

Piano Organizzativo del Lavoro Agile del Ministero dell'Economia e delle Finanze 2021-2023

PARTE 1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

1.1. Livello di attuazione del lavoro agile

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) ha avviato, già a partire da luglio 2017, il progetto pilota “*Be MEF, Be Smart*” volto alla sperimentazione del lavoro agile nelle proprie Strutture con un coinvolgimento iniziale di 218 unità di personale (di cui 175 unità di personale delle Aree e 43 Dirigenti) in linea con quanto disposto dall'art. 14 della *Legge 7 agosto 2015, n. 124*, che prevedeva l'adozione di misure organizzative per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa.

La regolamentazione interna ha definito sin da subito le attività ritenute espletabili al di fuori della sede lavorativa, in relazione alle peculiarità delle strutture del MEF e in linea con i processi di digitalizzazione avviati. Dopo quasi due anni di sperimentazione, e alla luce dei buoni risultati conseguiti, nel 2019 l'Amministrazione ha deciso di proseguire il percorso intrapreso, consentendo questa innovativa modalità lavorativa a un numero sempre più ampio di dipendenti sia degli uffici centrali che territoriali.

Alla data del 5 marzo 2020 il contingente di personale, dirigenziale e delle Aree funzionali, ammesso a svolgere il lavoro agile risultava pari a 703 unità, corrispondente a circa il 7% del personale in servizio presso il Ministero (circa l'11% se si considerano le unità di personale in lavoro agile in servizio presso le sedi centrali)

A causa della sopraggiunta emergenza epidemiologica e delle relative misure di prevenzione e contenimento del diffondersi del virus Covid-19, si è registrato un trend di crescita esponenziale di personale del MEF che ha espletato la prestazione lavorativa in modalità agile, passando dalla citata percentuale del 7% del personale (al 5 marzo 2020) al 90%, pari a circa 8369 unità (a dicembre 2020).

Nella gestione dell'emergenza si è adottato un approccio graduale e differenziato in funzione dell'ambito territoriale di riferimento e al contempo tempestivo per far fronte alla rapida evoluzione del contesto normativo-emergenziale.

Dopo i primi atti emergenziali, assunti fin dal 27 febbraio 2020, il Ministero ha definito, il 20 marzo 2020, alla luce dell'articolo 87 del decreto legge 17 marzo 2020 n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, una nuova *policy* interna volta a regolamentare il lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro per il personale operante presso le Strutture centrali e territoriali situate su tutto il territorio nazionale, salvo i casi in cui la presenza sul luogo di lavoro fosse indispensabile per le attività indifferibili.

La presenza negli uffici è stata, infatti, limitata al personale necessario ad assicurare esclusivamente le suddette attività indifferibili, come individuate nelle Determine dei vertici amministrativi di ciascun Dipartimento del Ministero. Il processo di individuazione di tali attività è stato agevolato dalla pregressa esperienza maturata nell'applicazione del lavoro agile.

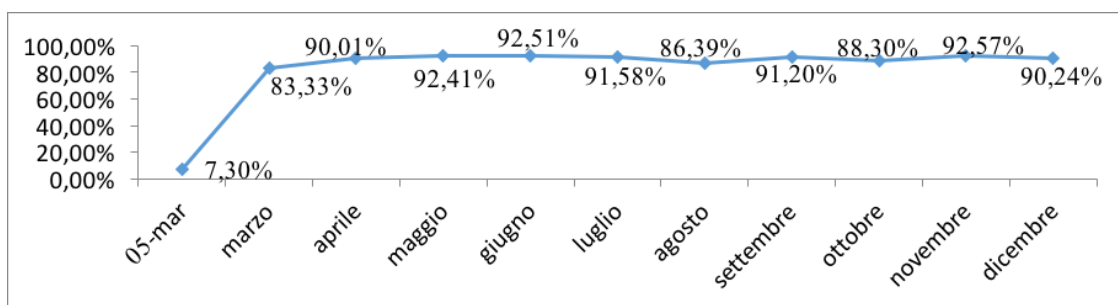
Inoltre, con l'obiettivo di dare attuazione alle disposizioni normative adottate durante l'emergenza, a partire da luglio 2020, è stato avviato un processo interno di ricognizione, con il coinvolgimento di tutte le strutture, seguendo un approccio bottom-up al fine di individuare le attività non svolgibili in modalità agile.

