



Ministero  
per i beni e le  
attività culturali  
e per il turismo

2021

# Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.)

Ai sensi dell'articolo 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con  
modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77

PROGRAMMAZIONE DEL LAVORO AGILE E DELLE SUE MODALITÀ DI ATTUAZIONE E  
SVILUPPO PRESSO IL MINISTERO I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI E PER IL  
TURISMO

# Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

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

### Premessa

Il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo con decreto direttoriale 19 aprile 2019 ha avviato, per la durata di un anno, un progetto sperimentale per l'introduzione della modalità di lavoro agile.

Il progetto pilota si è rivolto ad un contingente di personale non dirigenziale di Area I, II e III appartenente ai ruoli del MiBACT con contratto di lavoro a tempo indeterminato nella misura massima del 10% dei dipendenti in servizio.

Tale nuova modalità di lavoro si è inserita nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro allo scopo di stimolare il cambiamento strutturale del funzionamento della pubblica amministrazione, nella direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro, dell'orientamento ai risultati e dell'agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Nell'ambito delle misure adottate dal Governo per il contenimento e la gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 - misure che hanno incentivato le amministrazioni pubbliche a potenziare il ricorso al lavoro agile anche come modalità ordinaria di esecuzione della prestazione lavorativa - il Ministero, a fronte dell'esperienza pregressa, ha potuto fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, consentendo di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità dell'azione amministrativa.

Su tali basi l'Amministrazione ha dato seguito alla strutturazione del presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale Sezione del Piano della *Performance* e vero e proprio atto di programmazione, nel quale definisce obiettivi coerenti con la strategia generale e con le risorse umane e finanziarie disponibili, secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del decreto-legge 34/2020, di modifica dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente.

In particolare, il Ministero individua all'interno del POLA specifici obiettivi (tra i quali anche gli obiettivi d'innovazione organizzativa), con correlati indicatori e *target*, di breve, medio e lungo periodo. Tali obiettivi organizzativi sono legati alla revisione dei modelli di organizzazione del lavoro e devono essere misurabili (mediante integrazione del sistema di misurazione degli indicatori previsti per la *performance*, di cui dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) sia in termini di risultati attesi e risultati raggiunti che anche in termini d'impatto all'esterno.

## Riferimenti normativi

Riguardo all'adozione del Lavoro Agile nella PA, la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", ha introdotto, con specifico riferimento all'articolo 14, nuove misure per la promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che le amministrazioni pubbliche sono chiamate ad attuare a decorrere dalla data di entrata in vigore della stessa legge. La disposizione ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e sperimentare, anche al fine di tutelare le cure parentali, nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa (cosiddetto Lavoro Agile o *smart working*).

Le finalità perseguite sono quelle dell'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Successivamente, 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*", ha definito il "Lavoro Agile" come una "*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*" che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa "*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*".

La Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile, emanata ai sensi del comma 3, dell'articolo 14, della legge 124/2015, ha poi fornito gli indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida, in particolare, individuano le indicazioni metodologiche per l'attivazione del lavoro agile, gli aspetti organizzativi, la gestione del rapporto di lavoro e le relazioni sindacali, le infrastrutture abilitanti per il lavoro agile, la misurazione e valutazione delle *performances*, la salute e la sicurezza sul lavoro.

La normativa in materia di lavoro agile ha subito poi nel corso del 2020 numerosi aggiornamenti, essendo l'istituto in questione diventato un valido strumento per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19 garantendo al contempo la salute dei dipendenti e la continuità dell'azione amministrativa.

In particolare, tra i provvedimenti più significativi in materia di *smart working* nella fase emergenziale si annoverano:

- il decreto legge 2 marzo 2020, n. 9 *“Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”* che disponendo all'art. 18, comma 5, il superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione, ha modificato il citato articolo 14 della legge n.124/2015.
- la Direttiva n. 1 del 25 febbraio 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, concernente l'Emergenza epidemiologica COVID-2019 recante *“Prime indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-2019 nelle pubbliche amministrazioni al di fuori delle aree di cui all'articolo 1 del decreto-legge n.6 del 2020”*;
- la Circolare n. 1 del 4 marzo 2020 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, recante *“Misure incentivanti per il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa”*;
- la Direttiva n. 2 del 12 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante *“Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”* e, in particolare, il punto n. 3 concernente le *“Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa”*;
- il decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18 (c.d. Decreto Cura Italia), convertito con modificazioni dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, recante *“Misure di potenziamento del servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19”*, ed in particolare l'articolo 87, commi 1 e 2, in base al quale il lavoro agile viene definito come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017;
- la Circolare n. 2 del 1° aprile 2020 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, recante *“Misure recate dal decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18, recante “Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori ed imprese connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19”*;
- la Direttiva n. 3 del 4 maggio 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, che fornisce indicazioni circa le *“Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nell'evolversi della situazione epidemiologica da parte delle pubbliche amministrazioni”*;
- il decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 recante *“Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19”* (c.d. decreto Rilancio) ed, in particolare, quanto previsto dall'art. 263 in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile;

- la Circolare n. 3 del 24 luglio 2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica, recante *“Indicazioni per il rientro in sicurezza sui luoghi di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni”*;
- il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, in materia di *smart working* che attua le norme del decreto Rilancio, alla luce dei decreti del Presidente del Consiglio dei ministri del 13 e 18 ottobre 2020.
- il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 dicembre 2020 recante *“Proroga delle disposizioni di cui al decreto 19 ottobre 2020, recante «Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale»”*.

Alla luce del suddetto quadro normativo correlato all'emergenza epidemiologica da Covid - 19, le Amministrazioni, in conformità a quanto previsto dall'articolo 263 del richiamato decreto Rilancio e della Circolare n. 3/2020 del Ministro per la pubblica amministrazione sono tenute a redigere entro il 31 gennaio di ciascun anno, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte da remoto, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

La stessa normativa dispone poi che *“in caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”*.

Al fine di una omogenea applicazione del POLA da parte delle Pubbliche Amministrazioni, il Dipartimento della Funzione pubblica ha, infine, pubblicato 9 dicembre le *“Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”*, dove si specifica che nell'ambito degli obiettivi dell'amministrazione individuati nel Piano della performance, l'organizzazione del lavoro agile diventi un obiettivo specifico della *performance* organizzativa complessiva.

## PARTE 1

### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Il Ministero è già ad uno stadio avanzato nell'introduzione della nuova modalità lavorativa. Si ritiene utile riepilogare di seguito i punti di forza dell'esperienza dell'Amministrazione e i principali sviluppi previsti.

#### ❖ FASE SPERIMENTALE: marzo 2019 - marzo 2020

Coerentemente con quanto statuito dal combinato disposto dell'articolo 14 della legge n. 124 del 2015 e dell'articolo 18 della legge n. 81 del 2017, il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo – al fine di promuovere la conciliazione vita-lavoro ed il benessere organizzativo dei dipendenti - ha avviato, con il Decreto direttoriale del 4 aprile 2019, un Progetto sperimentale di lavoro agile.

