarà opportuno adottare un sistema puntuale di classificazione in grado di assegnare specifici valori di riservatezza definiti da ciascun dipartimento della PCM.

Cyber security

Il tema della sicurezza informatica è un tema sempre più cruciale in rapporto diretto con il costante aumento dei servizi digitali e della loro pervasività all'interno di tutte le attività istituzionali. La specificità ed ampiezza dei compiti della PCM rende questo tema, se possibile, ancora più centrale e determinante per cui sarà prevista la massima integrazione tra tutte le strutture e dipartimenti che a vario titolo se ne occupano.

I temi più generali che verranno affrontati, riguardo la Cyber security, dalle linee di azione connesse al piano sono in via prioritaria:

- Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) a tutti i livelli tra il personale della PCM;
- Aumentare il livello di sicurezza informatica dei servizi erogati e dei portali istituzionali della PCM;
- Implementare un sistema in grado di:
 - monitorare l'accesso a tutti i servizi della PCM indipendentemente dal loro modello di erogazione (on premise, cloud pubblico, cloud privato, ecc.) secondo una moderna accezione di "perimetro";
 - Definire una "baseline" comportamentale degli utenti ed evidenziare eventuali anomalie;
 - Permettere l'audit delle azioni svolte sugli asset della PCM in modo da poter investigare a fronte di un presunto incidente di sicurezza;

- Definire differenti modalità di fruizione dei servizi in base ai device utilizzati (ad es. sistemi operativi, presenza di software specifici, gestiti dall'Organizzazione, BYOD) e alla locazione geografica (ad es. in sede, in territorio nazionale, in territorio europeo).
- Lavorare in sinergia con funzionalità simili offerte dalle piattaforme cloud già adottate dalla PCM.
- Istituire un servizio SOC in grado di monitorare efficacemente lo stato della sicurezza al fine di individuare e contenere prontamente eventuali attacchi rivolti all'Organizzazione nella sua interezza (infrastrutture, servizi, client, ecc.).
- Aumentare il livello di efficacia degli strumenti di protezione degli endpoint in grado di garantire visibilità e capacità di intervento indipendentemente dalla dislocazione fisica dell'apparato al fine di mantenere il controllo anche in scenari di smart working o telelavoro.
- Utilizzo sistematico e programmatico degli strumenti e delle metodologie di Cyber Risk Assessment per l'analisi del rischio e la redazione del Piano dei trattamenti;
- Implementare un sistema di "Threat management" in modo da monitorare il ciclo di vita delle minacce, mantenere contezza del livello di rischio derivante dallo stato di esposizione dei servizi e misurare l'efficacia dei processi legati alla gestione del rischio facilitando l'individuazione di eventuali interventi di miglioramento da avviare.
- Adottare un approccio predittivo alla cyber security attraverso servizi di Threat intelligence che aiutino l'Organizzazione a definire con maggior contezza la corretta strategia di sicurezza cibernetica in base ai "trend di attacco" e alle eventuali "attenzioni indesiderate" da parte del cybercrime. Prevedere l'utilizzo sistematico delle "Linee guida sulla sicurezza nel procurement ICT" in tutti i procedimenti di acquisizione di beni e servizi ICT attivati;
- Prevedere quale livello di sicurezza minimo per la comunicazione con altre PA e verso i cittadini Le PA le previsioni contenute nel documento tecnico "Cipher Suite protocolli TLS minimi";
- Valutare l'opportunità d'istituzione di un CERT-PCM di prossimità facendo espresso riferimento alle "Linee guida per lo sviluppo e la definizione del modello di riferimento per i CERT di prossimità" indicato nel Piano triennale AgID 2020-2022.

La particolare configurazione istituzionale della PCM dovrà necessariamente prevedere livelli differenziati di sicurezza informatica, in relazione alle risultanze dei Risk Assessment effettuati e delle specifiche esigenze manifestate dalle singole strutture e dipartimenti, provvedendo a mettere a disposizione adeguate e differenziate tecnologie e strumenti, allineati e conformi alle specifiche esigenze.

Conclusioni

La complessità degli interventi previsti dal PTD e gli impatti di natura organizzativa che è necessario prevedere, non possono che contare sulla massima collaborazione di tutti i Responsabili delle Strutture, dei Dipartimenti e degli Uffici tutti indistintamente coinvolti e il cui contributo attivo sarà indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi ambiziosi prefissati dalla Presidenza.

Ancor più fondamentale sarà il contributo attivo e convinto di tutte le risorse umane della Presidenza, la cui valorizzazione e il cui posizionamento centrale, quali *driver* fondamentali del processo di cambiamento in atto, rappresentano l'obiettivo primario di questo piano e dei vertici istituzionali.

Entro il 31 ottobre di ogni anno verrà reso disponibile, in una modalità a scorrimento, il Piano triennale per l'ICT della PCM all'interno del quale saranno descritte le linee d'azione con i relativi responsabili, i tempi, gli indicatori di raggiungimento del risultato e le risorse necessarie alla loro effettiva realizzazione.

Obiettivo di Direttiva 2020

«Maggiore diffusione e progressivo consolidamento del lavoro agile (*smart working*) nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei ministri anche attraverso l'analisi dell'impatto dello strumento sulla gestione organizzativa delle singole strutture.»

**Report ricognitivo dei dati raccolti
(01/01/2020 - 31/10/2020)**

1. Premessa	3
2. Fase 1: progettazione e diffusione dei questionari di indagine	3
3. Fase 2: rilevazione dei dati presso i dirigenti apicali sull’impatto organizzativo del lavoro agile	3
4. Fase 3: rilevazione dei dati presso i dirigenti non apicali sulla promozione e incentivazione del lavoro agile	4
5. Fase 4: risultati della rilevazione dei dati presso i dirigenti apicali	4
5.1 Caratteristiche dell’unità organizzativa diretta e del personale assegnato	4
5.2 Impatto del lavoro agile sulla gestione organizzativa della struttura diretta e riflessi sulla performance individuale e organizzativa	6
5.3 Ruolo dei dirigenti nella promozione e nella gestione, a regime, del lavoro agile	10
6. Fase 4: risultati della rilevazione dei dati presso i dirigenti non apicali	16
ALLEGATI	22

1. Premessa

Con riferimento all'obiettivo comune e trasversale di Direttiva 2020 «Maggiore diffusione e progressivo consolidamento del lavoro agile (*smart working*) nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei ministri (PCM) anche attraverso l'analisi dell'impatto dello strumento sulla gestione organizzativa delle singole strutture.», sono di seguito riportate le attività svolte e i risultati conseguiti dal Dipartimento per il personale (DIP), in veste di struttura capofila, durante le prime tre fasi di programmazione operativa (periodo 01/01/2020 - 31/10/2020).

Dopo una breve descrizione delle attività svolte direttamente dal DIP con riferimento all'obiettivo comune e trasversale, il report ricognitivo si propone, in particolare, di descrivere i risultati emersi dalla duplice indagine statistica sull'impatto del lavoro agile - per i dirigenti apicali e per quelli non apicali - lanciata all'inizio del secondo semestre 2020, in un contesto lavorativo ancora fortemente condizionato dalla situazione emergenziale da covid-19 e caratterizzato dall'adozione del lavoro agile, giocoforza, quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa.

2. Fase 1: progettazione e diffusione dei questionari di indagine

Considerate le informazioni già rilevate in precedenti occasioni di monitoraggio del lavoro agile, che avevano orientato la ricerca sul lavoratore, con l'indagine statistica avviata nel corso del 2020, si è puntato ad acquisire il "punto di vista" dei dirigenti in tema di lavoro agile, in quanto promotori, e gestori *in primis*, di questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

La raccolta delle informazioni presso i dirigenti è stata programmata in due fasi.

La prima fase di raccolta dati, rivolta ai dirigenti apicali (capi Dipartimento, capi Uffici autonomi e capi strutture di missione), ha previsto l'utilizzo di un questionario, somministrato *on line* con tecnica CAWI¹, composto essenzialmente da domande aperte, che hanno costituito la traccia per la redazione di una sorta di report sull'impatto del lavoro agile all'interno della propria struttura. Le domande aperte hanno contemplato le questioni e i temi su cui tutte le unità organizzative della PCM hanno incentrato, in fase di rilevazione dei dati (dal 1° giugno al 30 settembre 2020) l'analisi dei profili gestionali, tecnici e organizzativi sui quali valutare l'impatto dei primi anni di lavoro agile in PCM. In considerazione del particolare momento storico attraversato dal Paese, e quindi, anche delle pubbliche amministrazioni, il questionario ha previsto, poi, uno specifico approfondimento sull'esperienza del lavoro agile quale modalità di lavoro ordinario adottata durante l'emergenza pandemica.

La seconda fase di raccolta dati, si è caratterizzata, anch'essa, dall'utilizzo di un questionario, somministrato sempre *on line* con tecnica CAWI, rivolto, questa volta, ai dirigenti non apicali (tutti gli altri dirigenti di prima e seconda fascia), con l'obiettivo di indagare l'impatto del lavoro agile sulla gestione organizzativa delle strutture, e, più specificamente, l'orientamento dei dirigenti alla promozione e incentivazione del lavoro agile e delle altre forme e strumenti innovativi di gestione e coordinamento delle attività e delle risorse loro affidate. Il questionario è rimasto *on line* per la compilazione da parte dei dirigenti non apicali dal 1° giugno al 20 novembre 2020.

La diffusione dei questionari è avvenuta con nota circolare DIP prot. n. 21118 del 29/05/2020 indirizzata a tutte le strutture della PCM. Contestualmente, sulla Intranet della PCM, con Notizia del 30 maggio 2020, sono stati pubblicati i link ai due questionari elettronici.

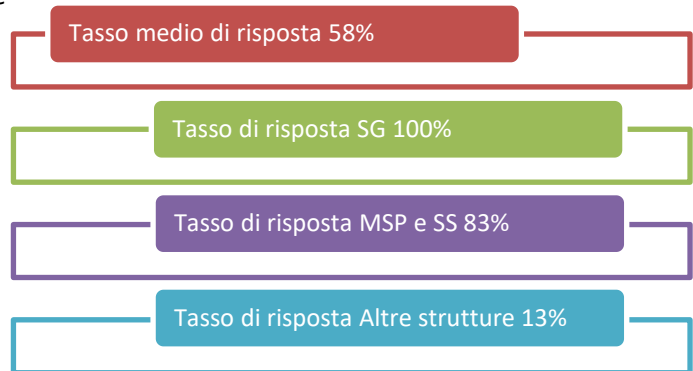
3. Fase 2: rilevazione dei dati presso i dirigenti apicali sull'impatto organizzativo del lavoro agile

Come anticipato nel paragrafo precedente, nel periodo 1° giugno – 30 settembre 2020, sono stati raccolti, tramite specifico questionario *on line*, i punti di vista dei dirigenti apicali sull'impatto che lo strumento del lavoro agile ha avuto sulla propria struttura organizzativa nel primo semestre dell'anno.

¹ L'acronimo CAWI sta per *Computer Assisted Web Interviewing* e indica quelle indagini statistiche condotte attraverso la somministrazione di un questionario autocompilato reso disponibile in formato elettronico su *Web*.

La raccolta dei dati ha coinvolto tutte le strutture di livello generale della PCM.

Rispetto alle 56 strutture a cui è stata indirizzata la circolare di avvio dell'indagine, il tasso medio di risposta si è assestato al 58%. Scendendo nel dettaglio della tipologia di struttura, si nota che, per le strutture destinatarie di una Direttiva generale per l'azione amministrativa (del Segretariato generale o affidate alla responsabilità di un Sottosegretario di Stato o di un Ministro senza portafoglio) il tasso di risposta è significativamente diverso e sensibilmente più alto del tasso medio: il tasso di risposta è totale per le strutture del Segretariato generale, dell'84% per quelle affidate a un Sottosegretario di Stato o a un Ministro senza portafoglio, del 13% per tutte le altre strutture.



In termini di personale, le strutture rispondenti, con 2.930 dipendenti in servizio, fotografano l'impatto del lavoro agile sull'87% del personale della PCM.

4. Fase 3: rilevazione dei dati presso i dirigenti non apicali sulla promozione e incentivazione del lavoro agile

Nel periodo 1° giugno – 20 novembre 2020, sempre tramite specifico questionario *on line*, sono stati raccolti, invece, i punti di vista dei dirigenti non apicali della PCM, in qualità di promotori e gestori in prima persona, del lavoro agile e del suo utilizzo nelle rispettive unità organizzative.

Alla rilevazione hanno preso parte 172 dirigenti, per un **tasso di risposta del 56%**. Come nel caso del questionario destinato ai dirigenti apicali, anche per questa rilevazione i tassi di risposta si sono differenziati a seconda della tipologia di struttura di appartenenza del dirigente non apicale, con valore pari al 100% per quelli appartenenti al Segretariato generale e valori simili a quelli registrati per i dirigenti apicali per quelli con incarico nell'ambito delle strutture affidate ai ministri senza portafoglio o ai sottosegretari di Stato e nelle altre strutture.

5. Fase 4: risultati della rilevazione dei dati presso i dirigenti apicali

In questo paragrafo sono esposti i risultati dell'indagine condotta presso i dirigenti apicali. Gli aspetti approfonditi in questa indagine hanno riguardato l'impatto che il lavoro agile ha avuto dal punto di vista gestionale e organizzativo sulla struttura da essi coordinata.