Ad esito della mappatura effettuata è stata, quindi, adottata apposita Determina (prot. n. 103781 del 14 ottobre 2020 [prot. n.103781 del 14 ottobre 2020](#) All.n.1) nella quale si specifica che sono espletabili in modalità agile tutte le attività lavorative del Ministero, fatta eccezione per quelle ritenute non espletabili in modalità agile, nella misura in cui richiedano necessariamente per il proprio espletamento la presenza fisica in sede. L'elenco delle attività non svolgibili in modalità agile indicate nella citata determina può essere oggetto di modifica ed integrazione in considerazione di differenti esigenze organizzative delle Strutture nonché di eventuali interventi normativi sopravvenuti.

Individuate le attività svolgibili in modalità agile, il 19 ottobre 2020 è stata quindi adottata una nuova *policy* che ha definito la disciplina del Lavoro Agile al Ministero per il periodo transitorio precedente

all'approvazione del presente Piano. La *policy* è stata oggetto di un apposito Protocollo d'intesa con le OO.SS. ("Protocollo disciplinare per lo svolgimento delle prestazioni lavorative in modalità agile, riferito a tutte le Strutture centrali e territoriali nel Ministero dell'economia e delle finanze" [prot. n. 105974 del 19 ottobre 2020](#)), a riprova della piena condivisione di quanto previsto nel Disciplinare.

%personale che ha svolto la prestazione lavorativa in modalità agile rispetto al personale in servizio MEF da Marzo a Dicembre 2020 (Fonte: estrazione SIAP)



Le attività del Ministero nel periodo emergenziale non si sono mai arrestate, e ciò è stato possibile alla luce dell'esperienza maturata nell'applicazione del lavoro agile, nonché grazie ad investimenti di carattere informatico e infrastrutturale che hanno assicurato, in poco tempo, a tutto il personale l'accesso da remoto agli applicativi e ai sistemi in uso.

Il Ministero, al fine di rendere operativo il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, ha sostenuto, infatti, notevoli investimenti. Alla data del 31 dicembre 2020 risultano ingenti investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e modalità erogazione dei servizi (per un valore di circa 43 milioni di euro) e in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (per un valore di circa 12 milioni di euro).

I dati relativi agli investimenti sono particolarmente significativi, a conferma dell'impegno straordinario che l'Amministrazione si sta assumendo nel più ampio processo di trasformazione digitale delle attività e dei servizi del Ministero. Tale risorse costituiscono la base per l'avvio delle innovazioni a carattere strutturale che si intendono condurre nel prossimo triennio, rispetto al quale sono programmati ulteriori investimenti a supporto.

Al contempo è stata fondamentale la collaborazione da parte di tutto il personale, che nella maggior parte dei casi si è avvalso per lo svolgimento delle attività lavorative da remoto, soprattutto in una fase preliminare, della propria dotazione tecnologica e connessione internet, sviluppando spiccate capacità di adattamento, anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti di *collaboration* messi a disposizione dall'Amministrazione.

Alla data del 1° dicembre 2020 sono stati forniti 5.084 pc portatili; tale valore equivale al 61% se parametrato al personale che ha espletato la prestazione lavorativa in lavoro agile nel mese di dicembre (8369 unità).

