

**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 della Difesa**

## INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>pag. 3</b>
<b>PARTE 1^ - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO</b>	<b>pag. 4</b>
<b>1. DALLA SPERIMENTAZIONE ALL'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE: GLI ATTI ORGANIZZATIVI ADOTTATI</b>	<b>pag. 4</b>
<b>2. IL LAVORO AGILE IN EMERGENZA</b>	<b>pag. 5</b>
<b>3. IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE</b>	<b>pag. 6</b>
<b>4. CONDIZIONI ABILITANTI</b>	<b>pag. 7</b>
<b>4.1. LA FORMAZIONE</b>	<b>pag. 9</b>
<b>4.2. AMMODERNAMENTO TECNOLOGICO</b>	<b>pag. 11</b>
<b>PARTE 2^ - MODALITÀ ATTUATIVE</b>	<b>pag. 13</b>
<b>1. AGGIORNAMENTO DEGLI ATTI ORGANIZZATIVI INTERNI</b>	<b>pag. 13</b>
<b>2. AGGIORNAMENTO DELLA MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ COMPATIBILI CON IL LAVORO AGILE</b>	<b>pag. 15</b>
<b>3. I PERCORSI FORMATIVI DEL PERSONALE</b>	<b>pag. 15</b>
<b>4. GLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI</b>	<b>pag. 16</b>
<b>PARTE 3^ - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE</b>	<b>pag. 17</b>
<b>PARTE 4^ - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE</b>	<b>pag. 19</b>

## **PREMESSA.**

Il lavoro agile (c.d. *smart working*) non è solo una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa che consente di lavorare in modo flessibile nel rispetto degli obiettivi prefissati, ma un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro che impone la rivalutazione dei vincoli tradizionali del rapporto di lavoro quali lo spazio fisico, agli orari e agli strumenti di lavoro proponendo la ricerca di nuovi equilibri fondati su una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori.

Lo stesso è disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato”, che definisce il lavoro agile come modalità di esecuzione dei rapporti di lavoro subordinato mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Per il settore pubblico la cornice di riferimento è integrata dalla legge 7 agosto 2015, n. 124 in base alla quale ciascuna amministrazione è chiamata ad attuare politiche e modelli flessibili di lavoro volti a valorizzare le risorse umane e strumentali ai fini di una maggiore produttività, a responsabilizzare il personale dirigente e non, a promuovere la conciliazione dei tempi vita-lavoro, a diffondere l'utilizzo delle tecnologie digitali e informatiche, a perfezionare i sistemi di misurazione e valutazione della performance del personale; in attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della citata legge n. 124/2015 è intervenuta la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017, recante *Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*.

Il lavoro agile è, dunque, una diversa modalità di lavoro che, rendendo flessibili i luoghi e i tempi della prestazione lavorativa, intende aumentare la produttività e favorire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il lavoro agile si aggiunge alle modalità tradizionali di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, senza modificare la posizione giuridica e contrattuale del dipendente nell'organizzazione.

## **PARTE 1**

### **LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO**

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

Il Ministero della Difesa, in attuazione della riforma Madia (legge n. 124 del 2015) - che ha previsto la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di esecuzione della prestazione lavorativa, per almeno il dieci per cento del personale, con lo scopo di favorire la conciliazione vita-lavoro – ha introdotto, su base volontaria, il lavoro agile per i propri dipendenti, a decorrere dal 2018.

Inizialmente, è stata attivata una prima fase di sperimentazione, seppur limitata al personale in servizio presso determinate strutture, al fine di acquisire ogni elemento utile a strutturare e consolidare nel dicastero, nell'arco dei tre anni successivi, forme organizzative di lavoro agile a favore di una percentuale crescente di dipendenti per arrivare, a regime e gradualmente alla percentuale del 10% previsto dalla normativa in materia.

A tal fine è stato adottato dal Capo di Stato maggiore della Difesa e dal Segretario Generale della Difesa/DNA in data 8 ottobre 2018, apposito Regolamento, con il quale sono state individuate le modalità di accesso al lavoro agile e fissati i contenuti minimi degli accordi individuali di lavoro (contratti) stipulati tra il Responsabile delle strutture destinatarie della sperimentazione e i dipendenti interessati. Il Regolamento prevedeva, previa istanza, l'ammissione prioritaria del dipendente in possesso di determinati titoli preferenziali e, in prima battuta, ha trovato applicazione su un bacino di personale in servizio presso alcuni Enti pilota dell'Amministrazione della Difesa quali: Segretariato Generale Difesa, Direzione Generale per il Personale civile, Stato Maggiore della Difesa e Stato Maggiore della Marina; in tale fase sperimentale sono state privilegiate attività eseguibili da remoto secondo specifici "progetti pilota" individuati dal dirigente in accordo con il dipendente.

Con determina del Segretario Generale del 1° aprile 2019, è stata disposta la proroga della sperimentazione dei progetti pilota di lavoro agile presso il Segretariato Generale e presso la Direzione generale per il personale civile al 31 dicembre 2019.

Alla sperimentazione hanno partecipato complessivamente 37 dipendenti (10 uomini e 27 donne).

In data 14 giugno 2019, è stato avviato un monitoraggio, tramite questionario, in merito allo svolgimento della fase sperimentale, con l'evidenziazione degli eventuali vantaggi (sia per il personale che per l'Amministrazione) e criticità emerse.

Il monitoraggio, che ha coinvolto sia i dipendenti che i dirigenti interessati, ha evidenziato un elevato grado di soddisfazione sotto l'aspetto della conciliazione vita-lavoro in particolare per ciò che riguardava il conseguimento di una maggiore autonomia organizzativa, di una ampia flessibilità di orario, di una riduzione dei tempi di spostamento casa-lavoro, del maggior tempo a disposizione per se stessi e per le cure parentali, della riduzione delle spese; i dirigenti hanno confermato i benefici di cui sopra sia in termini di miglioramento generalizzato del clima lavorativo sia, in alcuni casi, in termini di decremento dei tassi di assenza; in tale fase era comunque emerso l'auspicio di un potenziamento delle funzionalità digitali da remoto.

Con determina del Segretario Generale del 20 dicembre 2019 la fase sperimentale, nelle more della definizione di un nuovo quadro regolamentare di disciplina del lavoro agile volta all'estensione dell'istituto e che tenesse conto degli esiti del suddetto monitoraggio, è stata ulteriormente prorogata al 31 marzo 2020.

Successivamente sono stati avviati i lavori per prorogare ulteriormente la sperimentazione, sia attraverso la prosecuzione dei progetti già posti in essere, sia con l'attivazione di nuovi progetti, ampliando il numero delle strutture coinvolte.

## **2. IL LAVORO AGILE IN EMERGENZA.**

Il verificarsi dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha imposto di rivedere le strategie di utilizzo del lavoro agile che, ai sensi dell'articolo 87 del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con modificazioni dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, (recante "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per le famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19. Proroga dei termini per l'adozione dei decreti legislativi") è divenuto la modalità ordinaria di espletamento della prestazione lavorativa fino al termine dell'emergenza.

La legislazione di emergenza, per la natura degli interessi tutelati, ha attribuito ai datori di lavoro la facoltà di applicare in forma estesa, per la durata dello stato dell'emergenza stessa, ai rapporti di lavoro subordinato la forma di flessibilità organizzativa costituita dal lavoro agile, richiamando solo il rispetto dei principi dettati dalle norme che lo disciplinano (in particolare la legge 22 maggio 2017, n. 81), e introducendo una deroga alla necessità dell'accordo individuale di lavoro agile con il lavoratore.

In attuazione della suddetta normativa e delle linee di indirizzo emanate dal Ministro per la P.A. con la direttiva n.2/2020, la circolare n. 2/2020 e la direttiva n. 3/2020 sono state diramate indicazioni volte a favorire l'applicazione diffusa della prestazione lavorativa in modalità agile.

Le sopravvenute disposizioni contenute nell'articolo 263 del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, nella legge 17 luglio 2020, n. 77, hanno confermato l'ampia possibilità di fruizione della prestazione in modalità agile quale ordinario modello di organizzazione flessibile del lavoro pubblico, ma hanno dato anche l'avvio, superando la fase emergenziale, ad un percorso a regime stabilendo che entro il 31 gennaio di ogni anno, sentite le Organizzazioni Sindacali, le Amministrazioni redigano il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), nell'ambito del Piano triennale della Performance, che individua le modalità attuative per lo svolgimento del lavoro agile, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in tale modalità, che almeno il 60% del personale possa avvalersene garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Il POLA definisce altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti.

Anche in caso di mancata adozione del POLA, sempre a norma dell'articolo 263 del D.L. 34/2020, il lavoro agile dovrà essere applicato, ove lo richiedano, almeno al 30% dei dipendenti impiegati in attività che possono essere svolte in tale modalità.

Le Amministrazioni, consolidando le esperienze acquisite nel periodo emergenziale, avranno la possibilità di rimodulare i percorsi dell'azione amministrativa sia sotto il profilo organizzativo sia sotto il profilo della formazione professionale, del potenziamento dei supporti tecnologici e della digitalizzazione dei processi di lavoro, pervenendo ad elevare i livelli di produttività e la qualità dei servizi nell'ambito di una concreta promozione della conciliazione vita-lavoro.

In attuazione delle disposizioni contenute nel citato articolo 263 è, poi, intervenuto il DM 19 ottobre 2020 con il quale il Ministro per la P.A. ha tracciato e, per taluni aspetti, confermato, ulteriori linee direttive che, alla luce delle sopra richiamate disposizioni di legge, forniscono un quadro coordinato di riferimento del lavoro agile nell'ambito pubblico.

Al fine di una omogenea applicazione del POLA da parte delle Pubbliche Amministrazioni, il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha, infine, adottato, con decreto del 9 dicembre 2020 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.