5.1 Caratteristiche dell'unità organizzativa diretta e del personale assegnato

L'indagine parte con il contestualizzare il lavoro agile in ciascuna struttura rispondente, attraverso la **quantificazione del fenomeno del lavoro agile** per effetto della sopravvenuta emergenza sanitaria. La quota di dipendenti, che in media a partire dal 13 marzo 2020 ha lavorato in modalità agile, è risultata pari all'88%. Emerge inoltre che circa il 13% (386 unità) dei dipendenti in servizio è assegnato esclusivamente a una o più attività non svolgibili in modalità agile (attività escluse), mentre il 29% (849 unità) è assegnato a tali attività solo parzialmente. Già prima dell'emergenza sanitaria, in 8 strutture su 10 il ricorso al lavoro agile risulta aumentato rispetto all'avvio della sperimentazione, nonostante in quasi il 70% di esse siano presenti alcune delle attività escluse mappate nell'Atto del Segretario generale del 7 maggio 2018 (nota DIP 21385). Nel caso di assegnazione mista, in parte ad attività compatibili e in parte a quelle escluse, in 7 casi su 10, la quota di tempo dedicata alle attività escluse si rivela inferiore al 50% del tempo lavorato. Una volta assicurata la disponibilità delle necessarie risorse informatiche, per oltre la metà (56%) delle unità organizzative non si sono riscontrati **profili di criticità nello svolgimento delle ordinarie attività lavorative** compatibili con il lavoro agile. Per le restanti unità organizzative (44%), rimangono invece aspetti critici nella gestione del lavoro da remoto legati sostanzialmente a:

- ❖ maggiori difficoltà di coordinamento e di interlocuzione con i collaboratori, specie per le attività da svolgere in *team* in caso di assenza o di scarsa diffusione di strumenti di *collaboration*; assenza

del confronto in presenza e del valore aggiunto apportato dal *brainstorming* generato in queste circostanze;

- ❖ misurazione, controllo e valutazione della qualità delle prestazioni;
- ❖ minore socialità del personale in generale e, in particolare, per quello collocato in *smart working* non in alternanza;
- ❖ gestione non sempre tempestiva delle attività non programmate e di quelle, per loro natura, non programmabili (es. richieste provenienti dall'autorità politica);
- ❖ necessità di assicurare le attività di presidio, compreso il presidio di segreteria che richiedono la presenza fisica;
- ❖ gestione di processi non interamente digitalizzabili, con fasi istruttorie basate ancora su documenti cartacei;
- ❖ garanzia della riservatezza dei dati;
- ❖ difficoltà di separazione degli spazi personali e familiari da quelli dei cicli e tempi di lavoro.

Prima della pandemia, e quindi del ricorso al lavoro agile su larga scala, in poco più del 10% dei casi, le strutture PCM hanno effettuato una scrematura dei progetti di lavoro agile presentati dai dipendenti, limitandosi ad approvarne mediamente l'80%.

Con particolare riferimento agli ultimi bandi emanati dalla PCM nel periodo 1° gennaio 2019-12 marzo 2020, e tenuto conto della volontarietà di accesso al lavoro agile, le strutture intervistate hanno esplicitato le **principali motivazioni alla base del livello di adesione o della mancata adesione del personale**.

Alla base dell'adesione sono state indicate le seguenti motivazioni:

- + esigenze personali e di conciliazione vita-lavoro (accudimento di figli minori, cura di familiari conviventi bisognosi di assistenza, etc.);
- + propensione al cambiamento ed interesse a sperimentare soluzioni organizzative nuove, nell'ottica della maggiore digitalizzazione e della semplificazione delle procedure;
- + gravosità degli spostamenti casa-lavoro;
- + flessibilità nella gestione delle attività lavorative e maggiore elasticità rispetto all'obiettivo da raggiungere.

Alla base della mancata adesione sono state indicate le seguenti motivazioni:

- + difficoltà nella formulazione del progetto, nella fissazione di obiettivi, indicatori e target;
- + pervasività - percepita - del sistema di monitoraggio e controllo delle attività svolte nelle giornate di lavoro agile;
- + scarsa consapevolezza delle effettive potenzialità del lavoro "agile";
- + abitudine al "metodo di lavoro d'ufficio" e al lavoro in presenza;
- + diffidenza verso il cambiamento culturale, verso un metodo di lavoro diverso da quello tradizionale, basato sull'assegnazione dei compiti; timore di subire discriminazioni sotto il profilo del trattamento giuridico ed economico; percezione di un generale disvalore della prestazione in modalità agile;
- + idea del lavoro agile non quale modalità di lavoro innovativa che segna una forte discontinuità con l'approccio tradizionale ma, semplicemente, quale strumento di conciliazione per la gestione di situazioni personali o familiari in difficoltà;
- + esistenza di vari strumenti di flessibilità oraria con cui soddisfare diversamente le esigenze di conciliazione vita-lavoro;
- + caratteristiche intrinseche di alcune attività lavorative non perfettamente adattabili alla modalità di lavoro agile (es. cerimoniale);
- + dotazione informatica scarsa o inadeguata e collegamenti in sicurezza a banche dati e ad applicativi

5.2 Impatto del lavoro agile sulla gestione organizzativa della struttura diretta e riflessi sulla performance individuale e organizzativa

I dirigenti apicali, in base all'esperienza e alle situazioni verificatesi presso la struttura diretta, hanno valutato l'impatto del lavoro agile sull'intera unità organizzativa, partendo dall'enumerazione dei:

- ❖ punti di forza e dei principali vantaggi conseguiti/conseguibili, a livello organizzativo, grazie all'introduzione del lavoro agile;
- ❖ possibili rischi o conseguenze negative connesse all'introduzione di questa modalità lavorativa.

I punti di forza e i vantaggi conseguiti/conseguibili più frequentemente riportati dai dirigenti apicali sono:

- ✚ aumento della produttività correlato a una maggiore motivazione dei dipendenti;
- ✚ maggior orientamento alla delega da parte dei dirigenti anche attraverso la definizione in modo collaborativo delle priorità e degli obiettivi da raggiungere, identificando gli indicatori necessari per misurare la prestazione lavorativa e i risultati ottenuti sia a livello individuale che a livello di area o di gruppo di lavoro;
- ✚ accrescimento dei livelli di autonomia e responsabilizzazione del personale;
- ✚ riorganizzazione delle attività e dei processi in maniera più funzionale con una maggiore attenzione alla distribuzione dei compiti e dei carichi di lavoro;
- ✚ miglioramento del clima lavorativo e creazione di un senso di appartenenza basato su fiducia e collaborazione, anche nell'ottica dell'*empowerment* del personale;
- ✚ miglioramento delle relazioni tra colleghi in una logica sinergica di risultati e di organizzazione delle attività;
- ✚ accrescimento della motivazione e della propensione al cambiamento, in un'ottica di orientamento al risultato; maggiore digitalizzazione dei processi e, in parallelo, incremento delle competenze digitali del personale;
- ✚ maggior presidio dei comportamenti manageriali della dirigenza;
- ✚ miglioramento della conciliazione vita/lavoro;
- ✚ diminuzione dell'assenteismo ed in particolare delle assenze per malattia, congedi parentali, aspettative o per altre esigenze personali, da correlare alla flessibilità dell'orario lavorativo e all'approccio al lavoro per obiettivi che, combinati, consentono di conciliare gli impegni d'ufficio con la sfera privata;
- ✚ riduzione del rischio di trasferimento o mobilità del dipendente;
- ✚ riduzione dei costi personali di trasporto verso il luogo di lavoro, con la conseguenza di un minor impatto ambientale, dovuto ai limitati spostamenti e, al contempo, riduzione dei costi di gestione della Pubblica Amministrazione nonché dei rischi e dei ritardi dovuti alla mobilità.

I possibili rischi o conseguenze negative connessi al lavoro agile, più frequentemente indicati dai dirigenti apicali sono connessi a:

- ✚ difficoltà di coordinamento da remoto, in particolare, nell'organizzazione delle riunioni;
- ✚ resistenza culturale della struttura;
- ✚ riduzione degli spazi di confronto immediato e sinergico propri del lavoro in team in presenza;
- ✚ circolazione difficoltosa delle informazioni con carattere di "quotidianità" e creazione di ambiti, se pur residuali, di asimmetria informativa in merito ad indirizzi strategici e/o operativi;
- ✚ maggiore carico di lavoro sui dipendenti in presenza, prevalentemente a causa della scarsa dematerializzazione e della gestione di emergenze ed esigenze sopravvenute;
- ✚ perdita di motivazione e diminuzione di rendimento;
- ✚ rischio - in mancanza di una equilibrata alternanza tra lavoro in presenza e da remoto - di isolamento e di riduzione del senso di appartenenza;
- ✚ difficoltà a tenere distinte la sfera privata da quella lavorativa;
- ✚ complessità della gestione e del "controllo" dei lavoratori non in presenza;
- ✚ necessità di revisione dell'organizzazione della struttura, delle attività, dei processi e dei compiti da assegnare al personale;

- ✚ minore coinvolgimento del personale con età anagrafica avanzata, che, seppure dotato di maggiore esperienza e anzianità lavorativa, padroneggia meno gli strumenti collaborativi ed è meno propenso al loro uso costante e continuativo;
- ✚ necessità di disporre di elevate competenze informatiche da parte del personale;
- ✚ rischio di discontinuità lavorativa (es. problemi di connessione, con dotazione informatica, etc.);
- ✚ mancata previsione del diritto alla disconnessione, sia per il dirigente sia per il funzionario, con la conseguenza di maggiori fattori di stress;
- ✚ rischi connessi alla tutela della sicurezza dei dati e *privacy*;
- ✚ valutazioni economiche sul lavoro agile e i suoi riflessi sulle componenti retributive accessorie;
- ✚ rischio di sacche di inefficienza e di comportamenti opportunistici.

Una volta sondati gli aspetti positivi e quelli negativi dell'esperienza applicativa del lavoro agile, si è passati a richiedere una **valutazione complessiva sull'efficienza e sull'efficacia della prestazione lavorativa resa in modalità agile**, sia nel periodo pre emergenziale sia durante l'emergenza sanitaria.

Premesso che, sia prima che dopo l'emergenza sanitaria, il lavoro agile ha evidenziato rilevanti miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza lavorativa, misurabili sia attraverso il rispetto dei tempi e delle scadenze programmate, sia attraverso la maggiore produttività conseguita, si evidenzia che:

- 1) Nel periodo dal 1° gennaio 2019 al 12 marzo 2020, il personale ha conseguito i risultati programmati sulla base degli indicatori e target inseriti nei progetti individuali come evidenziato dai report di monitoraggio sottoscritti dai dipendenti e controfirmati dai dirigenti responsabili dei singoli progetti; tendenzialmente, sono stati riscontrati miglioramenti dell'efficacia e dell'efficienza lavorativa sotto il profilo sia della quantità degli atti amministrativi prodotti e monitorati, sia della qualità intesa come livello di approfondimento e sviluppo di tematiche legate alle attività delle strutture intervistate. Relativamente alla fase pre emergenziale sono emersi i seguenti aspetti: i lavoratori agili sono spesso stati selezionati tenendo conto sia della pregressa esperienza lavorativa ritenuta idonea all'assolvimento dei compiti d'ufficio in autonomia (anzianità di servizio, professionalità, valutazione personale e tipologia delle mansioni svolte), sia della concretezza degli obiettivi prefissati nei progetti individuali. Inoltre, le prestazioni rese in modalità agile non hanno riguardato la totalità dei dipendenti (nell'ultimo bando i progetti approvati erano circa 500) e sono state circoscritte ad un solo giorno a settimana, ragioni per le quali non si sono ravvisati significativi cambiamenti nel rapporto con i colleghi e con i dirigenti;
- 2) Nel periodo successivo al 12 marzo 2020 (con l'avvio dell'emergenza), in assenza di progetti individuali, il lavoro agile è diventato la modalità ordinaria di espletamento dell'attività lavorativa, pertanto, tutte le attività correnti, comprese quelle non programmabili, con la sola eccezione di quelle indifferibili, sono state rese in modalità agile. Fermo restando il periodo di assestamento iniziale (legato alla mancanza delle necessarie dotazioni tecnologiche e in alcuni casi alla scarsa autonomia lavorativa, e alla necessità di dover procedere alla ridefinizione dei processi lavorativi), sotto la spinta emozionale delle circostanze e dell'accresciuto senso di responsabilità, in breve tempo, si è assistito ad una modifica della logica lavorativa nella direzione del conseguimento di risultati assegnati, e non più del rispetto di un orario di servizio. Superata questa prima *empasse*, tutte le strutture della PCM hanno assicurato la continuità delle azioni, senza arrecare alcun pregiudizio in termini di scadenze e produttività. Si sono osservati, da parte del personale, ampia disponibilità e flessibilità oltre a un atteggiamento collaborativo generalizzato, che proprio la permanenza in lavoro agile, unito alla componente psicologica data dal momento di emergenza, ha messo in luce. Lo stesso approccio si è riscontrato nelle interazioni tra colleghi e dirigenti in virtù di una maggiore disponibilità al confronto tramite riunioni *on line* o contatti telefonici, anche in fasce orarie al di fuori di quelle ordinarie di svolgimento dell'attività lavorativa. In particolare, è aumentata la produttività dei settori connessi all'attuazione dei provvedimenti emergenziali, in ragione anche dell'accresciuta domanda. In alcuni casi, invece, il

rallentamento/sospensione delle attività svolte da altre amministrazioni e la sospensione dei termini di conclusione dei procedimenti hanno condizionato la produttività individuale e, di riflesso, quella organizzativa.

L'esperienza emergenziale ha infine evidenziato che, per alcune strutture, alcune attività devono essere necessariamente garantite in modalità "presenza".