1.2. Percorsi formativi realizzati in materia di lavoro agile

L'intero processo di introduzione ed implementazione del lavoro agile al MEF, a partire dal 2017, è stato accompagnato da percorsi formativi specifici coordinati dalla Direzione del Personale con il supporto della Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Una particolare attenzione è stata dedicata alla formazione dei dirigenti di seconda fascia mediante l'organizzazione di specifici laboratori, volti a fornire spunti utili per l'elaborazione di progetti individuali di lavoro agile. Anche le specifiche *policy* relative al lavoro agile emergenziale sono state affiancate da azioni di informazione e formazione mirate a beneficio esclusivo dei dipendenti del MEF.

Con riferimento ai costi sostenuti per la formazione si segnala che: la maggior parte delle attività formative è stata realizzata con il supporto della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, Ente formatore istituzionale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che eroga i corsi a titolo gratuito per i dipendenti delle amministrazioni centrali, di cui al Comparto delle Funzioni Centrali del CCNQ 2016-2018; in alcuni casi si è fatto ricorso a formazione con docenti interni, che hanno messo a disposizione la propria professionalità a titolo gratuito, essendo i corsi erogati in orario di servizio.

Nel triennio di riferimento la formazione sarà ulteriormente rafforzata come specificato nei paragrafi successivi.

1.3. Attività di monitoraggio condotte e principali esiti

Tutte le fasi attuative del lavoro agile al MEF (da quella sperimentale dal 2017 al 2019 fino a quella emergenziale del 2020) sono state sempre affiancate da una costante attività di monitoraggio e valutazione in itinere ed ex post sia da parte dei superiori gerarchici (sui singoli progetti/accordi dei lavoratori “agili”, secondo le modalità e con la periodicità definita nelle specifiche schede di progetto individuale¹), sia da parte delle strutture referenti sull’impatto organizzativo dell’istituto del lavoro agile.

Dalle analisi condotte è stato possibile rilevare, sulla base delle informazioni fornite dal personale e dai dirigenti responsabili dei progetti individuali di lavoro agile, la valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato.

Da ultimo, in ordine temporale, è stata condotta una complessa attività di monitoraggio quali-quantitativo, relativamente al periodo 1° marzo - 31 luglio 2020, al fine di rilevare l’impatto della misura organizzativa del lavoro agile “emergenziale” sull’attività lavorativa, condotta attraverso analisi sia di dati oggettivi - ad esempio su tassi di assenze del personale ed indicatori di monitoraggio dipartimentali - sia soggettivi, in considerazione delle percezioni emerse dalla somministrazione di apposite *survey*.

L’esperienza pregressa maturata in materia di lavoro agile ha consentito al Ministero di affrontare al meglio l’emergenza, continuando a perseguire gli obiettivi strategici programmati.

L’organizzazione ha, inoltre, dimostrato di essere capace di innovare e rinnovarsi. Sono stati, infatti, innovati processi decisionali e operativi, valorizzando le risorse tecnologiche al pieno del loro potenziale. L’emergenza, nella sua eccezionalità, ha rappresentato, pertanto, un importante fattore di accelerazione del cambiamento organizzativo e del processo di digitalizzazione e dematerializzazione.

Come emerge dagli esiti delle *survey* somministrate, l’esperienza di lavoro agile emergenziale nel suo complesso è stata valutata positivamente, sia da parte del personale che dei dirigenti. A conferma della positiva percezione dell’istituto, circa l’84% dei lavoratori agili ha manifestato l’interesse a proseguire il lavoro agile anche dopo il periodo emergenziale. L’istituto è stato ritenuto una misura idonea ad assicurare continuità ed efficacia all’azione amministrativa (quasi la totalità dei rispondenti dichiara di aver svolto con continuità le attività ordinarie, e in alcuni casi nuove e diverse attività connesse all’emergenza), ad accrescere la responsabilizzazione del personale coinvolto nonché ad aumentare il senso di fiducia e di appartenenza all’Amministrazione.