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

Sono state, pertanto, emanate, sia con riguardo al personale civile che a quello militare, apposite direttive e circolari da parte delle articolazioni di vertice del dicastero (Stato Maggiore della Difesa, Stati Maggiori di Forza Armata, Segretariato Generale della Difesa, Direzione Generale per il personale civile e Direzione Generale per il personale militare).

Con riguardo al personale civile:

- con circolare della Direzione generale per il personale civile in data 20 marzo 2020, a seguito dell'entrata in vigore delle disposizioni emergenziali, sono state fornite indicazioni in merito all'utilizzo del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa;
- in relazione all'evolversi della situazione emergenziale sull'intero territorio nazionale e alle disposizioni, ai sensi delle quali, nelle pubbliche amministrazioni, il lavoro agile è la modalità ordinaria di esecuzione della prestazione lavorativa, si è provveduto a collocare il personale in lavoro agile, con le modalità semplificate (che non richiedono l'adozione dell'accordo individuale) ad eccezione del personale adibito alle attività indifferibili appositamente individuate, in relazione agli specifici settori di impiego;
- con il "Protocollo di accordo applicativo per la definizione delle misure di prevenzione e la sicurezza dei dipendenti civili del Ministero della Difesa in ordine all'emergenza sanitaria da COVID-19 e la definizione degli assetti del lavoro agile" sottoscritto dalla Delegazione trattante di parte pubblica e le OO.SS. in data 22 giugno 2020, successivamente aggiornato in data 27 novembre 2020, sono state individuate le misure organizzative per la gestione delle attività e sono state confermate tutte le disposizioni riguardanti il lavoro agile come una delle modalità ordinarie di lavoro;
- con circolare della Direzione Generale per il personale civile, in data 18 dicembre 2020, emanata in coordinazione con lo Stato Maggiore della Difesa e il Segretariato Generale della Difesa, sono stati illustrati i punti più significativi del Protocollo e sono state fornite indicazioni in materia di lavoro agile e di misure organizzative.

### **3. IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE.**

Come illustrato in precedenza, l'introduzione del lavoro agile nel Ministero della Difesa è avvenuta per fasi.

Da una prima fase sperimentale, successivamente prorogata, che ha coinvolto soltanto limitati settori, a seguito della dichiarazione dello stato di emergenza sanitaria nazionale, anche il Ministero della Difesa ha fatto ricorso al lavoro agile con le modalità semplificate e, quindi, in deroga agli accordi individuali.

Durante il periodo del lockdown, tutto il personale ha espletato la propria attività lavorativa in modalità agile, ad eccezione di quello adibito ad attività indifferibili, ricorrendo ad un graduale massiccio potenziamento delle funzionalità digitali da remoto oltre ad un potenziamento dei progetti eseguibili da remoto, tenuto conto della complessità della rete organizzativa dell'AD che ha visto impegnati ben 1011 Enti con realtà funzionali ed organizzative differenziate e su cui insistono complessivamente 21.343 unità di personale civile, articolato come di seguito indicato:

<b>Area di dislocazione dell'Ente</b>	<b>Numero Enti</b>
Operativa	704

Tecnico-amministrativa	87
Industriale (Arsenali. Poli, Stabilimenti...)	22
Carabinieri	194
Area esterna (Capitanerie)	4

Distribuzione del personale dell'A.D. (aree funzionali) per area di appartenenza dell'Ente e per profilo professionale del dipendente (dati aggiornati al 18.2.2021)

Area di dislocazione dell'Ente	Profilo amm.vo	Tec./Serv.gen./San.	Totale
Operativa	7.581	7.773	15.354
Tecnico-amministrativa	1.630	606	2.236
Industriale	922	2328	3.250
Carabinieri	402	99	501
Area esterna	1	1	2
<b>TOTALE</b>	<b>10.536</b>	<b>10.807</b>	<b>21.343</b>

Successivamente, in attuazione delle disposizioni normative adottate per garantire il rientro graduale in presenza, si è provveduto, presso tutte le articolazioni del dicastero, ad individuare le attività non compatibili con il lavoro agile e di conseguenza il personale da far rientrare in presenza, sempre e comunque nel rispetto delle misure in materia di sicurezza.

Durante il periodo emergenziale su un totale di 22.118 dipendenti (15.525 uomini e 6.593 donne) hanno espletato la propria attività lavorativa in modalità agile, nel periodo dal 1° al 16 marzo 2020, 13.163 dipendenti (9.028 uomini e 4135 donne), per poi passare nella seconda metà del mese di marzo a 18.039 (12.761 uomini e 5278 donne), per poi arrivare a 18.622 (12.985 uomini e 5637 donne).

Il numero complessivo delle giornate in lavoro agile fruito dal totale dei dipendenti è stato, a gennaio 2020, 123 giornate, a febbraio 126 giornate, dal 1° al 16 marzo 7580 giornate, dal 17 al 31 marzo 173.455, ed infine a 337.215 giornate

Da quanto fin qui esposto, si evince che il dicastero della Difesa, tenuto anche conto della significativa esperienza maturata durante l'emergenza epidemiologica, è già ad uno stadio avanzato di sviluppo del lavoro agile.

Con l'adozione del POLA, il lavoro agile si affianca al lavoro in presenza fra le modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa, garantendo che, per le attività che possono essere svolte in modalità agile (individuate dalla relativa Mappatura) almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene.

#### 4. CONDIZIONI ABILITANTI

Per quanto riguarda le condizioni abilitanti per lo sviluppo e l'implementazione del lavoro agile, si è deciso di fare leva in particolar modo sulla formazione del personale, sulla revisione di alcune misure organizzative, sul miglioramento dei sistemi informatici

Con riferimento alla **salute organizzativa**, sono state già adottate e implementate rispetto al passato le misure organizzative volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, favorendo i dipendenti che si trovano in particolari situazioni di "fragilità" e di svantaggio familiare.

Già nella fase sperimentale e poi più decisamente, nella fase emergenziale, è stato implementato un sistema di programmazione per "progetti", in conformità con quanto previsto dalle disposizioni normative in materia, sulla base di un accordo individuale tra dirigente e dipendente: il lavoro agile viene, infatti, attivato previa sottoscrizione di accordo individuale sottoscritto tra il dipendente e il responsabile dell'Ente (o dell'Unità Organizzativa) in cui lo stesso presta servizio e sono state individuate le modalità e i tempi di svolgimento dell'attività lavorativa.



L' A.D. già in occasione dell'implementazione del lavoro agile quale una delle modalità ordinarie della prestazione lavorativa durante il periodo emergenziale, ha condotto, in relazione alle indicazioni contenute nella circolare n. 3 del 24 luglio 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione una puntuale mappatura delle attività espletabili in modalità agile, nonché un monitoraggio su tutto il territorio che ha interessato gli Enti suddetti dislocati nelle diverse macro aree dell'AD.

**La mappatura delle attività** si pone quale imprescindibile presupposto operativo che consente di individuare, attraverso la ricognizione e l'analisi delle attività di competenza, con la verifica che i processi lavorativi non coinvolgano la tutela e la sicurezza delle informazioni classificate, le prestazioni efficacemente eseguibili in modalità agile e di programmare la quota di personale in esse impiegabile in relazione alla funzionalità dei singoli Enti.

**La mappatura delle attività** si connota quale strumento dinamico suscettibile di “**aggiornamento**” periodico, che consente la rimodulazione della quota di personale da destinare a lavoro agile, in ragione di sopravvenute competenze, rivisitazioni di attività, reingegnerizzazione di procedimenti, nuove acquisizioni di potenzialità e/o dispositivi digitali, ricollocazione di risorse professionali con relativo patrimonio di mansioni, competenze ed esperienze lavorative.

Il processo di monitoraggio ricognitivo dovrà essere potenziato progressivamente al fine di pervenire efficacemente alla individuazione dei dipendenti potenzialmente impiegabili nel lavoro agile e di quelli ad oggi effettivamente impiegati. Ciò in considerazione della complessità delle articolazioni dell'A.D. le cui percentuali di personale impiegabili potrebbero risultare largamente diversificate anche in relazione alla peculiarità dei profili professionali impiegati nelle macroaree dell'AD.

Le attività espletabili in modalità agile sono individuate negli allegati **1, 2, 3 e 4**.

Sono stati individuati i seguenti settori che comprendono le attività potenzialmente non idonee ad essere eseguite in modalità agile in relazione alla natura o alle modalità di svolgimento delle relative prestazioni lavorative:

- direzione lavori dei cantieri;
- servizi sanitari;
- nuclei manutenzione;
- servizio mensa;
- servizio di guardiania;
- servizio automezzi;
- gestione contratti;
- attività officine e laboratori;
- manutenzione settore nautico;
- magazzini;
- ufficio postale;
- attività classificate;
- attività consultazione documentazione cartacea, non dematerializzata, in archivio/ufficio;
- attività sviluppo sistemi su database locali non in cloud/condivisi.

In ogni caso, l'idoneità o meno di un'attività ad essere svolta in modalità agile dipende in concreto dall'attività stessa e non dal settore generale che la ricomprende.

Per quanto riguarda la valutazione, se in una prima fase non sono stati individuati obiettivi specifici, ora è in fase di approvazione l'integrazione al “Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile della Difesa”, adottato in data 10 novembre 2015, integrazione che prevede specifici obiettivi e relativi indicatori sia per il personale appartenente alle qualifiche, che per

quello dirigenziale. I suddetti obiettivi consentono da un lato di responsabilizzare il personale dirigenziale e non, e, dall'altro, di valutare e valorizzare la prestazione lavorativa e i risultati raggiunti.



L'Ufficio di Supporto dell'OIV, già in sede di revisione metodologica delle schede di valutazione individuali, per l'anno 2021, sia per i dirigenti generali che per quelli non generali ha previsto specifici obiettivi/indicatori in un'ottica di efficace ricorso al lavoro agile (tra questi: la partecipazione ad almeno tre corsi sui temi dello *change management*, la partecipazione dell'80% del personale civile e militare delle strutture dirigenziali generali a corsi per il miglioramento delle competenze organizzative e digitali utili al lavoro agile; la predisposizione di piani organizzativi del lavoro agile idonei a garantire contemporaneamente la piena operatività e soddisfazione del personale coinvolto.

Con riferimento alla salute professionale, già dall'avvio della fase sperimentale, sono stati effettuati percorsi di formazione allo scopo di accrescere le competenze possedute dal personale (cfr.par.4.1)

Per quanto riguarda **la salute digitale**, l'Amministrazione della Difesa, già da tempo ha intrapreso il percorso della digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro e quello di ammodernamento tecnologico per dotarsi di una struttura idonea a supportare il lavoro agile dei propri dipendenti (cfr.par. 4.2).

Relativamente, infine, allo stato di **salute economico-finanziaria**, il Ministero della Difesa ha incentrato le proprie strategie di investimento soprattutto, sulla formazione del personale (dirigenziale e appartenente alle qualifiche), sulla dotazione tecnologica e sulla trasformazione digitale:

- 1) attività di formazione sulle competenze direzionali, organizzative e digitali (cfr. par. 4.1);
- 2) ammodernamento tecnologico (cfr. par. 4.2);
- 3) digitalizzazione dei procedimenti, dei processi e dei servizi (cfr. par. 4.2).

#### 4.1.LA FORMAZIONE

Il processo di introduzione e di implementazione del lavoro agile è stato accompagnato anche da una costante attività di formazione, informazione e sensibilizzazione.

Per la formazione il Ministero della Difesa si avvale dell'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), per la dirigenza e il personale appartenente alla 3<sup>a</sup> Area funzionale e quella del proprio Ufficio Formazione specialistica e didattica (DIFEFORM), per il restante personale.

Per le prime attività di formazione e informazione in materia di lavoro agile, che risalgono al 2018, il Ministero della Difesa si è avvalso dell'offerta formativa della SNA, che ha tenuto corsi specifici in materia di lavoro agile.

Il corso "Lo smart working come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive", articolato in 3 edizioni, nel 2018, ha visto la partecipazione di 8 funzionari, mentre quello svolto nel 2019, articolato in 2 edizioni, ha visto la partecipazione di 2 funzionari.

Sempre nel 2019, il corso "Accompagnamento all'introduzione dello smart working nelle Pubbliche Amministrazioni", articolato in 2 edizioni, ha visto la partecipazione di 40 dipendenti appartenenti alle qualifiche e 2 dirigenti.

Nel 2020, la partecipazione del personale a percorsi formativi presso la SNA è stata intensificata.

Di seguito specchio illustrativo:

Denominazione del corso	n. edizioni organizzate	Partecipanti		Investimento
		Dirigenti	Qualifiche	
Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive	4			Gratuito
		20	72	

Il POLA: istruzioni operative su come elaborare il nuovo Piano organizzativo del lavoro agile	1	1	5	Gratuito
<b>TOTALE</b>		<b>21</b>	<b>77</b>	
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>98</b>			

I corsi erogati, nel 2020, dall'Ufficio Formazione specialistica e didattica (DIFEFORM) sono stati:

Denominazione del corso	n. edizioni organizzate	Partecipanti	
		Dirigenti	Qualifiche
Seminario sulle nuove tecnologie gestionali della documentazione amministrativa	3		94
Corso base di Office Automation: WORD	3		37
Corso base di Office Automation: EXCEL	4		68
Corso base di Office Automation: PowerPoint	2	1	23
Corso base di Office Automation: ACCESS	4		21
Corso base sull' uso di INTERNET	2		18
Corso avanzato di Office Automation: WORD	4		48
Corso avanzato di Office Automation: EXCEL	4		51
Corso sulla sicurezza informatica in Internet	3		42
Corso base di Libre Office: WRITER	2		28
Corso base di Libre Office: CALC	1		14
WINDOWS E INTERNET	1		14
WORD base	1		30
EXCEL base	1		37
PowerPoint base	1		17
ACCESS base	1		15
INTERNET base			10
WORD avanzato.	1		19
Libre Office WRITER base.	1		22
Lo Smart Working nell'A.D. aspetti teorici e pratici a seguito delle misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID 19	2		100

Denominazione del corso	n. edizioni organizzate	Partecipanti	
Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive	1	10	31
<b>TOTALE</b>		<b>11</b>	<b>818</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>		<b>829</b>	

La formazione ha rappresentato, quindi, una importante leva strategica per l'attivazione delle condizioni abilitanti alla diffusione e al consolidamento del lavoro agile nel Ministero della Difesa.

#### 4.2.AMMODERNAMENTO TECNOLOGICO.

Il percorso intrapreso dal Ministero della Difesa in materia di digitalizzazione dei processi e di ammodernamento tecnologico si è concretizzato, già dall'inizio della fase emergenziale e gradualmente in modalità sempre più massicce, nella disponibilità di una infrastruttura tecnologica dedicata che consente di avere accesso ai servizi digitali in uso presso le varie articolazioni anche da remoto e in sicurezza.

Oltre a dotarsi di una propria struttura dedicata, sono state contestualmente incrementate le risorse disponibili agli utenti quali:

- la disponibilità di una VPN per l'accesso alla rete della Difesa/Forze Armate/Segretariato Generale;
- l'accesso ai file service delle varie organizzazioni;
- l'incremento dello spazio disponibile delle caselle di posta elettronica istituzionale;
- l'incremento degli strumenti di *collaboration* istituzionali;
- la fruibilità delle banche dati necessarie allo svolgimento delle attività lavorative;
- la fruibilità della firma digitale a tutti gli utenti della difesa;
- gli applicativi consultabili da remoto;
- la disponibilità della rete intranet da remoto;
- l'entrata in esercizio di alcuni processi completamente digitalizzati;
- l'entrata in esercizio di alcuni servizi completamente digitalizzati.

Il monitoraggio condotto nella fase emergenziale per il periodo 1° marzo – 15 settembre 2020 aveva evidenziato che erano state fornite dall'Amministrazione n. 981 pc/device e abilitazioni VPN.

Sotto il profilo della salute economico-finanziaria, gli investimenti in supporti HW e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile e di quelli per la digitalizzazione di servizi, processi e procedimenti ammontano a complessivi 1.905.000 euro, coerentemente con quanto inserito nei dati della baseline.

## **PARTE 2**

### **MODALITÀ ATTUATIVE.**

#### **1. AGGIORNAMENTO DEGLI ATTI ORGANIZZATIVI INTERNI**

Attualmente nel Ministero della Difesa, la disciplina del lavoro agile è contenuta nell'apposito Regolamento adottato per la fase sperimentale dal Capo di Stato maggiore della Difesa e dal Segretario Generale della Difesa/DNA in data 8 ottobre 2018, con il quale sono state individuate le modalità di accesso al lavoro agile e fissati i contenuti minimi degli accordi individuali di lavoro (contratti) stipulati tra il Responsabile delle strutture destinatarie della sperimentazione e i dipendenti interessati.

Tuttavia, nella fase emergenziale, sulla base di direttive degli Organi di vertice che hanno recepito le nuove modalità stabilite dalle disposizioni legislative e regolamentari emanate al riguardo nel corso della fase emergenziale, ogni Ente ha implementato l'ammissione al lavoro agile di propri dipendenti secondo criteri modulati in relazione alle proprie esigenze funzionali e organizzative.

L'A.D. sta, comunque, procedendo ad adottare una nuova regolamentazione, che tenga anche conto dell'obiettivo di estendere il lavoro agile ad almeno il 60% dei dipendenti che svolgono attività lavorabili in modalità agile, che ne facciano richiesta.

In particolare, l'oggetto della regolamentazione attiene alle modalità applicative del lavoro agile nell'ambito del personale civile dell'Amministrazione della Difesa, con specifico riguardo alle scelte organizzative, agli ambiti agilmente lavorabili, alle modalità e ai tempi di fruizione dell'istituto da parte del suddetto personale, alla forma ed al contenuto dell'accordo individuale di lavoro in modalità agile, alla definizione dei criteri di alternanza e rotazione del personale impiegabile in tale modalità, ai criteri di priorità ai fini dell'ammissione ove attivabili, alla definizione delle fasce di contattabilità e del diritto alla disconnessione, agli istituti contrattuali applicabili.

**Gli obiettivi perseguiti nel Regolamento sono ispirati alle seguenti finalità:**

- incrementare la produttività agevolando la conciliazione dei tempi vita-lavoro e favorendo l'integrazione lavorativa, e quindi obiettivi di pari opportunità, dei soggetti che per condizioni di disabilità, personali e altri impedimenti di natura oggettiva si trovino in condizioni di disagio;
- sperimentare nuove forme di impiego del personale che favoriscano concretamente una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e per programmi ed alla misurazione del lavoro secondo parametri ispirati alla qualità e quantità dei servizi erogati;
- promuovere l'utilizzo di strumenti digitali di comunicazione e di organizzazione delle procedure amministrative;
- contribuire, nell'ottica dell'incentivazione della produttività, ad elevare il benessere organizzativo della comunità di lavoro riducendo situazioni di conflitto e carenza di motivazione;
- promuovere modalità innovative e flessibili di lavoro e, al tempo stesso, tali da salvaguardare il sistema delle relazioni personali e collettive proprie del contesto lavorativo;
- garantire l'equilibrio tra l'implementazione del lavoro agile e le esigenze di funzionalità amministrativa, riservatezza delle informazioni e sicurezza.