Con riferimento all'esperienza lavorativa vissuta nel periodo dell'emergenza sanitaria (dal 12 marzo fino alla data di chiusura della rilevazione), i dirigenti apicali hanno espresso le seguenti valutazioni sulla **capacità**, da parte della struttura coordinata, **di assicurare la continuità delle funzioni istituzionali attribuite**:

- ❖ la struttura è in grado di assicurare la continuità del 100% delle funzioni istituzionali attribuite, anche in modalità agile, con esclusione delle sole attività indifferibili da svolgere inevitabilmente in sede;
- ❖ l'efficacia delle attività che possono essere svolte in modalità agile è subordinata alla disponibilità delle necessarie risorse strumentali e alla completa digitalizzazione dei processi lavorativi;
- ❖ in assenza di un'adeguata dotazione tecnologica, è di fondamentale importanza il rafforzamento delle attività di coordinamento da parte della dirigenza e un'attività di sensibilizzazione del personale ad una forte collaborazione e disponibilità;
- ❖ il pieno assolvimento delle funzioni presuppone, necessariamente, un'adeguata alternanza delle attività svolte in sede con quelle rese in *smart working*;
- ❖ lo svolgimento di alcune attività indifferibili richiede una turnazione del personale, anche secondo criteri di rotazione, in grado di garantire un'adeguata presenza in sede ad eccezione dei lavoratori esonerati dalla turnazione;

Sempre con riferimento all'esperienza lavorativa vissuta nel periodo dell'emergenza sanitaria, si riportano di seguito le **misure tecniche e organizzative** più frequentemente **adottate** dai dirigenti apicali **per l'assegnazione delle attività ai lavoratori agili**:

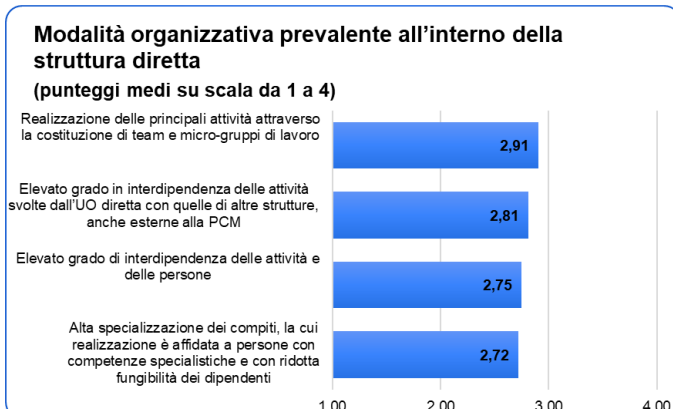
- ❖ *staff meeting* in VTC, *webcall* e strumenti di *co-working* per l'assegnazione delle attività quotidiane. Acquisizione e verifica dei relativi *feedback*;
- ❖ incremento della dotazione informatica (*notebook* e modem portatili) e adeguamento di soluzioni tecnologiche *ad hoc* (accessi alla VPN, piattaforme Citrix, VDI, accessi ad applicativi interne dedicate attraverso le quali è stata garantita la continuità da remoto delle diverse attività);
- ❖ maggiore utilizzo di cartelle comuni per la condivisione dei documenti, della posta elettronica, delle video conferenze, dei contatti telefonici.
Ciò ha consentito di accrescere l'autonomia del lavoratore e di sviluppare una maggiore interscambiabilità dei compiti e, al contempo, di tenere sotto controllo in maniera più efficace, l'iter dei procedimenti;
- ❖ implementazione e incentivazione di strumenti di *collaboration* per veicolare le informazioni sia verticalmente (tra i dirigenti e il personale) che orizzontalmente (tra gli stessi livelli);
- ❖ dematerializzazione della documentazione circolante con un uso prevalente della firma digitale;
- ❖ incremento dei corsi di aggiornamento professionale e della formazione "*on the job training*", per trasferire le competenze necessarie ai dipendenti con poca familiarità con gli strumenti di *collaboration*;
- ❖ adozione di misure organizzative e formative specifiche per determinati servizi o categorie di personale adibite ad attività non compatibili con il lavoro agile (es. applicazione del lavoro agile anche al personale addetto ai servizi di anticamera che ha svolto attività di formazione da remoto).
- ❖ riorganizzazione di alcuni processi trasversali (es. servizio archivio e protocollo, segreteria dipartimentale, settore presenze);
- ❖ riduzione al minimo della presenza in sede, anche attraverso le turnazioni e la rotazione del personale.

Nella parte conclusiva di questa sezione del questionario, è stato richiesto ai dirigenti apicali di descrivere i **miglioramenti tecnici e organizzativi** da implementare in futuro per una maggiore diffusione del lavoro agile nella struttura diretta. I miglioramenti tecnici ed organizzativi evidenziati sono i seguenti:

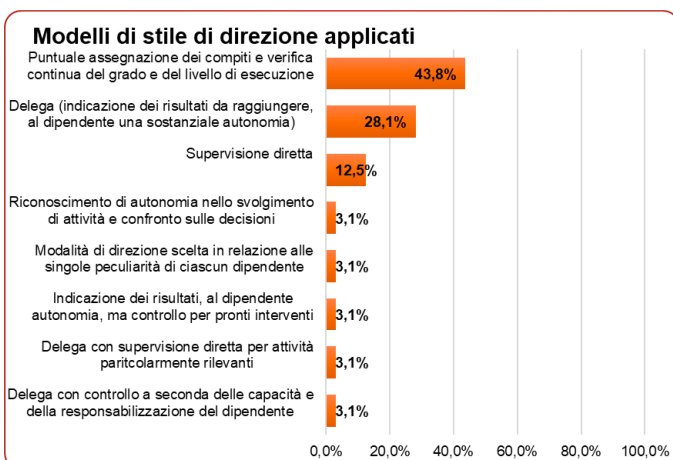
- ✚ potenziamento e diffusione delle infrastrutture informatiche già disponibili, con particolare riferimento, sia alle dotazioni *hardware* (progressiva sostituzione di tutti i pc fissi con *laptop*) e *software* (VPN, cloud, strumenti per la condivisione etc.);
- ✚ dematerializzazione dei fascicoli cartacei e creazione di fascicoli elettronici;
- ✚ utilizzo, da parte di tutto il personale, di tutte le potenzialità dell'attuale sistema di *workflow*, protocollazione e fascicolazione informatica;
- ✚ ridefinizione dei processi di lavoro e delle procedure in modalità digitale;
- ✚ sviluppo e diffusione capillare di strumenti di *collaboration*;
- ✚ utilizzo generalizzato della firma digitale;
- ✚ formazione dei dipendenti in materia di trasformazione digitale (processi digitali, firma digitale, creazione, gestione e conservazione di documenti digitali, etc.);
- ✚ implementazione di piattaforme digitali, sistemi informativi e applicazioni in *cloud* accessibili da remoto;
- ✚ rafforzamento del lavoro in team e miglioramento delle capacità relazionali;
- ✚ formazione dei dipendenti e miglioramento delle capacità di lavorare per obiettivi;
- ✚ miglioramento delle competenze organizzative e gestionali a tutti i livelli anche attraverso lo sviluppo del *coaching* manageriale;
- ✚ adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale alla modalità di lavoro agile e pervasività degli strumenti di misurazione e valutazione per evitare situazioni discriminatorie tra il lavoro in presenza e il lavoro da remoto;
- ✚ ampliamento, rispetto a quanto previsto nell'Atto del Segretario generale del 7 maggio 2018, del novero delle attività che possono essere svolte in modalità agile;
- ✚ ripensamento della *policy* sul lavoro agile in PCM, condivisa con le organizzazioni sindacali e il CUG, che tenga conto delle peculiarità della Presidenza in termini di attività non programmabili a supporto del vertice amministrativo e che definisca meglio il diritto alla disconnessione, le fasce di reperibilità e il trattamento giuridico ed economico dei lavoratori agili (che non deve essere inferiore a quello di chi presta l'attività in presenza);
- ✚ ottimizzazione dell'alternanza fra attività svolta in lavoro agile e in presenza per massimizzare la quantità e qualità dei risultati;
- ✚ diffusione di una campagna di comunicazione/sensibilizzazione delle risorse umane sui benefici del lavoro agile.

5.3 Ruolo dei dirigenti nella promozione e nella gestione, a regime, del lavoro agile

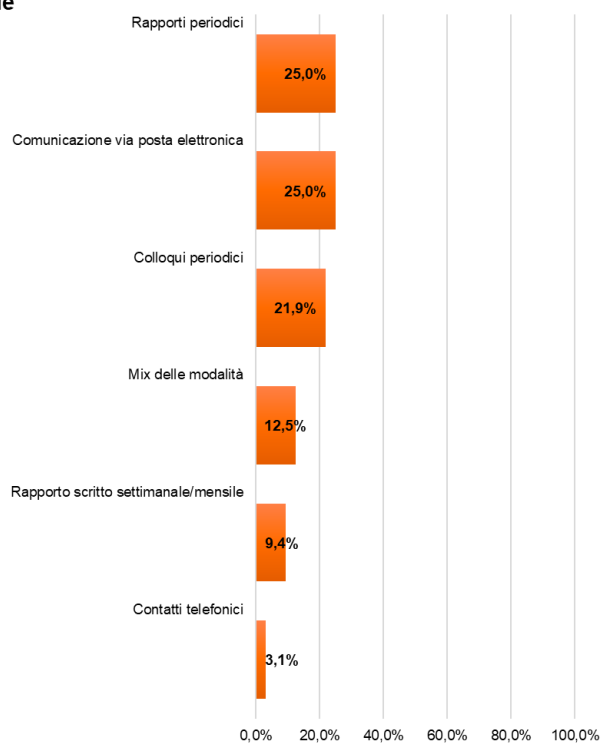
Dal punto di vista organizzativo, la modalità prevalentemente più **adottata** dalle strutture risulta, con un punteggio medio su una scala da 1 a 4 pari a 2,91, quella della realizzazione delle principali attività attraverso la costituzione di *team* e micro-gruppi di lavoro. Segue, con un punteggio medio di 2,81 punti, la modalità organizzativa che prevede un elevato grado di interdipendenza delle attività svolte dall'unità organizzativa con quelle di altre strutture anche esterne alla PCM.



In quasi la metà delle strutture (43,8%), il **modello di direzione adottato** si avvicina alla "puntuale assegnazione dei compiti ai dipendenti e alla verifica continua del grado e del livello di esecuzione". In quasi 3 casi su 10, si tratta invece di una piena delega, con indicazione dei risultati da raggiungere e riconoscimento al dipendente una sostanziale autonomia nella organizzazione e nella attuazione delle attività necessarie. Si distingue anche, con un 12,5%, lo stile della supervisione diretta. Dai risultati



Modalità ritenute più adeguate per il monitoraggio delle prestazioni rese in lavoro agile



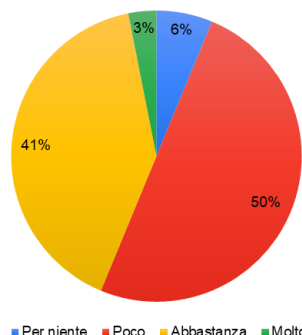
esposti, si evince che, in quasi la metà delle strutture della PCM, lo stile di direzione, e quindi anche la logica lavorativa, sono ancora lontani da un'organizzazione del lavoro impostata per obiettivi e risultati.

Questo approccio "conservativo" è confermato dalla scelta prevalente, a pari merito, per un totale di oltre il 70% delle strutture, di **modalità di monitoraggio** "tradizionali" quali rapporti periodici, comunicazioni via posta elettronica e colloqui periodici.

A questo quadro si aggiunge, con poco più del 9%, l'ulteriore strumento standard del rapporto scritto settimanale/mensile.

Il restante 25% delle strutture opta per strumenti di monitoraggio più innovativi che favoriscono l'autonomia del dipendente o un mix degli strumenti - tradizionali e non.

Ritieni che le informazioni quantitative e qualitative desumibili dagli indicatori di risultato del controllo di gestione siano utili ai fini della valutazione della performance del personale della struttura che lavora in modalità agile?



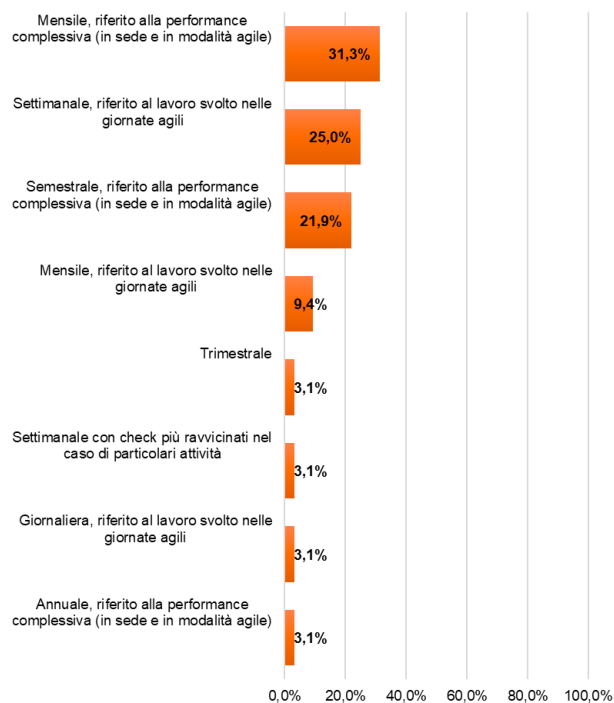
Passando a valutare quale sia l'utilità degli attuali strumenti di controllo delle performance, la posizione delle strutture è abbastanza delineata: oltre la metà di esse (56%) ritiene che le informazioni quantitative e qualitative desumibili dagli indicatori di risultato del controllo di gestione siano per niente o poco utili ai fini della valutazione della performance del personale della struttura che lavora in modalità agile.