Tale progetto ha avuto la durata di un anno a decorrere dall'attivazione del portale dedicato e si è rivolto ad un contingente, per un massimo del 10%, del personale non dirigenziale in servizio di Area I, II e III, appartenente ai ruoli del Ministero, con contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Con il supporto dei tecnici informatici del Servizio I della Direzione generale Organizzazione, è stato realizzato e predisposto il portale dedicato alla prima fase del progetto pilota "Lavoro Agile".

In data 23 aprile 2019 è stato attivato il portale "Lavoro Agile" reso noto con apposito avviso pubblicato in data 19 aprile sulla RPV.

In data 1° agosto 2019, è stata emanata la circolare n. 269, avente ad oggetto la procedura relativa alla compilazione dei singoli progetti individuali e alla conseguente stipulazione dell'accordo individuale. La suddetta circolare ha disposto che la procedura – riservata esclusivamente a coloro che hanno provveduto, entro i termini prescritti, alla presentazione della manifestazione d'interesse - si concludesse entro il 30 agosto 2019, mediante il caricamento sul portale, da parte del dirigente, dell'accordo debitamente sottoscritto da entrambe le parti.

In seguito al termine ultimo fissato (13 settembre 2019) per la sottoscrizione degli accordi individuali da parte degli interessati, il 16 settembre 2019 si è dato corso alla fase esecutiva del "Progetto sperimentale di lavoro agile", mediante l'espletamento da parte di n. 434 dipendenti della prestazione lavorativa in modalità *smart*.

Si precisa che, rispetto alle n. 566 manifestazioni d'interesse inizialmente presentate, a cui sono seguiti n. 481 progetti individuali, sono stati sottoscritti n. 434 accordi individuali.

Contestualmente all'avvio del "Progetto" è stato messo in atto un monitoraggio utile alla rilevazione dell'incidenza delle risorse in lavoro agile e della relativa distribuzione nonché delle criticità e dei punti di forza dell'intero progetto.

Nella sperimentazione, pertanto, le unità di personale coinvolte sono risultate così suddivise:

Distribuzione territoriale	Genere	Area	Fascia d'età
NORD: 43 % (187) CENTRO: 39 % (168) SUD: 18 % (79)	Donne: 77% (335) Uomini: 23% (99)	Area I: 1 % (5) Area II: 40 % (175) Area III: 59 % (254)	< 35 anni: 6 % (24) 35-45 anni: 39% (170) 46-55 anni: 32 % (140) 56-65 anni: 22,5% (98) > 65 anni: 0,5% (2)

A riguardo, grazie all'elaborazione dei dati raccolti, si è rilevato che il 60% (208 unità) dei dipendenti in modalità *smart* risultava avere figli minori, esigenze di cura nei confronti dei familiari ovvero risultava trovarsi in una grave situazione di disabilità, come riportato nelle seguenti tabelle.

<b>SMART WORKERS</b>	
Genere	Totale
<i>F</i>	335
<i>M</i>	99
<b>Totale</b>	434

<b>SMART WORKERS CON FIGLI MINORI - DISABILITA' - ESIGENZE DI CURA PARENTI</b>	
Genere	Totale
<i>F</i>	208
<i>M</i>	51
<b>Totale</b>	259

È stato possibile appurare, inoltre, che dai dati estratti risulta una maggiore incidenza, tra gli *smart workers*, dei dipendenti di sesso femminile, i quali risultavano essere n. 335. Tra questi, in particolare, n. 140 madri di figli minori.

Di conseguenza, è evidente come l'innovativa modalità di lavoro sia stata intercettata maggiormente da coloro che hanno particolari esigenze, quali per esempio le madri di figli minori, a conferma della validità dello *smart working* quale mezzo di conciliazione vita-lavoro. E' evidente che, nella messa appunto del "progetto sperimentale", abbia giocato, anche, l'impegno degli Uffici nel rintracciare metodologie e criteri univoci volti alla pianificazione e procedimentalizzazione delle attività prodromiche alla nuova modalità lavorativa, privilegiando in tal senso un approccio informatizzato e centralizzato, tramite la creazione di un portale dedicato.

Al riguardo, data la costante trasformazione organizzativa dell'Amministrazione, si è rilevata fondamentale la presenza di uno strumento come il "Portale", utile, ai diversi soggetti impegnati nella conduzione delle analisi sulle politiche gestionali del personale, a porre in essere le attività necessarie per valutare l'impatto dello *smart working* all'interno di una realtà così articolata e complessa, come quella di questo Dicastero.

Infatti, il "Portale unico" ha consentito, nonostante l'avvicendamento delle figure dirigenziali e la mobilità interna dei dipendenti interessati, di gestire in maniera automatizzata e centralizzata, tutte le fasi della procedura, dall'invio della manifestazione d'interesse alla compilazione della scheda di monitoraggio. Oltre a tutto, il suddetto portale ha consentito la creazione di una banca dati utile per elaborare statistiche.

L'amministrazione, inoltre, è riuscita ad avviare il Progetto senza costi aggiuntivi, consentendo ai dipendenti di utilizzare la propria strumentazione informatica adeguatamente aggiornata. A tal fine, sono stati messi a disposizione dei dipendenti dei *link* utili per l'aggiornamento del sistema operativo *Ubuntu* e l'aggiornamento dell'antivirus.

L'Amministrazione per il primo trimestre ha elaborato e caricato sul portale una scheda di monitoraggio del progetto individuale - che individua le attività, gli obiettivi, i risultati e gli indicatori utilizzati per la verifica di questi ultimi - che ogni dipendente ha dovuto compilare e sottoporre all'approvazione del dirigente di riferimento. Tale procedura è stata resa nota con la circolare n. 417 del 16 dicembre 2019.

La fase esecutiva del "Progetto sperimentale di lavoro agile", della durata di due trimestri (16 settembre 2019 – 15 dicembre 2019; 16 dicembre 2019 – 15 marzo 2020), infine, si è conclusa in data 16 marzo 2020.

Nelle more della conclusione del citato Progetto pilota, il 30 gennaio 2020, l'OMS ha dichiarato la presenza di un'emergenza sanitaria di rilevanza internazionale, causata dal diffondersi del *virus* COVID-19, che la stessa Organizzazione Mondiale ha definito successivamente come "pandemia".

#### ❖ **FASE EMERGENZIALE: marzo 2020 - gennaio 2021**

A seguito delle dichiarazioni dell'OMS il governo italiano ha proceduto all'immediata attivazione di significative misure di prevenzione, e alla dichiarazione dello stato di emergenza (Delibera del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020) prorogato recentemente fino al 30 aprile 2020 (decreto-legge 14 gennaio 2021, n. 2) in conseguenza del permanere del rischio sanitario connesso alla diffusione dell'epidemia.



Al fine di garantire la salute dei propri dipendenti e assicurare la continuità dell'azione amministrativa nel frangente dell'emergenza epidemiologica, l'Amministrazione, per il tramite della competente Direzione generale Organizzazione, ha potenziato il ricorso alla misura in argomento, individuando a tal fine modalità semplificate di accesso al lavoro agile, con riferimento al personale complessivamente inteso, senza distinzione di categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro.