Il Regolamento, inoltre, tiene conto dei **seguenti principi applicativi** individuati e stabiliti dal quadro normativo di riferimento:

- il lavoro agile si inserisce stabilmente nella prospettiva programmatica di un modello organizzativo "**ordinario**" di svolgimento della prestazione lavorativa, potenzialmente fruibile a tutti i livelli, misurato su risultati e obiettivi predeterminati;

- gli elementi caratterizzanti la “**flessibilità**” del lavoro agile, identificati dal legislatore essenzialmente nella previsione *dell’assenza di precisi vincoli di orario e di luogo*, apre ad una prospettiva incentrata sulla valorizzazione dell’autonomia operativa del lavoratore che, sebbene delimitata dal potere di direttiva del dirigente, si sostanzia in una responsabilizzazione individuale protesa al raggiungimento dei risultati attesi e degli obiettivi predeterminati;
- la previsione legislativa dell’**alternanza tra lavoro da remoto e lavoro in presenza** permette di coordinare con flessibilità i due modelli, nel giusto equilibrio dettato dalle specificità funzionali e strutturali di ciascun Ente oltre che dal rispetto dei limiti legislativi e contrattuali posti al tempo di lavoro;
- la previsione contenuta nel DM 19 ottobre 2020 concernente la possibilità di applicare **criteri di rotazione** del personale da ammettere alla modalità agile consente di assicurare un ampio coinvolgimento delle risorse professionali, ove consentito dalle dimensioni dell’Ente e dalla specifica articolazione delle attività di competenza;
- **la mappatura delle attività** che si pone quale imprescindibile presupposto operativo che consente all’Ente di individuare, attraverso la ricognizione e l’analisi delle attività di competenza, con la verifica che i processi lavorativi non coinvolgano la tutela e la sicurezza delle informazioni classificate, le prestazioni efficacemente eseguibili in modalità agile e di programmare la quota di personale in esse impiegabile in relazione alla funzionalità dell’Ente.

**La mappatura delle attività** si connota quale strumento dinamico, suscettibile di “**aggiornamento**” periodico, che consente all’Ente la rimodulazione della quota di personale da destinare a lavoro agile, in ragione di sopravvenute competenze, rivisitazioni di attività, reingegnerizzazione di procedimenti, nuove acquisizioni di potenzialità e/o dispositivi digitali, ricollocazione di risorse professionali con relativo patrimonio di mansioni, competenze ed esperienze lavorative;

- le norme di riferimento **individuano il dirigente**, responsabile del proprio ufficio, quale principale soggetto promotore e fruitore del lavoro agile, il cui compito è quello di introdurre e implementare tale nuova modalità innovativa nell’organizzazione amministrativa e nella gestione delle risorse umane; in tale ottica si inserisce la declinazione nell’ambito di ciascun Ente della individuazione della quota di personale da organizzare in attività agile (almeno il 60%) fra i lavoratori adibiti a mansioni che possono essere svolte in tale modalità;
- considerata la complessa articolazione dell’A.D. caratterizzata da esigenze peculiari e differenziazioni qualitative e quantitative tra Enti, il regolamento tiene conto dell’autonomia organizzativa e gestionale di ciascun Ente;
- Viene sottoscritto un atto bilaterale tra il dirigente e il dipendente, che definisce contenuti e modalità di svolgimento del lavoro agile, indicando, in particolare: l’oggetto e gli obiettivi dell’attività da svolgere da remoto; la durata dell’accordo, le fasce orarie per assicurare il coordinamento con l’orario di servizio e l’orario di lavoro effettuato in sede; la verifica di risultati in base a indicatori e target; il monitoraggio periodico sullo stato di attuazione del progetto; la rendicontazione e la valutazione dei risultati raggiunti. Il rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza è assicurato tramite la consegna al dipendente lavoratore in modalità agile e al RLS di un’informativa scritta in cui sono individuati i rischi generali e quelli specifici connessi alla modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

## **2. AGGIORNAMENTO DELLA MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ COMPATIBILI CON IL LAVORO AGILE.**

Come è stato ampiamente illustrato nei paragrafi precedenti, la mappatura delle attività si connota quale imprescindibile strumento di programmazione, soggetto ad “aggiornamento” periodico anche ai fini della rimodulazione della quota di personale da destinare a lavoro agile in ragione di sopravvenute competenze, rivisitazioni di attività, reingegnerizzazione di procedimenti, nuove acquisizioni di potenzialità e/o dispositivi digitali, ricollocazione di risorse professionali con relativo patrimonio di mansioni, competenze ed esperienze lavorative.

Si è già proceduto ad effettuare una puntuale ricognizione delle attività effettuabili in modalità agile, risultate significativamente ampliate nel corso della fase emergenziale, rispetto alla fase sperimentale.

Come evidenziato nel paragrafo precedente, con la nuova regolamentazione interna, tenuto anche conto delle peculiarità del dicastero della Difesa – che soprattutto nell’area tecnico-operativa impiega personale con professionalità tecnica che deve necessariamente svolgere la propria attività in presenza - si è ritenuto di demandare all’autonomia dei singoli Enti l’aggiornamento periodico delle mappature, prevedendo nel contempo chiari percorsi dei relativi dati informativi finalizzati ai monitoraggi necessari per la programmazione.

### 3. I PERCORSI FORMATIVI DEL PERSONALE

La diffusione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, oltre che da una rivisitazione degli assetti organizzativi e dei processi di lavoro e la digitalizzazione, non può che passare attraverso adeguati percorsi formativi. La formazione rappresenta uno degli obiettivi strategici prioritari in programmazione per il triennio di riferimento.

Come già descritto nella prima parte del piano, il processo di introduzione e di implementazione del lavoro agile è stato accompagnato anche da una costante attività di formazione, informazione e sensibilizzazione. Sono stati seguiti dal personale e dai dirigenti percorsi formativi sia in presenza che in modalità webinar.

Nel corso del triennio di riferimento, l’A.D. continuerà nel percorso intrapreso, continuando ad avvalersi della Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA), deputata alla formazione gratuita dei dipendenti (dirigenti e funzionari) delle Amministrazioni centrali dello Stato. A cominciare dalla fase intermedia si procederà all’allargamento della platea dei destinatari della formazione finalizzato a far sì che gran parte del personale sia messo nelle migliori condizioni di poter prestare la propria attività lavorativa da remoto.

La programmazione formativa dell’Ufficio Formazione specialistica e didattica (DIFEFORM), già adottata sarà oggetto di rivisitazione per modificare la programmazione iniziale in relazione alle nuove esigenze, differenziando anche i percorsi formativi dedicati al personale dirigenziale e quelli dedicati al personale appartenente alle qualifiche.

Il ricorso al lavoro agile e l’utilizzo di modelli di lavoro flessibili hanno reso indispensabile l’organizzazione di percorsi formativi orientati allo sviluppo di competenze professionali adattabili al nuovo contesto di riferimento in cui non si può prescindere dalla trasformazione digitale in atto e dal cambiamento organizzativo.

In particolare, dovranno essere implementati percorsi formativi che sviluppino le competenze organizzative, la conoscenza dei processi di lavoro, la conoscenza della struttura del POLA e dei sistemi di monitoraggio, la conoscenza delle funzionalità connesse con il lavoro da remoto (le diverse funzionalità del Sistema di protocollo informatico, l’implementazione della firma digitale, i sistemi di *collaboration* e le interlocuzioni in videoconferenza).

Saranno inoltre avviate iniziative finalizzate a verificare la possibilità di potenziare, in chiave sinergica con i percorsi ordinari, attività formative in house (ad esempio avvalendosi delle competenze informatiche dei Servizi informatici presso gli Enti).

Per quanto riguarda la **salute digitale** i gap formativi, riferiti ai due livelli gestionale e manageriale-strategico, saranno colmati secondo un sistema generale di conoscenze, capacità e competenze articolato come segue:



- livello **gestionale**:
  - a) IDCCS (*Individual Digital Common Core Skills*). È il complesso di conoscenze, capacità e competenze di base volte ad assicurare l'utilizzo appropriato, da parte dell'intero personale della Difesa, degli strumenti digitali di cui dispone;
  - b) IDPS (*Individual Digital Professional Skills*). È il complesso conoscenze, capacità e competenze di tipo specialistico, le peculiari competenze professionali che gli operatori ITC e Cyber della Difesa devono avere e che sono necessarie per utilizzare con padronanza e dimestichezza specifici strumenti e tecnologie già in uso nell'Amministrazione (NON incluse in questo documento);
- livello **manageriale e strategico**:
  - a) **complementari**: il complesso conoscenze, capacità e competenze afferenti alla dimensione digitale che sono abilitanti per l'attività manageriale;
  - b) **abilitanti per la trasformazione digitale**: conoscenze, capacità e competenze, necessarie per promuovere e guidare il cambiamento nella gestione del servizio pubblico (competenze precise della dirigenza).

#### 4. GLI INVESTIMENTI TECNOLOGICI

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

Tra le principali iniziative progettuali e di riorganizzazione che si intendono sviluppare nel prossimo triennio si segnalano:

- ampliamento della infrastruttura dedicata al lavoro agile per supportare il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal Gabinetto del Ministro;
- ampliamento degli applicativi consultabili da remoto;
- ampliamento dei processi completamente digitalizzati;
- ampliamento dei servizi completamente digitalizzati; la convergenza delle soluzioni tecnologiche per i servizi comuni a tutta la Difesa;
- disponibilità di ulteriori pc per supportare i lavoratori destinati al lavoro agile.



## PARTE 3

### SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

La struttura complessa del Ministero della Difesa organizzata capillarmente sul territorio nazionale in macroaree funzionalmente e strutturalmente differenti impone, per l'attuazione del lavoro agile, la definizione di percorsi, individuazione dei soggetti con competenze di coordinamento tra i diversi Organi di vertice ed Enti coinvolti a vario titolo nella programmazione delle azioni e diversamente impegnati nel processo di diffusione e consolidamento dell'istituto.

**Il coordinamento organizzativo delle attività** è garantito dagli Organi di Vertice del dicastero, che avranno anche il compito di aggiornare annualmente il P.O.L.A.

Un ruolo fondamentale di coordinamento delle attività sarà svolto dalla **Direzione Generale per il personale civile**. Le iniziative di coordinamento da parte della Direzione Generale saranno realizzate con il supporto dello **Stato Maggiore della Difesa** (con il coinvolgimento degli Stati Maggiori di Forza Armata e del Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri) e del **Segretariato Generale** (con il coinvolgimento delle Direzioni generali e delle Direzioni Tecniche, degli Uffici Centrali e di quelli giudiziari militari).

La Direzione Generale del personale civile svolge, altresì, attività di raccordo dei dati (anche con l'ausilio della apposita Rete dei Referenti per il Lavoro agile, in corso di creazione) e dei monitoraggi, e adoterà le circolari che si rendessero necessarie al fine di uniformare l'applicazione di tale modalità lavorativa e curerà gli adempimenti relativi alla formazione presso la S.N.A.

**Dirigenti:** svolgono un ruolo centrale e sono i principali soggetti promotori e fruitori del lavoro agile, il cui compito è quello di introdurre e implementare tale nuova modalità innovativa nell'organizzazione amministrativa e nella gestione delle risorse umane; in tale ottica si inserisce la declinazione nell'ambito di ciascun Ente della individuazione della quota di personale da organizzare in modalità agile (almeno il 60%) fra i lavoratori adibiti a mansioni che possono essere svolte in tale modalità. Definiscono, d'intesa con il dipendente, il "Progetto individuale di lavoro agile" e ne approvano contenuti e modalità attuative in coerenza con le esigenze organizzative e operative della struttura. Programmano le priorità e gli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo - in accordo con i lavoratori agili - e verificano il conseguimento dei risultati. Ad essi è demandato l'aggiornamento periodico della mappatura delle attività lavorabili in modalità agile.

**Organismo indipendente di valutazione (OIV):** riguardo al lavoro agile il ruolo dell'OIV è di fondamentale importanza, non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi al fine di valutare i risultati, gli effetti e gli impatti del lavoro agile.

L'OIV accompagnerà l'intero programma di attuazione e sviluppo del lavoro agile, che si svolgerà attraverso le fasi dell'avvio, dello sviluppo intermedio e dello sviluppo avanzato, da implementare nell'arco temporale massimo di tre anni.

**Ufficio Formazione specialistica e didattica (DIFEFORM):** svolge un ruolo di fondamentale importanza per la formazione del personale civile del dicastero. L'Ufficio, infatti, organizza e svolge corsi di formazione, corsi di aggiornamento, seminari, cicli di conferenze per il personale civile e militare dell'A.D.

**Comitato Unico di garanzia:** tra i soggetti coinvolti nell'ampio processo di elaborazione del POLA, le Amministrazioni possono avvalersi della collaborazione dei CUG, così come evidenziato nelle Linee guida 2/2017 della Funzione Pubblica. Infatti, seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 della FP, che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, "le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo". I Comitati Unici di Garanzia, così come ribadito dalla menzionata Direttiva, nell'ambito delle loro "funzioni propositive" e "funzioni di

verifica” contribuiscono a favorire le condizioni di benessere lavorativo, anche prevenendo o rimuovendo qualsiasi forma di discriminazione e/o di disagio organizzativo. nell’ambito dei compiti del Comitato rientrano quelli consultivi in materia di orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In tale contesto, il CUG svolge un ruolo rilevante anche nel processo di implementazione del lavoro agile. Nel vigente Piano triennale delle azioni positive del Ministero della Difesa sono ricompresi obiettivi di promozione della conciliazione lavoro-vita privata e di incentivazione, tra l’altro, delle iniziative legate al benessere organizzativo. Anche il Comitato, attraverso il PAP, promuove l’introduzione di forme di lavoro agile per il miglioramento della qualità del lavoro e l’impiego di nuovi strumenti organizzativo – gestionali.

E’ già stato avviato, in materia, un percorso di interlocuzione con il CUG., che proseguirà anche nell’ambito delle azioni di aggiornamento annuale del POLA.

**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, al fine di formulare proposte all’Amministrazione o alle parti negoziali della contrattazione integrativa.

**Referenti per il lavoro agile:** con lo scopo di condividere modelli ed esperienze, è intendimento dell’Amministrazione individuare, per ciascuna articolazione del dicastero (Direzioni Generali, Direzioni tecniche, Stati Maggiori di Forza Armata) i Referenti per l’attuazione del lavoro agile. La costituzione della rete dei referenti – che svolgerebbe un utile ruolo di raccordo tra la struttura di appartenenza e gli Organi di Vertice che garantiscono il coordinamento organizzativo - consentirebbe un’efficace implementazione dell’istituto compresa la veicolazione efficiente di dati informativi volti a monitorare gli impatti del lavoro agile sulla struttura.

**Stato Maggiore della Difesa, VI Reparto (Sistemi C4I e Trasformazione):** ha tra le principali funzioni quella di garantire operativamente la trasformazione digitale del Ministero della Difesa. Il ruolo del VI Reparto dello Stato Maggiore della Difesa, nell’ambito del processo di implementazione del lavoro agile è quello di elaborare modelli a supporto dei cambiamenti organizzativi e di individuare e attuare gli adeguamenti tecnologici necessari allo sviluppo di nuove modalità di lavoro flessibili.

**Organizzazioni Sindacali:** il presente Piano è adottato sentite le OO.SS., con le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

## **PARTE 4**

### **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

Quanto è stato fin qui esposto evidenzia come l'Amministrazione della Difesa abbia già raggiunto risultati soddisfacenti.

Non si possono, tuttavia, sottacere le criticità riscontrate sia nella fase di avvio della sperimentazione che nel periodo emergenziale, riconducibili per lo più a carenza di competenze digitali dei dipendenti carenza di strumentazione informatica, carenza o, in alcuni casi, insufficienza dei servizi di connettività, difficoltà nella gestione della sicurezza dei dati e dei sistemi, difficoltà nella gestione di servizi non erogabili in modalità agile.

Continuando nel percorso intrapreso, occorre pertanto apportare i correttivi necessari, implementando le misure organizzative e gli strumenti oggi a disposizione, investendo sull'innovazione tecnologica, sull'innovazione organizzativa e sulla formazione.

Solo seguendo questo percorso il lavoro potrà effettivamente diventare una modalità ordinaria della prestazione lavorativa, come previsto dalle disposizioni normative.

Nella prospettiva, pertanto, di consentire l'accesso al lavoro agile almeno al 60% del personale che svolge attività lavorabili in modalità agile e che ne faccia richiesta, gli obiettivi, per il triennio, saranno finalizzati a:

- prevedere una “cabina di regia” fra i vari soggetti coinvolti a vario titolo nella stesura del POLA (Stato Maggiore della Difesa, Segretariato Generale, Direzione Generale per il personale civile, OIV, CUG, OPI), individuando nella Direzione Generale per il personale civile il ruolo naturale di promotore e federatore, al fine di rafforzare il coordinamento organizzativo e l'individuazione dei relativi percorsi procedurali;
- implementare le attività di monitoraggio riguardanti sia il benessere organizzativo che le esperienze maturate sia in chiave individuale che in chiave di risultati complessivi, impatti e criticità sulla struttura;
- strutturare forme e modi del monitoraggio attuato dai dirigenti promotori del lavoro agile nell'ambito della unità organizzativa di appartenenza;
- implementare le attività di comunicazione e informazione al fine di sensibilizzare il personale verso un processo di cambiamento culturale e manageriale;
- consentire ad una vasta platea di dipendenti e di dirigenti di partecipare a percorsi formativi finalizzati ad ampliare le competenze direzionali e digitali; in particolare, per i dirigenti percorsi di approfondimento della cultura dell'obiettivo anche a medio e a breve periodo anziché “controllo” inteso in senso tradizionale, dell'utilizzo di forme di monitoraggio costante e mirato, in itinere ed ex post;
- per i dipendenti lo sviluppo di competenze organizzative e digitali soprattutto con riferimento alle funzionalità per le applicazioni da remoto;
- proseguire nella reingegnerizzazione in chiave di semplificazione e nella digitalizzazione dei processi e dei servizi, nonché nella dematerializzazione della documentazione.

La situazione attuale, evidenziata nella baseline, mette in risalto i risultati già raggiunti grazie all'impegno profuso dall'Amministrazione e degli interventi effettuati. Vi sono, comunque, ulteriori passi da fare per

il miglioramento dell'azione organizzativa, continuando a investire in obiettivi di innovazione organizzativa e operativa.

Nella programmazione è stata posta particolare attenzione a quegli obiettivi introdotti per la realizzazione di ulteriori azioni necessarie al potenziamento del monitoraggio dei risultati conseguiti anche in termini di benessere organizzativo e di grado di soddisfazione dei dipendenti e dei dirigenti, al fine di acquisire dati e informazioni indispensabili a meglio comprendere le eventuali criticità e i margini di miglioramento dell'azione amministrativa. Al momento l'attività di monitoraggio riguarda solo alcuni aspetti e l'Amministrazione dovrà costruire, in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, apposite rilevazioni e indagini che consentiranno di rilevare i dati di interesse. Pertanto, alcune informazioni ora non sono disponibili.

BOLLA

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	SOGGETTI /STRUTTURE COINVOLTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
	Previsione coordinamento organizzativo del lavoro agile	Assenza/Presenza coordinamento organizzativo del lavoro agile	Presente	Presente	Presente	Presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti del lavoro agile
	Aggiornamento e miglioramento delle misure organizzative	Assenza/Presenza atto organizzativo interno	Presente	Presente (adozione nuovo regolamento modalità attuative)	Presente	Presente	Persociv/SMD/SGD
		Assenza/Presenza mappatura attività	Presente mappatura attuata in fase emergenziale	Presente	Presente	Presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Adozione iniziative finalizzate al benessere organizzativo	Assenza/Presenza monitoraggio sul benessere organizzativo	Allo stato non sono previste attività di monitoraggio sul benessere organizzativo	Presente	Presente	Presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Miglioramento del sistema di monitoraggio	Assenza/Presenza monitoraggio sul lavoro agile	presente in parte	Presente	Presente	Presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Implementazione del sistema di programmazione per obiettivi e/o per processi e/o per progetti	Assenza/Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Presente in parte	presente	presente	presente	Referenti per il lavoro agile e dirigenti
	Emanazione "Linee guida per l'utilizzo degli strumenti di lavoro e dei sistemi informatici"	Assenza/Presenza "Linee guida per l'utilizzo degli strumenti di lavoro e dei sistemi informatici"	presente	presente	presente	presente	SMD VI Reparto
	Implementazione iniziative di sensibilizzazione e informazione sul lavoro agile	Assenza/Presenza sezione web sul sito istituzionale della D.G. del personale civile dedicata al lavoro agile	Al momento non sussiste sezione web dedicata al lavoro agile	Creazione sezione web sul sito istituzionale della D.G. del personale civile dedicata al lavoro agile	presente	presente	Persociv

SALUTE PROFESSIONALE						
	<b>Competenze direzionali</b>					
Sviluppo delle competenze direzionali in materia di lavoro agile	% dirigenti che partecipano a corsi di formazione in materia di lavoro agile	42%	100%	100%	100%	Persociv (per corsi SNA) Difeform
Adozione approccio per obiettivi e/o per progetti	% dirigenti che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti	100%	100%	100%	100%	Referenti per il lavoro agile e dirigenti
	<b>Competenze organizzative</b>					
Sviluppo delle competenze organizzative in materia di lavoro agile	% dipendenti che partecipano a corsi di formazione in materia di lavoro agile	1,3%	10%	30%	50%	Persociv (per corsi SNA) Difeform
Adozione approccio per obiettivi e/o per progetti	% dipendenti che lavorano per obiettivi e/o per progetti	100%	100%	100%	100%	Referenti per il lavoro agile e dirigenti
	<b>Competenze digitali</b>					
Sviluppo delle competenze digitali specifiche del lavoro agile	% dipendenti che partecipano a corsi di formazione sulle competenze digitali	4%	30%	60%	60%	Persociv (per corsi SNA) Difeform
<b>SALUTE DIGITALE</b>						
Dotare di PC i lavoratori dipendenti destinati al lavoro agile	% di lavoratori agili dotati di PC portatili *	10%	30%	45%	60%	SMD VI Reparto
Disporre di una infrastruttura digitale per lavoro agile	Numero di accesso contemporaneo per lavoro agile**	5000	6500	7000	8000	SMD VI Reparto
Disporre di dispositivi e traffico dati	% di lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	5%	10%	30%	60%	SMD VI Reparto
Assenza /presenza di un sistema VPN	Presenza di un sistema VPN per lavoro agile**	Si	Si	Si	Si	SMD VI Reparto
Assenza/presenza di una intranet	Presenza di una rete intranet per lavoro agile**	Si	Si	Si	Si	SMD VI Reparto

	Assenza/presenza di sistemi di collaboration	Presenza di sistema di <i>collaboration</i> **	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	SMD VI Reparto
	Applicativi consultabili da remoto	% di applicativi consultabile da remoto***	50%	60%	75%	90%	SMD VI Reparto
	Banche dati consultabili in lavoro agile	% di Banche dati consultabili in lavoro agile***	50%	60%	75%	90%	SMD VI Reparto
	Firma digitale tra i lavoratori agili	% Firma digitale tra i lavoratori agili	100%	100%	100%	100%	SMD VI Reparto
	Processi digitalizzati	% Processi digitalizzati***	40%	50%	60%	75%	SMD VI Reparto
	Servizi digitalizzati	% Servizi digitalizzati***	40%	50%	60%	75%	SMD VI Reparto
	Dotare di PC i lavoratori dipendenti destinati al lavoro agile	€ di investimento	100.000	****			SMD VI Reparto
	Disporre di una infrastruttura digitale per lavoro agile	€ di investimento	800.000	1.500.000	3.500.000	4.000.000	SMD VI Reparto
	Disporre di dispositivi e traffico dati	€ di investimento	5.000	****			SMD VI Reparto
Digitalizzazione dei processi e dei servizi	€ di investimento	1.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	SMD VI Reparto	
<b>IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE</b>	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b>						
	Estensione del lavoro agile a tutti i potenziali lavoratori agili	% dipendenti agili effettivi	84% nel periodo emergenziale	>=60% del personale impiegato in attività che possono essere svolte in modalità agile <sup>1</sup>	>=60% del personale impiegato in attività che possono essere svolte in modalità agile <sup>2</sup>	>=60% del personale impiegato in attività che possono essere svolte in modalità agile <sup>3</sup>	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	<b>INDICATORI QUALITATIVI</b>						
	Misurazione del livello di soddisfazione dei dirigenti e dei dipendenti	a) % dirigenti soddisfatti delle prestazioni rese in lavoro agile b) % di lavoratori soddisfatti del lavoro agile	Dati non disponibili	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile

<sup>1</sup> La percentuale è subordinata e potrà variare tenuto conto della volontarietà dell'adesione al lavoro agile da parte del personale

<sup>2</sup> Vedi nota precedente

<sup>3</sup> Vedi nota precedente



<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>ECONOMICITA'</b>						
	Riduzione dei costi variabili di gestione (utenze, carta, cancelleria)	Costi variabili di gestione anno rispetto ai costi di gestione variabili anno precedente	Dati non disponibili	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>EFFICIENZA</b>						
	Riduzione assenze del personale	n. giorni assenze anno rispetto a n. giorni assenze anno precedente	Dati non disponibili	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
<b>IMPATTI</b>	<b>IMPATTO SOCIALE</b>						
	Per i dipendenti	Riduzione ore per <i>commuting</i> casa-lavoro	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Per i dipendenti	Work-life balance	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>						Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Per la collettività	Minore quantità di stampe	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	<b>IMPATTO ECONOMICO</b>						
	Per i dipendenti	Risparmio per riduzione <i>commuting</i> casa-lavoro	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Per i dipendenti	Aumento spese per utenze	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio			Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	<b>IMPATTI INTERNI</b>						

	Per l'A.D.	Miglioramento della salute e del clima organizzativo	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Per l'A.D.	Miglioramento della salute professionale	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile
	Per l'A.D.	Miglioramento della salute economico-finanziaria	Dato al momento non disponibile	Introduzione attività di monitoraggio	presente	presente	Persociv/SMD/SGD con il supporto dei referenti per il lavoro agile

### ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN REGIME LAVORO AGILE IN AMBITO SEGRETARIATO GENERALE (REPARTI E UFFICI GENERALI)

*Tutte le attività che si svolgono attraverso PIATTAFORME TELEMATICHE, attraverso l'accesso al portale VIRTUAL DIFESA, previa autorizzazione del COR:*

- 1) **SICOG** (gestione dei capitoli di spesa, ordini di pagamento, accredito, emissione modelli B e C, programmazione e impiego dei fondi nelle materie di competenza);
- 2) **ADHOC** (trattazione, gestione e smistamento della posta attraverso il protocollo informatico; gestione flusso documentale);
- 3) **PORTALE TRASPARENZA** (inserimento e pubblicazione dati di competenza);
- 4) **GOPERS** (rilevamento delle presenze e assenze del personale);
- 5) **SIRAP** (sistema informatico di raccolta delle assenze/presenze del personale militare e civile dell'Area T/A);
- 6) **MAIL DI SERVIZIO - OUTLOOK** (tutte le comunicazioni istituzionali).

*Inoltre risultano sempre attivabili da remoto:*

- 7) **VIDEOCONFERENZE** (organizzazione e partecipazione, incontri con le OO.SS. e le Superiori Autorità).

### ATTIVITA' AMMINISTRATIVE NEI DIVERSI SETTORI DEL SEGRETARIATO GENERALE

- 1) Elaborazione di Appunti e Note nelle diverse materie di competenza dei vari Reparti/Uffici Generali (ad esclusione della stampa cartacea da effettuarsi a cura di personale in presenza);
- 2) Controllo e coordinamento generale delle attività non classificate (ad esclusione di tutte le attività classificate);
- 3) Attività di consulenza, studio e aggiornamento in tutte le materie di competenza;
- 4) Tutta l'attività istruttoria di esame, verifica, controllo atti, in forma de materializzata, propedeutica all'emanazione dei provvedimenti di competenza;
- 5) Gestione delle pratiche relative al personale militare in materia di documentazione personale, matricolare e caratteristica. Fogli di viaggio;
- 6) Attività in materia di contabilità economica analitica del Centro di responsabilità amministrativa del Segretariato generale e gestione del bilancio per tutti i capitoli attestati all'Organo Programmatore SGD;
- 7) Predisposizione di memorie difensive, atti transattivi, accordi bonari e lodi arbitrali di competenza;
- 8) Attività di studio, individuazione, analisi e sviluppo di soluzioni di natura legale in materia di accordi, atti, approvvigionamenti e programmi europei e internazionali;
- 9) Coordinamento contrattuale e consulenza legale, supervisione finanziaria ed emanazione di direttive in materia di gestione finanziaria e gestione patrimoniale;
- 10) Monitoraggi in materia contrattuale ed implementazione della Direttiva 81/2009. Coordinamento ed esame delle pratiche relative a contratti da segretare, ovvero da eseguire con speciali misure di sicurezza;
- 11) Coordinamento, consulenza e supporto delle attività contrattuali di acquisizione tramite programma "foreign military sales";
- 12) Attività relative al ruolo di Referente dell'AD nei confronti di CONSIP; Monitoraggio e coordinamento in materia di "acquisizioni CONSIP" (Concessionaria Servizi Informativi Pubblici S.p.a.), MEPA e centrali di committenza qualificate secondo la normativa vigente, monitoraggio acquisizioni extra - CONSIP.

13) Prenotazione vaccini antinfluenzali. Prenotazione tamponi COVID presso il Celio;
14) Catalogazione/archiviazione digitale dei file realizzati dal Centro Conferenze; Rassegna Stampa; Realizzazione materiale editoriale e gestione pagine <i>web</i> area tecnico-amministrativa;
15) Attività di studio, analisi e stesura di atti, provvedimenti amministrativi e note in materia di stato giuridico, relazioni sindacali, formazione e impiego, mobilità, comandi del personale civile;
16) Elaborazione ed emanazione di atti ordinativi in ottemperanza alle disposizioni del d.M. 16.1.2013; predisposizione delle TT.OO. degli Enti dell'Area T/A e delle eventuali varianti; Elaborazione della pianificazione d'impiego degli Ufficiali dell'Area T/A e T/I; formazione avanzata e addestramento del personale militare.
17) Attività finalizzate agli inserimenti nel mondo del lavoro dei volontari congedati senza demerito;
18) Predisposizione del bando di ricerca di professionalità sia interne che esterne per l'attribuzione degli incarichi di collaborazione;
19) Redazione degli atti propedeutici all'impiego estero di personale militare e civile <i>ex lege</i> n. 1114/62;
20) Predisposizione delle direttive in materia antinfortunistica e di prevenzione e coordinamento delle relative attività negli ambienti di lavoro della difesa;
21) Attività di esame delle relazioni ispettive del Ministero della difesa e del Ministero dell'economia e delle finanze nonché attività di esame dei giudizi di responsabilità amministrativo-contabile;
22) Attività di istruttoria dei procedimenti e degli atti riguardanti i compiti istituzionali degli Enti e Organismi vigilati;
23) Attività di studio e stesura degli Accordi internazionali in materia di politica degli armamenti;
24) Analisi e redazione documentazione amministrativa di programma nell'ambito dei Programmi di competenza. Analisi e coordinamento tecnico-finanziario;
25) Predisposizione di disposizioni e direttive in materia di codificazione dei materiali e per l'attuazione degli indirizzi di alta amministrazione interessanti l'area tecnico-industriale;
26) Attività di supporto informatico. Studi e standardizzazione informatica in materia di innovazione tecnologica.

## ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN REGIME DI LAVORO AGILE IN AMBITO DIREZIONI GENERALI

*Tutte le attività che si svolgono attraverso PIATTAFORME TELEMATICHE, attraverso l'accesso al portale VIRTUAL DIFESA, previa autorizzazione del COR:*

- 1)SICOG (gestione dei capitoli di spesa, ordini di pagamento, accreditamento, decreti di impegno di spesa, emissione modelli B e C, programmazione e impiego dei fondi nelle materie di competenza);
- 2)ADHOC (trattazione, gestione e smistamento della posta attraverso il protocollo informatico; gestione flusso documentale);
- 3)PORTALE TRASPARENZA (inserimento e pubblicazione dati di competenza);
- 4)GOPERS (rilevamento delle presenze e assenze del personale);
- 5)SISTEMA NOIPA (variazioni stipendiali);
- 6)SIRAP (sistema informatico di raccolta delle assenze/presenze del personale militare e civile dell'Area T/A);
- 7)SIPEC;
- 8)SIREC;
- 9)INFOCIV;
- 10)CIRCE;
- 11)PERLAPA;
- 12)MAIL DI SERVIZIO - OUTLOOK (tutte le comunicazioni istituzionali);
- 13)Inserimento dati di competenza su Portali istituzionali (ARAN – INPS – INAIL etc.);

*Inoltre risultano sempre attivabili da remoto:*

- 14)VIDEOCONFERENZE (organizzazione e partecipazione, incontri con le OO.SS. e le Superiori Autorità).

## ATTIVITA' AMMINISTRATIVE NEI DIVERSI SETTORI DELLE DIREZIONI GENERALI

- 1)Attività di consulenza, studio e aggiornamento in tutte le materie di competenza;
- 2)Attività di segreteria e gestione amministrativa del personale dipendente;
- 3)Attività relative all'Ufficio Relazioni con il Pubblico;
- 4)Gestione delle pratiche relative al personale militare in materia di documentazione personale, matricolare e caratteristica. Fogli di viaggio;
- 5)Tutta l'attività istruttoria di esame, verifica, controllo atti, in forma dematerializzata, propedeutica all'emanazione dei provvedimenti di competenza;
- 6)Gestione del contenzioso (predisposizione atti, gestione istanze, esecuzione ordinanze/sentenze, predisposizione memorie, studi e ricerche in tema di precedenti giurisprudenziali). Con l'eccezione della necessità di consultazione di fascicoli cartacei;
- 7)Attività istruttoria e predisposizione comunicazioni di accoglimento/diniego di istanze di accesso agli atti;
- 8)Attività connesse alla concessione delle onorificenze e delle ricompense;
- 9)Attività istruttoria, di supporto e di coordinamento delle attività delle commissioni esaminatrici;
- 10)Predisposizione bandi di concorso. Attività propedeutiche all'organizzazione e gestione dei concorsi. Verifica requisiti concorrenti alle prove concorsuali. Concorsi e assunzioni magistrati e professori. Assunzioni categorie riservatarie e vittime del dovere;
- 11)Procedimento transito militari non idonei a impiego civile;
- 12)Ricostituzione rapporto individuale di lavoro;
- 13)Procedura per conferimento di incarichi dirigenziali e gestione decreti di nomina;
- 14)Contratti di lavoro personale neoassunto;
- 15)Attività connesse all'avanzamento Volontari in SP; Attività connesse allo stato giuridico dei Volontari in ferma prefissata di 1 anno; Attività connesse allo stato giuridico dei Volontari in ferma prefissata di 4 anni;

16)Attività connesse all'avanzamento e allo stato giuridico di Ufficiali e Sottufficiali; Attività connesse al richiamo e alla cessazione degli Ufficiali.
17)Procedura determinazioni di comandi e mobilità interna ed esterna del personale civile; procedura collocamento "fuori ruolo" di personale impiegato presso organismi internazionali e di magistrati militari designati a far parte del Consiglio della Magistratura Militare; procedura reclutamento personale docente Scuole militari; determinazione di stabilizzazione di personale comandato in entrata nell'A.D.;
18)Predisposizione piano attività formative e attività connesse ai corsi di formazione del personale militare e civile;
19)Procedura rimborso quote iscrizioni universitarie per tutto personale civile A.D. per esigenze "alta formazione"; concessione contributi per elevazione e aggiornamento culturale;
20)Gestione corsi SNA: acquisizione segnalazioni per tutto personale civile A.D., verifica/convalida iscrizione su Portale SNA, convocazione corsi e attività connesse (comunicazione presenze/trasmissione attestati, assistenza a personale per iscrizione su Portale SNA);
21)Attività relativa a programmazione finanziaria e a variazioni di bilancio. Ordini di accreditamento, decreti di impegno di spesa e pagamento competenze, emissione Modelli B e C.;
22)Pagamento spese di giustizia;
23)Monitoraggio dell'impiego dei fondi in termini di competenza e di cassa;
24)Monitoraggio annuale delle esigenze relative nell'ambito della gestione FUA per il personale civile; monitoraggio di cassa e dei piani di impiego dei capitoli/articoli di bilancio in funzione dell'alimentazione della banca-dati. Attività connesse all'elaborazione e alla certificazione del Fondo Risorse Decentrato per il personale civile;
25)Gestione delle attività di programmazione e controllo nonché di rilevazione economica. Gestione delle attività in tema di controllo interno di gestione e valutazione delle <i>performance</i> ;
26)Attività connesse ad assistenza e benessere del personale. Ripetibilità emolumenti da terzi;
27)Attività connesse al trattamento economico eventuale del personale militare. Attività connesse al trattamento economico del personale civile delle aree funzionali e del personale militare transitato all'impiego civile. Gestione trattamento economico del personale dirigenziale;
28)Decreti di collocamento a riposo a qualsiasi titolo per tutti i dipendenti civili di Enti centrali e periferici, ad eccezione dei collocamenti a riposo per limiti di età; aggiornamento e validazione delle posizioni assicurative del personale civile dell'area centrale;
29)Procedimento di riconoscimento della dipendenza da causa di servizio e di concessione dell'equo indennizzo al personale militare (ad eccezione della eventuale necessaria consultazione di pratiche cartacee anteriori al 2013 sia di pensione privilegiata ordinaria, sia di equo indennizzo relative agli interessati);
30) Predisposizione dei provvedimenti concessivi e negativi di pensione ordinaria, di pensione privilegiata e di indennità "una tantum" privilegiata; predisposizione dei provvedimenti concessivi e di riliquidazione dei trattamenti c.d. di attività spettanti alle vittime del terrorismo, del dovere ed equiparati;
31)Predisposizione dei provvedimenti di costituzione della posizione assicurativa, di riunione e di ricongiunzione dei servizi; relazioni al Comitato di Verifica per le Cause di Servizio per richiesta di parere sulla dipendenza da causa di servizio;
32)Procedimento concessione speciali benefici alle vittime del dovere ed equiparati, vittime del terrorismo e della criminalità organizzata e superstiti (ad eccezione della eventuale necessaria consultazione di pratiche cartacee anteriori al 2013);
33)Procedimento di riconoscimento della dipendenza da causa di servizio e di concessione dell'equo indennizzo (ad eccezione della eventuale necessaria consultazione di pratiche cartacee anteriori al 2013). Per il personale civile corrispondenza e decreti pensioni privilegiate ante 2005 e corrispondenza e decreti equo indennizzo ante 6 dicembre 2011;
34)Controllo attività residuali della leva; monitoraggio sulle attività dei Centri/Uffici documentali;
35)Attività inerente al reclutamento, stato giuridico, avanzamento e documentazione del corpo militare della CRI, dei cappellani militari e del corpo militare dell'ACISMOM;
36)Per il personale civile corrispondenza e decreti pensioni privilegiate ante 2005 e corrispondenza e decreti equo indennizzo ante 6 dicembre 2011.

**ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN REGIME DI LAVORO AGILE IN AMBITO DIREZIONI TECNICHE, COMMISERVIZI E UFFICIO AMMINISTRAZIONI SPECIALI.**

*Tutte le attività che prevedono l'utilizzo di PIATTAFORME TELEMATICHE, attraverso l'accesso al portale VIRTUAL DIFESA:*

1) **SICOGE** (gestione dei capitoli di competenza, ordini di pagamento, accreditamento, emissione modelli B e C, programmazione e impiego dei fondi nelle materie di competenza);

2) **ADHOC** (trattazione, gestione e smistamento della posta attraverso il protocollo informatico; gestione flusso documentale);

3) **PORTALE TRASPARENZA** (inserimento e pubblicazione dati di competenza);

4) **GOPERS** (rilevamento delle presenze e assenze del personale);

5) **MAIL DI SERVIZIO - OUTLOOK** (tutte le comunicazioni istituzionali);

6) **ALTRE PIATTAFORME/APPLICATIVI DI INTERESSE PER ATTIVITA' CONTRATTUALE;**

*Inoltre risultano sempre attivabili da remoto:*

7) **VIDEOCONFERENZE** (organizzazione e partecipazione);

8) **FREQUENZA CORSI DI FORMAZIONE ON-LINE;**

**ATTIVITA' /PROCESSI DI LAVORO NEI DIVERSI SETTORI DI COMPETENZA**

1) Pratiche relative alla gestione del personale civile alle proprie dipendenze. Attività relative al sistema di valutazione della *performance* individuale del personale civile;

2) Gestione delle pratiche relative al personale militare in materia di documentazione personale, matricolare e caratteristica;

3) Attività di segreteria. Attività relative alle relazioni con il pubblico;

4) Controllo regolarità documentazione certificati di viaggio missioni nazionali; inserimento su piattaforma Sicef; liquidazione missione; controllo e rilascio richieste di anticipo, rimborso missioni estere;

5) Supporto amministrativo del personale in partenza e rientro dall'estero. Assistenza ai Distaccamenti tramite applicativo Admil;

6) Predisposizione di ogni atto preventivo teso a garantire l'applicazione delle norme e delle direttive attinenti all'antifortunistica;

7) Attività relative all'anticorruzione e trasparenza con pubblicazione su "Amministrazione trasparente";

8) Attività connesse con pubblicità legale, *customer satisfaction*, istanze operatori economici per iscrizione albo fornitori; accesso agli atti documentale, civico e civico generalizzato;

9) Elaborazione di Appunti e Note nelle diverse materie di competenza (ad esclusione della stampa cartacea da effettuarsi a cura di personale in presenza);

10) *Policy*, indirizzo, coordinamento, anche tecnico, e controllo di tutte le attività delle Divisioni/Uffici/Servizi delle Direzioni (ad esclusione della gestione e custodia di tutta la documentazione classificata e del materiale classificato);

11) Impostazione e sviluppo di tutta l'attività contrattuale nel settore di competenza. Elaborazione dei capitolati tecnici e gestione tecnico-amministrativa dei contratti gravanti su capitoli di competenza;

12) Attività di studio e aggiornamento in tutte le materie di competenza. Coordinamento questioni normative;

13) Attività di studio e sviluppo tecnico, standardizzazione, approvvigionamento di mezzi e materiali;

14) Attività di progettazione. Attività connesse con l'elaborazione delle condizioni giuridico amministrative e delle clausole contrattuali e con la redazione di progetti di contratto per lavori, forniture e servizi con ditte nazionali ed estere;

15) Studi di fattibilità, contrattualizzazione, esecuzione dei programmi di ricerca tecnologica;

16) Attività inerenti al contenzioso giurisdizionale e amministrativo relativo alle procedure di gara nell'ambito contrattuale di competenza. Fatta salva la necessità di consultare materiale cartaceo;



17) Attività inerenti al contenzioso giurisdizionale relativo ai contratti stipulati e relative transazioni giudiziali. Fatta salva la necessità di consultare materiale cartaceo;
18) Esecuzione sentenze ed emissione dei provvedimenti di liquidazione. Liquidazione per risarcimento danni e per spese per liti e arbitrati. Attività riguardanti pignoramenti e fermi amministrativi. Fatta salva la necessità di consultare materiale cartaceo;
19) Istruttoria relativa a quesiti da sottoporre agli Organi consultivi per questioni attinenti agli aspetti contrattuali di competenza.
20) Istruttoria delle pratiche di responsabilità amministrativa e delle connesse relazioni alla Procura Regionale della Corte dei conti su danni erariali per perdita o cessione di materiali dell'attività contrattuale, costituzione in mora di presunti responsabili per danni erariali e recupero degli stessi;
21) Raccolta e tenuta della normativa tecnica di competenza. Attività di studio, emanazione di direttive e circolari nelle materie di proprio interesse;
22) Attività attinenti le pubblicazioni di bandi, atti di gara e altre comunicazioni sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, sui normali organi di informazione, sul sito internet della Direzione Generale, sui siti istituzionali previsti dalla vigente normativa;
23) Pratiche inerenti all'attività negoziale con preparazione atti amministrativi e atti dispositivi. Verifica requisiti operatori economici, registrazione contratti e impegni di spesa;
24) Richiesta del Documento Unico di regolarità contributiva;
25) Predisposizione della documentazione occorrente alle commissioni di valutazione delle domande di gara. Atti inerenti alla preparazione delle gare di appalto (ad esclusione dei seggi di gara);
26) Aggiudicazione e approvazione dei contratti (ad eccezione della stipula dei contratti in forma pubblico amministrativa);
27) Esame degli esiti di controllo di lavorazioni e di collaudi (ad esclusione dei collaudi in ditta e dell'effettuazione di <i>audit</i> in ditta, che richiedono la presenza fisica);
28) Contabilità dei lavori, revisione contabilità e relazioni tecniche;
29) Coordinamento delle attività connesse con l'assicurazione della qualità nell'ambito dei programmi nazionali e internazionali;
30) Gestione delle attività finalizzate alla determinazione dei prezzi;
31) Attività connesse ai programmi di omologazione e qualificazione. Emanazione dei certificati di omologazione e catalogazione;
32) Direttive, coordinamento e controllo sulla codificazione dei materiali approvvigionati;
33) Attività amministrative inerenti a Progetti e Lavori connessi ad Accordi internazionali o bilaterali e a Progetti e Lavori Esercito, Marina e Aeronautica;
34) Attività istruttoria propedeutica in materia di demanio e patrimonio;
35) Attività inerenti alla programmazione finanziaria e al bilancio anche degli Uffici Tecnici Territoriali dipendenti da Commiservizi e dalle Direzioni Tecniche;
36) Gestione dei capitoli di funzionamento. Elaborazione delle situazioni finanziarie, contabili e statistiche relative ai capitoli di competenza;
37) Monitoraggi di cassa. Monitoraggio della spesa. Revisione delle contabilità mensili;
38) Gestione delle variazioni di bilancio. Decreti di impegno. Decreti di pagamento ad impegno contemporaneo. Ordini di accreditamento. Ordini di pagamento. Approntamento decreti di annullamento di impegni;
39) Attività relative all'assegnazione ed all'emissione degli ordini di accreditamento in contabilità speciale in favore delle Direzioni di Amministrazione;
40) Predisposizione e notificazione mandati di pagamento alle Ditte fornitrici e agli Enti committenti e ai Responsabili del procedimento.

**ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN REGIME DI LAVORO AGILE IN AMBITO  
AREA TECNICO-OPERATIVA**

Preparazione, istruzione o redazione di atti o documenti a carattere amministrativo, legislativo, finanziario, tributario, tecnico, anche in relazione a processi amministrativi, attività legali e di contenzioso, convegni e conferenze
Segreteria (limitatamente alle attività che possono essere dematerializzate e/o gestite in remoto)
Traduzione di atti e documenti
Redazione di articoli, rubriche, notizie, recensioni, studi storici e sommari per le pubblicazioni delle FF.AA. o di altra istituzione, compresa la composizione e l'impaginazione di file di stampa o il montaggio di sequenze grafiche in formato digitale
Formazione e/o addestramento teorico-pratico a distanza
Studio e aggiornamento nell'ambito della propria materia
Aggiornamento di cataloghi digitali di archivi e biblioteche
Gestione di materiale informativo e divulgativo
Studio, consulenza, valutazione, programmazione e revisione di materie ad alto contenuto specialistico, che possa essere svolto in autonomia, anche allo scopo di fornire soluzioni a problemi tecnici/specifici
Direzione, coordinamento e gestione del personale di unità organizzative, anche di rilevanza esterna
Sviluppo, pianificazione, coordinamento di un sistema di gestione a supporto di attività scientifiche/giuridiche di tipo professionale, oltre alla redazione, predisposizione e sottoscrizione degli atti tipici della relativa professione
Pianificazione dell'attività manutentiva e compilazione di rapporti tecnici e di collaudo
Gestione operativa e manutenzione di sistemi informatici, con relativo supporto agli utenti, sia in ambito tecnico che applicativo
Gestione e sviluppo di software, banche dati nonché il controllo tecnico funzionale dei servizi informatici
Gestione di centri di elaborazione e comunicazione dati, nonché delle problematiche relative alla sicurezza informatica
Assistenza, manutenzione e potenziamento delle dotazioni informatiche
Raccolta, ricerca, controllo e analisi di elementi informativi basici, di testi e dati di intelligence, con relativa archiviazione, trattazione e predisposizione di materiale al fine di stendere briefing informativi, gestione/aggiornamento/stesura dei documenti relativi al patrimonio informativo (limitatamente a quanto compatibile con i requisiti di sicurezza)
Ricerca e studio nel settore crittologico (limitatamente a quanto compatibile con i requisiti di sicurezza)
Progettazione, controllo e sviluppo di impianti ed apparati elettronici, optoelettronici, TLC e "tempest", reti, apparecchiature e congegni elettrici ed elettromeccanici, motori ed apparati meccanici, costruzioni edili
Acquisizione, elaborazione ed interpretazione dei dati necessari alla costruzione e l'aggiornamento della cartografia terrestre, nautica e geologica
Disegno cartografico e calcolo nei vari campi geotopocartografici e nautici