Dalle rilevazioni “oggettive” condotte si evidenzia, inoltre, come il lavoro agile abbia comportato una notevole riduzione dei tassi di assenza del personale. Confrontando il quadrimestre aprile-luglio del 2020, con il medesimo periodo dell’anno precedente, emerge una riduzione del tasso di assenza per un valore complessivo pari al -35%, considerando le seguenti tipologie di assenza: giorni di congedo parentale con retribuzione ridotta (-84%); giorni di aspettativa per educazione/assistenza ai figli fino al 6° anno (-40%) giorni di malattia (-34%).

Con riferimento, infine, alle spese connesse alla gestione del personale e di funzionamento, considerando l’elevato contingente di unità di personale che ha svolto la prestazione lavorativa in modalità agile, si è registrato nell’anno 2020 un significativo risparmio di spesa per le seguenti voci: buoni pasto, lavoro straordinario, missioni, utenze e beni di consumo.

In linea con quanto previsto dalla normativa vigente², le risorse destinate a remunerare le prestazioni di lavoro straordinario del personale non utilizzate nel corso del 2020, nonché i risparmi derivanti dai buoni

¹ Nel periodo *pre-Covid*, la regolamentazione interna aveva previsto che, nell’ambito di progetti individuali di lavoro agile, fossero definiti obiettivi, target e risultati attesi in base agli obiettivi programmati e verificati sulla base di indicatori quantitativi e/o qualitativi. Prevedendo, altresì, che il/la dipendente agile fosse tenuto a compilare alla fine di ogni giornata una scheda di sintesi delle attività svolte nonché, secondo la cadenza prevista nel progetto, la scheda di monitoraggio da sottoporre all’approvazione del superiore gerarchico. Parimenti nella regolamentazione del lavoro agile nel periodo emergenziale, seppure con un accesso semplificato, è stato previsto un accordo con il rispettivo superiore gerarchico in merito alle attività da svolgere in modalità agile, ai tempi e alle modalità e una rendicontazione giornaliera delle attività rese in modalità agile.

² LEGGE 30 dicembre 2020, n. 178 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023, comma 870. “In considerazione del periodo di emergenza epidemiologica da COVID-19, le risorse destinate, nel rispetto dell’articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, a remunerare le prestazioni di lavoro straordinario del personale civile delle amministrazioni di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non utilizzate nel corso del 2020, nonché i risparmi derivanti dai buoni pasto non erogati nel medesimo esercizio, previa certificazione da parte dei competenti organi di controllo, possono finanziare nell’anno successivo, nell’ambito della contrattazione integrativa, in deroga al citato articolo 23, comma 2, i trattamenti economici accessori correlati alla performance e alle condizioni di lavoro, ovvero agli istituti del welfare integrativo. Per i Ministeri le predette somme sono conservate nel conto dei residui per essere versate all’entrata del bilancio dello Stato e riassegnate ai pertinenti capitoli di spesa. Agli oneri derivanti dal presente comma, pari a 44,53 milioni di euro per l’anno 2021, si provvede mediante corrispondente riduzione del Fondo per la compensazione degli effetti finanziari non previsti a legislazione vigente conseguenti all’attualizzazione di contributi pluriennali, di cui all’articolo 6, comma 2, del decreto-legge 7 ottobre 2008, n. 154, convertito, con modificazioni, dalla legge 4 dicembre 2008, n. 189.

pasto non erogati nel medesimo esercizio, previa certificazione da parte dei competenti organi di controllo, potranno essere utilizzate nel 2021, nell'ambito della contrattazione integrativa, per finanziare i trattamenti economici accessori correlati alla performance e alle condizioni di lavoro, ovvero agli istituti del *welfare* integrativo.

1.4 Obiettivi di sviluppo del lavoro agile

Pur nella consapevolezza della complessità organizzativa del Ministero, data dalle specificità delle *mission* dipartimentali e dall'articolazione territoriale, l'Amministrazione intende, per il prossimo triennio, promuovere un nuovo modello organizzativo che possa valorizzare al massimo l'esperienza maturata in questi anni.