Considerato il rapido evolversi degli eventi, e rilevate le criticità emerse in riferimento alla complessa articolazione di questa Amministrazione, circa la possibilità per i dipendenti di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile e al di fuori di quanto previsto dal "*Progetto sperimentale di smart working*", il Segretario generale di concerto con il Servizio II della Direzione generale Organizzazione, con la Circolare n. 10 del 5 marzo 2020, ha previsto che i dirigenti/direttori - allo scopo di bilanciare la tutela alla salute pubblica con l'interesse alla continuità amministrativa, essendo necessario altresì garantire i servizi essenziali - nell'esercizio dei poteri datoriali e delle relative responsabilità, avessero la possibilità di autorizzare il personale complessivamente inteso, previa valutazione del contesto di riferimento, a lavorare in modalità agile.

Ciò detto, si precisa che i dirigenti/direttori, in qualità di datori di lavoro, al fine di incentivare il ricorso a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa nel corso dell'emergenza epidemiologica, sono stati chiamati a valutare l'opportunità:

- per i lavoratori che già svolgevano la prestazione lavorativa in modalità agile nell'ambito del Progetto pilota, di riconoscere ai medesimi, previa richiesta, la possibilità di aumentare il numero delle giornate in modalità *smart*, fino ad un massimo di 5 giorni a settimana.
- per i lavoratori che non svolgevano la prestazione in modalità agile di riconoscere ai medesimi, previa richiesta, la possibilità di lavorare in modalità *smart*, purché disponessero di una connessione *internet* e di propria dotazione informatica, ovvero di dotazione messa a disposizione da parte del proprio Ufficio ove disponibile.

A riguardo, in base a quanto indicato dall'articolo 87, comma 1, lettera a) del decreto legge n. 18/2020 e dalla Circolare n. 2/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, la competente Direzione generale, a fronte delle rilevazioni effettuate, ha individuato come non compatibili con la modalità di lavoro agile i settori di attività legati all'erogazione di servizi essenziali, quali ad esempio le attività necessarie a garantire debito presidio presso i musei e gli altri istituti e luoghi della cultura, di cui all'art. 101 del d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42, ovvero ad erogare servizi diretti al pubblico, tipici di strutture quali gli archivi e le biblioteche che svolgono la propria funzione prima di tutto attraverso il contatto diretto con il pubblico.

È stato poi posto l'accento sull'opportunità, ove possibile, anche ai fini di garantire la copertura degli Uffici e di arginare situazioni di contagio o circoscrivere le medesime, di organizzare l'attività lavorativa in base al principio di rotazione, suddividendo il personale in gruppi da alternare, nello svolgimento dell'attività lavorativa, tra chi svolgeva la prestazione lavorativa presso l'Amministrazione e chi lavorava in modalità agile da remoto.

In merito all'attivazione del lavoro agile presso i numerosi Uffici e sedi del Ministero, il Segretario generale con la citata circolare ha disposto che i dirigenti/direttori, ne dessero comunicazione a quest'ultimo e alla Direzione generale Organizzazione – Servizio II.

Al fine di porre in essere l'attività di monitoraggio - così come richiesta dalla Direttiva n. 3 del 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica recante "*Linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*"- richiamata dall'art. 4 della Circolare n. 1 del 4 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione – il Servizio II della Direzione generale Organizzazione ha elaborato delle schede di monitoraggio contenenti un *format* univoco di rilevazione delle valutazioni e dei risultati conseguiti in termini di obiettivi da parte degli uffici, mediante un *set* di indicatori.

Tale *format* è stato reso noto agli uffici mediante la pubblicazione di apposite circolari (in particolare le circolari n.78/2020. n.133/2020 e n. 151/2020).

Grazie alle indicazioni e alle schede fornite dalla Direzione generale Organizzazione mediante le citate circolari i dirigenti/direttori hanno proceduto, in sede di autorizzazione dello *smart working*, a pianificare con i dipendenti le attività da svolgere in modalità agile e i relativi obiettivi.

I datori di lavoro hanno poi trasmesso al Servizio II della citata Direzione un rendiconto quindicinale contenente una valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e/o la misurazione della produttività delle attività svolte dai dipendenti.

Gli stessi, oltre a compilare e trasmettere agli uffici competenti presso l'Amministrazione centrale il citato rendiconto, hanno, altresì proceduto alla compilazione e trasmissione ai suddetti uffici, con cadenza mensile, delle schede di monitoraggio.

Per mezzo del predetto *format* è stato possibile rilevare, anche altri utili elementi ai fini dell'incidenza del lavoro agile presso la P.A., quali l'incidenza sulle presenze, la tipologia di attività svolte nonché la fornitura di dispositivi informatici messi a disposizione dall'Amministrazione.

Pertanto, in continuità con quanto già previsto nell'ambito del Progetto pilota di lavoro agile, l'Amministrazione ha proceduto gradualmente sin dal mese di marzo a ridisegnare le procedure di accesso e fruizione dello *smart working*, ampliando la platea degli *smart workers* – dando per esempio la possibilità anche ai dirigenti/direttori di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile - nonché il numero di giornate espletabili in *smart working*. Inoltre è stata garantita l'erogazione del buono pasto e la possibilità per chi ne facesse richiesta di fruire delle dotazioni informatiche messe a disposizione dal Ministero, quali *PC*, connessione *internet*, *VPN* e *Cloud*.

Riguardo l'attivazione del lavoro agile – vista la straordinarietà e l'urgenza della situazione - è stato ritenuto opportuno non estendere la procedura informatizzata prevista in fase sperimentale, ma optare per una procedura semplificata, così come prescritto dal legislatore. Inoltre, nell'esercizio dei poteri datoriali e delle relative responsabilità, è stata data la possibilità ai singoli datori di lavoro di autorizzare il personale complessivamente inteso, avente mansioni compatibili con lo strumento in argomento, a lavorare in modalità agile, ovvero di organizzare l'attività lavorativa da remoto o in sede, in modo funzionale rispetto alle necessità specifiche dei singoli Uffici e con l'evolversi della situazione epidemiologica.

Tanto premesso, il Servizio II della Direzione generale Organizzazione, da una prima rilevazione dei dati emersi nella fase emergenziale, ha appurato che il numero di soggetti autorizzati all'espletamento dello *smart working* è passato da n. 389 unità nel mese di febbraio 2020 a n. 7641 unità a fine marzo 2020; numeri questi che hanno subito un incremento nei mesi di aprile e maggio di ulteriori n. 1.100 unità, tali per cui su una dotazione di organico di fatto pari a 12.366 unità di personale, il personale autorizzato a svolgere la prestazione in modalità agile è passato dal 3% di marzo 2020 al 71% di maggio 2020.

