



Ministero della Salute

P.O.L.A.

**Piano Organizzativo del Lavoro Agile
Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di
attuazione e sviluppo**

Sommario

1	Premessa.....	3
2	Riferimenti Normativi	4
3	PARTE 1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	9
3.1	Fase antecedente il periodo emergenziale	9
3.2	Fase emergenziale.....	10
4	PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE	17
4.1	Gli obiettivi del lavoro agile.....	17
4.2	Requisiti tecnologici	18
4.3	Piano e percorsi formativi	23
4.4	Scelte logistiche e ridefinizione degli spazi di lavoro	24
5	PARTE 3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	26
5.1	Soggetti coinvolti.....	26
5.2	Misure organizzative	26
5.2.1	Comitati unici di garanzia (CUG)	30
5.2.2	Organismi paritetici per l'innovazione (O.P.I.).....	30
5.2.3	Organismo Indipendente di valutazione (OIV)	30
5.2.4	Responsabile della transizione al Digitale (RTD).....	31
6	PARTE 4 - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	31
7	Allegati	42
7.1	ALLEGATO 1 - Attività svolte in lavoro agile.....	42
7.2	ALLEGATO 2 - Formazione Dirigenti	42
7.3	ALLEGATO 3 - Formazione Dipendenti.....	42

1 Premessa

Il decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 *“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19”*, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha previsto l'obbligo per le pubbliche amministrazioni di redigere il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

In particolare il [decreto legge 30 aprile 2021, n. 56](#), modificando l'art. 263 comma 4-bis del 19 maggio 2020, n. 34 e l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (riforma Madia), ha previsto che *“il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 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 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”*. Con il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 9 dicembre 2020 sono state adottate le *“Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile e indicatori di performance”* quale strumento di supporto alle amministrazioni pubbliche nel passaggio progressivo e graduale della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

Le linee guida configurano il lavoro agile non come un obiettivo in sé, ma come una politica di *change management*, che incide su tutte le risorse (processi, persone e infrastrutture) necessarie per la creazione di valore pubblico; rispetto alle risorse umane, il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida *“FAR BUT CLOSE”* che presuppone l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

In tale contesto, il presente Piano costituisce il documento di programmazione organizzativa volto a descrivere e sintetizzare le modalità attuative del lavoro agile, nonché il livello di sviluppo

raggiunto quale base di partenza (baseline) per la programmazione del suo miglioramento nell'arco temporale di riferimento.

La programmazione va intesa necessariamente come un processo unitario nel quale devono convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti di pianificazione previsti dalla legge. Ne consegue che le scelte in tema di lavoro agile si riflettono innanzitutto sugli indicatori della performance organizzativa e individuale, in una logica di collegamento e di circolarità con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Va rilevato, inoltre, che l'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata è funzionale al miglioramento del benessere organizzativo; richiede, inoltre, una riflessione complessiva su vari istituti del trattamento giuridico ed economico che nell'attuale disciplina normativa e contrattuale sono basati sulla presenza "fisica" in ufficio.

In sede di prima applicazione il presente documento è una sezione del Piano della performance 2021-2023 del Ministero della salute. A regime, il POLA sarà adottato entro il 31 gennaio di ogni anno con il relativo aggiornamento a scorrimento programmatico.

2 Riferimenti Normativi

La legge 7 agosto 2015, n. 124 recante *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* - c.d. riforma Madia - ha avviato una progressiva apertura del pubblico impiego a forme alternative e flessibili di rapporto di lavoro, ispirate all'obiettivo di conciliare i tempi di vita ed i tempi di lavoro.

In particolare, l'art. 14 della citata legge ha previsto l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di adottare *"...misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*.

Successivamente, è stata emanata 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 del lavoro subordinato"*, che al capo II (artt. 18-24) reca la disciplina del lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti,

anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Detta disciplina si applica anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, in quanto compatibile, come previsto dall'articolo 18 comma 3 della medesima legge n. 81/2017.

La legislazione nazionale si è dunque ispirata alla nozione di *smart working* dettata nella *“Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale”* che lo ha definito come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, volto a garantire un miglioramento essenziale del benessere degli individui a livello sociale e professionale.

Al fine di consentire la concreta applicazione dello *smart working* nella P.A. è stata adottata la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017 (Linee guida in materia di lavoro agile), che ha fornito le prime indicazioni operative e di massima per l'attuazione graduale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni anche attraverso una fase iniziale di sperimentazione, ferma restando l'autonomia di ciascun ente di definire il percorso più consono in relazione al proprio ordinamento interno.

Tuttavia l'emergenza COVID-19 ha stravolto le prospettive di una graduale introduzione del lavoro agile, determinando la necessità di un massiccio ricorso alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa “a distanza” al fine di garantire la tutela della salute dei cittadini e dei lavoratori; le amministrazioni pubbliche, quindi, si sono viste costrette a confrontarsi improvvisamente con una nuova modalità organizzativa di lavoro, scoprendone punti di forza e di debolezza.

E infatti, la decretazione d'urgenza intervenuta in materia di emergenza epidemiologica da COVID-19 ha sancito il superamento del regime sperimentale del lavoro agile che è divenuto per definizione di legge *“una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa”*.

Nello specifico, l'articolo 87 del decreto legge n. 17 marzo 2020 n.18 ha imposto ai datori di lavoro pubblici e privati, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica, di limitare la presenza del personale nei luoghi di lavoro per assicurare esclusivamente le attività che ritengono

indifferibili e che richiedono necessariamente tale presenza, anche in ragione della gestione dell'emergenza.

Inoltre, la norma ha autorizzato il lavoro agile in modalità semplificata, prevedendo la possibilità in via eccezionale di derogare agli accordi individuali e agli obblighi informativi di cui alla citata legge 22 maggio 2017, n. 81 nonché di utilizzare gli strumenti informatici nella disponibilità del dipendente.

Successivamente, il decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 – cd. decreto rilancio– oltre a prevedere l'istituzione del POLA, ha imposto alle pubbliche amministrazioni di organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le anzidette misure semplificate, al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Da ultimo è stato adottato il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020 che ha dettato le modalità organizzative e i criteri omogenei per tutte le amministrazioni al fine di assicurare la necessaria flessibilità e lo svolgimento del lavoro in modalità agile. Con il decreto ministeriale del 23 dicembre 2020 le suddette disposizioni sono state prorogate fino al 31 gennaio 2021. Inoltre, ai sensi del d.P.C.M. del 14 gennaio 2021 le pubbliche amministrazioni sono tenute ad assicurare fino al 5 marzo 2021 le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibilmente con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività dei servizi erogati.

Infine, in considerazione della ulteriore proroga sino al 30 aprile 2021 dello stato di emergenza sanitaria, di cui alla deliberazione del Consiglio dei Ministri del 13 gennaio 2021, le disposizioni di cui al decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020, riguardante l'applicazione del lavoro agile nelle PP.AA. nelle forme semplificate, sono state prorogate fino al 30 aprile 2021 con il decreto dello stesso Ministro del 20 gennaio 2021.

Successivamente è intervenuto l'art. 11 del decreto legge 22 aprile 2021 n. 52 (c.d. decreto riapertura), con cui sono stati prorogati sino al 31 luglio 2021 i termini correlati con lo stato di emergenza epidemiologica da Covid-19, e, in particolare, le disposizioni di cui all'art. 90, commi 3 e 4, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, in materia di lavoro agile. L'art. 90, comma 4, citato richiama infatti a sua volta l'applicazione dell'art.

87 del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, che ha previsto che, per le pubbliche amministrazioni, l'applicazione del lavoro agile sia una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa fino alla cessazione dello stato di emergenza.

Con dPCM del 21 aprile 2021 è stato prorogato lo stato di emergenza in conseguenza del rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili fino al 31 luglio 2021.

Infine con l'art. 1 del decreto legge 30 aprile 2021 n. 52, recante disposizioni urgenti in materia di termini legislativi, sono state apportate modifiche all'art. 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, riguardante la disciplina del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 1 citato, prevede che, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, le pubbliche amministrazioni organizzino il lavoro dei propri dipendenti applicando il lavoro agile, ribadendo che lo stesso continui ad essere adottato con le misure semplificate di cui all'art. 87 comma 1 lettera b) (quindi senza accordo individuale) e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Lo stesso articolo elimina ogni riferimento alla percentuale minima, precedentemente prevista, del 50% del personale da impiegare nelle attività che possono essere svolte con tale modalità lavorativa. Viene dunque introdotto un criterio di flessibilità e discrezionalità da parte di ciascuna amministrazione nell'applicazione del lavoro agile emergenziale, svincolandolo dal rispetto di rigidi parametri percentuali, normativamente disposti e sull'assunto che ogni amministrazione sia in grado di definire, in autonomia e dinamicamente, la misura di lavoro agile da applicare al caso concreto.

Le ulteriori modifiche normative interamente riguardano, per quello che in tale contesto interessa, le misure percentuali, a regime, previste nel caso di adozione o di mancata adozione del POLA (Piano organizzativo lavoro agile). Il decreto legge in oggetto ha previsto una percentuale unica del 15%, in sostituzione, delle percentuali, rispettivamente del 60% (in caso di adozione di POLA) e del 30% (in caso di mancata adozione di POLA), precedentemente fissate dall'art. 263, comma 4 bis, del citato decreto legge n. 34 del 2020. Quindi, a seguito delle citate modifiche legislative, in caso di adozione del POLA, almeno il 15 per cento dei dipendenti deve potersi avvalere del lavoro agile per le attività

che possono essere svolte in tale modalità agile; parimenti, in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applicherà ad almeno il 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano.

3 PARTE 1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

3.1 Fase antecedente il periodo emergenziale

Il Ministero della Salute, in data 27 dicembre 2019, ha adottato, previo parere del CUG e dell'OPI e sentite le OO.SS., l'atto di indirizzo sul lavoro agile, con il quale l'Amministrazione si è dotata di un atto di regolamentazione interna, suscettibile ad aggiornamenti, nel corso della sperimentazione, per l'avvio del lavoro agile per il personale del Ministero.

Al fine di raggiungere l'obiettivo previsto dall'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 del coinvolgimento di almeno il 10% del personale e di consentire al personale interessato di avvalersi di una diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, anche al fine di tutelare le cure parentali e garantire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l'Amministrazione, ha deciso con il medesimo atto di dare avvio ad un progetto pilota per le strutture organizzative le cui attività e competenze si prestano alla prima fase di sperimentazione.

L'atto di indirizzo fornisce, infatti, indicazioni su durata, rientri settimanali, fasce di reperibilità, utilizzo degli strumenti tecnologici, criteri di scelta in caso di richieste superiori al numero disponibile, sicurezza sul lavoro, nonché sulla individuazione di massima delle attività che possono essere svolte secondo le nuove modalità di lavoro "agile" e sulle modalità di realizzazione per il lavoro "agile", sull'individuazione del personale da adibire a progetti individuali di lavoro "agile"; sulla definizione dei progetti individuali di lavoro "agile" e sull'avvio della sperimentazione. L'obiettivo della sperimentazione rappresentato nell'atto di indirizzo è quello, tra gli altri, di favorire l'adozione di misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, che conducano verso la realizzazione di nuovi equilibri fondati su una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori sui risultati dell'attività lavorativa e di favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati, oltre che rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In fase di prima applicazione, la fase di progetto "pilota" di lavoro agile prevedeva il coinvolgimento di un contingente massimo di 200 unità di personale (di cui 145 per il personale delle aree funzionali e 55 per il personale dirigente), non superiore per ciascuna direzione generale o sede periferica al 20% del contingente di personale ivi in servizio alla data di pubblicazione del bando per la ricognizione, con esclusione, in tale prima fase, del personale in posizione di comando da altre amministra-

zioni. Il progetto “pilota” di lavoro agile, che non si è mai realizzato, a causa dell’arrivo della pandemia, doveva avere una durata semestrale, eventualmente prorogabile di ulteriori sei mesi, al fine di consentire l’espletamento di una congrua attività di monitoraggio, e, in prima battuta, avrebbe riguardato alcune attività, tra le quali: attività di protocollo; attività di analisi, studio e ricerca; attività di modellazione dei dati e reportistica; redazione di testi, presentazioni, dossier e note tematiche, articoli, ecc.; I dipendenti ammessi al progetto “pilota” di lavoro agile, secondo la previsione di legge, avrebbero poi dovuto stipulare un contratto individuale della durata semestrale, eventualmente prorogabile per altri sei mesi.

3.2 Fase emergenziale

In realtà il progetto pilota di sperimentazione, come già detto, non ha mai avuto inizio. Quindi il Ministero, senza sperimentazione alcuna, dal mese di marzo 2020, con la circolare n. protocollo 0008358-6/03/2020-DGPOB-MDS-P ha attivato direttamente in via d’urgenza il lavoro agile per tutti i propri dipendenti, utilizzando le forme semplificate incentivate dalla legge e ferma rimanendo l’applicazione, a regime, dell’atto di indirizzo del 27 dicembre 2019.

Venendo quindi nel dettaglio, l’amministrazione, con la circolare DGPOB N.8358 del 6 marzo 2020, in attuazione delle prime disposizioni emanate in materia di smart working e in relazione all’evoluzione del quadro emergenziale connesso alla diffusione dell’infezione da virus Covid-2019, ha attivato con urgenza e in via transitoria, il lavoro agile per tutti i propri dipendenti, utilizzando le forme semplificate, quale misure di prevenzione e sicurezza finalizzata alla riduzione del rischio di contagio.

I destinatari di tale modalità lavorativa sono stati individuati, su base volontaria, tra i dipendenti, di ruolo e non, in servizio presso gli Uffici centrali e periferici, in relazione alla fattibilità dell’esecuzione della prestazione a distanza, utilizzando gli strumenti e le nuove tecnologie allo stato disponibili, tenendo conto della necessità di garantire il regolare svolgimento delle funzioni istituzionali e, in particolare, dei servizi essenziali e di quelli connessi anche indirettamente alle attività di contenimento dell’infezione da Covid-2019, in riferimento soprattutto ai compiti affidati al Ministero della salute in materia di tutela della salute pubblica e di profilassi internazionale.

È stato stabilito, come prima misura, che i richiedenti, ove non fossero stati dotati di strumentazione messa a disposizione dell’Amministrazione, potessero utilizzare proprie risorse tecnologiche, necessarie ad eseguire la prestazione lavorativa a distanza. È stata fin dall’inizio attivata una apposita

casella mail: supportotecnico.lavoroagile@sanita.it finalizzata a fornire al personale le indicazioni e il necessario supporto per la verifica della idoneità e adeguatezza delle risorse informatiche a disposizione, oltre ad impartire le istruzioni di carattere generale per l'accesso da remoto alle principali applicazioni utilizzate dal personale, attraverso una sezione sul sito intranet dell'Amministrazione "Strumenti per il lavoro da remoto". È stato inoltre opportunamente istruito il servicedesk tecnico per offrire il supporto necessario alle configurazioni delle postazioni e all'uso delle applicazioni. È stata, altresì, creata, all'interno della intranet aziendale, una sezione dedicata alle informazioni utili relative alla produzione normativa, anche di urgenza, legata al Covid-19 e alle connesse misure organizzative del lavoro agile intraprese in Amministrazione (circolari, protocolli di intesa, etc.)

Successivamente, in data 22 luglio 2020, il Ministero ha sottoscritto un primo protocollo di intesa con le OO.SS., poi superato da un successivo protocollo di intesa sottoscritto in data 11 settembre 2020 con le OO.SS. del personale del comparto e della dirigenza, in linea, peraltro, con i principi dei protocolli di accordo per la prevenzione e la sicurezza dei dipendenti pubblici in ordine all'emergenza sanitaria da "Covid-19" tra il Ministro per pubblica amministrazione e le OO.SS.. Il protocollo di intesa ha fornito quindi una regolazione condivisa degli aspetti più rilevanti della disciplina del lavoro agile, quale misura, tra le altre assunte, di contrasto e di contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro, per garantire l'uniformità di disciplina, destinata ad avere efficacia sino al termine dello stato emergenziale. In questo modo l'Amministrazione ha continuato a dare massimo impulso all'utilizzo dell'istituto del lavoro agile, come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa del personale in servizio presso il Ministero, in deroga agli accordi individuali e obblighi informativi, così come previsto dalla normativa speciale vigente.

Grazie alla collaborazione con i medici competenti, è stata, comunque, confermata la priorità di mantenimento in lavoro agile di c.d. soggetti fragili, in possesso di idonea certificazione sanitaria; ai lavoratori portatori di disabilità/invalidità; ai lavoratori che hanno figli minori di 14 anni o disabili da accudire; ai lavoratori che utilizzano i mezzi pubblici per arrivare in ufficio, ai lavoratori che abbiano genitori, al di fuori delle precedenti ipotesi, conviventi e ultra 75 anni in situazione di disagio psico-fisico documentato da certificazione medico di struttura sanitaria pubblica. È stato, inoltre, previsto un criterio di rotazione per i dipendenti assegnati alle attività indifferibili e la conversione dei progetti di telelavoro esistenti e in scadenza, in lavoro agile. Nella fase c.d. di riavvio delle attività, in vista della completa applicazione del nuovo art. 263 del d. l. 34 del 2020 convertito con modificazioni in legge n. 77 del 2020, è stata confermata la necessità di individuare le attività che non potevano

parzialmente o totalmente essere svolte a distanza, al fine di organizzare, anche in deroga alle misure di cui all'art. 87, comma 1, lett. a e comma 3, del d.l. 18/2020, fino al 31 dicembre 2020, il lavoro dei dipendenti e l'erogazione dei servizi, attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, e la rimodulazione dell'articolazione giornaliera e settimanale, nonché la introduzione di modalità di interlocuzione programmata. È stato così applicato il lavoro agile con le, già dette, misure semplificate (senza cioè gli accordi individuali e senza obblighi informativi) al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità.

Nelle more della definizione del *POLA*, sono state quindi individuate quelle attività che non possono essere svolte totalmente o parzialmente con la modalità del lavoro agile, attraverso quindi una identificazione delle stesse "in negativo". Tutte le attività non menzionate sono state intese come espletabili in modalità agile.

Inoltre, è stato previsto che ciascun centro di responsabilità amministrativa (Direzioni generali) ovvero ciascun ufficio periferico in base alle indicazioni fornite dalle Direzioni generali di riferimento (che nel caso di specie sono la Direzione generale della prevenzione sanitaria e la Direzione generale della sanità animale e dei farmaci veterinari), distinguano, proporzionalmente, i lavoratori agili sulla base di tre cicli di lavoro (1 giorno a settimana di lavoro agile; 2 giorni a settimana di lavoro agile; 3 giorni a settimana di lavoro agile), in modo da assicurare il tendenziale allineamento alla percentuale del 50% fissata dall'art. 263 del D.L. 34/2020. Si è disposto che l'assegnazione del lavoratore a uno dei tre cicli di lavoro avvenga, in relazione alle esigenze di servizio, su base volontaria e, ove necessario, con i criteri di priorità previsti dal protocollo citato.

Il Protocollo ha stabilito anche la possibilità di ricorrere, in via concordata, a forme di flessibilità oraria, con articolazione, nell'ambito dell'orario di servizio, di fasce orarie differenziate di ingresso dei dipendenti, ovvero con modalità mista della prestazione (lavoro agile/lavoro in presenza nella stessa giornata) e, infine, con possibilità di turnazioni pomeridiane.

Inoltre, con la circolare N. 29994 del 14 settembre 2020, è stato esteso lo sportello di ascolto attivo presso l'Ufficio 2 della Direzione generale del personale a un'assistenza psicologica per coloro che, al rientro in sede da periodi prolungati di lavoro agile, avessero avvertito la necessità di un supporto per far fronte ad eventuali disagi.

Successivamente, in relazione all'andamento negativo della situazione epidemiologica del Paese e del conseguente prolungamento al 31 gennaio 2021 della dichiarazione dello stato di emergenza sanitaria, si è preso atto della necessità di adeguare al nuovo quadro giuridico e al livello di rischio

di contagio il Protocollo di intesa dell'11 settembre 2020, per l'applicazione dell'art. 263 del decreto legge 19 maggio 2020 n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, in materia di lavoro agile. Sentite in data 21 ottobre u.s. le organizzazioni sindacali del personale dirigenziale e non dirigenziale e rilevata la primaria esigenza della tutela della salute dei lavoratori, è stato disposto che ciascun direttore organizzi il proprio ufficio assicurando, su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, lo svolgimento del lavoro agile del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità, nella percentuale indicata dal datore di lavoro. La percentuale di lavoro agile, che si è disposto essere modificabile dall'Amministrazione in relazione all'evoluzione della pandemia, è stata calcolata al netto delle situazioni di fragilità, di isolamento fiduciario e di eventuali assenze dal servizio a qualsiasi titolo (ad esempio congedi parentali o legge 104/92).

È stato quindi stabilito che i datori di lavoro delle sedi centrali e periferiche del Ministero determinino la percentuale di lavoro agile, allineandosi alla misura minima che è stata individuata nel 70% delle attività lavorabili a distanza, in relazione all'andamento delle condizioni epidemiologiche sul territorio, e assicurando in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato.