Nel periodo di riferimento 2021-2023 l'attenzione si focalizzerà sui seguenti aspetti:

- avviare un progetto strutturato di reingegnerizzazione dei processi, valorizzando la consolidata esperienza attuativa del lavoro agile, ove necessario aggiornando la relativa mappatura;
- sostenere la transizione digitale dei processi e delle modalità operative, attraverso il rafforzamento della capacizzazione professionale digitale e il parallelo sviluppo di strumenti e tecnologie digitali, a supporto della dimensione agile;
- promuovere una revisione e un rafforzamento dei sistemi di monitoraggio del lavoro agile del personale;
- promuovere, nell'ambito delle attività relative alla razionalizzazione ed efficientamento degli immobili e degli spazi costituenti sedi di uffici MEF, l'avvio di progetti pilota volti alla riconfigurazione tecnico-organizzativa degli spazi di lavoro;
- promuovere ulteriormente una cultura organizzativa di tipo *result-based* con una maggiore responsabilizzazione delle persone e promuovere lo sviluppo di nuove competenze organizzative e digitali per il management e il personale delle aree;
- promuovere prassi e progetti sperimentali, per la trasformazione ed innovazione organizzativa, anche con l'accesso a risorse *ad hoc* nazionali e comunitarie.

PARTE 2 MODALITA' ATTUATIVE

2.1 Misure organizzative

Nel rispetto dell'obiettivo percentuale previsto dall'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, e *ss.mm.ii.* l'Amministrazione intende garantire, già a partire del 2021, che possa avvalersi del lavoro agile almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in tale modalità, così come già individuate nella Determina prot. n. 103781 del 14 ottobre 2020 ed eventuali successive modifiche ed integrazioni.

La misura è rivolta a tutto il personale, incluso il personale in part-time e il personale dirigenziale, in servizio presso le Strutture centrali e territoriali del Ministero dell'economia e delle finanze, con contratto a tempo indeterminato o determinato, adibito, anche solo in parte, ad attività espletabili in modalità agile, come indicate nella citata Determina prot. n. 103781 del 14 ottobre 2020.

Con successivo atto interno saranno definiti ulteriori dettagli attuativi-operativi, in continuità con i principi cardine già definiti nei documenti di *policy* adottati precedentemente e in armonia con la legislazione vigente.

L'utilizzo massivo del lavoro agile ha inevitabilmente mutato l'approccio lavorativo, in alcuni casi accelerando cambiamenti, realizzando semplificazioni e innovazioni di processo nell'ambito delle strutture organizzative del Ministero. Facendo leva sull'esperienza di questi mesi, l'Amministrazione intende promuovere nel triennio di riferimento una specifica mappatura dei processi da reingegnerizzare tenendo conto dei processi reingegnerizzabili. Utilizzando al meglio la tecnologia, i processi dell'Amministrazione ritenuti obsoleti o comunque da innovare saranno oggetto di ripensamento e/o in ogni caso completamente dematerializzati, con evidenti risparmi di costi e soprattutto di tempo.

Con specifico riferimento al monitoraggio del lavoro agile, si intende sviluppare nell'arco del triennio un processo che porti a revisionare i sistemi di monitoraggio del lavoro agile esistenti, attraverso l'implementazione di indicatori dipartimentali per il monitoraggio quali-quantitativo del lavoro agile nonché

lo sviluppo di un sistema informatizzato di monitoraggio individuale del lavoro agile, anche mediante un'unica piattaforma dedicata.

Tale processo di revisione e rafforzamento dei sistemi di monitoraggio del lavoro agile richiederà altresì un adeguamento del *set* di comportamenti individuali, oggetto di valutazione nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale delle Aree, anche con riferimento al lavoro agile.