Infine successivamente alla conclusione *del lockdown* e all'avvio della c.d. FASE 2, e con essa alla ripresa di numerose attività tra cui l'apertura dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura, con le modalità previste dal D.P.C.M. 17 maggio 2020 recante "*Disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, recante misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19, e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, recante ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19*", è stato possibile appurare, da una successiva rilevazione, che la percentuale degli *smart workers* si è ridotta al 54%.

La Direzione generale Organizzazione successivamente al perdurare dello stato emergenziale e all'applicazione del lavoro agile presso gli uffici dell'Amministrazione, ha eseguito un'ulteriore rilevazione - rispetto a quella già posta in essere nel corso del secondo quadrimestre 2020 dove la percentuale degli *smart workers* coinvolgeva il 54% del personale - a fronte della quale è emerso che nell'ultimo quadrimestre 2020 lo *smart working* è stato praticato dal 58% dei dipendenti.

La medesima Direzione, per il tramite del Servizio II, in recepimento degli aggiornamenti normativi in materia di lavoro agile, così come disposti dall'articolo 263 del decreto-legge del 19 maggio 2020, n. 34, convertito dalla legge del 17 luglio 2020, n. 77, e dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020 - ha altresì proceduto a sottoscrivere con le Organizzazioni sindacali, il 27 ottobre 2020, un Protocollo d'intesa avente ad oggetto la regolamentazione del lavoro agile.

Successivamente, l'Amministrazione ha pubblicato, in data 12 novembre 2020, il decreto direttoriale rep. n. 2173 recante "*il regolamento in materia di smart working nella fase emergenziale*", registrato presso gli Organi di controllo in data 15 dicembre 2020.

Il suddetto decreto direttoriale, in continuità con quanto disposto dall'Amministrazione nella fase iniziale dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 in materia di lavoro agile, ha previsto - al fine di garantire la salute dei dipendenti del MiBACT e assicurare la continuità dell'azione amministrativa nel frangente dell'emergenza epidemiologica - che la prestazione lavorativa in modalità agile possa essere svolta dal personale in servizio presso gli uffici dell'Amministrazione, con qualifica dirigenziale e non, impiegato nelle attività che possono essere espletate in modalità agile, nel rispetto dei limiti previsti dalla normativa vigente. A tal fine, sino alla cessazione dello stato di emergenza, l'accesso al lavoro agile è reso possibile mediante modalità semplificate e senza la sottoscrizione dell'accordo individuale.

Inoltre, all'interno del decreto sono regolamentate:

- le attività considerate eseguibili in modalità agile;
- la procedura di accesso al lavoro agile e l'organizzazione degli uffici che ne consegue. In particolare, l'organizzazione del lavoro presso gli uffici del Ministero anche attraverso lo smart working, è demandata, fermo restando gli obblighi previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, ai singoli datori di lavoro;
- il regime dei lavoratori fragili;
- il trattamento giuridico ed economico dei dipendenti, nonché il riconoscimento del buono pasto;
- le attività formative relative al tema della conciliazione vita-lavoro;
- le modalità di rendicontazione delle attività svolte dal dipendente e il controllo operato dal datore di lavoro rispetto ai risultati attesi, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, a) del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020;
- la fruizione e l'uso della strumentazione informatica sia essa del dipendente o fornita dall'Amministrazione;
- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

Infine, i competenti Uffici hanno posto in essere, a dicembre 2020, un'indagine rivolta ai dirigenti/direttori, in qualità di datori di lavoro, volta a rilevare gli eventuali benefici e/o criticità derivanti dall'ampliamento del lavoro agile a tutto il personale nel corso dell'emergenza epidemiologica.

L'iniziativa è stata finalizzata a rilevare informazioni qualitative sulla diffusione dello *smart working* prima e dopo l'emergenza COVID-19, a seguito della quale il ricorso al lavoro agile è stato previsto quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa da parte dei dipendenti pubblici.

Il questionario è stato inoltrato ai dirigenti/direttori dei 344 uffici afferenti a codesto Dicastero. Sono state compilate in totale n. 278 schede.

Di conseguenza il tasso di risposta è stato pari all'81% dei datori interessati.

Le tabelle di seguito riportate evidenziano, rispetto ai quesiti posti, i punti di forza/debolezza dell'impatto dello *smart working* nell'organizzazione delle attività degli uffici dell'Amministrazione, suggerendo su quali settori intervenire per migliorare il clima organizzativo.

## TABELLA RELATIVA AI BENEFICI:

Indicare, in una scala di valori da 1 a 5 (in cui 1 sia il valore minimo e 5 il valore massimo), quali vantaggi derivanti dall'implementazione del lavoro agile nella Sua Amministrazione, possono permanere anche dopo lo stato di emergenza epidemiologica:	
Miglioramento dei servizi	2
Miglioramento qualitativo dell'attività espletata dai dipendenti	3
Miglioramento quantitativo dell'attività espletata dai dipendenti (aumento della produttività)	3
Maggiore benessere organizzativo	3
Maggior autonomia organizzativa dei dipendenti in ragione della fiducia riposta	3
Maggior responsabilizzazione dei dipendenti	3
Orientamento del lavoro al raggiungimento dei risultati	3
Riduzione dell'assenteismo	3
Risparmio dei costi di gestione degli spazi fisici	3
Riduzione dei tempi di elaborazione e rispetto delle scadenze prestabilite per lo svolgimento delle attività assegnate	3
Promozione di una cultura lavorativa orientata al risultato	3
Miglioramento della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti	4
Riduzione delle spese extra per i dipendenti (benzina, parcheggio, biglietti autobus o treno,...)	4
Maggiore proattività dei dipendenti	3
Aumento della motivazione del personale	3
Riduzione dell'impatto ambientale (emissioni per tragitto casa-lavoro,...)	4
La diffusione del lavoro agile rappresenta un'esperienza positiva nella P.A.	3
Ulteriori vantaggi e eventuali proposte (max 2000 caratteri):	
	3

Nella tabella relativa ai benefici viene riportata, per ogni quesito, la media del totale delle risposte ricevute dagli uffici.

## TABELLA RELATIVA ALLE CRITICITA':

Indicare, in una scala di valori da 1 a 5 (in cui 1 sia il valore minimo e 5 il valore massimo), quali criticità ha riscontrato l'Amministrazione nell'adozione delle misure introdotte per la gestione dello stato di emergenza epidemiologica:	
Carenza di competenze digitali dei dipendenti	2
Carenza di strumentazione informatica	3
Carenza o insufficienza dei servizi di connettività	3
Difficoltà nella gestione della sicurezza dei dati e dei sistemi	2
Difficoltà di interlocuzione con il personale in modalità agile (utilizzo cellulare, e-mail)	2
Difficoltà di programmazione dell'attività da espletare in modalità agile	2
Difficoltà di verifica delle attività svolte dai dipendenti in lavoro agile	2
Difficoltà nell'individuazione di attività compatibili con il lavoro agile da attribuire al personale	2
Difficoltà nella compilazione delle schede di monitoraggio	2
Difficoltà di espletamento dell'attività lavorativa per problematiche di carattere tecnico-informatico	2
Difficoltà nell'assegnazione degli obiettivi al personale e nel controllo dei risultati	2
Problemi legati alla sicurezza dei dati e alla privacy	2
Rischio di isolamento dei dipendenti dal contesto lavorativo e perdita del senso di appartenenza	3
Difficoltà nell'organizzazione dell'Ufficio rispetto al lavoro agile	2
Difficoltà nella gestione di servizi non erogabili in modalità agile	3
Ulteriori criticità e eventuali proposte (max 2000 caratteri):	
	2

Nella tabella relativa ai benefici viene riportata, per ogni quesito, la media del totale delle risposte ricevute dagli uffici.

