

ALLEGATO 8

Piano organizzativo del lavoro agile

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

“P.O.L.A.”

I – Premesse, riferimenti normativi, valore del lavoro agile e principi ispiratori del POLA

Nell’ambito di un quadro organizzativo nel quale il lavoro agile è destinato a rappresentare stabilmente una modalità di prestazione lavorativa da aggiungere a quella in presenza, la normativa che attualmente regola il lavoro agile nelle amministrazioni statali si basa, essenzialmente, sulle seguenti disposizioni:

- l’articolo 14 della legge 124/2015 che ha introdotto l’utilizzo del lavoro agile “anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi nonché della qualità dei servizi”, prevedendo la redazione di un documento annuale di coordinamento (POLA) e disponendo “per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene”;
- il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021 che, al termine della più difficile fase pandemica, ha inserito disposizioni per superare il lavoro agile emergenziale, fissando i due principi della prevalenza in sede della prestazione lavorativa e delle condizionalità (di tipo tecnico/organizzativo) da rispettare per poter accedere al lavoro agile;
- gli articoli 36-40 del nuovo contratto Collettivo Nazionale Funzioni Centrali secondo cui “il lavoro agile ... è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l’innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l’equilibrio tra tempi di vita e di lavoro”;

Il lavoro agile, come previsto dalle sopra citate disposizioni, viene a configurarsi come una nuova filosofia manageriale fondata sull’attribuzione al dipendente di una maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti lavorativi da utilizzare, che si innesta su un maggior grado di responsabilizzazione e di orientamento al risultato.

Tutto ciò in un’ottica tesa a favorire una organizzazione lavorativa che superi schemi consolidati ma ormai desueti, basati prevalentemente sulla *presenza in ufficio* e sull’*avvenuta lavorazione in tempi ragionevoli delle pratiche pervenute*, al fine di giungere, piuttosto, ad una visione globale nella quale l’attività lavorativa avviene prevalentemente *per progetti* e viene misurata *tramite il raggiungimento dei risultati* valorizzando l’*autonomia*, la *progettualità*, la *capacità di innovazione* del singolo dipendente ed anche migliorando il grado di *fiducia* e *collaborazione* nel rapporto tra dipendente e dirigente.

La sfida più significativa appare essere la possibilità di utilizzare il lavoro agile come mezzo per raggiungere un triplice obiettivo:

- migliorare i livelli di produttività a beneficio sia dell’Amministrazione che degli utenti;
- migliorare il benessere organizzativo dei dipendenti;
- dare un contributo alle politiche di mobilità sostenibile, soprattutto urbana.

Il POLA si presta dunque a definire una nuova realtà di amministrazione, nella quale il lavoro agile è svolto sistematicamente, garantendo non solo il mantenimento dei medesimi *standards* di efficacia ed efficienza ma, anzi, favorendone un loro incremento, unitamente al raggiungimento di ulteriori benefici sociali.

A tale riguardo, i **benefici** che possono scaturire da questo nuovo assetto organizzativo sono individuabili su più livelli, secondo tre cerchi concentrici di sempre maggiore ampiezza:

- il primo riguardante il comportamento del singolo dipendente e della 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 fisici per il 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, maggior vivibilità delle città, migliore conciliazione dei tempi dedicati al lavoro e alla famiglia.

2 – Esperienza derivante dall'attuazione dei POLA anno 2021 e 2022; regolamentazione del lavoro agile ed analisi del contesto

Il POLA 2021 aveva previsto - per tutti gli uffici dirigenziali di secondo livello centrali e periferici - una procedura improntata su quattro fasi successive:

- a) l'individuazione delle attività non eseguibili in forma di lavoro agile;
- b) l'elaborazione delle modalità di esecuzione delle attività eseguibili in modalità agile;
- c) l'attuazione in modalità agile del 30% delle attività riconosciute come “*smartabili*”;
- d) la verifica dei risultati.

Il POLA 2022 ha disposto:

- 1) per tutti gli uffici di secondo livello l'attuazione della modalità agile almeno per il 30% delle proprie linee di attività “*smartabili*”;
- 2) per le strutture dirigenziali di primo livello l'elaborazione di un progetto teso a rendere attuabile in modalità agile almeno una tra le linee di attività attualmente non lavorabile da remoto.

L'analisi condotta sullo svolgimento del lavoro agile nelle varie linee di attività proprie di ogni struttura di primo livello ha preso atto, confermando quanto già ampiamente conosciuto, che gli Uffici di questo Ministero si caratterizzano per una **marcata eterogeneità di funzioni e di linee di attività** in relazione:

- al procedimento amministrativo da portare a termine;
- alla presenza o meno, in tale procedimento, di elementi tecnici per i quali è necessaria un'attività da svolgere in loco e pertanto non “remotizzabile”;
- al tipo di utenza destinataria del servizio;
- al “prodotto” da offrire all'utenza.

In estrema sintesi, può dirsi che l'indice di "smartabilità" è alto nelle linee di attività poste in essere negli uffici centrali, diminuisce in quelle dei Provveditorati alle Opere Pubbliche e si riduce ancor più in quelle delle Motorizzazioni.

In particolare sono emerse percentuali di linee di attività compatibili con il lavoro agile che si attestano intorno al 90% per gli uffici della sede centrale, al 75% per i Provveditorati e al 40% per gli Uffici delle Motorizzazione e per i Centri Prova Autoveicoli. Va inoltre considerato che all'interno delle suddette percentuali sono ricomprese attività "parzialmente smartabili", il cui numero appare cospicuo soprattutto nei Provveditorati, caratterizzate da una lunga serie di steps procedurali di cui alcuni da eseguirsi necessariamente in presenza.

Nel corso del 2022, al termine di un lungo percorso di condivisione con le organizzazioni sindacali, l'Amministrazione ha emanato una circolare (30.6.2022), che ha introdotto una normativa specifica per l'attuazione a regime del lavoro agile post-emergenziale, in attuazione degli articoli 36-40 del CCNL 2019-2021 del 9.5.2022 2022; alla circolare sono allegati il "*regolamento per il lavoro agile*", una "*informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile*", lo schema di "*accordo individuale*" ed una "*scheda di monitoraggio*" dell'attività lavorativa svolta in modalità agile.

I documenti suddetti intendono perseguire le seguenti finalità:

- a) introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati, al miglioramento della qualità dei servizi e all'innovazione organizzativa;
- b) garantire uniformità di applicazione e partecipazione al lavoro agile, fissando le regole a cui tutta l'amministrazione deve attenersi;
- c) favorire l'orientamento dei dipendenti al risultato e ad una metodologia di lavoro basata su progetti od obiettivi da raggiungere, stimolando ciascun dipendente alla introduzione di elementi innovativi nello svolgimento della propria attività lavorativa;
- d) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e promuovere la mobilità sostenibile con la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.

La disciplina posta in essere è stata attuata "in sperimentazione" nel secondo semestre 2022 ed ha avuto come destinatari tutti i dipendenti delle aree "con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale e con contratto a tempo indeterminato o determinato, ivi compreso il personale in comando", escludendo che vi sia "un tetto o un numero chiuso" e prevedendo che l'amministrazione "facilita l'accesso al lavoro agile ai dipendenti che si trovino in condizioni di particolare necessità" (precisamente descritte nel regolamento).

Nell'ambito dei processi e attività per i quali sussistono i necessari requisiti organizzativi e tecnologici, anche prevedendo forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, il dipendente può accedere al lavoro agile previa stipula di un accordo individuale, nel quale dirigente e dipendente definiscono l'oggetto della prestazione lavorativa a distanza, inserito all'interno di un progetto/programma di lavoro finalizzato all'innovazione organizzativa e al miglioramento dei servizi, a cui fa seguito una verifica su base mensile.

Agli inizi del mese di dicembre 2022 è iniziata un'attività di monitoraggio della sperimentazione degli accordi di lavoro agile (siglati a decorrere dal 1° luglio 2020) con l'invio di un questionario specifico a tutte le strutture centrali e periferiche. Gli esiti del monitoraggio evidenziano i seguenti aspetti:

- a) la percentuale di dipendenti che ha chiesto il lavoro agile è diminuita rispetto al periodo precedente del 30 giugno 2022 ed attualmente si attesta in sede centrale tra il 50 ed il 75% dei presenti mentre nelle sedi territoriali è di circa il 30%;

- b) la maggior parte dei dipendenti ha svolto il lavoro agile attuando un percorso lavorativo basato sulla realizzazione di un progetto o sul raggiungimento di un obiettivo/risultato;
- c) la quantità e la qualità del lavoro svolto si sono attestate su livelli pari o superiori rispetto a quelli risultanti dal lavoro prestato in sede;
- d) i dipendenti hanno dimostrato un buon grado di autonomia, responsabilità ed orientamento al risultato;
- e) non sono stati riscontrati problemi in ordine alla verificabilità del lavoro svolto e alla custodia dei dati;
- f) le competenze informatiche dimostrate dai dipendenti sono state valutate come discrete.

3 - Contenuti del P.O.L.A. 2023

La volontà di giungere, nel medio termine, ad una situazione in cui il lavoro agile, affiancato al lavoro in presenza, rappresenterà una costante nel *modus operandi* di questa Amministrazione non deve far dimenticare talune criticità finora emerse nell'attuazione di questo istituto, dovute nella maggior parte dei casi alla forte eterogeneità di funzioni, linee di attività ed utenza proprie dei numerosi uffici di questo Ministero, che non a caso erano precedentemente incardinati in tre distinte amministrazioni.

Appare pertanto opportuno procedere nel solco di una sostanziale continuità con il POLA 2022 e allo stesso tempo introdurre nuovi elementi tesi a favorire il monitoraggio e l'evoluzione del lavoro agile.

Riguardo alla continuità con quanto fatto nel recente passato si conferma per l'anno 2023 la necessità di raggiungere due obiettivi diversi ma complementari (per natura e per ottica temporale) facendo leva sui due livelli di uffici ministeriali:

- a) in un quadro di obiettivi raggiungibili nel breve periodo, ogni ufficio di secondo livello è chiamato a svolgere in modalità agile almeno il 30% delle proprie linee di attività “*smartabili*”; è data facoltà di replicare le medesime linee di attività dello scorso anno oppure di indicarne di nuove;
- b) nell'ambito di una visuale di medio periodo, ogni struttura di primo livello dovrà elaborare un progetto teso a rendere attuabile in modalità agile almeno una linea di attività attualmente non lavorabile da remoto, prevedendone la “reingegnerizzazione del processo” tramite modifiche al procedimento amministrativo (anche derivanti da modifiche normative) o tramite l'introduzione di innovazioni tecnologiche.

Riguardo alla possibilità di introdurre elementi di monitoraggio ed evoluzione si reputa opportuno istituire gruppi di lavoro trasversali che possano accompagnare il percorso di sviluppo del lavoro agile all'interno di questa amministrazione.

Pertanto saranno istituiti, con atto della Direzione Generale del Personale, i seguenti **gruppi di lavoro** caratterizzati da funzioni di monitoraggio ed impulso:

- a) Rete dei referenti
- b) Segreteria tecnico/amministrativa
- c) Gruppo di monitoraggio congiunto

La composizione ed i compiti dei tre gruppi di lavoro viene riassunta nella sottostante tabella e verrà meglio definita nell'atto istitutivo.

gruppo di lavoro	composizione	compiti
------------------	--------------	---------

Rete dei referenti	6 unità: un rappresentante per ciascuno dei 3 Dipartimenti + un rappresentante per i Provveditorati, per le Direzioni Generali Territoriali e per le Capitanerie di Porto <i>Coordinamento:</i> Direttore Div 2 DG Pers o funzionario delegato	Monitorare il numero di linee di attività ritenute “smartabili”, confrontarle con quelle realmente poste in lavoro agile, verificare il grado di soddisfazione espresso dalla dirigenza e dal personale, proporre soluzioni attuative
Tavolo tecnico/amministrativo	almeno 4 unità: di cui la metà designate dalla DG Digitalizzazione e l'altra metà dalla DG Personale; <i>coordinamento:</i> Direttore Div 2 DG Digitalizzazione o Div 2 DG Personale o funzionario delegato	Redigere - per i settori infrastrutture, trasporti e marina (centro e periferia) - l'elenco degli applicativi informatici utilizzati dai relativi uffici specificando quali di questi sono raggiungibili da remoto
Gruppo di monitoraggio congiunto	Rete dei referenti + tavolo tecnico <i>coordinamento e segreteria :</i> Direttore Div 2 DG Pers e relativa segretaria	Nel corso dell'anno: -monitorare i lavori della Rete dei referenti e del Tavolo tecnico/amministrativo; -esaminare le problematiche trasversali -pervenire a soluzioni congiunte relative al grado di attuazione del lavoro agile e al grado di accesso ai sistemi informatici che lo rendono possibile. A fine anno: inoltre al Capo del Personale e all'Oiv una relazione sull'attività svolta

Per quanto sopra esposto, nell'attuazione complessiva del POLA, appare chiaro che saranno coinvolte, ciascuna in uno specifico compito, tutte le strutture dell'amministrazione:

- a) i singoli uffici dirigenziali di secondo livello;
- b) ogni struttura di primo livello;
- c) gli uffici di coordinamento dei tre Dipartimenti;
- d) la Direzione Generale del Personale e l'OIV
- e) i tre gruppi di lavoro di nuova istituzione.

4 - Osservazioni finali

Resta imprescindibile evidenziare che l'organizzazione in materia di svolgimento del lavoro agile - trattandosi di misura inerente la concreta attuazione del percorso lavorativo necessario a raggiungere gli obiettivi affidati ad ogni dirigente e alla sua unità organizzativa - rientra, ai sensi dell'art.17 d.lgs. 165/2021, tra le funzioni assegnate ai dirigenti anche in considerazione delle funzioni prevalentemente tecniche proprie di questa amministrazione, che si articolano in competenze ancor più specifiche a secondo che l'ufficio sia incardinato nel settore infrastrutture o nel settore trasporti. In tale contesto spetta al dirigente inserire il presente POLA nell'ambito organizzativo ed operativo del proprio Ufficio, utilizzando i criteri esposti nella sopra citata circolare del 30 giugno 2022.

Va inoltre tenuto presente che nel corso del 2022 questa amministrazione ha regolato anche il lavoro da remoto in attuazione dell'articolo 41 del CCNL. Anche in questo caso, dopo ampia consultazione sindacale, è stata emanata una circolare (1 agosto) a cui sono stati allegati: il “regolamento per il lavoro da remoto”, una “informativa sulla salute e sicurezza”, lo schema di “accordo individuale”. Per il momento, il lavoro da remoto con vincolo di tempo non è stato attuato, in quanto è privo dei controlli automatizzati sull'orario di lavoro.

Un aspetto non trascurabile al fine di orientare i dipendenti ad un corretto e proficuo utilizzo del lavoro agile è certamente la formazione del personale.

Tale attività è già avvenuta, nel corso degli anni, rendendo possibile la partecipazione a corsi erogati dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione o dal Dipartimento Funzione Pubblica e con il caricamento di webinar e di video tutorial non solo nella *intranet* del sito ministeriale ma anche in una specifica piattaforma *e-learningMIT*.

Inoltre sono stati emessi dalla DG Sistemi Informativi manuali operativi che hanno riguardato molte delle attività poste necessarie per svolgere lavoro agile, tra cui:

- la protocollazione e la rendicontazione degli atti in entrata ed in uscita (Documit);
- le attività di digitazione su piattaforme in raccordo con banche dati esterne presenti presso il MEF o il Dipartimento Funzione Pubblica (es. Init, Sicoge, Conteco, NoiPa);
- il monitoraggio della gestione di tutte le procedure poste in essere, con l'individuazione trimestrale della quantità di input ed output per ogni linea di attività (Sigest).
- l'utilizzo della piattaforma informatica Teams per realizzare riunioni a distanza.

Si deduce chiaramente che il percorso formativo dei dipendenti su aspetti che rendono possibile lo svolgimento del lavoro in modalità agile è già iniziato da tempo e pertanto esiste tra i dipendenti una diffusa cultura di base sui contenuti informatici, in taluni casi limitata al sistema operativo di maggiore (o unico) utilizzo ed in altri casi esteso a più ambiti.

Tuttavia va comunque evidenziato che la diffusione delle informazioni e delle competenze informatiche di medio livello rappresenta solo una parte del percorso formativo da far intraprendere al personale. Tale percorso deve mirare a creare un cambiamento di mentalità ed un conseguente cambiamento di modalità operativa che riesca a privilegiare – proprio con l'attuazione del lavoro agile – il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Ufficio ed un miglioramento della comunicazione e della fiducia tra dirigente e lavoratore, nell'ambito di un atteggiamento personale sempre più orientato al risultato e all'efficacia.

Il Direttore Generale