Nella prospettiva di un'evoluzione del sistema di controllo di gestione e di quello di valutazione delle prestazioni del personale, il giudizio delle strutture della PCM su quale potrebbe essere la frequenza ottimale con la quale analizzare i risultati realizzati dal personale, si è concentrato (56% dei casi) su frequenze con un breve orizzonte temporale: per oltre 3 strutture su 10 la frequenza ottimale del monitoraggio è di tipo mensile ed è effettuato con riferimento alla performance complessiva, realizzata cioè sia in sede che da remoto; per il 25% delle strutture, il monitoraggio è ottimale quando è di tipo settimanale ed è riferito solo alle prestazioni rese in modalità agile. Poco più del 20% delle strutture, ripiega sul monitoraggio già esistente, tradizionalmente reso semestralmente con riferimento alla performance complessiva.

Sugli strumenti organizzativi e di monitoraggio del lavoro agile già previsti dalla PCM (progetto individuale, report sulle attività svolte e rendicontazione), strumenti peraltro personalizzabili in sede di accordo individuale, è netta la posizione assunta dai rispondenti. Gli strumenti previsti sono infatti giudicati adeguati dall'81% di essi, solo una struttura (rappresentante il 3% del totale) li ritiene sottodimensionati perché ritiene necessaria una loro implementazione su piattaforme cloud con conseguente fascicolazione elettronica, mentre 5 strutture (16%) li valutano sovradimensionati. La ragioni per cui gli strumenti predisposti sono giudicati sovradimensionati, risiedono nel fatto che:

- ❖ gli attuali strumenti organizzativi e di monitoraggio del lavoro agile rappresentano una sovrastruttura che si aggiunge al presidio garantito per la normale attività lavorativa (a prescindere se in presenza o altra modalità), soprattutto nel caso di un alto numero di dipendenti in servizio presso la struttura;
- ❖ l'eccessiva catalogazione del lavoro, operata da questi strumenti, non mette in risalto le reali capacità professionali dei dipendenti che, giocoforza, distoglierebbero parte del loro tempo lavorato dal raggiungimento degli obiettivi dati e dall'aggiornamento professionale per utilizzarlo, invece, in adempimenti burocratici;
- ❖ se a regime, il lavoro agile deve diventare, a tutti gli effetti, una delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, lo sviluppo di tecniche elaborate di controllo diventa utile soltanto per le strutture di maggiori dimensioni e più complesse, perché le strutture più piccole e snelle riescono, attraverso il contatto quotidiano – anche non in presenza – a monitorare gli andamenti e i risultati.

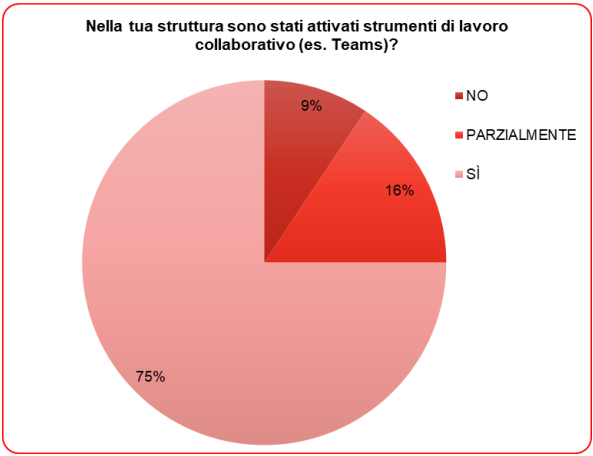
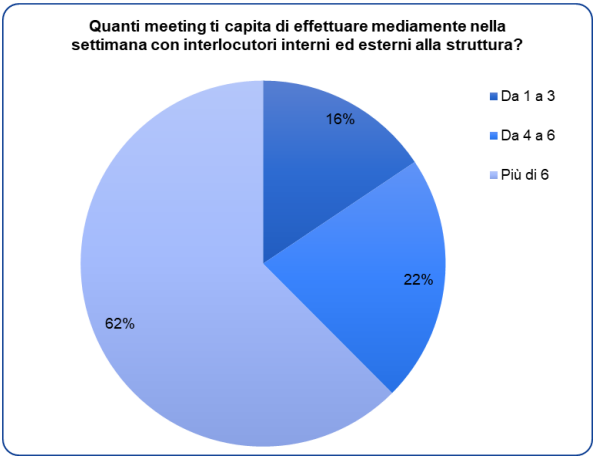
Frequenza ritenuta ottimale per il monitoraggio dei risultati realizzati dal personale?

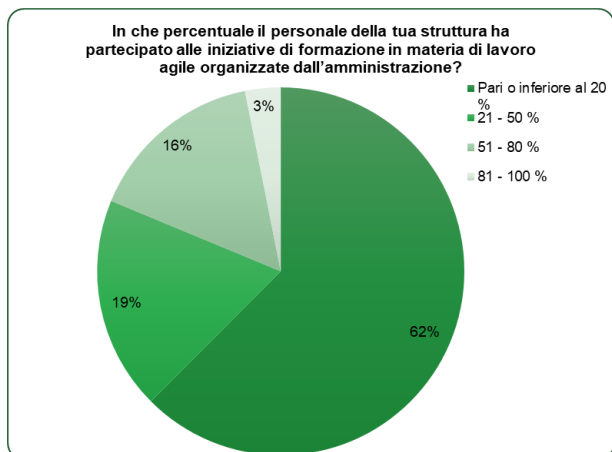


Rispetto all'organizzazione del tempo di lavoro e delle fasce di contattabilità del personale in lavoro agile, i dirigenti apicali della Presidenza mostrano di assumere una posizione piuttosto tradizionalista: il 44% predilige che l'orario di lavoro rimanga inalterato rispetto alle giornate in sede e che il dipendente garantisca la contattabilità in una fascia oraria di durata equivalente; il 37% lascia, invece, che il dipendente scelga autonomamente l'orario di lavoro ma che concordi la durata delle fasce di contattabilità e la collocazione oraria delle stesse nell'ambito della giornata di lavoro agile; solo una struttura su 5 demanda al dipendente la scelta sulle ore di lavoro e sul quando realizzarle in funzione delle attività e degli obiettivi assegnati.

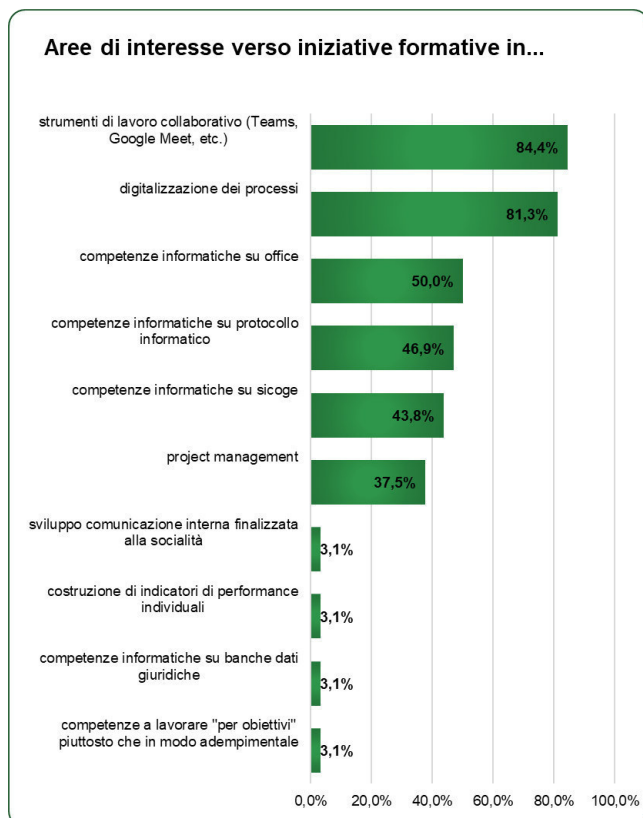
Sul fronte pratico, per lavorare in modalità agile e interloquire con i propri collaboratori interni, ma anche con quelli esterni alla struttura, i dirigenti apicali ricorrono nella maggior parte dei casi (62%) a più di 6 *meeting* settimanali. Nella maggior parte dei casi (75%), possono ricorrere anche all'utilizzo di strumenti di lavoro collaborativo, attivati, anche solo parzialmente, presso la struttura in cui operano.

Per completare il disegno della gestione a regime del lavoro agile, è stato affrontato il tema della formazione ed è stata rilevata, in particolare, la percentuale di personale che in ogni struttura ha partecipato alle iniziative di formazione organizzate dall'Amministrazione in materia di lavoro agile: solo nel 3% delle strutture la partecipazione è stata quasi totale e comunque superiore all'80%, mentre nel 62% di esse ha coinvolto al massimo il 20% del personale in servizio.





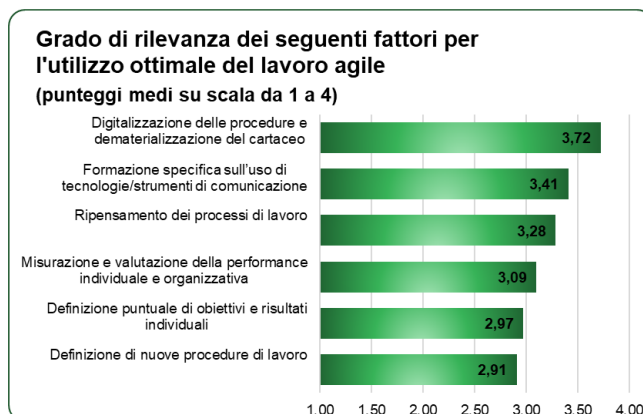
Nell'ottica di una maggiore diffusione del lavoro agile all'interno delle strutture dirette, sono state anche rilevate le aree di interesse che sarebbe necessario approfondire attraverso specifiche iniziative formative,



allo scopo di sviluppare ulteriori abilità e competenze del personale per migliorare le prestazioni lavorative rese in modalità agile.

I risultati emersi indicano chiaramente che, il miglioramento delle prestazioni in lavoro agile deve passare attraverso: l'evoluzione degli strumenti lavorativi (strumenti di lavoro collaborativo come *Teams, Google meet, etc.*) (segnalato dall'84,4% dei rispondenti); l'abbandono del cartaceo *versus* una digitalizzazione dei processi (81,3% dei rispondenti); il miglioramento delle competenze informatiche su *office* (50% dei rispondenti), su protocollo informatico e sicoge (oltre il 40%).

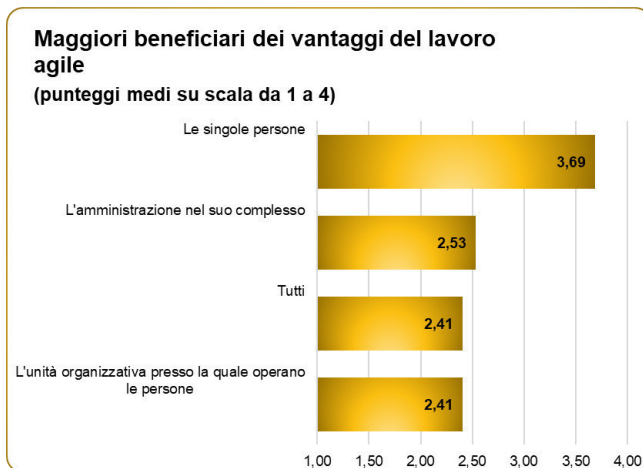
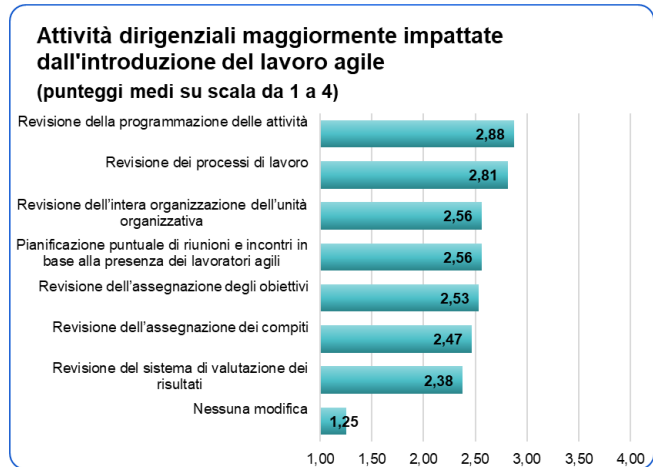
Anche la formazione in *project management* è segnalata dal 37,5% dei rispondenti, a testimonianza del fatto che il successo del lavoro agile deve basarsi anche sulle capacità di lavoro per obiettivi e risultati.