Nella tabella relativa ai benefici sono state considerate positive, per ciascun settore di indagine, le risposte con valore mediano pari o superiore a 3. Un valore mediano pari a 3 segnala che il 50% dei rispondenti ha concentrato le proprie preferenze sulle modalità 3, 4 e 5 (grado positivo di soddisfazione); un valore mediano pari a 2, indica che il 50% dei rispondenti ha concentrato le proprie preferenze sulle modalità 1 e 2 (grado negativo).

Nella tabella relativa alle criticità sono state considerate negative, per ciascun settore di indagine, le risposte con valore mediano pari o superiore a 3. Un valore mediano pari a 3 segnala che il 50% dei rispondenti ha concentrato le proprie preferenze sulle modalità 3, 4 e 5 (grado negativo di soddisfazione); un valore mediano pari a 2, indica che il 50% dei rispondenti ha concentrato le proprie preferenze sulle modalità 1 e 2 (grado positivo).

Inoltre, dalla somministrazione dei questionari è stato possibile riscontrare ulteriori criticità e vantaggi dello *smart working*.

In particolare, riguardo alle criticità è emersa la difficile compatibilità tra la modalità di lavoro agile e i settori di attività legati all'erogazione di servizi, tipici di strutture quali ad esempio i musei, gli archivi e le biblioteche, che svolgono le proprie funzioni primarie attraverso l'erogazione di servizi diretti al pubblico e ad attività necessarie a garantire il debito presidio presso i musei e gli altri istituti e luoghi della cultura.

Ulteriore criticità rilevata è stata la mancanza di adeguate competenze digitali da parte del personale che, unita all'assenza di piattaforme dedicate - utili ad un'efficiente gestione delle attività lavorative da remoto - e alla diffusa carenza di dotazioni informatiche messe a disposizione dell'Amministrazione, ha causato un rallentamento delle attività.

Riguardo agli ulteriori vantaggi – così come emersi dai questionari – il lavoro agile si è rivelato, anche a fronte dell'emergenza epidemiologica, un valido strumento atto a garantire adeguati *standard* di efficienza dell'Amministrazione, nonché una maggiore serenità del personale. Difatti le attività concettualmente più complesse sono state influenzate positivamente dall'esecuzione delle medesime in un ambiente tranquillo e privo di distrazioni. Tale nuova modalità lavorativa ha spinto, infatti, i dipendenti a confrontarsi con una nuova visione dell'organizzazione del lavoro, dando agli stessi maggiore responsabilità.

In relazione ai vantaggi si è rilevato un minor assenteismo da parte del personale e una maggiore reperibilità dello stesso.

In merito alle citate criticità riscontrate dall'Amministrazione a livello nazionale, la Direzione generale Organizzazione, al fine di consentire ai dipendenti di poter lavorare in modalità agile in piena efficienza, ha ritenuto opportuno acquisire un numero adeguato di licenze, che nell'anno 2021, saranno distribuite al personale del Ministero. La *suite Microsoft Office 365* oltre ai programmi di uso comune comprende, infatti, altri prodotti, quale ad esempio *Teams*, utili ad un'efficiente espletamento della prestazione in modalità agile.

Allo scopo di coordinare l'attività lavorativa svolta dai dipendenti, anche da remoto, si sono dimostrati strumenti particolarmente validi l'hub per la collaborazione di *Office 365*, *Microsoft Teams* e lo spazio di archiviazione personale nel *Cloud* accessibile tramite *Microsoft OneDrive*.

Lo *smart working*, pertanto, favorisce il rendimento andando incontro alle esigenze organizzative del singolo dipendente, avendo così ricadute positive non soltanto sul benessere organizzativo, ma anche in termini di consumi e costi dell'Amministrazione, quali ad esempio i costi di trasferta o di missione.

Infine, grazie alla rilevazione in argomento è stato poi appurato che l'esperienza del lavoro agile presso il MiBACT si è dimostrata allo stato attuale abbastanza soddisfacente da parte dei datori di lavoro.

## PARTE 2

### MODALITÀ ATTUATIVE

#### 1. OBIETTIVI

L'Amministrazione, a seguito dell'esperienza maturata in materia di lavoro agile, così come rappresentata nella Parte 1 - Livello di attuazione e sviluppo al presente Piano, ha fissato, per il triennio di riferimento, i seguenti obiettivi principali:

- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, con particolare riferimento ai lavoratori cui spettano tutele sociali legate all'obbligo di cura di figli minori, e alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, sia in qualità di disabile sia in qualità di *caregiver*;
- promuovere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta ad aumentare l'efficacia dell'azione amministrativa, garantendo la digitalizzazione della P.A. e limitando il *digital divide*;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, anche nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenza, con particolare riferimento ai lavoratori la cui sede di servizio è sita in comune regione differente rispetto alla residenza.
- garantire la salute dei lavoratori e assicurare contestualmente l'erogazione dei necessari servizi alla collettività;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità del personale, anche mediante lo sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- razionalizzare le risorse strumentali;
- riprogettare gli spazi di lavoro.

Tanto premesso, è intendimento del Ministero porre in essere anche alla luce dei suddetti obiettivi nel triennio 2021-2023 azioni di sviluppo e diffusione del lavoro agile come di seguito riportate.

Al riguardo, data la costante trasformazione organizzativa dell'Amministrazione, sarà fondamentale per il futuro la realizzazione di una piattaforma che consenta ai diversi soggetti impegnati nella conduzione delle analisi sulle politiche gestionali del personale, di raccogliere in tempo reale tutti gli elementi necessari a valutare l'impatto dello *smart working* all'interno di una realtà così articolata e complessa, come quella di questo Dicastero. Inoltre, si renderà necessario implementare la digitalizzazione dei processi e dei servizi resi dall'Amministrazione, nonché le dotazioni informatiche da mettere a disposizione dei dipendenti mediante la creazione di applicativi utili alla *call conference* e allo scambio di documenti.