2.2 Percorsi formativi 2021-2023

Negli anni di applicazione del lavoro agile l'Amministrazione ha avuto modo di constatare come la formazione rappresenti un pilastro fondamentale per l'avvio e il consolidamento del cambio di paradigma connesso al mutamento del modo stesso di concepire la prestazione lavorativa nel settore pubblico. Partendo da questa consapevolezza, anche nel triennio di riferimento, si proseguirà nel rafforzamento dell'offerta formativa attraverso:

- percorsi formativi riservati alla dirigenza, con un focus su: la c.d. remote Leadership e la gestione delle risorse umane in lavoro agile; reingegnerizzazione dei processi; nuove competenze nel digitale; nuove sfide per il management con un modello organizzativo strutturato per risultati, progetti e obiettivi;
- percorsi formativi per tutto il personale con focus tematici su salute e sicurezza in ambienti di lavoro, sicurezza informatica – privacy; nuovi “ambienti di lavoro digitali”; competenze digitali-informatiche (Cfr. anche [Syllabus “Competenze digitali per la PA”](#), progetto promosso dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri);

Per un maggiore dettaglio su alcuni percorsi formativi già inclusi nel Piano della formazione 2021 e/o nel Programma Attività formative offerto dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione si rinvia alle tabelle allegate (All. n.2 e n.3), precisando che l'Amministrazione si riserva di sviluppare, nel corso del triennio, ulteriori percorsi formativi maggiormente tarati sulle esigenze formative del personale MEF, anche ricorrendo a docenze interne svolte dal personale MEF esperto (ad esempio con focus su piattaforme di collaborazione e/o produttività e applicativi in uso MEF, cfr. Esiti *Survey* gennaio 2021).

2.3 Scelte logistiche e tecnologiche 2021-2023

In considerazione del potenziale numero di contingente di personale che svolgerà la prestazione lavorativa in modalità agile l'Amministrazione intende promuovere, nell'ambito delle attività relative alla razionalizzazione ed efficientamento degli immobili e degli spazi costituenti sedi di uffici MEF, l'avvio di progetti pilota volti alla riconfigurazione tecnico-organizzativa degli ambienti di lavoro, anche al fine di accogliere le esigenze di flessibilità organizzativa manifestate dal personale.

Come emerge dagli Esiti della *Survey* somministrata a gennaio 2021 circa il 34% del personale delle Aree e circa il 46% dei dirigenti/direttori responsabili di personale in lavoro agile ha espresso una valutazione positiva sulla possibilità di lavorare saltuariamente in spazi condivisi messi a disposizione dall'Amministrazione presso altre sedi di lavoro diverse da quella abituale.

Inoltre, circa l'84% del campione dirigenti valuta in modo positivo la possibilità di riconoscere una maggiore flessibilità organizzativa per venire incontro ad esigenze di mobilità, dettate da motivi di conciliazione vita-lavoro, del personale della rispettiva struttura. (Cfr. Esiti *Survey* Lavoro agile Gennaio 2021)

In relazione a quanto precede, nel triennio di riferimento si intende

- avviare uno studio di fattibilità, in linea con i principi dell'“*activity based working*”, per la progettazione di spazi di lavoro condivisi (ad esempio prevedendo postazioni condivise disponibili su prenotazione al personale che frequenta il Palazzo delle Finanze per riunioni o altro e intende continuare a lavorare senza rientrare in un'altra delle sedi del Ministero);
- promuovere l'avvio di progetti sperimentali di “*working from anywhere*” (lavoro da remoto con rientri saltuari nella sede ordinaria di servizio, che prevedano l'uso di spazi di collaborazione e condivisione presso alcune sedi pilota).

Con riferimento agli strumenti tecnologici, l'Amministrazione, anche a seguito dell'emergenza epidemiologica, ha incrementato notevolmente la fornitura dei pc portatili.

L'attribuzione delle dotazioni informatiche al personale in lavoro agile è in corso di completamento e potrà costituire, anche unitamente alla virtualizzazione della Postazione Di Lavoro (PDL), un punto di partenza per una progressiva sostituzione delle postazioni di lavoro fisse con le postazioni portatili.