Nell'ultima parte del questionario, sono state investigate i punti di vista dei dirigenti apicali **sull'esperienza di lavoro agile condotta nelle rispettive strutture**. In particolare, è stato loro richiesto di giudicare la rilevanza che fattori come la digitalizzazione, la formazione specifica su tecnologie e strumenti di comunicazione, il ripensamento di procedure dei processi di lavoro, la misurazione e valutazione della performance possono avere per garantire un utilizzo ottimale del lavoro agile. Con un punteggio medio (3,72) prossimo al valore massimo della rilevanza, i risultati mostrano con forza come la digitalizzazione delle procedure e la dematerializzazione di dati/informazioni e

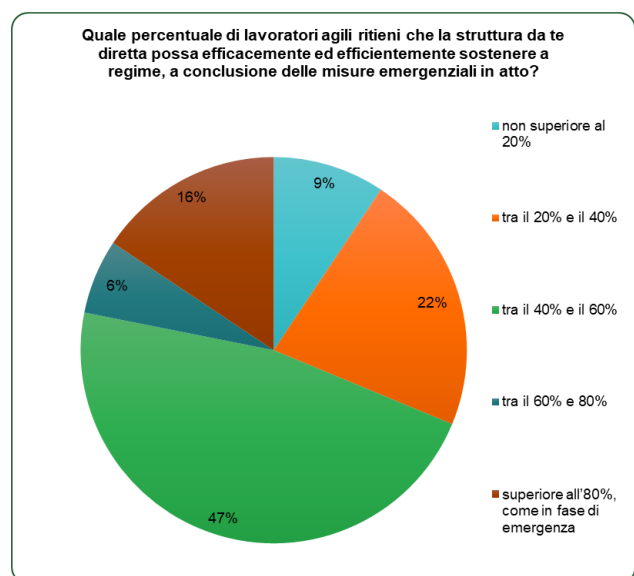
documentazione attualmente allo stato cartaceo, sia ritenuta imprescindibile per una diffusione massima ed ottimale del lavoro agile. Seguono a ruota la formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione (3,41) e il ripensamento dei processi di lavoro (3,28).

Secondo l'opinione degli intervistati, l'introduzione del lavoro agile ha avuto impatto soprattutto sulla programmazione delle attività (punteggio medio pari a 2,88) e sui processi di lavoro (punteggio medio 2,81) richiedendone una revisione. Leggermente superiore alla media, il punteggio totalizzato per l'impatto sull'organizzazione dell'unità organizzativa, la pianificazione delle riunioni in base alla presenza in sede dei lavoratori agili. Si collocano invece sotto la media la revisione dell'assegnazione dei compiti e quella del sistema di valutazione dei risultati.



Netto è invece il posizionamento su quali siano i maggiori beneficiari dei vantaggi prodotti dall'introduzione del lavoro agile: con un punteggio medio quasi massimo e pari a 3,69, sono le singole persone, seguite, a distanza di oltre un punto in meno, dall'amministrazione nel suo complesso (punteggio medio pari a 2,53).

Durante il periodo di emergenza sanitaria, nel rispetto della normativa vigente, il personale in lavoro agile in PCM ha raggiunto percentuali prossime al 90%, ha coinvolto cioè la quasi totalità del personale in servizio che ha effettuato la propria prestazione lavorativa ordinariamente in modalità agile. Alla luce della recente esperienza, ai dirigenti apicali è stato chiesto di indicare quale possa essere la percentuale di lavoratori "sostenibile", cioè gestibile efficientemente ed efficacemente a regime, da porre in modalità lavorativa agile a conclusione dello stato di emergenza. Quasi un quarto delle strutture (22%) pensano che sia sostenibile una percentuale superiore al 60% o compresa tra il 20% e il 40%, ma è il range compreso tra il 40 e il 60% ad essere giudicato dal 47% delle strutture il più sostenibile.



Competenze che un dirigente/coordinatore di lavoratori agili deve possedere (punteggi medi su scala da 1 a 4)

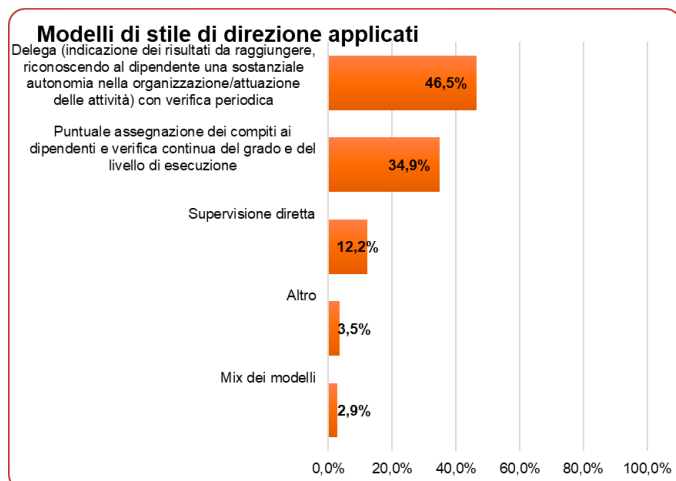


Per coordinare/gestire al meglio i lavoratori agili, un dirigente deve infine possedere, ben al di sopra della media, spiccate competenze relative al *problem solving* (punteggio medio 3,59), capacità di coinvolgere le proprie risorse e di orientarle verso lo sviluppo professionale (punteggio medio 3,53), capacità di costruire team di lavoro con competenze bilanciate (punteggio medio 3,53). Meno rilevanti sono ritenute la capacità di delegare (punteggio medio 2,88) e la capacità di ascolto (punteggio medio 3,28).

6. Fase 4: risultati della rilevazione dei dati presso i dirigenti non apicali

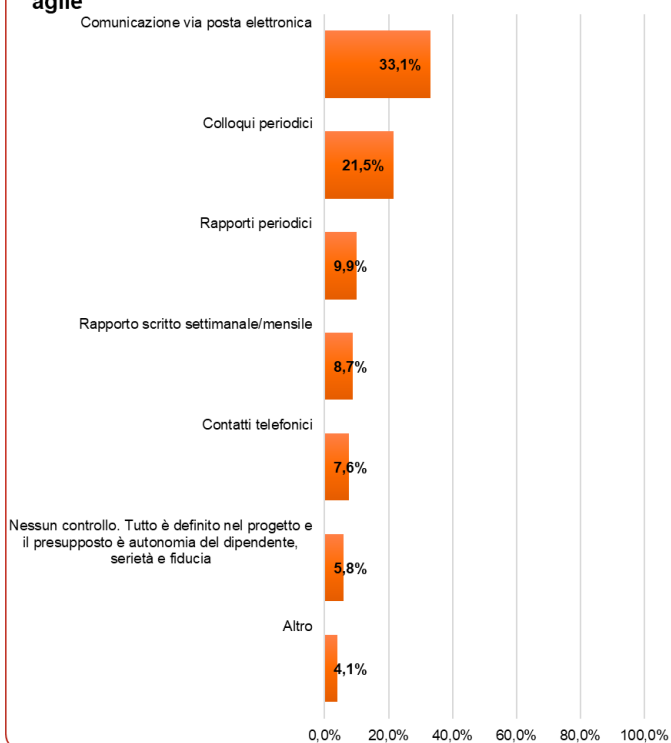
In questo paragrafo sono esposti i risultati dell'indagine condotta presso i dirigenti non apicali. Gli aspetti approfonditi in questa indagine hanno riguardato il ruolo dei dirigenti nella promozione e nella gestione, a regime, del lavoro agile. Il questionario somministrato è stato finalizzato alla rilevazione dell'orientamento dei dirigenti alla promozione e incentivazione del lavoro agile e, in generale, al ricorso a forme e strumenti innovativi di gestione e coordinamento delle attività e delle risorse loro affidate.

Il primo aspetto indagato è quello relativo alla **modalità organizzativa** prevalentemente **adottata** nella struttura diretta da ciascun dirigente. A differenza dei dirigenti apicali (che la collocavano al quarto posto), con un punteggio medio pari a 2,82, i dirigenti non apicali indicano nell'alta specializzazione dei compiti, affidata a collaboratori in possesso di competenze specialistiche, la modalità organizzativa prevalente. La modalità della realizzazione delle principali attività attraverso la costituzione di team e micro-gruppi di lavoro, la più prevalente per i dirigenti apicali, scivola al secondo posto della graduatoria dei punteggi medi. Restano invece invariate le posizioni relative delle altre modalità organizzative investigate.

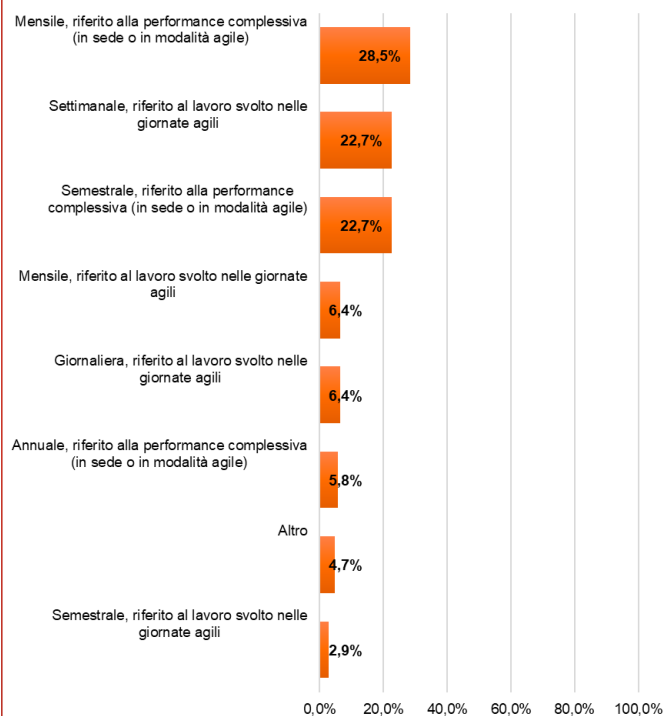


Anche con riferimento allo **stile di direzione adottato**, rispetto al quadro emerso dall'indagine sui dirigenti apicali, si verifica un'inversione nella graduatoria degli stili più applicati: per i dirigenti non apicali lo stile di direzione prevalente è quello della delega che totalizza circa il 47% delle preferenze seguito, a distanza di oltre 10 punti percentuali, dalla puntuale assegnazione dei compiti e verifica continua del grado e del livello di esecuzione. Questo risultato sembra indicare un approccio più moderno, e più confacente alla modalità agile, della gestione del lavoro.

Modalità ritenute più adeguate per il monitoraggio delle prestazioni rese in lavoro agile



Frequenza ritenuta ottimale per il monitoraggio dei risultati realizzati dal personale?



Al di là della specificità del compito e delle caratteristiche personali e professionali dei dipendenti della propria struttura, le **modalità di monitoraggio della prestazione resa in modalità agile** ritenute più adeguate, in ordine di preferenze espresse, sono risultate: la comunicazione per posta elettronica e i colloqui periodici che insieme assommano oltre il 50% dei dirigenti rispondenti.

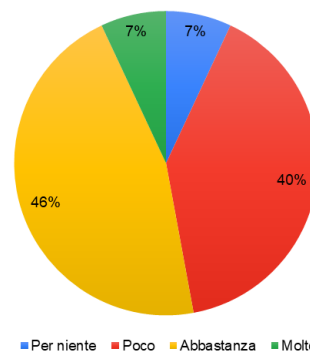
I dirigenti non apicali, analogamente a quelli apicali, sono stati intervistati sull'**utilità** attuale e quella eventualmente evolutiva **dei sistemi di controllo di gestione e di valutazione delle prestazioni** rese in modalità agile.

Nel caso dei dirigenti non apicali è più corposa la quota (53%) di coloro che ritengono abbastanza/molto utili le informazioni quali quantitative fornite dall'attuale sistema di controllo di gestione. Nell'ottica dell'evoluzione degli attuali sistemi, la graduatoria delle frequenze di monitoraggio dei risultati realizzati dal personale ritenute ottimali è risultata identica, seppure con valori percentuali più bassi di circa 10 punti percentuali, a quella stilata dai dirigenti apicali: prima, la frequenza mensile riferita alla *performance* complessiva; seconda, la frequenza settimanale, riferita alle sole prestazioni rese in modalità agile; terza, la classica frequenza semestrale riferita alla *performance* complessiva.

Passando al giudizio sulla validità e utilità degli attuali strumenti organizzativi e di monitoraggio del lavoro agile previsti dalla PCM (progetto individuale, report sulle attività svolte e rendicontazione), sotto l'ipotesi di una loro personalizzazione in sede di accordo individuale, emerge il medesimo quadro descritto dai dirigenti apicali. L'81% degli intervistati ritieni tali strumenti adeguati, il 4% sottodimensionati e il 15% sovradimensionati.

Coloro che li giudicano sottodimensionati lamentano la scarsità di sistemi automatizzati di monitoraggio, di dotazioni e di risorse strumentali e tecnologiche atte a garantire l'ottimizzazione delle attività nel loro complesso, di banche dati informative. Coloro che invece li reputano sovradimensionati

Ritieni che le informazioni quantitative e qualitative desumibili dagli indicatori di risultato del controllo di gestione siano utili ai fini della valutazione della performance del personale della struttura che lavora in modalità agile?