Per il raggiungimento dei citati obiettivi la stessa Amministrazione darà luogo, nel corso del triennio, alla formazione sia dei dipendenti sia dei dirigenti, attivando percorsi formativi dedicati. Difatti è emersa la necessità di rafforzare le iniziative informative finalizzate a una maggiore sensibilizzazione di tutto il personale dirigenziale e non. Essere “*smart*”, non significa semplicemente lavorare un giorno a settimana da casa, perché lo *smart working* è molto di più: è un nuovo approccio al tradizionale modo di lavorare e di collaborare all’interno di un’organizzazione e presuppone significativi cambiamenti. La produttività del dipendente non è direttamente proporzionale alle ore di lavoro trascorse in ufficio. Mettendo il lavoratore al centro dell’organizzazione, al contrario lo si rende più autonomo e responsabile anche riguardo la possibilità di scegliere il luogo, gli orari e gli strumenti con cui svolgere le proprie mansioni. Per accogliere questo nuovo modello organizzativo occorre partire dalla formazione manageriale, perché sono i dirigenti a determinare l’approccio lavorativo all’interno dell’Amministrazione.

Ulteriori azioni saranno poi dedicate a rilevare benefici e criticità, nonché il grado di soddisfazione dei dipendenti e dei dirigenti rispetto a tale modalità organizzativa del lavoro, mediante la somministrazione di questionari per procedere ad indagini e analisi sul clima organizzativo, al cui esito sarà possibile proporre eventuali azioni di miglioramento.

L’Amministrazione procederà, poi, ad aggiornare la mappatura delle attività che possono essere effettuate in modalità di lavoro agile, nonché ad ampliare e rivedere i *format* di monitoraggio delle attività svolte in *smart working* dai dipendenti con i relativi *set* di indicatori, così da omologarsi sempre più coerentemente con quanto previsto dalla normativa in materia di *performance*.

Il Ministero, sulla base dell’evoluzione normativa in materia di lavoro agile, procederà, inoltre, all’aggiornamento del regolamento interno mediante emanazione di un nuovo decreto direttoriale. Infine, a fronte della normativa vigente, la quale prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020), il Ministero si impegnerà nel triennio di riferimento a mantenere invariata tale percentuale.

Difatti, come evidenziato dall’attuale distribuzione del personale autorizzato al lavoro agile presso gli uffici del Ministero, è già stato verificato che potenzialmente più della metà dei dipendenti che operano presso questa Amministrazione svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- sia possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnato il lavoratore, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- sia possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- sia possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- sia 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 venga pregiudicata l'erogazione dei servizi che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano, pertanto, nelle attività che possono essere svolte da remoto, neppure a rotazione, quelle relative alle attività istituzionali, di supporto e gestione dei servizi che richiedono la presenza del lavoratore nelle sedi di lavoro o nelle sedi istituzionali, anche in relazione alle esigenze di immediatezza e tempestività nell'esecuzione della prestazione lavorativa e alla necessità di contatto diretto e costante con l'utenza e/o con i colleghi e datori di lavoro. Per le attività istituzionali di supporto e gestione dei servizi che richiedono la presenza del lavoratore nelle sedi di lavoro o nelle sedi istituzionali, il datore di lavoro ha la possibilità di individuare, nell'ambito del profilo di appartenenza dei dipendenti interessati - a fronte della propria responsabilità datoriale - attività da svolgere in modalità agile compresa l'attività di formazione.

Infine, l'Amministrazione, nel 2020, ha promosso nell'ambito della regolamentazione del lavoro agile la possibilità per i dipendenti di svolgere l'attività lavorativa in *coworking*, presso un ufficio diverso da quello di appartenenza, più vicino alla propria residenza e/o dimora abituale.

Al fine di consentire ai dipendenti con particolari esigenze di svolgere la propria attività lavorativa da remoto, in un ufficio più vicino a fronte delle prime sperimentazioni di forme di *coworking*, saranno intraprese iniziative volte ad implementare la diffusione di tale ulteriore pratica.

## **2. ULTERIORE SVILUPPO DEL LAVORO AGILE – CONDIZIONI ABILITANTI**

### **❖ Salute organizzativa e sistema di misurazione e valutazione della *performance***

Il processo di misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione implica la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Il processo di valutazione consegue al processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Amministrazione da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei dipendenti verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere il personale nelle strategie e negli obiettivi dell'Amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

Alla luce di quanto sopra, l'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Di conseguenza, l'Amministrazione ha provveduto a definire e individuare le attività espletabili in modalità agile, come di seguito riportate:

- attività di promozione e comunicazione (es. studi di fattibilità per la promozione, la comunicazione e fruizione del patrimonio culturale; esame di progetti per l'elaborazione di programmi di promozione e sviluppo di sistemi di finanziamento aggiuntivi; aggiornamento e gestione del sito web e dei canali social, attività compatibili con lo *smart working* relative alla predisposizione di eventi, quali mostre, convegni e giornate di formazione);
- predisposizione di atti e provvedimenti amministrativi (es. circolari, decreti, note, risoluzioni, pareri e appunti, anche in risposta a quesiti formulati da uffici interni all'Amministrazione e da soggetti esterni, attività di risposta a istanze e reclami), nonché attività di analisi dati e valutazione, gestione e aggiornamento banche dati (es. implementazione dei dati afferenti alla banca dati SIAP, monitoraggio, trasparenza e statistica);
- attività di analisi, studio e ricerca, attività istruttoria, predisposizione di schede/progetti/relazioni/modulistica/verbali/redazione di documentazione tecnica.

Inoltre, ai fini della performance l'Amministrazione ha predisposto dei format per monitorare le attività svolte in *smart working* dai dipendenti con i relativi set di indicatori.

Il Ministero prevede di mettere in atto, nel periodo di riferimento previsto per l'attuazione del seguente Piano, l'aggiornamento dei citati format e del suddetto elenco di attività

#### ❖ **Salute professionale**

L'Amministrazione ha avviato da tempo un percorso di rinnovamento in ambito digitale, anche mediante l'organizzazione di iniziative formative dedicate al personale, mirate all'aggiornamento delle competenze digitali e all'acquisizione di nuove *soft skill* per l'auto-organizzazione del lavoro, e per la cooperazione a distanza tra colleghi.

Ad esempio, nel secondo quadrimestre del 2020 la Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali ha organizzato un corso di formazione interno, sul sistema GIADA, al fine di consentire la protocollazione e catalogazione degli atti anche da parte degli utenti interessati in servizio in modalità agile.

In merito al lavoro agile, l'Amministrazione per il tramite della Direzione generale Organizzazione in collaborazione con la citata Direzione generale Educazione, ricerca e istituti culturali nel corso del 2020 aveva fissato una nuova edizione del Corso sul lavoro agile, il quale non ha avuto seguito a causa del perdurare dell'emergenza sanitaria.

Per l'anno 2020, invece si segnala la frequenza da parte del personale MIBACT dei sotto elencati corsi curati dalla SNA e direttamente inerenti i temi oggetto del presente documento:

- Smart leadership - le remote leadership ai tempi del lavoro a distanza
- Lo Smart Working
- Il Pola- istruzioni operative su come elaborare il nuovo Piano Organizzativo del Lavoro Agile.

Per quanto riguarda, invece, la programmazione per il triennio 2021 – 2023 il Ministero intende inserire nei prossimi piani attuativi, percorsi formativi inerenti le competenze direzionali, organizzative e digitali ai fini di una migliore gestione del lavoro agile.

Oggetto di future programmazioni formative saranno, inoltre, le *soft skill* e le nuove metodologie (facilitazione e influenza, principi di *change management*, autoconsapevolezza cognitiva per l'innovazione ed elementi di *design thinking*) e, ancora, laboratori su competenze digitali tecniche (gestione documentale digitale, strumenti collaborativi)

#### ❖ **Salute digitale e sviluppi tecnologici**

Nel 2020, al fine di ottimizzare l'erogazione dei servizi durante il periodo dell'emergenza epidemiologica COVID-19, l'Amministrazione ha adottato una soluzione tecnica che consente, tramite un accesso sicuro (VPN), ai dipendenti di accedere in modalità 'desktop remoto' al proprio PC di ufficio. Il collegamento avviene utilizzando strumentazione messa a disposizione dall'Amministrazione oppure con strumentazione nella disponibilità del dipendente.

Di conseguenza si è provveduto all'acquisto di 263 notebook e di materiale per l'utilizzo della videoconferenza, come dettagliato nella Tabella A di seguito riportata.

L'Amministrazione ha quindi consolidato l'infrastruttura del CED della sede centrale del Ministero al fine anche di garantire la sostenibilità dell'uso massivo del lavoro agile da parte dei dipendenti MiBACT, come evidenziato nella Tabella B di seguito riportata.

L'Amministrazione ha già predisposto ed è in fase di ultimazione del sistema per l'integrazione con le piattaforme abilitanti PAGOPA - CIE - APP IO - LOGIN WITH eIDAS – SPID nel portale dei procedimenti MiBACT.

La spesa complessiva, sostenuta dall'amministrazione nell'anno 2020, per il consolidamento dell'infrastruttura *datacenter* necessarie alla sostenibilità del lavoro agile dei dipendenti e del materiale informatico per il lavoro agile ammonta ad € 731.119,45.

In fase previsionale, si ipotizza un investimento analogo per ciascuna annualità del prossimo triennio, a far data dall'anno 2021.

Tabella A

<b>GARE PER CONSOLIDAMENTO INFRASTRUTTURA DATACENTER                      NECESSARIE ALLA SOSTENIBILITA' DEL LAVORO AGILE DEI DIPENDENTI</b>	
Affidamento del servizio di ampliamento dell'infrastruttura ICT NetApp - CIG: ZC42DC1C68	167.018,00 €
procedura negoziata ai sensi dell'art. 36, comma 2, lett.b del d.lgs. 50/2016, per l'affidamento della fornitura di un'espansione hardware del sistema in tecnologia Netapp in uso al Centro Elaborazione Dati (CED) della Direzione generale organizzazione del Ministero per i beni e le attivita' culturali e per il turismo	43.541,80 €
fornitura di una nuova piattaforma di Backup Restore del Ced della sede del Mibact di Via del Collegio Romano, 27 in Roma	83.113,72 €
espansione del sistema NETAPP consistente di componenti hardware, software e services	68.185,00

**TOTALE**

---

**361.858,52 €**

**Tabella B**

<b>MATERIALE INFORMATICO PER IL LAVORO AGILE</b>	
Materiale informatico per Videoconferenza (100 cuffie , 250 webcam e 30 speaker)	42.953,76 €
Notebook_Marzo 50 pc 60 chiavette usb 10 webcam	43.006,59 €
Notebook_Giugno 45 notebook 5 acces-link tp	46.939,50 €
Notebook_Ottobre 80 notebook	81.984,00 €
Notebook_Novembre 88 notebook	87.820,48 €
Materiale informatico ( tra cui 10 Webcam e 10 speaker)	16.811,60 €
Abbonamento Zoom	170 + 2300 = 2470 €
software per lo svolgimento del lavoro in modalità agile	47.275,00 €

**TOTALE**

---

**369.260,93 €**

## ❖ Introduzione degli indicatori di sviluppo (OIV – SERVIZIO I DG OR)

Per meglio comprendere lo stato di avanzamento in cui il Ministero si trova al momento della redazione del presente POLA, sono stati individuati i seguenti indicatori. Si intendono “lavoratori agili” tutte le persone autorizzate al lavoro da remoto per il periodo emergenziale.

### ✓ SALUTE ORGANIZZATIVA

Coordinamento organizzativo del lavoro agile;  
Monitoraggio del lavoro agile;  
*Help desk* informatico dedicato al lavoro agile;  
Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi;  
% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto nel periodo emergenziale.

### ✓ SALUTE PROFESSIONALE

#### **Competenze direzionali:**

% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile negli ultimi due anni;

% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale.

#### **Competenze organizzative:**

% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile negli ultimi due anni;

% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi.

#### **Competenze digitali:**

% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno;

% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione.

### ✓ SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

€ Costi per formazione sulle competenze funzionali del lavoro agile;

€ Investimenti in supporti *hardware* e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile;

€ Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti e processi.

### ✓ SALUTE DIGITALE

Numero dei *PC* per lavoro agile forniti dal Ministero;

% lavoratori agili dotati di *computer* portatile;

Sistema *VPN*;

*Intranet*;

Sistemi di *collaboration* (es. documenti in *cloud*);

% Applicativi consultabili in lavoro agile;

% Banche dati consultabili in lavoro agile;

% Firma digitale tra i lavoratori agili;  
%Processi interni digitalizzati;  
% Servizi digitalizzati.



## PARTE 3

### SOGGETTI COINVOLTI NEI PROCESSI D'IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE

Un ruolo fondamentale nell'implementazione e diffusione presso l'Amministrazione del lavoro agile è svolto dai soggetti di seguito indicati i quali, ognuno in base alle proprie competenze, forniscono elementi utili e indicazioni metodologiche importanti per l'accrescimento dei processi di innovazione in atto, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e al riflesso dei medesimi sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

#### ❖ *Direzioni generali:*

Riguardo la programmazione e il monitoraggio degli obiettivi fissati nell'implementazione del lavoro agile presso l'Amministrazione svolgono un ruolo fondamentale le Direzioni generali e i dirigenti/direttori. Quest'ultimi, in qualità di datori di lavoro, sono responsabili del corretto svolgimento della prestazione in modalità agile da parte del personale, dando atto del pieno rispetto di tutti gli obblighi previsti dal quadro normativo di riferimento.

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. I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

#### ❖ *Comitati unici di garanzia (CUG):*

I "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e il contrasto alle discriminazioni", istituiti con la legge 183/2010, sono presenti in tutte le amministrazioni pubbliche italiane.

Tali Comitati hanno come obiettivo la realizzazione delle pari opportunità, la promozione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e l'impegno a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psicologica all'interno delle organizzazioni di appartenenza.

Nell'attuale momento storico di rinnovo e rilancio della P.A., i Comitati svolgono una fondamentale funzione per la valorizzazione delle diversità, la promozione di azioni positive

e l'introduzione di strumenti di flessibilità lavorativa a supporto della conciliazione vita e lavoro.

Essi favoriscono una politica di attenzione alla persona che, partendo dal benessere dei singoli e dell'organizzazione nel suo complesso, mira a mantenere alta la qualità del servizio erogato e la produttività a vantaggio dell'intera collettività.