L'accesso a postazioni di lavoro virtuale svincolerebbe il personale dalla postazione fisica offrendo la possibilità di lavorare in mobilità, nella sede di lavoro abituale, in altra sede dell'Amministrazione, da casa o in altri luoghi (es. *co-working* privati o misti) avendo sempre a disposizione il proprio *Desktop*, gli applicativi in uso e tutti i documenti di lavoro.

L'Amministrazione si riserva di definire una guida interna operativa con ulteriori modalità attuative a seconda degli obiettivi prefissati nel piano di sviluppo.

PARTE 3 SOGGETTI DEL LAVORO AGILE

La Direzione del personale del Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi riveste un ruolo centrale di coordinamento di tutte le attività connesse alla definizione e all'attuazione da parte delle strutture ministeriali delle *policy* interne di lavoro agile.

Le iniziative di coordinamento sono state definite e poi implementate a valle di un processo partecipativo interno che ha tenuto conto della complessità dell'organizzazione ministeriale e delle specificità di ciascun Dipartimento.

Al fine di garantire una più ampia e omogenea applicazione del lavoro agile, già a partire dal 2019 sono stati individuati i **Referenti dipartimentali**, specifiche figure di raccordo per l'attuazione del lavoro agile presso il Ministero e costituiti appositi "**Organismi di supporto per il Lavoro Agile**" (con determinate del Capo del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi prot. n. 59617 del 23 maggio 2019 e prot. n. 106647 del 24 settembre 2019). Nello specifico è stata nominata la Commissione per l'adozione del Lavoro Agile, con il compito di esaminare i Progetti individuali, redigere le graduatorie dipartimentali, fornire pareri consultivi e approvare la Relazione annuale di monitoraggio; costituita una Segreteria Tecnica di supporto, con la rappresentanza di tutti i Dipartimenti, con compiti istruttori e di ausilio alla Commissione, e di assistenza per l'attuazione del lavoro agile.

In tutto il processo di implementazione del lavoro agile e soprattutto nel periodo emergenziale tali Organismi di supporto, con il coordinamento della Direzione del personale, hanno garantito un concreto e costante supporto al personale e alle Strutture, anche tramite alla casella di posta elettronica dedicata segreteria.lavoroagile@mef.gov.it, che ha consentito di formulare riscontro a dubbi o richieste di chiarimento, con conseguente elaborazione di risposte a domande frequenti (FAQ), pubblicate sulla sezione dedicata al lavoro agile della intranet istituzionale ed in continuo aggiornamento.

Un significativo contributo è stato fornito, inoltre, dagli Uffici dipartimentali informatici con riferimento al supporto tecnico-operativo, alla dotazione informatica e alle relative attività di monitoraggio.

Le iniziative di coordinamento, realizzate attraverso il supporto degli Uffici per il coordinamento e raccordo dei rapporti con il Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi e dei Referenti dipartimentali proseguiranno ai fini dell'implementazione del programma di sviluppo del lavoro agile anche nel triennio 2021-2023.

Coerentemente con la nuova *policy* di lavoro agile che verrà adottata in attuazione del presente Piano, i cui dettagli operativi saranno definiti con successivo atto, si provvederà altresì alla ridefinizione dei compiti degli Organismi di supporto per il lavoro agile.

Un ruolo strategico di primo piano nel processo di *change management* che sta interessando il Ministero è stato rivestito, e sicuramente continuerà a rivestire nel triennio 2021-2023 la dirigenza, in particolare i dirigenti di II fascia che coordinano strutture organizzative. Il percorso di innovazione e transizione verso un nuovo modello organizzativo richiede un investimento in termini di potenziamento delle loro competenze ed attitudini manageriali in quanto chiamati a guidare il processo di cambiamento organizzativo. Tale prospettiva si attua stimolando e sviluppando competenze di c.d. *remote leadership*, e di *leadership* "adattiva", anche in reazione a fenomeni di *shock* esterno, come l'emergenza pandemica o qualsiasi altra crisi. Ruolo decisivo ai fini del rafforzamento del lavoro agile nel Ministero sarà quello svolto attraverso la maggiore responsabilizzazione e capacitazione della dirigenza, in particolare nelle attività di pianificazione e monitoraggio delle attività svolte in lavoro agile e nel processo di allineamento con il Sistema di Misurazione e valutazione della performance, in armonia e coerenza con gli obiettivi dirigenziali di attuazione del lavoro agile. (Cfr. Esiti *Survey* Lavoro agile gennaio 2021: circa il 71% del campione dirigenti/direttori ritiene che sia utile allineare il SMVP considerando nella valutazione del personale delle aree anche i comportamenti nel lavoro agile).

Il Comitato unico di garanzia (CUG) del Ministero è stato coinvolto costantemente nell'adozione di ogni atto interno relativo al lavoro agile e così anche nelle azioni di valutazione e monitoraggio dell'istituto. Nel triennio 2021-2023 di intende valorizzare ulteriormente il ruolo dei CUG nell'attuazione del lavoro agile, in particolare per l'impatto che lo stesso istituto produce sulle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) del Ministero riveste un ruolo di indispensabile supporto metodologico ai fini della definizione degli indicatori di performance connessi alla modalità agile di svolgimento dell'attività lavorativa.

Gli Uffici di Controllo di gestione dipartimentali, già interessati in fase di analisi degli indicatori specifici del POLA, forniranno nel corso del triennio un supporto metodologico al Ministero nelle attività di misurazione e monitoraggio.

Le Organizzazioni Sindacali hanno un ruolo di intermediazione importante nel processo di cambiamento organizzativo. L'interlocuzione con le organizzazioni sindacali rappresenta un'opportunità per l'amministrazione di affinare l'analisi e la progettazione, in un'ottica di collaborazione e sviluppo, della modalità agile di esecuzione del lavoro. Presso il Ministero il coinvolgimento sindacale nell'adozione di ogni atto interno relativo al lavoro agile proseguirà anche nel periodo di riferimento.

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) ha tra le principali funzioni quella di garantire 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. Considerata l'importanza del digitale nel processo di attuazione del lavoro agile, il Responsabile della transizione al digitale del Ministero dell'Economia e delle finanze, la cui nomina è in corso di definizione, contribuirà a sviluppare un *maturity model* per il lavoro che individui ulteriori cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

PARTE 4 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

4.1 Nota metodologica

Al fine di elaborare il programma di sviluppo del lavoro agile, l'Amministrazione ha condotto un'analisi preliminare sullo stato di Salute, sotto il profilo organizzativo, professionale, digitale ed economico-finanziario, attraverso un apposito format di rilevazione dipartimentale, nonché la somministrazione nel mese di gennaio 2021 di due nuove *Survey* di monitoraggio, una rivolta al personale dirigenziale e una al personale delle Aree.

Tale ricognizione è stata propedeutica per la definizione del punto di partenza (Baseline - 2020) e soprattutto degli obiettivi di implementazione e sviluppo per il prossimo triennio.

Il programma di implementazione del lavoro agile suddiviso per dimensioni con specifici obiettivi, indicatori e target di sviluppo per ciascuna fase è illustrato di seguito in formato tabellare.

Per la maggior parte degli indicatori relativi alle condizioni abilitanti del lavoro agile e allo stato di implementazione del lavoro agile è stato individuato un dato di Baseline 2020 e i relativi target di sviluppo per il triennio 2021-2023. Nei pochi casi in cui non è stato possibile inserire un dato di partenza, ad esempio perché al momento non quantificabile in modo omogeneo per tutto il Ministero, l'Amministrazione si è posta l'obiettivo di sviluppare nuove *proxy* utili a rilevarli. Ciò rileva in particolar modo laddove, come nel caso della valutazione degli impatti (interni ed esterni), sia necessario un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento.

Si segnala che, a consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello programmato. I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.