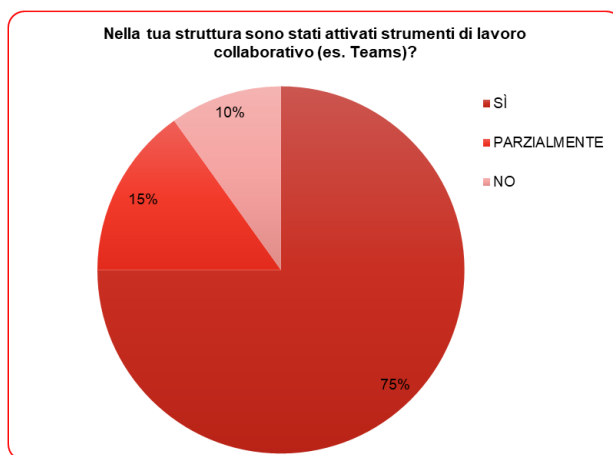
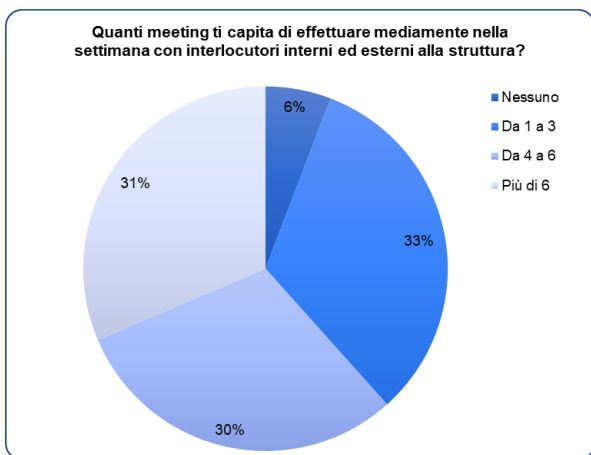


adducono come motivazioni: l'ulteriore appesantimento del lavoro dovuto al carico di adempimenti/informazioni richiesti; la ridondanza rispetto a un esistente sistema di misurazione delle performance che andrebbe comunque integrato allo scopo di intercettare anche le prestazioni rese in modalità agile; la loro inadeguatezza nella misurazione delle attività rese ordinariamente in lavoro agile; la difficoltà gestionale nel caso di un numero elevato di dipendenti da monitorare; le continue richieste di report formali possono portare a una gestione "burocratica" del lavoro agile, esattamente contraria all'approccio innovativo che questa differente modalità organizzativa di lavoro suggerisce.

Dal punto di vista organizzativo, i dirigenti reputano più opportune: per il 46%, **una gestione del tempo di lavoro e delle fasce di contattabilità** dei propri collaboratori che permetta autonomia al dipendente e comunque un accordo sulla durata delle fasce di contattabilità e sulla collocazione oraria delle stesse nell'ambito della giornata agile; per il 42%, una gestione del tempo di lavoro identica a quella svolta in sede e una fascia di contattabilità coincidente con la giornata lavorativa. Anche i dirigenti non apicali, quindi, similmente a quelli apicali, mostrano di assumere una posizione piuttosto tradizionalista nei confronti della gestione del tempo lavorato, rifuggendo la logica del lavoro per obiettivi e risultati.

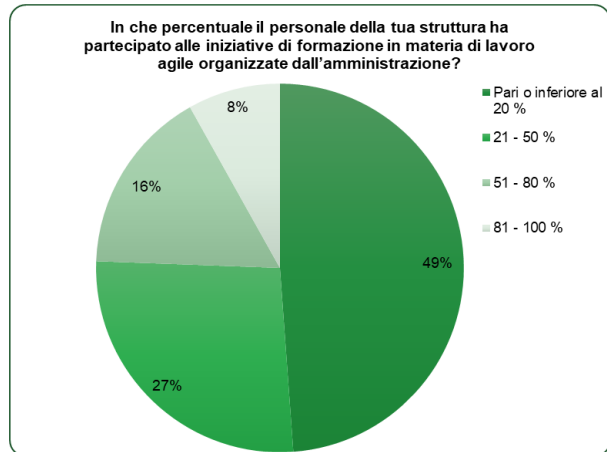
Mostrano tuttavia una certa apertura nell'utilizzo di strumenti di lavoro innovativi di tipo collaborativo, che risultano attivati in 3 casi su 4.

Nell'arco della settimana, inoltre, interagiscono piuttosto frequentemente, dalle 4 volte in su, con interlocutori esterni e interni alla propria struttura, in oltre il 60% dei casi.

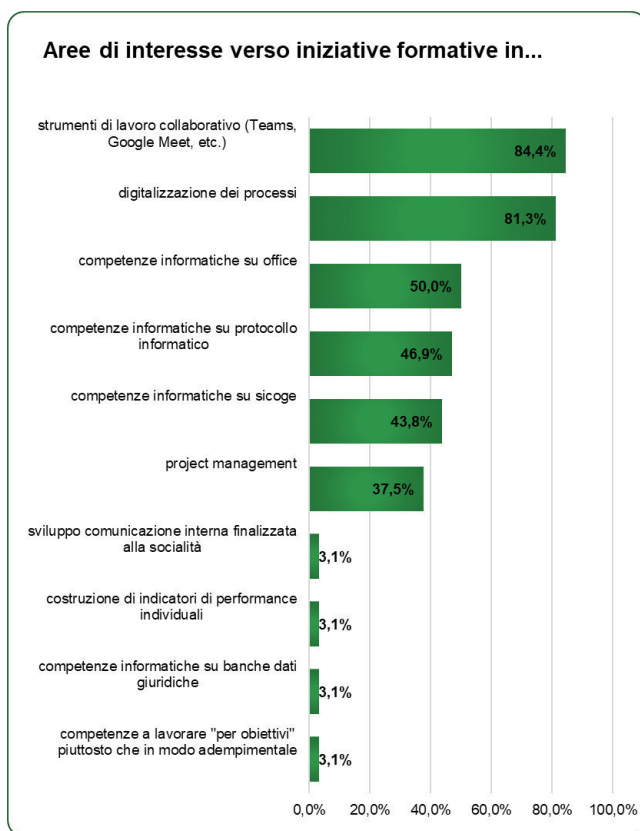


Scarsa invece appare il **ricorso ad iniziative formative** organizzate dall'Amministrazione in materia di lavoro agile. In quasi la metà dei casi la percentuale di personale che ha preso parte a questa tipologia di formazione sfiora il 20% e in 3 casi su 4, investe fino alla metà del personale assegnato.

Interrogati con riguardo alle possibili **aree di interesse formativo**, i dirigenti non apicali rispondono anche qui ribaltando la graduatoria stilata dai dirigenti apicali. Se per la maggior parte degli apicali è risultato di maggiore interesse approfondire l'utilizzo degli strumenti collaborativi (84,4%) e la digitalizzazione dei processi (81,3%), per i dirigenti non apicali viene prima la digitalizzazione

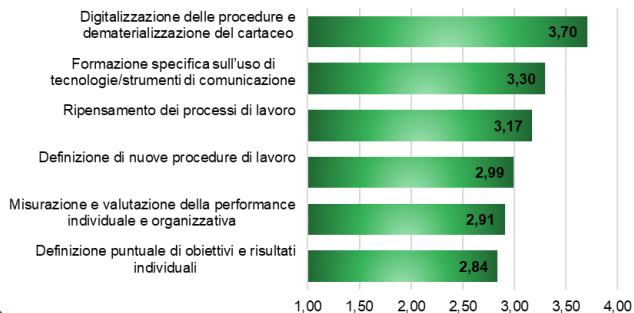


dei processi (84,9%), quindi la formazione nell'uso di strumenti collaborativi (69,3%). Meno marcata appare inoltre la richiesta di formazione per l'accrescimento delle competenze informatiche dei collaboratori, che investe 3 dirigenti non apicali ogni 10, contro la metà dei dirigenti apicali.



Nell'ultima parte del questionario dei dirigenti non apicali, sono stati approfonditi alcuni aspetti relativi all'**esperienza di lavoro agile condotta nelle rispettive strutture**. In particolare, è stato richiesto di giudicare il grado di rilevanza di alcuni fattori che nel caso di una maggiore diffusione del lavoro agile ne consentano un utilizzo ottimale. I risultati rilevati, quasi esattamente coincidenti con quelli dei dirigenti apicali, indicano come fattore determinante - con un grado di rilevanza (3,72) prossimo al valore massimo - la digitalizzazione delle procedure e la dematerializzazione di dati/informazioni e documentazione attualmente allo stato cartaceo. Seguono la formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione (3,30) e il ripensamento dei processi di lavoro (3,17).

Grado di rilevanza dei seguenti fattori per l'utilizzo ottimale del lavoro agile (punteggi medi su scala da 1 a 4)



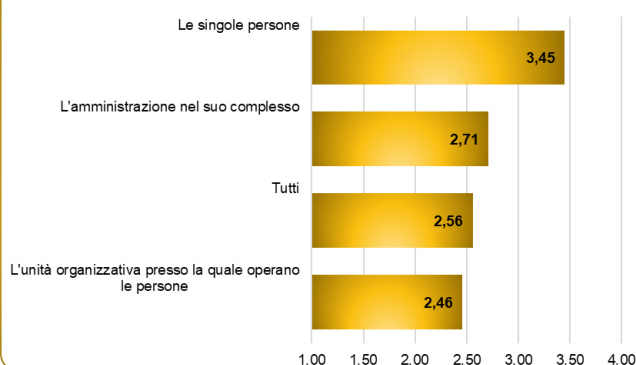
Attività dirigenziali maggiormente impattate dall'introduzione del lavoro agile (punteggi medi su scala da 1 a 4)



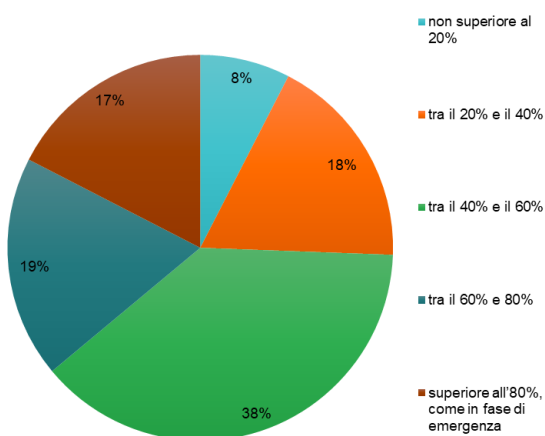
Con riguardo alle **attività dirigenziali maggiormente impattate dall'introduzione del lavoro agile**, emerge un quadro che potremmo definire più "pragmatico" rispetto a quello disegnato dai dirigenti apicali. La revisione dei processi (punteggio medio 2,94) risulta in cima alle attività maggiormente impattate, seguita da attività di chiara impronta gestionale organizzativa, come la pianificazione puntuale di riunioni e incontri in base alla presenza dei lavoratori agili (punteggio medio 2,66) e la revisione dell'organizzazione dell'intera unità organizzativa (punteggio medio 2,59).

Secondo i dirigenti i maggiori beneficiari dei vantaggi del lavoro agile sono indubbiamente le singole persone (punteggio medio 3,46), quindi l'amministrazione nel suo complesso (punteggio medio 2,71).

Maggiori beneficiari dei vantaggi del lavoro agile (punteggi medi su scala da 1 a 4)

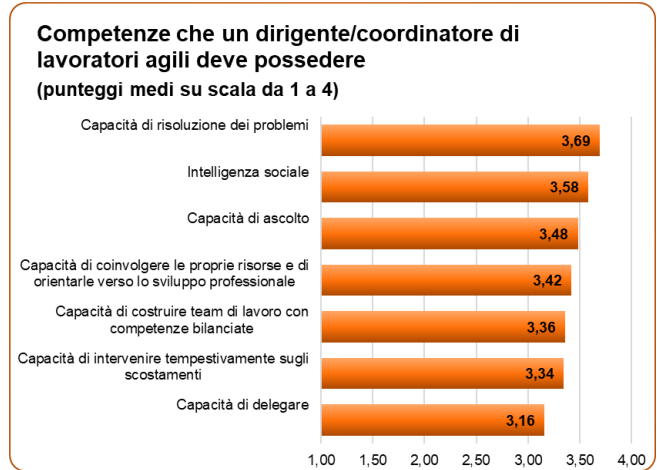


Quale percentuale di lavoratori agili ritieni che la struttura da te diretta possa efficacemente ed efficientemente sostenere a regime, a conclusione delle misure emergenziali in atto?



La percentuale di personale in lavoro agile ritenuta sostenibile dalla propria struttura a fine emergenza pandemica, oscilla tra il 40% e il 60% per 4 dirigenti su 10.

In chiusura di indagine, sono state infine analizzate le competenze che un buon dirigente/coordinatore di lavoratori agili dovrebbe possedere. Accanto all'indubbio peso che la capacità di risoluzione dei problemi dovrebbe avere (punteggio medio 3,69), spiccano l'intelligenza sociale (punteggio medio 3,58) e la capacità di ascolto, che nella valutazione dei dirigenti apicali si collocavano, invece, rispettivamente al quarto e al penultimo posto.



ALLEGATI

1. Nota circolare DIP prot. n. 21118 del 29/05/2020
2. Notizia Intranet del 30/05/2020
3. Questionario "Dirigenti apicali"
4. Questionario "Dirigenti non apicali"

Notizia

Lavoro agile in PCM

Il Dipartimento per il personale ha avviato un'indagine, tramite questionari on line, rivolta a tutte le Strutture e ai dirigenti della Presidenza finalizzata a rilevare e valutare l'impatto organizzativo e gestionale che il lavoro agile ha determinato sull'Amministrazione negli ultimi anni e nell'attuale emergenza sanitaria.

L'indagine rientra nell'ambito dell'obiettivo di direttiva per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2020 "Maggiore diffusione e progressivo consolidamento del lavoro agile (smart working) nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei ministri anche attraverso l'analisi dell'impatto dello strumento sulla gestione organizzativa delle singole strutture".

la lettera inviata alle strutture

il questionario per i dirigenti apicali

il questionario per i dirigenti non apicali

[pubblicata il: 30/05/2020]

Argomento: Eventi ed iniziative

Fonte: DIP - Servizio relazioni sindacali, responsabilità e disciplina

IL LAVORO AGILE QUALE MODALITÀ ORGANIZZATIVA - QUESTIONARIO DIRIGENTI APICALI

DIPARTIMENTO PER IL PERSONALE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

*Campo obbligatorio

1. Indirizzo email *

Compilazione a cura del responsabile apicale della struttura entro il 30/09/2020

Parte I –
Report di
analisi
dell'impatto
sulla gestione
organizzativa
della singola
struttura del
lavoro agile
quale modalità
organizzativa
(dal 1 gennaio
2019 al 30
giugno 2020).