Il CUG del MiBACT è stato istituito nel 2011.

Riconoscendone l'importanza per la realizzazione di un ambiente lavorativo produttivo, etico e collaborativo, l'Amministrazione – seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 - si impegnerà a rafforzarne ulteriormente il ruolo, agevolando lo svolgimento delle funzioni ad esso proprie e promuovendo sinergie con organismi esterni.

In particolare, i CUG delle più importanti amministrazioni pubbliche italiane centrali, nazionali e locali hanno dato vita ad una rete, il "FORUM Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia", cui aderisce anche il CUG del MiBACT.

Il FORUM nasce come "azione positiva" per uno scambio di esperienze, competenze e buone prassi tra amministrazioni ed enti molto diversi negli ambiti di competenza di tali organismi, anche al fine di superare il limite dell'individualità delle organizzazioni e porre in essere forme di confronto e collaborazione, con soggetti quali la Consiglieria nazionale di parità o altri enti nazionali deputati alla promozione delle pari opportunità che sono sicuramente un importante valore aggiunto nel contesto della pubblica amministrazione.

In merito al lavoro agile, il CUG del MiBACT ha operato negli anni per l'attuazione nel Ministero dello *smart working*. Nel 2019, in particolare, anche grazie alla collaborazione fattiva del CUG è stato avviato dall'Amministrazione un "Progetto Pilota Lavoro Agile" con circolare della Direzione Generale Organizzazione n. 431 del 4 aprile 2019.

Il CUG unitamente all'Amministrazione ha, poi, partecipato ad incontri sul tema presso l'Ordine degli psicologi del Lazio.

Ciò posto, l'Amministrazione - a fronte della proficua collaborazione – favorirà lo scambio di informazioni con il CUG sulle attività poste in essere dal Ministero per l'implementazione del lavoro agile e dell'impatto dello stesso sul benessere organizzativo, ampliando lo spazio dedicato a quest'ultimo per comprendere l'impatto che l'introduzione dello *smart working* può avere sulle dinamiche relazionali sia verticali che orizzontali e la ripercussione delle stesse in termini di produttività.

#### ❖ **Organismi indipendenti di valutazione (OIV):**

L'OIV è un soggetto nominato in ogni amministrazione pubblica dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Lo stesso monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

L'OIV, inoltre, come evidenziato nelle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance n.2/2017, definisce gli indicatori che l'amministrazione utilizza per

programmare, misurare, valutare e rendicontare la *performance*. Inoltre, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa e individuale: in particolare formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della *performance* organizzativa.

Riguardo al lavoro agile l'OIV riveste un ruolo fondamentale nell'implementazione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa dello *smart working*, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Difatti, la collaborazione dell'OIV nell'aggiornamento del Piano della *performance* con gli indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile, è fondamentale non solo ai fini della valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione, ma anche per la verifica della definizione degli indicatori, quale risultato all'esito di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo in argomento.

#### ❖ **Responsabili della Transizione al Digitale (RTD):**

Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) è la figura dirigenziale all'interno dell'Amministrazione – rivestita dal Direttore generale Organizzazione che ha tra le sue principali funzioni quella di garantire operativamente la trasformazione digitale dell'amministrazione, coordinandola nello sviluppo dei servizi pubblici digitali e nell'adozione di nuovi modelli di relazione trasparenti e aperti con i cittadini.

In base alla Circolare n. 3/2018, il RTD rappresenta il principale interlocutore di AgID e della Presidenza del Consiglio dei Ministri per il monitoraggio e il coordinamento delle attività di trasformazione digitale, nonché per la partecipazione a consultazioni e censimenti previsti dal Piano triennale.

Quest'ultimo svolgerà un ruolo fondamentale nella gestione del POLA, perché nei fatti già governa il cambiamento digitale dell'Amministrazione e la sua trasformazione, tracciandone le tappe evolutive. Allo stesso è attribuito il compito di intervenire sulla mappatura delle attività smartabili, sui processi formativi di *upskilling* digitale e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti all'utenza in totale aderenza al ruolo strategico già previsto dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, che gli assegna il compito di definire un *maturity model* delle Amministrazioni che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

#### ❖ **Organismo paritetico per l'Innovazione:**

L'Organismo paritetico per l'Innovazione ha la finalità di attivare stabilmente relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione e innovazione, miglioramento dei servizi,

promozione della legalità, della qualità del lavoro e del benessere organizzativo – anche con riferimento alle politiche formative, al lavoro agile e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alle misure di prevenzione dello *stress* lavoro-correlato e fenomeni di *burn-out*, al fine di formulare proposte all'Amministrazione o alle parti negoziali della contrattazione integrativa.

Secondo il CCNL Funzioni Centrali per il triennio 2016-2018 l'Organismo *“ha composizione paritetica ed è formato da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali di cui all'art 7, comma 3, nonché da una rappresentanza dell'Amministrazione, con rilevanza pari alla componente sindacale; si riunisce almeno due volte l'anno e, comunque, ogniqualvolta l'amministrazione manifesti un'intenzione di progettualità organizzativa innovativa, complessa, per modalità e tempi di attuazione, e sperimentale; può trasmettere proprie proposte progettuali, all'esito dell'analisi di fattibilità, alle parti negoziali della contrattazione integrativa, sulle materie di competenza di quest'ultima, o all'Amministrazione; può adottare un regolamento che ne disciplini il funzionamento; può svolgere analisi, indagini e studi”*.

Inoltre, effettua il monitoraggio dell'attuazione dei piani di azioni positive - predisposte dai comitati unici di garanzia, in collaborazione con questi ultimi, anche in riferimento allo stato di attuazione del lavoro agile presso l'Amministrazione.

L'Organismo paritetico per l'innovazione è stato istituito presso il Ministero per il perseguimento delle finalità su esposte il 30 luglio 2018.

Tanto premesso, l'Amministrazione si riserva di coinvolgere l'Organismo, per quanto di competenza, nei processi di innovazione e rinnovamento digitale del Ministero con particolare attenzione per le dinamiche legate allo sviluppo del lavoro agile.

#### ❖ **Organizzazioni sindacali (OO.SS):**

Le OO.SS. dando luogo mediante il proprio contributo alla partecipazione indiretta di tutti i lavoratori ai processi di cambiamento dell'Amministrazione, che in materia di lavoro agile, richiede un modello organizzativo basato non più sulla presenza fisica in ufficio, ma sull'adattarsi velocemente ai cambiamenti con un approccio all'organizzazione del lavoro basato sulla combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione che restituisca in cambio una responsabilizzazione sui risultati.

Pertanto, il Presente Piano operativo e le attività ad esso prodromiche all'implementazione del lavoro agile sono adottate dall'Amministrazione sentite le organizzazioni sindacali, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva. A tale proposito appare utile rammentare che il coinvolgimento delle OO.SS. non si estende ai contenuti del Piano della performance, né alla definizione degli obiettivi individuati dall'Amministrazione.