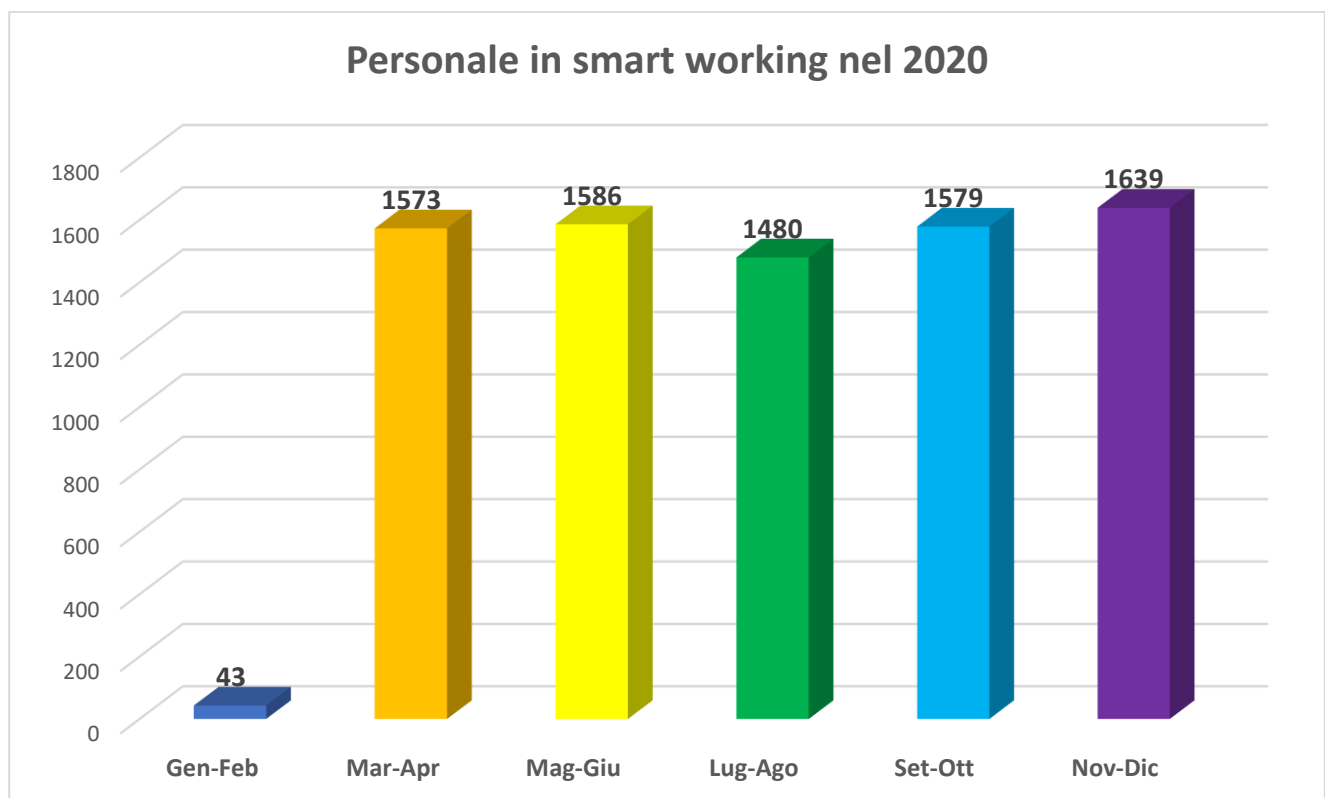
Per il personale delle sedi centrali, il Direttore generale del Personale in qualità di datore di lavoro, ha individuato tale percentuale, fino a nuova indicazione, nel 70%.

Infine con la circolare del 5 novembre 2020 il Direttore generale del Personale in qualità di datore di lavoro per le sedi centrali del Ministero, ferma restando la specificità delle attività svolte presso gli Uffici di diretta collaborazione al Sig. Ministro, ha fissato la percentuale di lavoro agile all'80% delle attività lavorabili a distanza, a decorrere dal 9 novembre 2020.

L'incentivazione del lavoro agile semplificato e le misure di flessibilità oraria già applicate con il protocollo di intesa del 11 settembre 2020, sono state prorogate sino al 30 aprile 2021, in linea con la proroga dello stato di emergenza sanitaria e nelle more dell'adozione del Piano organizzativo del lavoro agile. Di recente l'amministrazione è intervenuta, a seguito della proroga dello stato di emergenza al 31 luglio 2021, di cui al dPCM del 21/04/2021, con due circolari rispettivamente del 30 aprile 2021 e del 6 maggio 2021 con le quali per le sedi centrali fino a nuova determinazione, è stata individuata la percentuale di lavoro agile nella misura del 60% delle attività lavorabili con siffatta modalità e al netto delle situazioni di fragilità, di quarantena con sorveglianza attiva o di isolamento domiciliare fiduciario, ivi compresi quelli di cui all'articolo 21-bis, commi 1 e 2, del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126. Per le sedi periferiche, essendo venuto meno il limite minimo del 50 % è stata data indicazione ai datori di

lavoro delle predette sedi periferiche, nell'ambito del loro autonomia organizzativa, di determinare la percentuale di lavoro agile da applicare, in relazione all'andamento delle condizioni epidemiologiche sul territorio, tenuto conto delle specifiche condizioni locali e nel rispetto delle misure di prevenzione e sicurezza adottate nella propria sede di lavoro

Con la normativa emergenziale che ha caratterizzato il 2020, l'Amministrazione ha ampliato la platea dei dipendenti che possono lavorare, a rotazione, da remoto: nel grafico si può apprezzare l'evoluzione nel corso dell'anno, partendo dalla situazione pre emergenziale a gennaio 2020 (43 persone in telelavoro), per evidenziare un primo picco coincidente con il bimestre marzo-aprile (1.573 persone) e stabilizzare il dato nei periodi successivi, fino a un nuovo picco nell'ultimo bimestre (1.639 persone).



Ai fini del presente piano è interessante analizzare la distribuzione degli attuali lavoratori agili rispetto all'articolazione organizzativa dell'Amministrazione illustrata nella tabella seguente.

Si è ritenuto inoltre utile includere tra i lavoratori che hanno operato da remoto, anche il personale che si è avvalso, fino al 30 giugno 2020, del diverso istituto del telelavoro, strumento già utilizzato da diversi anni all'interno dell'Amministrazione.

I seguenti dati fanno riferimento al personale in servizio nel 2020.

La tabella evidenzia il totale dei dipendenti per ogni struttura generale e la relativa ripartizione percentuale per genere.

I dipendenti che hanno prestato servizio nel 2020 sono 1.999, compreso il personale con contratto a tempo determinato. Sul totale, gli uomini rappresentano il 40% e le donne il 60%.

Il personale autorizzato a lavorare da remoto in tutto il 2020 ammonta a 1.787 persone. Le donne rappresentano il 62% di questo totale e gli uomini il 38%.

Considerando che le persone che hanno prestato la propria attività necessariamente in presenza sono 212 emerge che l'Amministrazione ha autorizzato tale modalità di lavoro al 90% circa della platea potenziale.

Le strutture sono elencate rispetto alla percentuale di personale autorizzato al lavoro da remoto: si evidenzia come la quasi totalità delle strutture abbia attivato massicciamente tale modalità di lavoro con una percentuale pari o superiore al 90%. Le strutture dove si è ricorso in misura minore al lavoro agile sono quelle caratterizzate da attività che devono necessariamente essere svolte in presenza: in particolare il personale impiegato presso gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro e quello impiegato presso gli Uffici di sanità marittima, aerea e di frontiera (**USMAF**) e di Assistenza sanitaria al personale navigante (**SASN**) coinvolto direttamente nelle attività per fronteggiare l'emergenza sanitaria.

Struttura generale	Dipendenti in servizio nel 2020	di cui % uomini	di cui % donne	% Dipendenti da remoto	di cui % uomini	di cui % donne
D.G. VIGILANZA ENTI E SICUREZZA DELLE CURE	90	36,67%	63,33%	98,89%	37,08%	62,92%
D.G. SANITA' ANIMALE E FARMACI VETERINARI	84	42,86%	57,14%	98,81%	43,37%	56,63%
D.G. COMUNICAZIONE E RAPPORTI EUROPEI E INTERNAZIONALI	45	35,56%	64,44%	97,78%	36,36%	63,64%
D.G. IGIENE SICUREZZA ALIMENTI E NUTRIZIONE	95	35,79%	64,21%	96,84%	36,96%	63,04%
D.G. ORGANI COLLEGIALI TUTELA DELLA SALUTE	30	30,00%	70,00%	96,67%	31,03%	68,97%
D.G. RICERCA E INNOVAZIONE IN SANITA'	47	29,79%	70,21%	95,74%	31,11%	68,89%
D.G. PERSONALE ORGANIZZAZIONE E BILANCIO	210	40,95%	59,05%	94,76%	40,20%	59,80%

D.G. PROFESSIONI SANITARIE E RISORSE UMANE DEL SSN	69	27,54%	72,46%	94,20%	27,69%	72,31%
D.G. DISPOSITIVI MEDICI, SERVIZIO FARMACEUTICO	101	33,66%	66,34%	94,06%	34,74%	65,26%
D.G. DIGITALIZZAZIONE SISTEMA INFORMATIVO SANITARIO E STATISTICA	48	39,58%	60,42%	93,75%	40,00%	60,00%
D.G. PREVENZIONE SANITARIA	138	31,88%	68,12%	91,30%	30,95%	69,05%
UVAC PIF	253	50,20%	49,80%	90,51%	50,22%	49,78%
D.G. PROGRAMMAZIONE SANITARIA	131	25,95%	74,05%	90,08%	21,19%	78,81%
SEGRETARIATO GENERALE	30	33,33%	66,67%	90,00%	25,93%	74,07%
UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE	141	35,46%	64,54%	87,94%	29,84%	70,16%
USMAF SASN	487	49,90%	50,10%	77,41%	45,09%	54,91%
TOTALE	1999	40,42%	59,58%	89,39%	38,28%	61,72%

Ai fini del presente piano è interessante valutare il numero di giornate in lavoro agile, rispetto il numero di giornate lavorative totali, al netto delle giornate di assenza per motivi giustificati. Di seguito è riportata la tabella, diversificando il dato per le varie Direzioni Generali dell'Amministrazione e considerando come periodo temporale di riferimento Marzo 2020 – Dicembre 2020.

Tabella 1 Percentuale giornate in lavoro agile

Struttura generale	% Giornate in lavoro agile
D.G. COMUNICAZIONE E RAPPORTI EUROPEI E INTERNAZIONALI	63,5%
D.G. DIGITALIZZAZIONE SISTEMA INFORMATIVO SANITARIO E STATISTICA	59,09%
D.G. DISPOSITIVI MEDICI, SERVIZIO FARMACEUTICO	49,75%
D.G. IGIENE SICUREZZA ALIMENTI E NUTRIZIONE	62,07%
D.G. ORGANI COLLEGIALI TUTELA DELLA SALUTE	68,25%
D.G. PERSONALE ORGANIZZAZIONE E BILANCIO	45,17%
D.G. PREVENZIONE SANITARIA	58,82%
D.G. PROFESSIONI SANITARIE E RISORSE UMANE DEL SSN	48%
D.G. PROGRAMMAZIONE SANITARIA	53,5%
D.G. RICERCA E INNOVAZIONE IN SANITA'	56,91%
D.G. SANITA' ANIMALE E FARMACI VETERINARI	69,45%
D.G. VIGILANZA ENTI E SICUREZZA DELLE CURE	66,08%
SEGRETARIATO GENERALE	55,85%
UFFICI DIRETTA COLLABORAZIONE	33,08%
USMAF SASN	36,13%
UVAC PIF	39,84%
TOTALE AMMINISTRAZIONE	47,59%

4 PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE

4.1 Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile il Ministero persegue i seguenti obiettivi principali:

- aumento della produttività e qualità del lavoro;
- acquisizione di capacità di utilizzo di strumenti lavorativi a distanza;
- riduzione delle assenze dal servizio;
- risparmi economici in termini di emolumenti correlati alla prestazione di lavoro in presenza fisica e risorse logistiche, attraverso la riprogettazione degli spazi di lavoro;
- miglioramento dell'equilibrio fra vita professionale e privata;
- maggiore senso di responsabilizzazione rispetto agli obiettivi di ufficio e personali, maggiore applicazione di flessibilità nell'organizzare le attività lavorative anche attraverso il bilanciamento dell'uso delle tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali di collaborazione;
- una maggiore soddisfazione dell'organizzazione del proprio lavoro;
- maggior benessere organizzativo;
- diffusione della modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- conseguente rafforzamento della cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- promozione dell'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promozione e diffusione delle tecnologie digitali e connessa razionalizzazione delle risorse strumentali;
- contribuzione allo sviluppo sostenibile.

4.2 Requisiti tecnologici

I requisiti tecnologici che questa Amministrazione intende adottare sono mirati a favorire lo sviluppo di una società digitale, attraverso la digitalizzazione dei processi, delle attività e dei servizi utilizzati dalla Pubblica Amministrazione. L'obiettivo principale è l'introduzione e la diffusione di nuove tecnologie digitali, incentivando la standardizzazione, l'innovazione e la sperimentazione nell'ambito dei servizi pubblici, cercando di introdurre nuove tecnologie per consentire al personale di effettuare la propria prestazione lavorativa sia dall'interno delle sedi, sia in modalità lavoro agile, senza essere fisicamente presenti in sede e senza ridurre né l'efficienza della prestazione lavorativa, né gli standard di sicurezza.

Possiamo definire di seguito i principali obiettivi riguardo i requisiti tecnologici che l'Amministrazione intende attuare:

- Sviluppo di sistemi informativi digitali e digitalizzazione delle attività lavorative
- Accessibilità ai sistemi informativi
- Utilizzo di dispositivi indispensabili per il lavoro agile
- Scrivania digitale (Virtualizzazione delle postazioni di lavoro)
- Reclutamento nuovo personale con competenze tecnologiche
- Formazione digitale
- Supporto tecnico per personale in lavoro agile
- Miglioramento della qualità dei servizi erogati

Questi ambiti si realizzano attraverso diverse linee di azione, tra le quali:

- **Sviluppo di sistemi informativi digitali e digitalizzazione delle attività lavorative:** la digitalizzazione dei processi e delle attività lavorative è un aspetto fondamentale per la diffusione del lavoro agile. Obiettivo dell'Amministrazione è potenziare la digitalizzazione dei processi, consentendo al personale di compiere le attività lavorative attraverso strumenti digitali. È pertanto indispensabile identificare tutti i processi non ancora digitalizzati, in modo da pianificarne la progressiva digitalizzazione attraverso un percorso di trasformazione digitale, in grado di potenziare le applicazioni di tecnologie digitali anche con interventi di

tipo organizzativo. A tale scopo, è necessario preliminarmente predisporre un piano di digitalizzazione a seguito della ricognizione dei bisogni tra le varie direzioni, al fine di definire la pianificazione degli interventi da attuare. Inoltre, è necessario monitorare sistematicamente l'applicazione del piano per completare nei tempi previsti il processo di digitalizzazione. L'Amministrazione garantisce lo sviluppo dei servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni ed utilizzo.

- **Accessibilità ai sistemi informativi:** i sistemi informativi che il personale ha a disposizione per svolgere la propria prestazione lavorativa devono essere accessibili in via esclusiva con sistemi di identità digitale, consentendo l'accesso sicuro e protetto da ogni luogo e non solo dalla propria postazione di lavoro in sede. Per consentire l'accesso sicuro a risorse interne sulla intranet dell'Amministrazione, non esposte pubblicamente e non raggiungibili da internet, sarà fondamentale estendere l'utilizzo di tecnologie digitali già in essere come i servizi di private cloud da integrare con sistemi di sicurezza e protezione di alto livello, come ad esempio l'autenticazione a più fattori (MFA - Multi Factor Authentication) o a livello di rete/infrastruttura per rendere più sicuro l'accesso e proteggere le informazioni e i dati dell'Amministrazione. Per garantire massimi livelli di sicurezza dovranno essere previsti dei sistemi di tracciabilità, analisi e monitoraggio degli accessi e del traffico dati, in modo da analizzare ogni anomalia ed intercettare ogni tentativo di attacco, che potrebbero determinare una vulnerabilità nei sistemi informativi. In questo ambito è fondamentale la definizione di protocolli di sicurezza e procedure da attivare per prevenire o intervenire immediatamente in caso di vulnerabilità.
- **Utilizzo di dispositivi indispensabili per il lavoro agile:** nei limiti delle disponibilità dell'Amministrazione e in funzione delle attività lavorative svolte, il personale sarà dotato di dispositivi utili ed indispensabili a svolgere l'attività lavorativa da remoto (PC portatili, smartphone, tablet, hotspot portatili e schede telefoniche per il traffico dati). In aggiunta, per cercare di agevolare il più possibile il personale e metterlo nelle condizioni favorevoli per il lavoro agile, l'Amministrazione, attraverso il dopolavoro del Ministero della Salute, si impegna per stringere convenzioni con operatori telefonici e provider di servizi internet e

trasmissione dati, al fine di consentire al personale di ottenere delle percentuali di sconto sul costo complessivo dei servizi richiesti.

- **Scrivania digitale (Postazioni di lavoro in cloud attraverso servizi “Desktop as a service” (DAAS)):** mettere a punto una soluzione in cloud delle postazioni di lavoro al fine di dismettere le postazioni fisiche e dotare il personale di un ambiente, che metta a disposizione tutte le funzionalità necessarie per le attività lavorative, che sia raggiungibile ed utilizzabile sia dall’interno delle sedi che in modalità lavoro agile, senza ridurre né l’efficienza della prestazione lavorativa, né gli standard di sicurezza. In tale ambito è indispensabile l’introduzione e l’utilizzo di strumenti per incrementare la collaborazione e migliorare la comunicazione tra colleghi e favorire la condivisione di informazioni. Saranno pertanto adottati strumenti per offrire soluzioni rapide, facili e sicure per svolgere tutte quelle attività necessarie per assolvere i compiti lavorativi in modalità lavoro agile: chiamate, video chiamate, messaggistica, condivisione file, condivisione desktop per presentazioni, organizzazione di riunioni ecc. L’Amministrazione valuta l’utilizzo di sistemi per fornire al personale un modo semplice e pratico per la creazione di flussi di lavoro con l’obiettivo di digitalizzare ed automatizzare, ove possibile, il maggior numero di processi e attività interne ed incrementare allo stesso tempo la produttività lavorativa. La postazione di lavoro in cloud, con l’introduzione della scrivania digitale, cambia l’idea di scrivania tradizionale o postazione fissa di lavoro, portando ad una visione più dinamica della stessa ed introducendo il concetto di co-working e condivisione della postazione lavorativa all’interno delle sedi del Ministero. In quest’ottica, insieme alla ridefinizione degli spazi di lavoro (per dettagli [Scelte logistiche e ridefinizione degli spazi di lavoro](#)), dovranno essere adottate delle soluzioni digitali per consentire al personale, soprattutto ai consulenti o collaboratori esterni, di effettuare una prenotazione, con successiva conferma in sede (ad esempio, attraverso QR Code), delle postazioni di lavoro o più in generale delle risorse condivise. Questi sistemi saranno indispensabili per la gestione degli spazi e delle risorse di lavoro condivise, e particolarmente in questo periodo, saranno fondamentali, insieme agli altri sistemi sviluppati dalla Pubblica Amministrazione, per la tracciatura dei contatti in caso di contagi SARS-CoV-2.
- **Reclutamento nuovo personale con competenze tecnologiche:** l’Amministrazione svolge un ruolo importante in qualità di erogatore di servizi e questi servizi sono sempre più realizzati

in modalità digitale. Ma non bastano le soluzioni tecnologiche per assicurare il corretto funzionamento dei servizi, servono anche le competenze tecnologiche del personale per consentirne all'utenza la piena fruizione. Per l'Amministrazione riveste pertanto importanza strategica il reclutamento di personale con professionalità tecnologiche adeguate: l'inserimento di tali figure, oltre ad assolvere a compiti specifici del proprio profilo professionale, consente di agevolare la disseminazione delle competenze tecnologiche tra il personale dell'Amministrazione che ne è sprovvisto, agevolare un corretto indirizzamento dei requisiti richiesti ai sistemi informativi che sottendono i servizi e assicurare una efficace interazione con l'utenza finale.

- **Formazione digitale:** competenza tecnologica nell'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione sono fattori abilitanti anche per rendere efficiente l'attività lavorativa in remoto. Tutto il personale dovrà possedere delle conoscenze per l'utilizzo dei sistemi e delle tecnologie adoperate per il lavoro agile, in sicurezza, al fine di ridurre e minimizzare i rischi legati ad eventuali vulnerabilità informatiche. L'Amministrazione si impegna per garantire a tutto il personale una formazione continua relativa alle principali tematiche legate al lavoro agile, cercando di fornire dei corsi base per tutto il personale e, ove necessario, formazione specifica per determinate figure professionali. Per maggiori dettagli sui piani formativi e sulle modalità di erogazione dei percorsi formativi si rimanda al paragrafo [Piano e percorsi formativi](#).
- **Supporto tecnico per personale in lavoro agile:** Il supporto per problemi di accesso, configurazioni o problematiche generali è fondamentale per garantire una continuità lavorativa in caso di malfunzionamenti o problemi di accesso ai sistemi digitali. Il personale deve essere aiutato nella configurazione dei dispositivi, nell'accesso ai sistemi digitali e nella risoluzione di problematiche che potrebbero interrompere la prestazione lavorativa. L'Amministrazione mette a disposizione del personale, in apposita sezione della INTRANET, una lista dei manuali operativi per guidare il personale all'utilizzo dei dispositivi e dei sistemi digitali utilizzati per il lavoro agile e una lista di FAQ (Frequently Asked Question), che il personale può consultare in maniera autonoma per la configurazione dei dispositivi e risoluzione dei problemi più comuni. Per offrire un supporto dedicato e per risolvere tutte quelle problematiche che richiedono una maggiore assistenza ed un supporto tecnico

specifico per la risoluzione, viene messo a disposizione un Help Desk raggiungibile telefonicamente o attraverso email. Ogni segnalazione determina l'apertura di un ticket interno, che verrà lavorato ed erogato nei limiti stabiliti dall'accordo sul livello del servizio. Le funzionalità di supporto a disposizione del personale potrebbero essere ampliate ed integrate con strumenti digitali innovativi, quali chatbot ed assistenti virtuali, utili perché da un lato offrirebbero un supporto immediato di primo livello per la risoluzione dei problemi più semplici e comuni, dall'altro, ridurrebbero il numero di richieste che gli operatori dell'Help Desk sono chiamati ad evadere, alleggerendo quindi i carichi di lavoro.

- **Miglioramento della qualità dei servizi erogati:** lo sviluppo di una società digitale e in generale, tutte le linee di azioni descritte precedentemente per agevolare la modalità di lavoro agile, rendono tutti i processi del Ministero più snelli e rapidi, determinando di conseguenza una migliore efficienza in termini di performance delle singole attività lavorative. Questo miglioramento, congiuntamente alla continua digitalizzazione, permette all'Amministrazione di offrire ai cittadini e tutti gli utenti finali, dei servizi sempre più efficienti, performanti ed innovativi.

Per attuare le diverse linee di azione descritte precedentemente, con particolare riferimento alle attività riguardanti l'innovazione tecnologica, lo sviluppo di nuove soluzioni IT, dei sistemi di fonia e, in generale, dei servizi connessi alla gestione delle sedi, l'Amministrazione intende organizzare un tavolo interdirezionale tra la Direzione Generale del Personale, dell'Organizzazione e del Bilancio (DGPOB), la Direzione Generale della Digitalizzazione, del Sistema Informativo Sanitario e della Statistica (DGSISS) ed un rappresentante del Comitato Unico di Garanzia (CUG) che parteciperà come uditore. Lo scopo del tavolo sarà quello di coordinare la programmazione, la pianificazione e l'attuazione delle differenti linee di azione per agevolare la modalità di lavoro agile. Tali attività sono subordinate alla disponibilità di risorse economiche sui competenti capitoli di spesa ed alla disponibilità di eventuali convenzioni Consip attive.

4.3 Piano e percorsi formativi

Per i dipendenti in lavoro agile sono previsti appositi percorsi formativi.

L'Amministrazione promuove la formazione e l'aggiornamento del personale allo scopo di fornire le conoscenze del quadro normativo vigente in materia di lavoro agile e degli strumenti operativi che consentano la progressiva applicazione di questa nuova modalità lavorativa considerata una delle principali leve in tema di sviluppo e di cambiamento organizzativo della Pubblica Amministrazione. Sulla Intranet del Ministero è previsto un apposito spazio dedicato alla sezione Formazione all'interno della quale è possibile raccogliere informazioni e aggiornamenti su tutti gli eventi formativi in programma. Ogni corso viene pubblicizzato con l'invio di un avviso agli indirizzi di posta elettronica di ciascun dipendente.

Per l'organizzazione dei corsi il Ministero, si avvale prioritariamente della collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione - deputata istituzionalmente alla formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni; di recente, a seguito dell'adesione alla compagine associativa da parte del Ministero della Salute, lo stesso si avvale anche del Formez.

Inoltre, anche al fine di valorizzare le risorse umane e le specifiche competenze presenti all'interno dell'amministrazione, si ha intenzione di portare avanti il progetto *"docenti interni"*, già avviato negli anni precedenti.

Tale progetto, consentirà previa rilevazione degli effettivi bisogni formativi, l'implementazione di iniziative specificamente strutturate, di elevato spessore, da realizzare a cura delle professionalità interne. Si prevedono ad esempio, in fase di avvio, corsi base di informatica per tutti, dipendenti e dirigenti, affiancandoli in parallelo, con corsi specifici a seconda del tipo di attività esercitata, collegata alle competenze specifiche della direzione generale di riferimento. Nell'ambito del progetto *"docenti interni"*, e più in generale nel concetto di formazione interna, l'Amministrazione propone alcuni percorsi formativi sull'utilizzo dei sistemi digitali utilizzati dal Ministero della Salute o in generale su tematiche digitali, sottoforma di brevi video, pubblicati in apposite sezioni della intranet. Lo scopo è quello di fare in modo che tutto il personale possa accedere a questi contenuti in autonomia, senza richiedere uno sforzo eccessivo in termini di tempo, apprendere nuove conoscenze sui sistemi digitali utilizzati e maturare un interesse nel conoscere eventuali nuovi argomenti e magari approfondirne lo studio con dei percorsi formativi specifici.

Per quanto attiene la formazione obbligatoria, il Ministero continuerà, attraverso la collaborazione con la SNA, e qualora ciò non fosse possibile con altre società presenti sul MEPA, l'erogazione di corsi di aggiornamento e formazione del personale in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro con particolare riferimento ai rischi per la salute derivanti dalla prestazione da remoto.

Infatti il lavoratore "agile" è particolarmente esposto ai rischi derivanti dall'eccesso di lavoro, dall'isolamento sociale e dalla difficile distinzione tra tempi lavorativi e non.

Per ridurre tali rischi bisogna promuovere un adattamento reciproco tra le esigenze dell'individuo e quelle del contesto organizzativo.

La formazione può contribuire a creare un clima più disteso, meno conflittuale e più collaborativo.

Il fine perseguito dall'amministrazione in termini di efficacia ed efficienza passa attraverso lo sviluppo delle risorse umane, che costituiscono la maggiore ricchezza di cui possa disporre una Pubblica Amministrazione.

Pertanto, non solo è necessario svolgere attività formative mirate e collegate alle esigenze rilevate, ma anche, valutare i risultati conseguiti in termini di gradimento della formazione effettuata, di apprendimento, di crescita professionale individuale, d'impatto organizzativo e di miglioramento dei servizi resi ai destinatari finali.

Il ricorso sistematico alla valutazione della formazione, contribuisce efficacemente alla crescita qualitativa dell'Amministrazione.

Con la crescita della capacità dell'Amministrazione di identificare e misurare le ricadute della formazione sull'apprendimento, sulla capacità di trasferire quanto appreso nel contesto lavorativo e sull'impatto organizzativo, cresce la capacità di governare i processi di cambiamento, orientando sempre più la struttura all'erogazione di servizi di qualità, rispondenti alla missione strategica del Ministero.

4.4 Scelte logistiche e ridefinizione degli spazi di lavoro

Il personale che, lavorando in modalità agile, torna nella propria sede fisica di appartenenza, disporrà di postazioni di lavoro organizzate per accoglierlo nel pieno rispetto delle norme di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro e di quanto ulteriormente disciplinato durante la fase di emergenza sanitaria, connessa alla diffusione della pandemia da Covid-19. Nello specifico, all'interno degli uffici

continuerà ad esser garantita la distanza interpersonale tra gli occupanti della stanza, anche attraverso l'utilizzo dei separatori in plexiglass tra le rispettive scrivanie.

La possibilità per il lavoratore di esser presente in sede in determinate giornate, puntualmente concordate con il Dirigente dell'Ufficio, consente all'Amministrazione di mettere in atto quanto già descritto in merito alla postazione di lavoro in cloud e alla nuova concezione di co-working.

Nell'ottica di adeguare la modalità lavorativa a questa nuova esigenza, all'interno di ogni Direzione Generale verranno allestiti dei locali *ad hoc*, in grado di accogliere ciascuno sino a quattro postazioni di lavoro del tipo "condiviso", utilizzabili ognuna da due differenti lavoratori, per un totale di otto persone complessive. Ogni utente alla fine della propria sessione di lavoro dovrà riporre la strumentazione elettronica (tastiera, mouse, ...) e i propri oggetti personali (portapenne, libri, ...) all'interno del rispettivo armadio. Le stanze saranno dotate di otto armadi, pari al numero delle persone complessive che ruotano, ognuno munito di serratura con apposita chiave, di cui sarà consegnata copia a ogni utente.

I consulenti e collaboratori esterni potranno usufruire anch'essi di una propria postazione di lavoro, ubicata all'interno di locali open space allestiti per tale scopo, in funzione del layout distributivo della sede. A differenza del personale interno all'Amministrazione, alla fine della sessione di lavoro ciascun lavoratore esterno dovrà lasciar libera la postazione che tornerà a disposizione di altri utenti. L'obiettivo che l'Amministrazione intende perseguire è duplice poiché, da un lato, si permetterà al lavoratore di portare avanti le prestazioni assegnate nel luogo che egli preferisce e, dall'altro, il lavoratore potrà sempre disporre di una postazione fisica all'interno della sede di appartenenza facilmente prenotabile, secondo quanto sopra riportato.

L'Amministrazione ha in questo modo la possibilità di ottimizzare e razionalizzare gli spazi di lavoro, nell'ottica dei principi di buona gestione del workplace, secondo quanto disciplinato dalle regole dello Space Management.

5 PARTE 3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

5.1 Soggetti coinvolti

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati

A livello di unità organizzativa di coordinamento, un ruolo centrale rivestono le Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento. L'Amministrazione si avvale anche della collaborazione del **Comitato unico di garanzia (CUG)**, degli **OPI** (Organismo per l'innovazione), dell'**Organismo indipendente di valutazione (OIV)** e del **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)**.

5.2 Misure organizzative

Le misure organizzative concrete sullo svolgimento del lavoro agile sono affidate a tre livelli decisionali:

- il primo livello è rappresentato dai provvedimenti adottati dal Governo e a tale riguardo si segnala da ultimo Decreto emanato il 19.10.2019 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, la cui efficacia era stata prorogata sino al 30 aprile 2021 ad opera del successivo Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20 gennaio 2021 nel quale è già stato precisato che *“il lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa”* e che in tale contesto *“di regola il lavoratore agile alterna giornate lavorative in presenza e giornate lavorative da remoto”* (articolo 1);
- il secondo livello riguarda la possibilità di scegliere tra diversi strumenti: dalla sottoscrizione di appositi Protocolli tra singola Amministrazione e Organizzazioni Sindacali, regolamenti

interni, atti di indirizzo comunque denominati, nei quali vengono individuate regole più specifiche, quali, ad esempio, il numero dei giorni di servizio in sede, su base settimanale o mensile.

In relazione a questo livello decisionale diventa rilevante il ruolo della Direzione Generale del Personale che sentito il CUG, l'OPI, e le OO.SS., ha il compito di proporre uno schema di regolamentazione generale ai fini dell'adozione di un atto generale contenente una chiara una specifica policy aziendale in materia di lavoro agile, che permetta ai dipendenti di essere informati, coinvolti e motivati. Diventa altresì importante, per l'attivazione delle forme di lavoro agile a regime, la predisposizione di circolari operative, di schemi di adesione al lavoro agile, di contratti individuali, di rilevazione dell'attività posta in essere dal lavoratore impiegato in regime di lavoro agile, la sottoposizione di questionari per rilevare fabbisogni formativi specifici per il personale, di questionari di gradimento da parte del personale sulle nuove misure organizzative e sul clima organizzativo onde verificare gli impatti interni realizzatisi a seguito dell'introduzione del lavoro agile e attuare le attività di monitoraggio per eventuali aggiornamenti e/o revisioni degli atti regolatori adottati.

L'atto interno che si prevede di adottare (regolamento o atto di indirizzo) dovrà contenere la disciplina per il lavoro agile da applicare nel Ministero della salute, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali vigenti in materia. Al riguardo si precisa che l'intervento normativo di cui all'art. 1 del d.l. 30 aprile 2021 n. 56, nel modificare l'art. 263 del d.l. 34 del 2000, fa riferimento anche alla disciplina che verrà posta in essere da parte della contrattazione collettiva. Pertanto l'atto interno terrà conto anche della nuova disciplina che verrà adottata.

L'atto interno conterrà una prima parte definitoria che fornirà, nello specifico, una serie di definizioni e descrizioni di alcuni termini o istituti necessari ai fini dell'applicazione della disciplina medesima (ad esempio, indicherà cosa si intende per lavoro agile, per lavoratore agile, per accordo individuale, etc.). Seguirà una parte più specificamente regolamentare nell'ambito della quale dovranno essere stabiliti, innanzitutto, i diritti e i doveri del dipendente in lavoro agile, esplicitate le indicazioni operative con cui sarà possibile attivare tale modalità di lavoro, con l'eventuale previsione di alcune categorie di dipendenti cui riconoscere una priorità nell'accoglimento della richiesta, e definito il trattamento giuridico ed economico del dipendente in lavoro agile.

L'atto conterrà in allegato anche il modello di contratto di lavoro individuale, in ragione del fatto che l'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione di un accordo individuale tra il dipendente e il dirigente dell'ufficio di appartenenza. Al riguardo, tale accordo conterrà:

- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa;
- se a tempo determinato o indeterminato e nel caso la durata dell'accordo;
- il numero dei giorni settimanali/plurisettimanali, o i giorni specifici, individuati per lo svolgimento della prestazione in modalità lavoro agile, tenuto conto della attività svolta dal dipendente, della funzionalità dell'ufficio e della ciclicità delle funzioni.
- i supporti tecnologici da utilizzare in relazione alla specifica attività lavorativa;
- la dotazione tecnologica eventualmente fornita dall'Amministrazione;
- le modalità di verifica del raggiungimento degli obiettivi attraverso report e/o riunioni periodiche;
- fascia/e oraria/e di contattabilità telefonica e/o a mezzo posta elettronica;
- gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e trattamento dati., con l'allegata informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in lavoro agile.

Particolarmente dettagliata sarà, peraltro, la disciplina relativa ai luoghi di lavoro e alla dotazione tecnologica che dovranno essere tali da porre il dipendente in lavoro agile nelle condizioni di poter svolgere la propria attività lavorativa nel rigoroso rispetto dei requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza delle informazioni e nella piena salvaguardia dell'incolumità e della salute del dipendente medesimo.

Attualmente in linea con il c.d. decreto riaperture la percentuale di lavoro agile è stata individuata nella misura del 60% delle attività lavorabili in tale modalità, per le sedi centrali, mentre per le sedi periferiche, essendo venuto meno il livello soglia del 50%, è stata data indicazione ai datori di lavoro delle sedi periferiche, nell'ambito del loro autonomia organizzativa, di determinare la percentuale di lavoro agile da applicare, in relazione all'andamento delle condizioni epidemiologiche sul territorio, tenuto conto delle specifiche condizioni locali e nel rispetto delle misure di prevenzione e sicurezza adottate nella propria sede di lavoro. Per quanto riguarda il ruolo della Direzione Generale del Personale – che si inquadra in questo secondo livello– sarà necessaria come accennato, a valle di un raccordo con le OO.SS., con il CUG e l'OPI, l'emanazione di una chiara una specifica policy aziendale in materia di

lavoro agile, che permetta ai dipendenti di essere informati, coinvolti e motivati. In questo quadro vanno ricordate le garanzie che l'articolo 263 ha voluto prevedere in materia di lavoro agile e pertanto non potrà esserci alcuna penalizzazione in materia di riconoscimento di professionalità e progressione di carriera, e pertanto eventuali procedure che prevedano la formazione di graduatorie redatte anche con l'attribuzione di punteggi relativi ad aspetti della vita lavorativa del dipendente (es. anzianità di servizio) saranno poste in essere senza che il periodo trascorso in lavoro agile sia valutato in maniera difforme da quello prestato in sede; parimenti da escludere è l'eventualità che il periodo di lavoro agile possa implicare, di per sé, l'attribuzione da parte del Dirigente di un minor punteggio alle voci che fanno parte dei comportamenti organizzativi personali nell'ambito della valutazione della performance.

- Arriviamo così al terzo livello decisionale, affidato alla figura del dirigente della singola unità organizzativa. Ruolo che si contraddistingue come il livello più delicato proprio perché caratterizzato dalla relazione sia con i dipendenti sia con l'utenza interna o esterna, a tale riguardo si ricorda che l'organizzazione in materia di svolgimento del lavoro agile, trattandosi di misure inerenti la concreta attuazione del percorso lavorativo necessario a raggiungere gli obiettivi affidati ad ogni dirigente e alla sua unità organizzativa, rientra tra le funzioni assegnate ai dirigenti dal d.lgs. 165/2001, articolo 17, lettere d) ed e), nella parte in cui si prevede che gli stessi "dirigono, coordinano e controllano l'attività degli uffici a loro affidati e provvedono alla gestione del relativo personale". In questo contesto spetta al dirigente articolare, tra i dipendenti, le opportune turnazioni per favorire lo svolgimento del lavoro in modalità agile, facendo sì che nell'unità temporale di riferimento (individuata preferibilmente nell'ambito settimanale) sia rispettata la percentuale di lavoro agile minima fissata dall'amministrazione. Particolare attenzione, salvo diverse disposizioni in materia e comunque in attesa di nuova regolamentazione dell'istituto, potrà essere posta ai principi, già contenuti nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19.10.2020 citato, laddove è previsto che il lavoro agile è operato dal singolo dipendente "su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale" favorendo "la rotazione del personale" ed una "equilibrata alternanza" (articolo 3). In tale ambito dovrà tenersi presente che "il lavoro agile si svolge, ordinariamente, in assenza di precisi vincoli di orario e di luoghi di lavoro" (articolo 5) ma che esistono pur sempre specifiche "fasce di contattabilità" e che "il Dirigente monitora e verifica

le prestazioni rese in modalità agile, sia sotto il profilo quantitativo che sotto quello qualitativo” (articolo 6).

5.2.1 Comitati unici di garanzia (CUG)

In questo quadro appare opportuno valorizzare il ruolo del CUG che esplica la propria attività in relazione alle funzioni di seguito indicate:

- funzione propositiva: formulazione di proposte di indirizzo delle azioni positive, prevenzione o rimozione di situazioni di discriminazione e violenza, mobbing, disagio organizzativo all'interno dell'amministrazione pubblica;
- funzione consultiva: formulazione di pareri su riorganizzazione, piani di formazione del personale, forme di flessibilità lavorativa, interventi di conciliazione, criteri di valutazione del personale;
- funzione di verifica: relazione annuale sulla situazione del personale, attuazione del piano di azioni positive, monitoraggio degli incarichi, indennità e posizioni organizzative.

Ciò premesso, è indispensabile un coinvolgimento del CUG per offrire un supporto allo sportello di ascolto, di cui alla circolare N. 29994 del 14 settembre 2020, per intervenire in caso di eventuali situazioni di discriminazioni derivate dall'utilizzo del lavoro agile, dovute a fattori, quali: disabilità, genere, età, orientamento sessuale, razza e origine etnica, religione e opinioni personali.

5.2.2 Organismi paritetici per l'innovazione (O.P.I.)

Gli organismi paritetici per l'innovazione, previsti dalla contrattazione collettiva, svolgono un ruolo propulsivo per tutto ciò che concerne l'introduzione di nuove modalità lavorative e l'innovazione della Pubblica Amministrazione. È utile, quindi, che anche in materia di lavoro agile si attivino per formulare proposte all'Amministrazione.

5.2.3 Organismo Indipendente di valutazione (OIV)

Il ruolo dell'OIV è determinante proprio in forza della peculiarità del lavoro agile, considerato che lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, al fine di fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori utilizzati, anche in relazione al compito dell'OIV di definire le modalità attraverso le quali i cittadini e gli utenti finali delle amministrazioni possono contribuire alla misurazione della

performance organizzativa, anche esprimendo direttamente all'OIV il proprio livello di soddisfazione per i servizi erogati.

5.2.4 Responsabile della transizione al Digitale (RTD)

Il ruolo del RTD è soprattutto quello di contribuire ad individuare i cambiamenti organizzativi e gli sviluppi tecnologici necessari ai fini della trasformazione digitale dell'amministrazione e del pieno adempimento delle norme in materia di innovazione della pubblica amministrazione, anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza al fine di consentire a regime l'implementazione di nuove modalità organizzative quale quella del lavoro agile.

6 PARTE 4 - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

In coerenza con quanto indicato nelle Linee Guida per la redazione del POLA da parte delle Amministrazioni e nel relativo template, il presente documento si conclude con l'illustrazione - utilizzando la rappresentazione in formato tabellare proposta all'interno delle linee guida - della traiettoria di sviluppo del lavoro agile attraverso il monitoraggio di un range di indicatori che saranno sviluppati nel triennio 2021-2023, al fine di descrivere in maniera sintetica il percorso e i passaggi necessari a favorire la piena applicazione del lavoro agile nel Ministero. Nella fase di avvio (2021), e di prima redazione del POLA, sono inserite nella tabella 4 le informazioni relative allo stato dell'arte, nonché quelle di natura programmatica, che meglio rappresentano il percorso in atto. Nel prossimo POLA, che sarà adottato entro il mese di gennaio del 2022, la tabella sarà completata con i target pluriennali in riferimento alla baseline (2020). Inoltre in riferimento alla necessità di procedere all'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero, è stato costituito in data 11 gennaio 2021 un apposito gruppo di lavoro, i cui componenti sono stati designati da ciascuna direzione generale del Ministero, con il compito di predisporre una proposta di revisione dell'attuale sistema di valutazione da sottoporre all'esame della Conferenza Permanente dei Direttori generali, che tenga conto della nuova modalità lavorativa.

Si rappresenta che nelle tabelle che seguono, con riferimento alla dimensione performance organizzativa, in relazione agli obiettivi di miglioramento della performance organizzativa dal punto di vista economico e dunque correlata all'economicità, agli obiettivi di miglioramento della performance organizzativa correlato ad una maggiore efficienza dei processi lavorativi e loro rispettivi indicatori tra i quali, riduzione dei costi, minor consumo, razionalizzazione degli spazi,

diminuzione assenze, riduzione dei tempi di lavoro delle pratiche ordinarie, qualità erogata / qualità percepita, non è possibile, allo stato, prevedere speciali indicatori, tenuto conto della indeterminabilità di una oggettiva base di partenza relativamente a siffatti fattori, c.d. base line; ciò prevalentemente a causa della fase emergenziale, ancora in corso e tenuto conto che, nella fase di avvio (2021) si dovrà procedere alla elaborazione dei suddetti dati, come segue:

- nel corso del 2021 dovrà essere effettuata una prima rilevazione dei dati relativa agli indicatori di che trattasi;
- nel 2022 si dovrà aggiornare ed ampliare la rilevazione; analizzare i risultati ed elaborare proposte di miglioramento; a decorrere del 2022 potranno quindi essere fissati gli obiettivi e i relativi indicatori;
- nel 2023 si dovrà proseguire, in relazione ai risultati conseguiti, nello sviluppo dell'istituto;

Per quanto poi concerne la programmazione nel triennio considerato in relazione alla dimensione degli impatti esterni ed interni (sociale, ambientale, delle condizioni lavorative e competenze acquisite, riduzione dei costi, con correlata offerta migliore dei servizi all'utenza), ribadendo anche in questo caso l'indeterminabilità della relativa base di partenza e del fatto che nell'attuale fase di avvio si dovrà procedere alla elaborazione di appositi questionari di gradimento da somministrare al personale per la rilevazione dei dati, è possibile prevedere:

- nel corso del 2021 una rilevazione del livello di soddisfazione tramite questionari o focus group;
- nel 2022 un aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento con fissazione di obiettivi e relativi indicatori;
- nel 2023, in relazione ai risultati conseguiti, l'ulteriore sviluppo dell'istituto.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline – periodo emergenziale)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Modificare i processi organizzativi del lavoro	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Sì	Sì	Sì	Sì	Circolari interne e protocollo di intesa DGPOB
		Monitoraggio del lavoro agile	Sì	Sì	Sì	Sì	DGPOB
		Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	No	Sì	Sì	Sì	DGPOB
	SALUTE PROFESSIONALE						
	Sviluppo di adeguati percorsi formativi	-% dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	1%	30%	60%	100%	DGPOB
		-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze giuridiche ed organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	5%	20%	60%	100%	DGPOB
		-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di	1%	20%	60%	100%	DGPOB DGISS

	formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno					
SALUTE DIGITALE						
Fornitura di adeguate attrezzature informatiche sia hardware che software	N. PC per lavoro agile	410	1000	1600	2200	DGSISS
	N. altri dispositivi per lavoro agile (tablet)	0	60	310	560	DGSISS
	% lavoratori agili dotati di dispositivi per lavoro agile	21%	53%	87%	125%	DGSISS
	% lavoratori agili dotati di dispositivi per traffico dati per lavoro agile (hotspot portatile)	12%	14%	15%	17%	DGSISS
Accessibilità ai sistemi informativi	Intranet	1838	1900	2200	2200	DGSISS
	VPN e MFA per accesso Intranet	300	350	400	450	DGSISS
	Sistemi di monitoraggio traffico dati	3	8	8	8	DGSISS
	Sistemi di tracciatura e monitoraggio accessi	3	3	3	3	DGSISS
	Sicurezza rete/infrastruttura (es. Firewall)	3	7	7	7	DGSISS
	Definizione processi e procedure in caso di vulnerabilità	1	2	2	2	DGSISS
Sviluppo di sistemi informativi digitali e digitalizzazione delle attività lavorative	% Applicativi consultabili in lavoro agile		80%	90%	100%	DGSISS
	% Banche dati consultabili in lavoro agile		80%	90%	100%	DGSISS
	% Processi digitalizzati		80%	90%	100%	DGSISS
	% Servizi digitalizzati		+5%	+10%	+40%	DGSISS
	% Flussi documentali digitali		80%	90%	100%	DGSISS
	Piano di digitalizzazione	No	Sì	Sì	Sì	DGSISS

	Scrivania digitale (Postazioni di lavoro in cloud)	Sistemi di collaborazione interna per chiamate, video chiamate, messaggistica, condivisione file ecc.	1	2	2	2	DGSISS
		Sistemi per creare e gestire flussi di lavoro automatizzati	No	Avvio	Estensione	Completamento	DGSISS
		Sistemi per incrementare la produttività individuale	0	1300	2600	4000	DGSISS
		Sistema prenotazione e tracciamento spazi comuni	0	1	1	1	DGSISS DGPOB
		Strumenti per la firma digitale	79	240	409	572	DGSISS
		Strumenti per flussi documentali digitali	1	1	1	1	DGSISS
		Sistemi di condivisione dati (es. documenti in CLOUD)	600	800	1000	1200	DGSISS
	Supporto per personale in lavoro agile	Help Desk	Presente	Presente	Presente	Presente	DGSISS
		Integrazione con chatbot ed assistenti virtuali	Assente	Studio	1	1	DGSISS
		Guide e manuali Operativi	1	1	1	1	DGSISS
		FAQ	0	1	1	1	DGSISS
	Reclutamento nuovo personale con competenze tecnologiche	Numero nuove assunzioni con profilo tecnologico	36	39	10	10	DGPOB
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
Costi che si intendono sostenere	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	0 €	5000 €	15000 €	15000 €	DGPOB	
	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture	591.158,56 €	1.720.095,57 €	1.757.383,65 €	1.538.914,59 €	DGSISS	

	digitali funzionali al lavoro agile					
	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	709.905,88 €	1.404.495,88 €	1.608.902,00 €	2.334.497,00 €	DGSISS
NOTE						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline – periodo emergenziale)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTI
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Misurazione delle modalità attuative del lavoro agile sia da un punto di vista quantitativo che	% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto	89,39%	>30%	>30%	>30%	<i>DGPOB</i>
		% Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali	47,59%	30%	30%	30%	<i>DGPOB</i>
	qualitativo	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di tutto il personale articolato per genere, per età e altro	N.D.	Sufficiente	Buono	Buono	<i>DGPOB</i>
NOTE	Gli obiettivi percentuali indicati per gli anni 2021 – 2022 – 2023 sono computati al netto delle attività che non possono essere svolte a distanza						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline – periodo emergenziale)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Miglioramento della performance organizzativa dal punto di vista economico	Riflesso economico: Riduzione costi	N.D.	rilevazione dati	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	<i>DGPOB</i>
		Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	N.D.	rilevazione dati	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	<i>DGPOB</i>

EFFICIENZA								
Miglioramento della performance organizzativa per il raggiungimento di una maggiore efficienza dei processi lavorativi	Diminuzione assenze, Aumento	produttività	N.D.	rilevazione dati	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto		DGPOB
	Riduzione di costi per output di servizio		N.D.	rilevazione dati	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto		DGPOB
	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche ordinarie		N.D.	rilevazione dati	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento;	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento;		DGPOB

				fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	
EFFICACIA						
Miglioramento della performance organizzativa per il raggiungimento di una maggiore efficacia dei processi lavorativi	Quantità erogata, Quantità fruita	N.D.	rilevazione dati	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	<i>DGPOB</i>
	Qualità erogata, Qualità percepita	N.D.	rilevazione dati	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento; fissazione di obiettivi ed indicatori; ulteriore sviluppo dell'istituto	<i>DGPOB</i>
NOTE						



7 Allegati

7.1 ALLEGATO 1 - Attività svolte in lavoro agile

Il documento contiene l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse direzioni ed uffici.

7.2 ALLEGATO 2 - Formazione Dirigenti

Il documento contiene il piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

7.3 ALLEGATO 3 - Formazione Dipendenti

Il documento contiene il piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi.



Ministero della Salute

Allegato 1

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

Sommario

Attività svolte in modalità lavoro agile	3
--	---

Attività svolte in modalità lavoro agile

Anche sulla base di quanto previsto nel protocollo di intesa sul lavoro agile del 11 settembre 2020 è stato ritenuto preferibile individuare “in negativo” piuttosto che in positivo le attività lavorabili a distanza, sulla base del presupposto che in linea di massima ogni attività è lavorabile a distanza anche solo parzialmente. A fronte della tendenziale “remotizzabilità” delle attività vi sono altresì attività che presuppongono anche solo parzialmente la presenza in sede. Se volessimo, anche solo per ragioni definitorie, indicare le condizioni minime perché un’attività possa essere svolta in modalità agile potremmo dire che l’attività è lavorabile a distanza quando:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Queste condizioni non sono tra loro alternative, ma cumulative nel senso che devono necessariamente sussistere perché l’attività o il segmento di attività possa essere efficacemente “esportata” e quindi lavorata a distanza. Per ognuna di queste condizioni è possibile quindi operare una riconduzione alle dimensioni richiamate nelle L.G. del Dipartimento della Funzione Pubblica, circa la salute organizzativa intesa come adeguatezza dell’organizzazione dell’ente rispetto all’introduzione del lavoro agile, circa la salute professionale intesa come adeguatezza dei profili professionali esistenti all’interno dell’ente rispetto a quelli necessari, circa la salute economico-finanziaria, intesa come efficacia efficienza economicità dell’azione amministrativa, circa la salute digitale intesa come adeguatezza delle tecnologie digitali, quali fattori

abilitanti il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni.

In fase emergenziale le direzioni generali hanno individuato alcune attività come non remotizzabili in quanto richiedono necessariamente la presenza fisica, quali ad esempio: attività di segreteria, campionamenti, accessi, sopralluoghi, ispezioni, conduzione automezzi, gestione documenti cartacei, coordinamento attività e gruppi di lavoro che richiedono strette e frequenti interrelazioni personali attività di supporto diretto al Direttore Generale; attività di supporto agli uffici di diretta collaborazione del Ministro; attività connotate da eccezionalità e imprevedibilità. Peraltro è possibile identificare alcuni tipi di registrazioni che avvengono ancora su supporti cartacei, stampa di documenti di riconoscimento, o di riconoscimento di funzioni speciali o badge di accesso, nonché l'accesso a banche dati dell'amministrazione che ad oggi ancora non sono ancora remotizzabili ma che potrebbero diventarlo anche solo parzialmente con l'adeguata implementazione informatica e tecnologica.

L'Amministrazione prosegue, nel triennio 2021 – 2023, nella estensione delle attività lavorabili a distanza, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie e l'adozione di nuove forme di organizzazione del lavoro. L'elenco delle attività non remotizzabili, per sua natura variabile nel tempo, è pubblicato nella intranet aziendale ed aggiornato periodicamente.



Ministero della Salute

Allegato 2

Piano formativo dirigenti

Sommario

Piano formativo dirigenti	3
---------------------------------	---

Piano formativo dirigenti

Lo smart working è una forte leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori, mette al centro le persone, all'interno di un progetto più ampio di "people strategy", che punta alla valorizzazione degli individui e ad accrescere il rapporto di fiducia tra lavoratori e amministrazione, promuove la collaborazione, la programmazione, la gestione e pone l'accento sui risultati in termini di efficienza e produttività.

In questa ottica la figura del **dirigente** occupa un ruolo chiave, infatti si trova ad affrontare l'evoluzione del proprio ruolo nella gestione delle risorse umane all'interno di un modello organizzativo orientato al monitoraggio e alla valutazione dei risultati raggiunti e degli obiettivi conseguiti dai lavoratori di cui una quota rilevante sarà chiamata a svolgere la propria prestazione in modalità agile.

Tali risultati saranno tanto più evidenti quanto più i dirigenti favoriranno un "cambiamento della cultura organizzativa" e il passaggio da un'organizzazione del lavoro incentrata sulla presenza fisica del dipendente ad una incentrata sui risultati conseguiti misurabili attraverso indicatori qualitativi e quantitativi. Il dirigente proiettato verso il futuro dovrà essere dotato altresì di competenze trasversali di base, informatiche, digitali attraverso le quali egli è chiamato a trainare l'amministrazione verso i nuovi scenari storici e normativi che man mano si presenteranno.

L'Amministrazione intende investire prioritariamente sui dirigenti e farli crescere attraverso dei percorsi formativi per nuove strategie di management che sappiano trasmettere un approccio a un pensiero innovativo.

In tale ottica sono previsti durante il triennio 2021-2023 specifici corsi di formazione per i dirigenti.

Nel periodo iniziale è prevista l'organizzazione di un corso di **Change Management** inteso come l'insieme delle attività volte alla gestione del cambiamento e alla trasformazione delle abitudini e dei processi. Con il termine Change Management si intende la costruzione di un percorso di cambiamento che dalla situazione attuale fissa un obiettivo e la transizione necessaria per raggiungerlo.

Introdurre il change management all'interno dell'amministrazione significa prendere in considerazione diversi elementi tra cui:

- 1) Cambiare la mentalità e la cultura dei soggetti maggiormente interessati

- 2) Rivedere i processi in chiave moderna, efficace e digitale
- 3) Introdurre nell'amministrazione le tecnologie digitali a supporto dell'efficienza e della produttività
- 4) Ripensare i luoghi di lavoro in un'ottica di contenimento dei costi e smart working

Il change management interviene offrendo strumenti di misurazione oggettivi ai quali occorre progressivamente adeguarsi. Per questo propone obiettivi, tempi, budget quali elementi fondanti di un percorso in grado di abbattere resistenze ed obiezioni e di far emergere i benefici del cambiamento non solo ai fini degli obiettivi perseguiti dall'amministrazione ma anche per i dipendenti che ne beneficiano in termini di soddisfazione e benessere lavorativo.

Per maggiore precisione i benefici che possono scaturire dal nuovo assetto organizzativo sono individuabili su più livelli, secondo tre cerchi concentrici di sempre maggiore ampiezza:

- il primo riguarda il comportamento del singolo dipendente e dell'unità organizzativa di cui fa parte, con una maggiore attitudine allo svolgimento dei carichi di lavoro assegnati ed al conseguimento degli obiettivi destinati a procedere di pari passo con il raggiungimento di un maggior benessere organizzativo derivante dalla migliore conciliazione tra vita personale e vita lavorativa;
- il secondo concerne i benefici per l'amministrazione (in termini di riduzione degli spazi di lavoro e delle spese di funzionamento) e per l'utenza (in termini di raggiungimento di tempi amministrativi più celeri) come conseguenza di un inevitabile maggior ricorso alla digitalizzazione e ad altre procedure innovative capaci di rendere tale nuovo assetto organizzativo maggiormente performante rispetto a quello precedente;
- il terzo è relativo alla socialità nel suo ambito più esteso, considerati i benefici in termini di riduzione del traffico e dell'inquinamento, maggiore vivibilità delle città, migliore conciliazione dei tempi dedicati al lavoro e alla famiglia.

Nel periodo iniziale è anche previsto un corso di formazione per dirigenti in grado di rafforzare le **competenze giuridiche e la conoscenza del quadro normativo vigente in materia di lavoro agile** rivolgendo una particolare attenzione agli strumenti necessari all'introduzione e all'impiego della

modalità di “lavoro agile” all’interno dell’Amministrazione (accordi individuali, intese sindacali, informative in materia di tutela della sicurezza sul lavoro e di privacy, strumenti di programmazione e di monitoraggio delle performance organizzative e individuali).

Ai dirigenti viene assegnato il ruolo di promotori del rinnovamento nei sistemi organizzativi di gestione delle risorse umane e di garanti contro le discriminazioni; essi dovranno anche divenire promotori di **percorsi di formazione e sensibilizzazione del personale sui temi delle nuove modalità organizzative del lavoro e della sicurezza sul luogo di lavoro in tema di smart working**.

Dopo la fase di avvio, il personale dirigente dovrà essere accompagnato, nel processo di implementazione dell’istituto di lavoro agile, attraverso una formazione più mirata, che comprenda in particolare soft skills e competenze informatiche.



Ministero della Salute

Allegato 3

Piano formativo dipendenti

Sommario

Piano formativo dipendenti	3
----------------------------------	---

Piano formativo dipendenti

Tenuto conto del nuovo quadro normativo (ved. D.L. 76/2020 convertito in L. n. 120/2020 “Semplificazione e innovazione digitale”) che impone a tutte le amministrazioni di avviare progetti volti a rendere fruibili tutti i servizi anche in modalità digitale e la necessità per le amministrazioni di potenziare e favorire il “lavoro agile” da considerare non più come una modalità eccezionale di lavoro resa necessaria dall’emergenza sanitaria in corso, ma come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa in linea con quanto richiesto dall’art. 14, c. 1, della L. 124/2015 come modificato dall’art. 263 c. 4-bis del D.L. 34/2020 , è indispensabile attuare politiche di formazione del personale volte allo sviluppo e al potenziamento della cultura organizzativa e delle conoscenze in materia di tecnologie digitali.

Durante la fase di avvio del processo di implementazione del lavoro agile, il Ministero della salute intende portare avanti per il tramite dei Direttori d’Ufficio, **un’indagine conoscitiva al fine di raccogliere utili informazioni relative al bagaglio culturale dei propri dipendenti soprattutto in materia di competenze digitali.** La rilevazione va intesa come uno strumento di riferimento, semplice e facilmente accessibile, per la realizzazione di attività di verifica delle conoscenze e abilità possedute su cui basare interventi di formazione mirata e strutturata sugli effettivi fabbisogni formativi (sotto questo aspetto è importante che le DDGG competenti indichino altresì le specifiche delle competenze digitali di cui c’è bisogno per lo svolgimento delle attività di competenza allo scopo di implementarne l’acquisizione attraverso percorsi formativi mirati) e di valorizzazione delle competenze. Il potenziamento delle conoscenze digitali infatti accresce tra il personale la propensione al cambiamento e favorisce il processo di innovazione all’interno della Pubblica amministrazione.

In particolare si ritiene necessario valutare il grado di conoscenza dei dipendenti relativamente ai seguenti argomenti:

- 1) Saper gestire dati, informazioni e documenti informatici;
- 2) Saper comunicare e condividere dati, informazioni e documenti con i colleghi, i cittadini, le imprese e le altre amministrazioni;
- 3) Saper proteggere i propri dispositivi dai possibili attacchi informatici così come i dati personali e la privacy nei processi di trattamento dei dati;

4) Conoscere le strategie e le principali tecnologie emergenti per la trasformazione digitale della pubblica amministrazione;

L'amministrazione intende procedere mediante la somministrazione di un test, strumento facilmente utilizzabile in autonomia, che si limiti a verificare il possesso di un set predeterminato di conoscenze e abilità. L'insieme dei dati raccolti si ritiene utile per la definizione di programmi formativi personalizzati, composti da moduli di breve durata, progettati secondo le metodologie più evolute di erogazione di corsi principalmente in modalità FAD (formazione a distanza). A tal fine si possono anche prendere in considerazione i corsi in materia di Trasformazione digitale erogati dalla SNA in modalità e-learning.

Il Ministero della Salute intende poi provvedere ad organizzare nel corso del triennio percorsi formativi del personale non dirigenziale, sia attraverso corsi in presenza sia per il tramite di piattaforme di e-learning incentrati **sull'approfondimento delle materie in campo giuridico e informatico relative al lavoro in modalità agile.**

Per quanto riguarda i corsi in presenza, si intende utilizzare e valorizzare il potenziale esistente all'interno dell'amministrazione costituito dal personale già in possesso di un'elevata preparazione in campo giuridico ed informatico.

A tale scopo si ritiene utile proporre per il personale formatore, debitamente selezionato, la partecipazione al corso SNA **"Formazione per i formatori delle pubbliche Amministrazioni- in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica"** che la Scuola ha in catalogo e intende attivare nel 2021. Tale corso aiuta a comprendere come progettare un percorso formativo, quali metodologie applicare e come gestire in modo efficace le dinamiche individuali e di gruppo. Esso ha l'obiettivo di supportare i partecipanti nella progettazione della formazione nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni, a partire dalla rilevazione dei fabbisogni, alla loro analisi e alla trasformazione in un percorso formativo in grado di supportare l'organizzazione - anche attraverso monitoraggio e valutazione formativa- nel suo processo di continuo miglioramento.

Nel 2021, fino al perdurare dell'emergenza sanitaria, la formazione sarà erogata a distanza. I percorsi formativi per il personale non dirigenziale prenderanno in considerazione prioritariamente i corsi presenti nel catalogo SNA e sarà favorita la partecipazione a quelli che riguarderanno le seguenti materie:

- 1) Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive
- 2) L'evoluzione del lavoro agile - in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica
- 3) Trasformazione digitale - corso base
- 4) Digital workplace: l'ambiente di lavoro in una PA "digitalmente trasformata" - Esempi reali e scenari futuri
- 5) Le regole della Cybersicurezza

Negli anni 2022 e 2023 verranno organizzati corsi se possibile in presenza o eventualmente in modalità a distanza, per il potenziamento del livello di conoscenza dell'**informatica**, la cui conoscenza è ormai indispensabile sia nella vita di tutti i giorni ma ancor più lavorativamente per poter utilizzare la posta elettronica, i browser, i siti web, i social e per la condivisione delle informazioni soprattutto e ancor più se il dipendente sarà chiamato a svolgere la sua prestazione in modalità ibrida.