Questa parte del questionario è finalizzata alla redazione di un report di analisi dell'impatto sulla gestione organizzativa delle strutture derivante dall'introduzione dello strumento del lavoro agile quale modalità organizzativa.

Individua le questioni e i temi su cui tutte le unità organizzative della PCM dovranno incentrare l'analisi relativa ai profili gestionali, tecnici e organizzativi rispetto ai quali valutare l'impatto del ricorso al lavoro agile in PCM.

Tale analisi, in particolare, non potrà prescindere da una valutazione dei fattori di opportunità e di criticità desumibili dall'esperienza emergenziale in atto, che dovrà orientare l'amministrazione verso l'adozione di un modello più evoluto di organizzazione del lavoro secondo il paradigma del lavoro agile. In questo senso, l'obiettivo dell'analisi non è quello di descrivere il passato ma di evidenziare, da un lato, punti di forza e fattori abilitanti del lavoro agile, dall'altro, eventuali criticità e fattori ostativi (di tipo culturale, tecnologico e organizzativo) la cui rimozione richiede specifici investimenti da parte dell'amministrazione.

La compilazione di questa sezione del questionario, costituita per lo più da domande di tipo aperto, consentirà, in particolare alle strutture destinatarie della Direttiva per l'azione amministrativa e la gestione del Segretariato generale per l'anno 2020, di predisporre il report di analisi dell'impatto del lavoro agile sulla propria organizzazione, richiesto quale output della seconda fase dell'obiettivo relativo alla "Maggiore diffusione e progressivo consolidamento del lavoro agile (smart working) nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei ministri anche attraverso l'analisi dell'impatto dello strumento sulla gestione organizzativa delle singole strutture".

Per le risposte di tipo aperto è possibile utilizzare fino a un massimo di 500 parole. Laddove si ritenesse utile, è possibile allegare documentazione integrativa.

CARATTERISTICHE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DIRETTA E DEL PERSONALE ASSEGNATO

2. Dipartimento / Ufficio *

3. Numero di unità assegnate alla struttura organizzativa diretta *

4. Numero di dipendenti assegnati alla struttura che svolgono il lavoro agile a partire dal 13 marzo 2020, successivamente all'emergenza sanitaria (% media sul totale)

*

5. Specifica se, nel tempo, nella struttura diretta, prima dell'emergenza sanitaria, il numero dei dipendenti che ha scelto il lavoro agile è rimasto costante oppure è variato

Contrassegna solo un ovale.

è aumentato

è rimasto costante

è diminuito

6. Specifica se tra le attività svolte nell'unità organizzativa diretta ve ne sono alcune di quelle escluse individuate con atto del Segretario generale DIP n. 21385 7 maggio 2018 *

Contrassegna solo un ovale.

Sì

NO

In presenza di attività specificare il numero di dipendenti e la quota parte del tempo (espressa in percentuale) mediamente dedicata a queste attività.

7. Numero di dipendenti assegnati esclusivamente a una o più attività escluse

8. Numero di dipendenti assegnati sia ad attività escluse sia ad altre attività

9. Nel caso di assegnazione mista ad attività escluse e non, specificare se la quota parte del tempo mediamente dedicato dal personale alle attività escluse è prevalente

Contrassegna solo un ovale.

SÌ (oltre il 50%)

NO (inferiore al 50%)

10. Specificare se le attività svolte nell'unità organizzativa che non sono escluse dal lavoro agile, ai sensi del citato atto del Segretario generale DIP n. 21385 7 maggio 2018, presentano profili di criticità se svolte al di fuori dall'unità organizzativa stessa, una volta assicurata la disponibilità delle necessarie risorse informatiche. *

Contrassegna solo un ovale.

SÌ

NO

11. Se sì, indicare quali (ad esempio, riservatezza dei dati, maggiori difficoltà di coordinamento, etc.).

12. Specifica se, nella fase antecedente all'emergenza sanitaria, in occasione dei bandi emessi dalla PCM, non hai approvato tutti i progetti presentati dai dipendenti assegnati alla struttura per esigenze organizzative e altre motivazioni. *

Contrassegna solo un ovale.

Sì

NO

13. Se sì, indica la percentuale di progetti approvati sul totale di quelli presentati

14. Fermo restando il carattere volontario dell'accesso al lavoro agile nella fase antecedente all'emergenza, indicare quali si ritiene possano essere state le principali motivazioni alla base del livello di adesione o della mancata adesione del personale della struttura diretta al lavoro agile, in generale e con particolare riferimento all'ultimo anno e all'ultimo bando (periodo 1° gennaio 2019-12 marzo 2020). (a titolo esemplificativo, motivazioni esclusivamente personali ed esigenze di conciliazione vita-lavoro, propensione al cambiamento e interesse a sperimentare nuove soluzioni organizzative, ridotto interesse delle persone, che già beneficiano di un'ampia flessibilità organizzativa e di orario; difficoltà nella formulazione del progetto, con particolare riferimento alla fissazione di obiettivi, indicatori e target; caratteristiche delle attività da svolgere e abitudine al "metodo di lavoro d'ufficio"; pervasività – percepita - del sistema di monitoraggio e controllo delle attività svolte nelle giornate di lavoro agile) *

**IMPATTO DEL LAVORO AGILE SULLA GESTIONE ORGANIZZATIVA DELLA
STRUTTURA DIRETTA E RIFLESSI SULLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E
ORGANIZZATIVA**

15. Descrivi in termini generali, anche in base all'esperienza realizzata nella struttura diretta, i punti di forza e i principali vantaggi conseguiti/conseguibili, a livello organizzativo, grazie all'introduzione del lavoro agile. Possibilmente, fai riferimento a situazioni specifiche della struttura diretta. *

A titolo esemplificativo, indichiamo alcuni fattori rappresentativi di punti di forza e vantaggi per l'organizzazione: aumento di produttività/maggiore motivazione dei dipendenti; riduzione del rischio di trasferimento o mobilità del dipendente - la flessibilità del lavoro agile e la possibilità di riconoscere un maggiore livello di autonomia è un modo per non perdere professionalità - ; diminuzione delle assenze dei dipendenti per malattie, malattie figli, congedi parentali, per esigenze personali del dipendente, ecc. e, più in generale, riduzione dell'assenteismo; riorganizzazione delle attività e dei processi in maniera più funzionale; incentivo ad una maggiore digitalizzazione dei processi; miglioramento del clima lavorativo; etc.

16. Descrivi, in termini generali, anche in base all'esperienza realizzata nella struttura diretta, eventuali possibili rischi o conseguenze negative connesse all'introduzione del lavoro agile. Possibilmente, fare riferimento a situazioni specifiche della struttura diretta. *

A titolo esemplificativo, indichiamo alcuni fattori rappresentativi di punti di debolezza e possibili rischi per l'organizzazione: disinteresse del dipendente verso la struttura, perdita di motivazione e diminuzione del rendimento; necessità di riprogrammare/posticipare attività per la mancata presenza in ufficio del dipendente; difficoltà nella gestione delle esigenze sopravvenute, non programmabili; maggiore carico di lavoro/stress sui dipendenti presenti in ufficio; peggioramento del clima lavorativo e aumento della conflittualità - del dipendente con i colleghi e con il dirigente -; problemi legati alla sicurezza dei dati e alla privacy; difficoltà nella gestione e nel controllo dei lavoratori che prestano la loro attività fuori dall'ufficio; messa in discussione dell'organizzazione della struttura; necessità di rivedere le attività, i processi e i compiti assegnati alle persone; etc.

17. Nel caso in cui, nel periodo 1° gennaio 2019-12 marzo 2020, uno o più dei dipendenti della struttura da te diretta abbia svolto la prestazione lavorativa in modalità agile, fornisci una valutazione complessiva sulla efficienza ed efficacia lavorativa realizzata (performance individuale del/dei dipendenti che hanno prestato la propria attività in modalità agile) e su come questa abbia eventualmente inciso sulla performance dell'intera struttura. Fornisci una analoga valutazione riferita al periodo di emergenza, per quanto possibile e tenuto conto della eccezionalità della circostanza. *

A titolo esemplificativo, indica se siano stati registrati miglioramenti o peggioramenti dell'efficacia e dell'efficienza lavorativa e specifica in base a quali indicatori di risultato si sia fatto riferimento ai fini della valutazione. Ad esempio: tempi dell'esecuzione della prestazione; produttività rilevata attraverso la quantità di atti amministrativi prodotti e monitorati dal sistema di controllo di gestione; qualità complessiva dei risultati realizzati rilevabile attraverso la necessità o meno di approfondimenti richiesti alle istruttorie lavorate, riduzione dei margini di flessibilità organizzativa, sovraccarico dei dipendenti presenti in ufficio, ecc. Indica, inoltre, l'impatto del lavoro agile sulle interazioni tra il dipendente in lavoro agile e il dirigente e tra il dipendente stesso e i colleghi, in termini di miglioramento, peggioramento o invarianza.

18. Rispetto all'esperienza lavorativa vissuta dalla struttura nel periodo dell'emergenza sanitaria, dal 12 marzo a tutt'oggi, fornisci una valutazione complessiva sull'efficienza ed efficacia lavorativa. Specifica, in particolare, se e in che misura la struttura diretta, grazie al lavoro agile dei dipendenti, sia riuscita ad assicurare la continuità delle funzioni istituzionali attribuite. *

Specifica, innanzi tutto, se le attività svolte dalla struttura diretta sono state incluse, in tutto o in parte - e indicarne la percentuale - tra quelle da svolgere in presenza. Fornisci una stima, in valori percentuali, delle attività che la struttura è stata in grado di assicurare rispetto al complesso delle funzioni istituzionali e delle attività da realizzare.

19. Rispetto all’esperienza lavorativa nel periodo dell’emergenza sanitaria, dal 12 marzo a tutt’oggi - tenuto anche conto del carattere di assoluta straordinarietà della situazione, fronteggiata con la progressiva messa in campo, da parte della PCM, di soluzioni tecnologiche ad hoc – descrivi le eventuali misure tecniche e organizzative adottate (anche in maniera non formalizzata), anche ai fini dell’assegnazione delle attività al personale in lavoro agile. *

A titolo esemplificativo, indica se si sono privilegiate specifiche attività (ad esempio, di formazione o aggiornamento professionale), se si è proceduto alla richiesta di svolgimento di specifici compiti, se sono state adottate iniziative per la condivisione della documentazione e delle informazioni, etc.)

20. Alla luce dell’esperienza maturata prima e durante l’emergenza sanitaria, descrivi quali miglioramenti tecnici e organizzativi dovrebbero implementarsi in futuro per rendere attuabile una maggior diffusione del lavoro agile in PCM e, in particolare, nella struttura diretta. *

A titolo esemplificativo, si indicano alcuni possibili ambiti di intervento: dematerializzazione delle procedure amministrative; implementazione di piattaforme informatiche e sistemi informativi adeguati; miglioramento delle proprie competenze organizzative e gestionali; formazione dei dipendenti e miglioramento delle capacità di lavorare per obiettivi, anche al fine di aumentarne la responsabilizzazione; maggiore capacità di condividere dati e informazioni; evoluzione del sistema di controllo di gestione e di valutazione e controllo; etc.

Parte II - Ruolo dei dirigenti nella promozione e nella gestione, a regime, del lavoro agile

La parte II del questionario è finalizzata alla rilevazione dell’orientamento dei dirigenti alla promozione e incentivazione del lavoro agile e, in generale, al ricorso a forme e strumenti innovativi di gestione e coordinamento delle attività e delle risorse affidate.

21. Qual è la modalità organizzativa prevalente all'interno della struttura diretta? *

(è possibile selezionare solo UNA opzione)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Alta specializzazione dei compiti, la cui realizzazione è affidata a persone in possesso di competenze specialistiche e con ridotta fungibilità dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizzazione delle principali attività attraverso la costituzione di team e micro-gruppi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevato grado di interdipendenza delle attività e delle persone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevato grado in interdipendenza delle attività svolte dall'unità organizzativa diretta con quelle di altre strutture, anche esterne alla PCM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. A quale di questi modelli si avvicina di più il tuo stile di direzione? *

(è possibile selezionare solo UNA opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Supervisione diretta
- Puntuale assegnazione dei compiti ai dipendenti e verifica continua del grado e del livello di esecuzione
- Delega (indicazione dei risultati da raggiungere, riconoscendo al dipendente una sostanziale autonomia nella organizzazione e nella attuazione delle attività necessarie)
- Altro: _____

23. Al di là delle specificità del compito e delle caratteristiche personali e professionali dei dipendenti della tua struttura, quali sono le modalità di monitoraggio della prestazione resa in modalità agile che ritieni più adeguate? *
(è possibile inserire solo UNA opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Nessun controllo. Tutto è definito nel progetto e il presupposto è autonomia del dipendente, serietà e fiducia
- Rapporto scritto settimanale/mensile
- Colloqui periodici
- Comunicazione via posta elettronica
- Contatti telefonici
- Rapporti periodici
- Altro: _____

24. Ritieni che le informazioni quantitative e qualitative desumibili dagli indicatori di risultato del controllo di gestione siano utili ai fini della valutazione della performance del personale della struttura che lavora in modalità agile? *
(è possibile inserire UNA solo opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

25. Nell'ottica dell'evoluzione del sistema di controllo di gestione e di valutazione delle prestazioni del personale, quale potrebbe essere la frequenza ottimale con la quale analizzare i risultati realizzati dal personale? *

(è possibile inserire UNA sola opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Giornaliera, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Settimanale, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Mensile, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Semestrale, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Mensile, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile
- Semestrale, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile
- Annuale, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile- annuale, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile
- Altro: _____

26. Come giudichi gli strumenti organizzativi e di monitoraggio del lavoro agile previsti dalla PCM (progetto individuale, report sulle attività svolte e rendicontazione), fermo restando che si tratta di strumenti personalizzabili in sede di accordo individuale? *

(è possibile inserire UNA sola opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Sovradimensionati
- Adeguati
- Sottodimensionati

27. Se hai risposto "sovradimensionati" specifica le motivazioni

28. Se hai risposto "sottodimensionati" specifica le motivazioni

29. Come ritieni debba essere organizzato il tempo di lavoro e le fasce di contattabilità dei tuoi collaboratori durante il lavoro agile? *

(è possibile selezionare solo UNA risposta)

Contrassegna solo un ovale.

- L'orario di lavoro rimane inalterato rispetto alle giornate in sede e il dipendente deve garantire la contattabilità in una fascia oraria di durata equivalente
- Il dipendente sceglie autonomamente l'orario di lavoro ma concorda la durata delle fasce di contattabilità e la collocazione oraria delle stesse nell'ambito della giornata di lavoro agile
- Il dipendente decide autonomamente le ore di lavoro e quando realizzarle in funzione delle attività e degli obiettivi assegnati

30. Quanti meeting ti capita di effettuare mediamente nella settimana con interlocutori interni ed esterni alla struttura? *

indicare il numero settimanale medio

Contrassegna solo un ovale.

- Nessuno
- Da 1 a 3
- Da 4 a 6
- Più di 6

31. Nella tua struttura sono stati attivati strumenti di lavoro collaborativo (es. Teams)? *

(è possibile selezionare solo UNA risposta)

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
- NO
- PARZIALMENTE

32. In che percentuale il personale della tua struttura ha partecipato alle iniziative di formazione in materia di lavoro agile organizzate dall'amministrazione? *

(è possibile selezionare solo UNA risposta)

Contrassegna solo un ovale.

- 81 - 100 %
- 51 - 80 %
- 21 - 50 %
- Pari o inferiore al 20 %

33. Nell'ottica di una maggiore diffusione del lavoro agile nella tua struttura, indica aree di interesse verso iniziative formative finalizzate a sviluppare ulteriori abilità e competenze del personale della tua struttura per migliorare le prestazioni lavorative rese in modalità agile. *

(è possibile selezionare più opzioni)

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Digitalizzazione dei processi
- Competenze informatiche su Office
- Competenze informatiche su SICOGE
- Competenze informatiche su protocollo informatico
- Project management
- Strumenti di lavoro collaborativo (Teams, Google Meet, etc.)

Altro: _____

34. Sulla base dell'esperienza di lavoro agile effettuata, indica quale ritieni sia il grado di rilevanza di ciascuno dei seguenti fattori affinché una maggiore diffusione di questa modalità di lavoro sia utilizzata in maniera ottimale *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minima rilevanza, pari a 1, a un valore di massima rilevanza, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Digitalizzazione delle procedure e dematerializzazione di informazioni, dati e documentazione attualmente ancora disponibili solo su supporti cartacei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ripensamento dei processi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definizione di nuove procedure di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definizione puntuale di obiettivi e risultati individuali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, a prescindere che sia realizzata in sede o da remoto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. A tuo avviso, su quali delle seguenti attività tipiche del dirigente impatta maggiormente l'introduzione del lavoro agile nella PCM? *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minimo impatto, pari a 1, a un valore di massimo impatto, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Revisione della programmazione delle attività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pianificazione puntuale delle riunioni e degli incontri in relazione alla presenza dei lavoratori agili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dei processi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dell'assegnazione dei compiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dell'assegnazione degli obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione del sistema di valutazione dei risultati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dell'intera organizzazione dell'unità organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nessuna modifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Volendo fare un bilancio, indica chi beneficia maggiormente dei vantaggi del lavoro agile *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minimo beneficio, pari a 1, a un valore di massimo beneficio, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Le singole persone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'unità organizzativa presso la quale operano le persone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'amministrazione nel suo complesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Durante l'attuale periodo di emergenza sanitaria, nel rispetto della normativa vigente, la quasi totalità del personale in servizio nelle amministrazioni pubbliche sta effettuando la propria prestazione lavorativa ordinariamente in modalità agile e, per quanto riguarda la Presidenza del Consiglio dei ministri, il personale in lavoro agile ha raggiunto percentuali prossime al 90%. Quale percentuale di lavoratori agili ritieni che la struttura da te diretta possa efficacemente ed efficientemente sostenere a regime, a conclusione delle misure emergenziali in atto? *

(è possibile selezionare solo UNA opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- superiore all'80%, al pari di quanto sostenuto nella fase di emergenza
- tra il 60% e 80%
- tra il 40% e il 60%
- tra il 20% e il 40%
- non superiore al 20%

38. Quali ritieni siano le competenze che un dirigente / coordinatore di lavoratori agili debba possedere? *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minima rilevanza, pari a 1, a un valore di massima rilevanza, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Capacità di costruire team di lavoro con competenze bilanciate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di coinvolgere le proprie risorse e di orientarle verso lo sviluppo professionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di delegare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di intervenire tempestivamente sugli scostamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di ascolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di risoluzione dei problemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelligenza sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Qui è possibile allegare dei file al questionario per un massimo di 100 mb

File inviati:

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

IL LAVORO AGILE QUALE MODALITÀ ORGANIZZATIVA - QUESTIONARIO DIRIGENTI NON APICALI

DIPARTIMENTO PER IL PERSONALE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

*Campo obbligatorio

1. Indirizzo email *

Da compilare entro il 31/10/2020

Ruolo dei dirigenti
nella promozione e
nella gestione, a
regime, del lavoro
agile

Il questionario è finalizzato alla rilevazione dell'orientamento dei dirigenti alla promozione e incentivazione del lavoro agile e, in generale, al ricorso a forme e strumenti innovativi di gestione e coordinamento delle attività e delle risorse affidate.

2. Qual è la modalità organizzativa prevalente all'interno della struttura diretta? *

Per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minima prevalenza, pari a 1, a un valore di massima prevalenza, pari a 4

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Alta specializzazione dei compiti, la cui realizzazione è affidata a persone in possesso di competenze specialistiche e con ridotta fungibilità dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizzazione delle principali attività attraverso la costituzione di team e micro-gruppi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevato grado di interdipendenza delle attività e delle persone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevato grado in interdipendenza delle attività svolte dall'unità organizzativa diretta con quelle di altre strutture, anche esterne alla PCM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. A quale di questi modelli si avvicina di più il tuo stile di direzione? *

(è possibile selezionare solo UNA opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Supervisione diretta
- Puntuale assegnazione dei compiti ai dipendenti e verifica continua del grado e del livello di esecuzione
- Delega (indicazione dei risultati da raggiungere, riconoscendo al dipendente una sostanziale autonomia nella organizzazione e nella attuazione delle attività necessarie)
- Altro: _____

4. Al di là delle specificità del compito e delle caratteristiche personali e professionali dei dipendenti della tua struttura, quali sono le modalità di monitoraggio della prestazione resa in modalità agile che ritieni più adeguate? *
- (è possibile inserire solo UNA opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Nessun controllo. Tutto è definito nel progetto e il presupposto è autonomia del dipendente, serietà e fiducia
- Rapporto scritto settimanale/mensile
- Colloqui periodici
- Comunicazione via posta elettronica
- Contatti telefonici
- Rapporti periodici
- Altro: _____

5. Ritieni che le informazioni quantitative e qualitative desumibili dagli indicatori di risultato del controllo di gestione siano utili ai fini della valutazione della performance del personale della struttura che lavora in modalità agile? *
- (è possibile inserire UNA solo opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

6. Nell'ottica dell'evoluzione del sistema di controllo di gestione e di valutazione delle prestazioni del personale, quale potrebbe essere la frequenza ottimale con la quale analizzare i risultati realizzati dal personale? *

(è possibile inserire UNA sola opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Giornaliera, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Settimanale, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Mensile, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Semestrale, con riferimento al lavoro svolto nelle giornate agili
- Mensile, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile
- Semestrale, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile
- Annuale, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile- annuale, con riferimento alla performance complessiva a prescindere che sia realizzata in sede o in modalità agile
- Altro: _____

7. Come giudichi gli strumenti organizzativi e di monitoraggio del lavoro agile previsti dalla PCM (progetto individuale, report sulle attività svolte e rendicontazione), fermo restando che si tratta di strumenti personalizzabili in sede di accordo individuale? *

(è possibile inserire UNA sola opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- Sovradimensionati
- Adeguali
- Sottodimensionati

8. Se hai risposto "sovradimensionati" specifica le motivazioni

9. Se hai risposto "sottodimensionati" specifica le motivazioni

10. Come ritieni debba essere organizzato il tempo di lavoro e le fasce di contattabilità dei tuoi collaboratori durante il lavoro agile? *

(è possibile selezionare solo UNA risposta)

Contrassegna solo un ovale.

- L'orario di lavoro rimane inalterato rispetto alle giornate in sede e il dipendente deve garantire la contattabilità in una fascia oraria di durata equivalente
- Il dipendente sceglie autonomamente l'orario di lavoro ma concorda la durata delle fasce di contattabilità e la collocazione oraria delle stesse nell'ambito della giornata di lavoro agile
- Il dipendente decide autonomamente le ore di lavoro e quando realizzarle in funzione delle attività e degli obiettivi assegnati

11. Quanti meeting ti capita di effettuare mediamente nella settimana con interlocutori interni ed esterni alla struttura? *

indicare il numero settimanale medio

Contrassegna solo un ovale.

- Nessuno
- Da 1 a 3
- Da 4 a 6
- Più di 6

12. Nella tua struttura sono stati attivati strumenti di lavoro collaborativo (es. Teams)? *

(è possibile selezionare solo UNA risposta)

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
- NO
- PARZIALMENTE

13. In che percentuale il personale della tua struttura ha partecipato alle iniziative di formazione in materia di lavoro agile organizzate dall'amministrazione? *

(è possibile selezionare solo UNA risposta)

Contrassegna solo un ovale.

- 81 - 100 %
- 51 - 80 %
- 21 - 50 %
- Pari o inferiore al 20 %

14. Nell'ottica di una maggiore diffusione del lavoro agile nella tua struttura, indica aree di interesse verso iniziative formative finalizzate a sviluppare ulteriori abilità e competenze del personale della tua struttura per migliorare le prestazioni lavorative rese in modalità agile *

(è possibile selezionare più opzioni)

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Digitalizzazione dei processi
- Competenze informatiche su Office
- Competenze informatiche su SICOGE
- Competenze informatiche su protocollo informatico
- Project management
- Strumenti di lavoro collaborativo (Teams, Google Meet, etc.)

Altro: _____

15. Sulla base dell'esperienza di lavoro agile effettuata, indica quale ritieni sia il grado di rilevanza di ciascuno dei seguenti fattori affinché una maggiore diffusione di questa modalità di lavoro sia utilizzata in maniera ottimale *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minima rilevanza, pari a 1, a un valore di massima rilevanza, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Digitalizzazione delle procedure e dematerializzazione di informazioni, dati e documentazione attualmente ancora disponibili solo su supporti cartacei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ripensamento dei processi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definizione di nuove procedure di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definizione puntuale di obiettivi e risultati individuali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, a prescindere che sia realizzata in sede o da remoto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. A tuo avviso, su quali delle seguenti attività tipiche del dirigente impatta maggiormente l'introduzione del lavoro agile nella PCM? *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minimo impatto, pari a 1, a un valore di massimo impatto, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Revisione della programmazione delle attività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pianificazione puntuale delle riunioni e degli incontri in relazione alla presenza dei lavoratori agili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dei processi di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dell'assegnazione dei compiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dell'assegnazione degli obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione del sistema di valutazione dei risultati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisione dell'intera organizzazione dell'unità organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nessuna modifica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Volendo fare un bilancio, indica chi beneficia maggiormente dei vantaggi del lavoro agile *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minimo beneficio, pari a 1, a un valore di massimo beneficio, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Le singole persone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'unità organizzativa presso la quale operano le persone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'amministrazione nel suo complesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Durante l'attuale periodo di emergenza sanitaria, nel rispetto della normativa vigente, la quasi totalità del personale in servizio nelle amministrazioni pubbliche sta effettuando la propria prestazione lavorativa ordinariamente in modalità agile e, per quanto riguarda la Presidenza del Consiglio dei ministri, il personale in lavoro agile ha raggiunto percentuali prossime al 90%. Quale percentuale di lavoratori agili ritieni che la struttura da te diretta possa efficacemente ed efficientemente sostenere a regime, a conclusione delle misure emergenziali in atto? *

(è possibile selezionare solo UNA opzione)

Contrassegna solo un ovale.

- superiore all'80%, al pari di quanto sostenuto nella fase di emergenza
- tra il 60% e 80%
- tra il 40% e il 60%
- tra il 20% e il 40%
- non superiore al 20%

19. Quali ritieni siano le competenze che un dirigente / coordinatore di lavoratori agili debba possedere? *

(per ciascuna opzione, attribuire un punteggio da un valore di minima rilevanza, pari a 1, a un valore di massima rilevanza, pari a 4)

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4
Capacità di costruire team di lavoro con competenze bilanciate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di coinvolgere le proprie risorse e di orientarle verso lo sviluppo professionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di delegare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di intervenire tempestivamente sugli scostamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di ascolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di risoluzione dei problemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelligenza sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Spazio per eventuali commenti

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli