



Ministero della Giustizia

**PIANO ORGANIZZATIVO
DEL LAVORO AGILE
2025**

**Direzione generale
del Personale e della Formazione**

Sommario

Premessa.....	2
1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile - condizionalità e fattori abilitanti.....	3
1.1 La struttura e le attività	3
1.2 Gli organici	4
1.3 I piani assunzionali - Cenni	4
1.4 Grado di digitalizzazione dei servizi e prospettive di sviluppo	4
1.5 Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile dalla fase emergenziale a quella post-emergenziale	6
2. Modalità attuative del lavoro agile.....	7
2.1 Gli obiettivi del lavoro agile	7
2.2 Analisi organizzativa	8
2.3 Mappatura delle attività realizzabili in modalità agile.....	8
2.4 Accordi individuali	11
2.5 Sicurezza.....	13
3. I soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti	13
3.1 I dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.....	13
3.2 Le strutture.....	14
4. Programma di sviluppo del lavoro agile - obiettivi.....	14
4.1 Condizioni abilitanti il lavoro agile	14
4.2 Piano di sviluppo	16
4.3 Monitoraggio delle dimensioni abilitanti.....	17

Premessa

Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) è il documento di programmazione organizzativa che individua le misure atte a consentire l'attuazione e lo sviluppo del lavoro agile quale strumento di innovazione organizzativa e modernizzazione dei processi attraverso cui conciliare le esigenze di vita-lavoro dei dipendenti.

In tal senso tiene conto del quadro regolatorio delineato dal Contratto Collettivo Nazionale Funzioni centrali 2019-2021, che offre una disciplina generale di tutti i diversi istituti inerenti al lavoro da remoto. Infatti sin da prima dell'entrata in vigore delle suddette norme contrattuali, l'Amministrazione giudiziaria ha avviato un proficuo confronto con le Organizzazioni Sindacali all'esito del quale è stato formalizzato, nel 2022, un atto datoriale per la regolamentazione del lavoro agile ordinario che recepisce nella sostanza l'impianto da cui muove il CCNL 2019-2021, declinandolo secondo le specificità degli uffici centrali e periferici, senza trascurare la fondamentale lezione derivante dall'applicazione, durante il periodo di emergenza pandemica, dell'accordo sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali il 14.10.2020.

L'obiettivo di favorire attraverso il lavoro agile la produttività e l'orientamento ai risultati richiede, per l'Amministrazione giudiziaria, l'adozione di specifici modelli di organizzazione del lavoro e un utilizzo massiccio delle tecnologie digitali di supporto, nonché un continuo rafforzamento ed aggiornamento delle competenze trasversali nell'ambito delle diverse figure professionali. In tale prospettiva l'organizzazione del lavoro agile costituisce una componente della performance organizzativa complessiva.

Il quadro definitivo di tale istituto deve tener conto anche del Codice di comportamento del personale del Ministero della giustizia pubblicato sul Bollettino ufficiale n. 20 del 31 ottobre 2023 ed, in particolare, delle disposizioni di cui all'art. 16 "Prestazione lavorativa in modalità agile", che orientano la modalità di lavoro de quo a canoni di riservatezza e diligenza nella custodia della documentazione e degli strumenti tecnologici messi a disposizione dal Ministero ed impone al dipendente di cooperare per l'attuazione di misure di prevenzione idonee a fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dell'ufficio.

1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile - condizionalità e fattori abilitanti

L'Amministrazione, nel dare accesso al lavoro agile quale strumento di innovazione organizzativa e modernizzazione dei processi, deve tenere nella debita considerazione la necessità di conciliare le esigenze di salute e benessere dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico e di garanzia del buon funzionamento del servizio Giustizia e con l'evoluzione di un sistema organizzativo orientato ai risultati. In tal senso l'organizzazione del lavoro agile costituisce una componente della performance organizzativa complessa.

L'istituto del lavoro agile è oggetto di costante monitoraggio al fine di valutare annualmente l'andamento dello stesso, nonché l'opportunità di integrazioni e/o modifiche, anche alla luce di eventuali nuove esigenze o disposizioni normative e contrattuali in tema di lavoro agile e di integrazione e miglioramento delle innovazioni tecnologiche attualmente disponibili.

In tal senso l'Amministrazione intende avviare nel corso del 2025 un confronto con le Organizzazioni Sindacali per valutare l'eventuale integrazione degli elementi che definiscono tale istituto presso l'Organizzazione giudiziaria, nel rispetto dei contenuti di cui agli articoli 36-40 del CCNL 2019-2021 comparto funzioni centrali ed alla luce delle disposizioni che saranno introdotte dal CCNL 2022-2024.

L'analisi del peculiare assetto organizzativo dell'Amministrazione giudiziaria e la proiezione, su base triennale, dei principali elementi strutturali (risorse umane, risorse tecnologiche, disponibilità finanziarie ecc.) sono le necessarie condizioni di partenza in una logica di sviluppo dei modelli organizzativi e di lavoro che tengano conto della disciplina del lavoro agile.

1.1 La struttura e le attività

L'Amministrazione giudiziaria costituisce un'unità organica incardinata nel Ministero della giustizia, la cui struttura centrale è costituita dal Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi, dal Dipartimento degli affari di giustizia e dal Dipartimento per l'innovazione tecnologica della giustizia.

I dipartimenti sono le principali articolazioni amministrative del Ministero, al cui interno sono collocate le Direzioni generali con i relativi uffici, che costituiscono gli organi di amministrazione attiva. Ogni Dipartimento si occupa di uno o più settori di competenza dell'amministrazione della giustizia.

I principali compiti istituzionali demandati al Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria sono il funzionamento dei servizi offerti dagli uffici giudiziari e della gestione del personale che vi opera, mentre il Dipartimento per gli affari di giustizia si occupa della regolamentazione dell'attività amministrativa connessa al processo civile e al processo penale, degli ordini professionali, dell'attività internazionale. Il Dipartimento per l'innovazione tecnologica della giustizia esercita le funzioni e i compiti inerenti ai servizi e sistemi informativi automatizzati, alle risorse tecnologiche e alla transizione digitale della giustizia, alla raccolta dati ed elaborazione e analisi statistica e monitoraggio, alle politiche comunitarie e di coesione.

Sul territorio sono presenti gli uffici giudiziari di primo e secondo grado e di legittimità, i quali, in virtù della complessa architettura istituzionale, non costituiscono uffici periferici dell'Amministrazione centrale, avuto riguardo alle garanzie costituzionali di indipendenza della magistratura e ai poteri riconosciuti ai capi degli uffici in materia di organizzazione dell'attività giudiziaria.

1.2 Gli organici

L'attuale dotazione organica dell'Amministrazione giudiziaria è definita con il regolamento di organizzazione del Ministero della giustizia adottato con DPCM n. 84/2015 e successive modifiche ed integrazioni.

Quanto al personale in servizio, preme osservare come, accanto a quello di ruolo con contratti di lavoro a tempo indeterminato, siano presenti contingenti, tutt'altro che minimali, di personale assunto a tempo determinato, nell'ambito della pianificazione nazionale ovvero del Piano nazionale per la ripresa e la resilienza.

La tabella che segue illustra la situazione numerica (dati in costante aggiornamento).

Personale Dirigente			
Dirigenti	DOTAZIONE ORGANICA	Tempo indeterminato	Tempo determinato
Dirigenti I fascia	17	2	7
Dirigenti II fascia	330	182	7
Totali	347	184	14

Personale Amministrativo e UNEP			
Aree	DOTAZIONE ORGANICA (DPCM integrato con D.L. 75/2023)	Tempo indeterminato	Tempo determinato
AREA OPERATORI	4.415	1662	0
AREA ASSISTENTI	26.715	18262	2220
AREA FUNZIONARI	13.940	11241	9979
Totali	45.070	31.165	12.199

1.3 I piani assunzionali - Cenni

Si rinvia alla sezione del Piano Integrato di attività ed organizzazione dedicata ai fabbisogni di personale nonché agli strumenti e agli obiettivi del reclutamento di nuove risorse.

1.4 Grado di digitalizzazione dei servizi e prospettive di sviluppo

Già nel periodo anteriore all'emergenza Covid l'Amministrazione giudiziaria ha avviato significative politiche di digitalizzazione che si sono, poi, rivelate utili anche per affrontare le criticità

legate al periodo di emergenza sanitaria (PCT cassazione, remotizzazione udienza, notifiche penali SNT maggiormente estese, ecc.).

Durante il periodo di emergenza epidemiologica si è registrata una ulteriore spinta all'utilizzazione degli strumenti tecnologici, non solo per la delocalizzazione e remotizzazione del lavoro dell'Amministrazione giudiziaria, ma anche per la velocizzazione delle comunicazioni e interazioni con l'utenza esterna.

Le normative intervenute hanno esteso ulteriormente il ventaglio di procedimenti attivi a gestione telematica sia in ambito civile che penale.

Quanto alla gestione del lavoro da remoto del personale amministrativo, il Ministero della giustizia, proprio al fine di garantire la più ampia utilizzazione di progetti di flessibilità, ha messo a disposizione di tutti i propri dipendenti, grazie al lavoro della Direzione generale competente, buona parte degli applicativi in uso, con tecnologia che consente di accedere, anche con i propri dispositivi e con accesso rinforzato tramite credenziali e *smart card*, alla Rete Giustizia.

Con specifico riferimento agli applicativi di gestione amministrativa e contabile si citano in particolare:

- CALLIOPE (Protocollo documentale Uffici amministrativi);
- SCRIPT@ (Protocollo documentale Uffici Giudiziari);
- SICOGE (Sistema per la gestione integrata della contabilità economica e finanziaria del Ministero dell'Economia e delle Finanze);
- SIAMM (Sistema Informativo Amministrativo) – Spese di giustizia;
- Sistemi di CALL CONFERENCE da remoto, individuati dal Direttore SIA, che sono fruibili non solo per le udienze, ma anche da dirigenti e personale per impostare, verificare e applicare i vari progetti di lavoro agile;
- Piattaforma *e-learning* per la formazione a distanza.

Inoltre, a mero titolo esemplificativo, si citano i seguenti applicativi a supporto dell'attività giudiziaria:

- SNT per le notifiche del settore penale;
- Consolle assistente per attività di assistenza al magistrato civile;
- *Data warehouse* – programma per la rilevazione statistiche del civile;
- Consolle PM affari civili.

L'Amministrazione era già dotata di un *cloud* e grazie a una progressiva e capillare diffusione dell'applicativo TEAMS ha potuto sviluppare e incrementare già dal 2020 i processi di comunicazione e condivisione del lavoro e delle attività.

Inoltre, la piattaforma *e-learning* ha consentito, e continua tutt'ora a consentire di integrare in modo utile ed efficace le prestazioni da remoto del personale che opera in modalità di lavoro agile.

Questa Amministrazione si è impegnata, in questi anni, a fornire ai dipendenti ammessi al lavoro in modalità agile, per il tramite degli Uffici di appartenenza, le dotazioni informatiche necessarie allo svolgimento della prestazione, della cui sicurezza, custodia e conservazione in buono stato il dipendente è responsabile, salva l'ordinaria usura derivante dall'utilizzo e salvi eventi

straordinari e imprevedibili, dovendo peraltro il dipendente limitarsi all'uso esclusivamente per ragioni di servizio degli apparecchi forniti.

Inoltre provvede a dotare tempestivamente, al momento dell'entrata in servizio, ciascun dipendente di *smart card* e di credenziali per l'accesso rinforzato alla Rete Giustizia.

1.5 Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile dalla fase emergenziale a quella post-emergenziale

L'attuazione del lavoro agile nella fase emergenziale, terminata il 31 marzo 2022, è stata modulata in stretta correlazione con l'evoluzione del fenomeno pandemico nel Paese. In virtù dell'articolo 87, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica il lavoro agile ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.

Nella vigenza di tale disposizione normativa il lavoro agile emergenziale per i dipendenti dell'Amministrazione giudiziaria è stato disciplinato da specifico accordo siglato con le organizzazioni sindacali il 14 ottobre 2020.

Nel 2022 si è avuto il passaggio dal lavoro agile emergenziale a quello ordinario, con il parziale e progressivo superamento della disciplina semplificata a favore di una modalità di lavoro strutturata, con particolare attenzione a garantire un equilibrio tra le tutele dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro, contemperandole con adeguate condizioni di garanzia a tutela degli interessi di tutti gli stakeholders del sistema giustizia.

In tale contesto è intervenuta, ad integrare il quadro in materia di lavoro agile, la circolare a firma congiunta del Ministro per la pubblica amministrazione e del Ministro del lavoro e delle politiche sociali del 5 gennaio 2022 e conseguentemente, in data 24 gennaio 2022 il Capo del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi ha fornito specifiche ed aggiornate indicazioni operative agli uffici dell'Amministrazione centrale e periferici.

Ulteriori istruzioni sono state poi fornite dalla Direzione generale del personale e della formazione con circolare del 31 marzo 2022, in seguito alla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 70 del 24 marzo 2022 del decreto-legge 24 marzo 2022 n. 24, recante disposizioni urgenti per il superamento delle misure di contrasto alla diffusione dell'epidemia da Covid-19 in conseguenza della cessazione dello stato di emergenza fissata al 31 marzo 2022.

L'Amministrazione, già nelle more della definitiva sottoscrizione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro, ha operato in modo tale da evitare ogni soluzione di continuità tra l'applicazione del lavoro agile cosiddetto emergenziale (non più replicabile, in quanto fondato su norme eccezionali) e il lavoro agile ordinario (che trova il suo fondamento normativo negli articoli da 18 a 24 della legge 22 maggio 2017, n. 81, successivamente integrati dalle disposizioni del CCNL vigente, artt. da 36 a 40).

Al termine di una intensa fase di relazioni sindacali, con il decreto dirigenziale del 29 aprile 2022 prot. 0112092.U sul "Superamento del lavoro agile emergenziale quale misura di contrasto alla diffusione dell'epidemia da Covid-19 e introduzione del lavoro agile ordinario" (a sua volta preceduto dalla circolare "ponte" del 31 marzo 2022 citata), è stata così introdotta, con atto datoriale, la nuova disciplina del lavoro agile nell'Amministrazione giudiziaria che richiama i contenuti di cui al CCNL.

Le principali differenze tra i due istituti possono sinteticamente essere individuate, oltre che nel fondamento normativo, nella diversa funzione, nella natura eccezionale e temporanea del lavoro agile emergenziale a fronte del carattere ordinario e non transitorio dell'altro istituto e alla struttura negoziale di quest'ultimo (che postula un accordo individuale stipulato tra l'ufficio e il lavoratore), radicalmente opposta rispetto alla precedente architettura procedimentale prevista dalle norme emergenziali, basata su un atto gestorio del datore di lavoro.

Inoltre a fronte del nuovo regime ordinario, a tutti gli uffici è stata richiesta la mappatura delle attività c.d. "smartabili", la cui *ratio* risponde all'esigenza di definire, per ogni tipologia di processo di lavoro, le attività delocalizzabili, di tal misura responsabilizzando i dirigenti in ordine alla quantità e qualità del lavoro remotizzabile.

Si sottolinea che sia nel periodo emergenziale che successivamente, le note e circolari emanate dal Dipartimento hanno sempre tenuto nella doverosa e debita considerazione tutte le normative di tutela dei lavoratori "fragili" alla luce della necessità di salvaguardare le loro particolari condizioni di salute a fronte del rischio di contagio da Covid-19 per le patologie e le condizioni fisiche indicate dalla legge.

Da ultimo, con direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 29 dicembre 2023 è stato rilevato come, a fronte della cessata esigenza di prorogare ulteriormente i termini di legge che stabilivano particolari tutele per i lavoratori "fragili", è stato rimesso al dirigente responsabile individuare le misure organizzative, attraverso specifiche previsioni nell'ambito di accordi individuali, che consentano *"di garantire la prestazione lavorativa in modalità agile ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari"*, superando il principio di prevalenza del lavoro in presenza sul lavoro agile.

2. Modalità attuative del lavoro agile

2.1 Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile, l'Amministrazione persegue, sempre avendo presenti la funzionalità e l'efficienza degli uffici, i seguenti obiettivi principali:

- conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa, sviluppando una cultura orientata ai risultati;
- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati a una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori, contemporaneamente incrementando la loro produttività;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della *performance*;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche facilitando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- semplificare e razionalizzare i processi di lavoro;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali;

- promuovere la mobilità sostenibile, anche nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenza.

Ai fini dell'autorizzazione al lavoro agile, il dirigente amministrativo, nell'ottica di garantire la funzionalità dei servizi, dovrà tenere presente che:

- lo svolgimento del lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- deve essere assicurata una adeguata rotazione nelle giornate di lavoro agile che garantisca la copertura dei reparti/servizi, considerando prevalente, per ciascun lavoratore, la prestazione lavorativa in presenza;
- nell'assegnazione del personale al lavoro agile occorre impedire la formazione di arretrato o prevedere specifici piani di smaltimento dello stesso, ove presente.

2.2 Analisi organizzativa

Nella piena consapevolezza della natura dinamica dello strumento, l'Amministrazione giudiziaria si riserva di continuare a realizzare nel corso dell'anno 2025 delle rilevazioni volte ad analizzare gli effetti del lavoro agile sull'andamento della produttività del lavoro e sulla qualità del servizio reso ed a rilevare eventuali difficoltà di ordine tecnologico, elaborando proposte per una migliore gestione di tale modalità operativa.

Le rilevazioni già condotte in merito alla diffusione del lavoro agile nell'Amministrazione giudiziaria hanno mostrato quanto segue:

- L'adesione al lavoro agile fra il personale dell'Amministrazione giudiziaria è stata omogenea sul territorio, con un coinvolgimento che ha raggiunto il suo apice nel periodo del c.d. *lockdown* e durante i picchi delle ondate pandemiche.
- I processi di comunicazione interna sono migliorati grazie a una progressiva diffusione dell'applicativo TEAMS.
- Focalizzando l'attenzione sul rapporto fra lavoro agile e genere si è potuto constatare che il coinvolgimento delle donne è maggiore rispetto agli uomini, con una netta prevalenza delle persone che hanno figli o genitori/parenti anziani da accudire.
- La valutazione dell'esperienza di lavoro agile che ne danno coloro che l'hanno vissuta è per la gran parte positiva, come pure la disponibilità a proseguire con tale modalità lavorativa.

2.3 Mappatura delle attività realizzabili in modalità agile

L'Amministrazione giudiziaria, già durante il periodo emergenziale, aveva individuato, previo accordo con le Organizzazioni sindacali, le attività che potevano essere effettuate in lavoro agile.

Anche nella fase di ulteriore sviluppo della disciplina del lavoro agile ordinario si ritiene che le prestazioni lavorative possano essere svolte in modalità agile quando sussistano le seguenti condizioni minime:

- a) È possibile delocalizzare almeno in parte le attività assegnate al dipendente, senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- b) Il dipendente gode di autonomia operativa e ha la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati con il proprio dirigente o con chi ne fa le veci;
- c) È possibile monitorare e valutare, secondo criteri oggettivi e predeterminati, i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati nelle modalità di cui sopra.

Il lavoro agile, di regola, ha avuto ed avrà ad oggetto, nell'ambito della sede centrale e delle sedi territoriali e nel rispetto delle competenze di cui all'ordinamento professionale vigente (sempre tarate sul singolo contesto locale), le attività delocalizzabili indicate di seguito in maniera non tassativa (e con possibilità di diversa determinazione, in particolare ampliandone il novero), sempre che siano rispettate le condizioni minime sopraindicate.

2.3.1 ELENCO DELLE ATTIVITA' ESPLETABILI IN MODALITA DI LAVORO AGILE

Possono individuarsi a titolo meramente esemplificativo le seguenti attività nell'ambito dell'Amministrazione centrale e periferica, degli uffici giudiziari e degli uffici NEP:

- a) Attività che richiedono esclusivamente l'uso degli applicativi resi disponibili dall'Amministrazione e accessibili da remoto, nel rispetto e nei limiti delle regole di accesso e di gestione previste;
- b) Ricezione e gestione degli atti, tramite tutti gli applicativi sviluppati e resi disponibili per l'accesso da remoto da parte dell'Amministrazione, anche con riferimento a specifici settori (ad esempio, Minorenni, Sorveglianza, Unep);
- c) Gestione del contributo unificato;
- d) Pubblicazione dei provvedimenti civili;
- e) Attività di notifica di atti penali con il sistema SNT;
- f) Predisposizione di rendicontazioni e atti contabili, liquidazione spese di giustizia, attività di pagamento telematico e di recupero crediti, compilazione di tabelle, elaborazione dati e adempimenti connessi con gli applicativi in uso presso le singole articolazioni, anche con sistema SICOGE;
- g) Analisi, studio, traduzione, ricerca e stesura di testi e relazioni connesse con i compiti d'ufficio;
- h) Attività di approfondimento normativo o giurisprudenziale e di elaborazione dati relativi al lavoro istituzionale;
- i) Predisposizione di atti/provvedimenti o di minute degli stessi ovvero di modulistica ovvero di documentazione tecnica;
- j) Analisi, valutazione, aggiornamento e pubblicazione, anche *on line*, di dati;
- k) Istruttoria procedimentale e gestione del fascicolo, anche cartaceo;
- l) Ricezione e gestione mediante protocollazione, anche digitale, di atti amministrativi;
- m) Attività amministrativa (gestione del personale; uffici di dirigenza; relazioni con il pubblico, anche per organizzare gli accessi fisici dell'utenza presso l'ufficio; contatti con altri Uffici

dell'Amministrazione giudiziaria o di altre amministrazioni, anche mediante sistemi telematici; servizio di centralino telefonico);

- n) Aggiornamento dati statistici;
- o) Analisi, monitoraggio e gestione di ogni tipo di piattaforme, reti, siti web, sistemi ed applicativi digitali, anche per eventuali interventi in remoto;
- p) Partecipazione ad attività di formazione.

Tale elencazione, come già accennato, non può avere carattere di onnicomprensività, potendo essere direttamente individuate dai responsabili degli uffici ulteriori attività eseguibili da remoto, anche recependo buone prassi seguite da altri uffici, nel rispetto della specifica normativa di settore.

Le attività e i processi di lavoro sopra indicati possono essere svolti al di fuori della sede di lavoro – eventualmente, ma non necessariamente – con l'ausilio di strumentazioni tecnologiche idonee, fornite dall'Amministrazione.

I dirigenti degli uffici, tenuto conto di quanto sopra specificato, individuano le tipologie di attività ritenute delocalizzabili in tutto o in parte, con apposita mappatura delle attività, avuto riguardo alle peculiarità delle competenze e al contesto locale.

Restano, tuttavia, escluse quelle attività che afferiscano a processi lavorativi che, per loro natura o per esigenze d'ufficio richiedono la presenza in sede del lavoratore.

Di seguito si elencano quelle che sono risultate non delocalizzabili ovvero non totalmente delocalizzabili.

2.3.2 ELENCO DELLE ATTIVITA' INDIFFERIBILI DA ASSICURARE CON TOTALE/PARZIALE PRESENZA FISICA

1. Attività di protocollo non gestibili da remoto, compresa quella con l'utilizzo dei *software* specifici gestiti dall'Amministrazione e attività di archiviazione della corrispondenza e dei provvedimenti e documenti redatti su supporto cartaceo;
2. Controllo degli accessi e ricevimento dell'utenza; gestione degli appuntamenti, ove non remotizzabile;
3. Attività relative alle richieste dell'utenza non remotizzabili (ricerca atti, predisposizione di copie di atti nativi analogici e spedizione di quelle su supporto cartaceo, predisposizione di certificazioni, ecc. ...);
4. Attività contabili, pagamenti, versamenti di somme e attività contrattuali, con particolare riferimento alla fase di esecuzione, non gestibili da remoto;
5. Attività inerenti alla gestione dell'immobile, alla manutenzione degli impianti e delle strutture, che richiedono la presenza fisica in ufficio o in sedi esterne;
6. Attività amministrative indifferibili che richiedono l'accesso a documentazione cartacea, a fascicoli del personale e a documenti non asportabili dalla sede e per eventuali adempimenti, per le fasi non remotizzabili;
7. Attività urgenti per la comunicazione di informazioni all'utenza e al personale su portali mediante applicativi non utilizzabili da remoto;

8. Attività amministrativa relativa alla gestione del personale, qualora non remotizzabile;
9. Attività di coordinamento e di segreteria qualora non remotizzabili;
10. Attività ausiliarie e strumentali di supporto allo svolgimento delle attività lavorative in sede e al personale in lavoro agile.
11. Lavori di turno e attività che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili.

2.4 Accordi individuali

Avuto riguardo alla natura negoziale dell'istituto nella sua forma ordinaria, l'adesione al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria. Il dipendente che intende accedere al lavoro in modalità agile deve presentare al dirigente di riferimento o a chi ne fa le veci una manifestazione di interesse e una bozza di accordo individuale, da predisporre secondo il modello scaricabile dal sito del Ministero della giustizia.

Può accedere al lavoro agile tutto il personale dipendente dirigenziale e non dirigenziale, con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale e con contratto a tempo indeterminato o determinato, ivi compreso il personale in comando.

L'accordo individuale è stipulato per iscritto e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'Amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e agli strumenti utilizzati dal lavoratore. Esso deve ricomprendere i seguenti elementi essenziali:

- a) Durata dell'accordo (tempo determinato, con apposizione di un termine finale, ovvero tempo indeterminato, salvo revoca o recesso);
- b) Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza, su base settimanale o mensile;
- c) Ipotesi e modalità di recesso;
- d) Indicazione delle fasce di contattabilità e inoperabilità (art. 39 del CCNL 2019-2021), individuate coerentemente con le mansioni attribuite al dipendente e con le attività da svolgere, entro i limiti di durata massima del lavoro giornaliero e settimanale, e dei tempi di riposo del lavoratore;
- e) Obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile e forme e modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'Amministrazione, nel rispetto di quanto disposto dall'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300;
- f) Un'utenza telefonica fissa o cellulare e un indirizzo di posta elettronica ordinaria, tramite i quali il dipendente si impegna ad essere sempre contattabile nelle fasce di contattabilità;
- g) Processi di lavoro o settori di attività da espletare, anche senza utilizzo di strumenti digitali, fuori dalla sede di servizio;
- h) Eventuale strumentazione tecnologica necessaria per lo svolgimento dell'attività lavorativa fuori dalla sede di servizio;

- i) I tempi di riposo del lavoratore, non inferiori a quelli previsti per il lavoratore in presenza, e le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (art. 39 del CCNL 2019-2021);
- j) Le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- k) Modalità e tempi dell'attività di monitoraggio, verifica e valutazione dell'attività svolta;
- l) L'impegno del lavoratore a rispettare le prescrizioni indicate nell'informativa sulla salute e sicurezza sul lavoro agile ricevuta dall'Amministrazione.

Il dipendente, nel sottoscrivere l'accordo di lavoro agile, si impegna formalmente a:

- a) eseguire la prestazione lavorativa in modalità agile in stretta aderenza a quanto previsto nell'accordo, nel pieno rispetto dei vigenti obblighi di riservatezza e di protezione dei dati personali;
- b) utilizzare le dotazioni informatiche eventualmente consegnategli esclusivamente per ragioni di servizio, senza alterare la configurazione del sistema o installare *software* in difetto di preventiva autorizzazione;
- c) rispettare le norme in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e sull'utilizzo delle strumentazioni tecniche, nonché le specifiche norme sulla salute e sicurezza nel lavoro agile di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81;
- d) rispettare la vigente normativa in materia di sicurezza dei dati.

Il dirigente verifica costantemente lo svolgimento del lavoro in modalità agile, il raggiungimento degli obiettivi prefissati e il rispetto di tutti gli obblighi e di tutte le prescrizioni spettanti al dipendente e procede in genere a monitorare e valutare costantemente i risultati dell'attività lavorativa svolta in modalità agile.

L'Amministrazione, nel dare accesso al lavoro agile, ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico, nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività, sempre nei limiti dettati dalla concreta situazione del singolo ufficio e, per quanto di rilievo, dalla eventuale necessità di fornire al dipendente specifici dispositivi per lo svolgimento della prestazione lavorativa. Ciò premesso, l'Amministrazione facilita l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure.

In particolare, qualora sia necessario, si ha riguardo al seguente ordine di priorità:

- i. lavoratori che presentino patologie certificate tali da rendere significativamente più gravoso lo svolgimento della prestazione lavorativa in presenza;
- ii. lavoratori con figli fino a dodici anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 e lavoratori con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 o che siano *caregivers* ai sensi dell'articolo

1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (art. 18, comma 3 bis, legge n. 81/2017);

- iii. dipendenti che raggiungono la sede di lavoro con mezzi pubblici, percorrendo una distanza di almeno cinque chilometri.

A parità delle condizioni che precedono, si tiene in considerazione la maggiore distanza tra il domicilio di residenza e la sede di lavoro. Qualora non risulti dirimente neppure tale criterio, la precedenza è riconosciuta al dipendente con maggiore età anagrafica o, in caso di ulteriore parità, al dipendente con maggiore anzianità di servizio.

Ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, ove non è possibile ricorrere agli strumenti di flessibilità che la disciplina di settore – ivi inclusa quella negoziale – è consentito svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando temporaneamente al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

2.5 Sicurezza

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e, in particolare, quelle di cui al d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e della legge 22 maggio 2017 n. 81.

Relativamente alla sicurezza sul lavoro, l'Amministrazione, all'atto della sottoscrizione dell'accordo di lavoro agile, consegna al dipendente l'informativa INAIL sui rischi generali e su quelli specifici connessi alla particolare modalità di espletamento della prestazione. La stessa garantisce, inoltre, il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati.

Il dipendente, a sua volta, è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

Ai sensi dell'art. 23 della l. n. 81/2017 il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dai locali dell'Amministrazione. Il lavoratore è, altresì, tutelato contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello eventualmente prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, nei limiti e alle condizioni di cui all'art. 2, comma 3, del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al D.P.R. 30 giugno 1965, n. 1124.

In caso di infortunio durante la prestazione lavorativa il dipendente deve darne tempestiva comunicazione al proprio responsabile di riferimento per i connessi adempimenti di legge.

3. I soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti

3.1 I dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi

Il dirigente, quale promotore dell'innovazione dei sistemi organizzativi, sostiene l'attuazione del lavoro agile mediante l'adozione di stili manageriali e l'esercizio di una *leadership* volti a

sviluppare la capacità di lavorare e far lavorare per obiettivi, improntando le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca e sviluppando una responsabilità per i risultati.

In tale prospettiva, a supporto del cambiamento organizzativo, l'Amministrazione promuove iniziative formative specifiche favorendo la partecipazione alle stesse dei dirigenti e del personale amministrativo.

Il dirigente verifica costantemente, su base settimanale o mensile, lo svolgimento del lavoro in modalità agile, il raggiungimento degli obiettivi prefissati e il rispetto di tutti gli obblighi e di tutte le prescrizioni spettanti al dipendente e procede, in genere, a monitorare e valutare costantemente i risultati dell'attività lavorativa svolta in modalità agile, per eventuali azioni di supporto.

Nel sistema di misurazione della *performance* potrà essere prevista, tra gli obiettivi del dirigente, la capacità di organizzare e realizzare l'accesso al lavoro agile, ove possibile, con una valutazione positiva in caso di raggiungimento del risultato di conseguimento di un vantaggio economico per l'ufficio.

3.2 Le strutture

Come già avvenuto nella fase emergenziale, la cabina di regia del processo è affidata al Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, con lo specifico apporto di tutte le Direzioni generali.

Fondamentale risulta il ruolo dell'OIV per verificare l'adeguatezza metodologica nella definizione degli indicatori atti a misurare la *performance*.

4. Programma di sviluppo del lavoro agile - obiettivi

4.1 Condizioni abilitanti il lavoro agile

4.1.1. Salute organizzativa e sistema di misurazione e valutazione della performance

Partendo dalla mappatura dei processi e delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile, di cui si è detto, occorre ripensare la complessiva organizzazione del lavoro tanto nell'ottica di creare efficaci sinergie lavorative tra chi opera in presenza e chi opera a distanza quanto per assicurare un qualificato servizio all'utenza.

In sintonia con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) del Ministero della giustizia, tutte le Direzioni generali afferenti all'Amministrazione giudiziaria hanno mappato a vari livelli (macroattività, processi, attività, prodotti) e per tipologia di uffici, tutte le attività svolte all'interno dell'Amministrazione.

Sono state curate nel tempo la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*, in collegamento con i documenti di programmazione finanziaria.

L'Amministrazione giudiziaria da tempo provvede a valorizzare i metodi e gli strumenti di supporto alle attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, ponendo attenzione all'analisi degli scostamenti tra risultati attesi e conseguiti. Gli obiettivi vengono assegnati annualmente, attraverso un modello "a cascata", a tutti i dipendenti.

Il sistema di controllo di gestione instaurato consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione nel suo complesso; viene realizzato un monitoraggio semestrale della *performance* organizzativa dell'Amministrazione e dei singoli uffici e del personale, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio. Sono chiare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata. La valutazione dei comportamenti da anni trova applicazione nei confronti dei dirigenti e già dal 2021 sono state implementate le azioni per la misurazione e la valutazione dei comportamenti organizzativi anche del personale non dirigenziale.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* è finalizzato al miglioramento continuo dell'organizzazione, anche per far fronte alle concrete difficoltà esistenti a seguito della riduzione del personale in servizio, attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

In quest'ottica l'Amministrazione giudiziaria perseguirà anche nel 2025, con modalità partecipate, il cambiamento e l'innovazione organizzativa, una maggiore semplificazione e razionalizzazione dei propri processi, coinvolgendo i dipendenti nelle strategie e negli obiettivi da realizzare, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi, consolidando, anche tenuto conto delle future integrazioni del SMVP, le precedenti esperienze, in cui è già presente un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati.

Da quanto sopra esposto, emerge chiaramente come il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Ministero della giustizia costituisca un valido ed efficace punto di partenza, un punto di forza per l'Amministrazione, in cui dirigenti e i titolari di posizioni organizzative lavorano già per obiettivi e progetti; tale punto di partenza andrà implementato con l'individuazione di obiettivi da fissare per le prestazioni in lavoro agile, da individuare con modalità partecipate, e la previsione di specifici monitoraggi che consentano di valutare l'effetto del lavoro agile sulla *performance* dei singoli dipendenti, per eventuali azioni di supporto.

Quanto al benessere organizzativo, dalle informazioni in possesso dell'Amministrazione giudiziaria, con riserva di ulteriore approfondimento, si è potuto verificare il positivo impatto nelle dinamiche di vita dei dipendenti del lavoro agile quale modello che consente certamente di meglio conciliare le esigenze familiari con il lavoro permettendo un più proficuo utilizzo del tempo libero.

4.1.2 Salute professionale

Le peculiari funzioni svolte dal personale in servizio presso l'Amministrazione giudiziaria hanno certamente sedimentato una cultura organizzativa e lo sviluppo di adeguate competenze. Come pure la capacità di programmazione, coordinamento e di misurazione e valutazione.

Andrà sviluppata ulteriormente l'attitudine all'utilizzo delle tecnologie digitali e andranno promosse nuove iniziative di informazione e formazione in materia di sicurezza informatica con il compito di trasferire ai dipendenti i relativi contenuti.

Negli anni recenti molteplici sono stati gli interventi formativi in materia di alfabetizzazione informatica rivolti al personale, anche a tempo determinato e di formazione mirata all'utilizzo dei nuovi applicativi o delle loro più recenti estensioni ed aggiornamenti.

Resta ferma la necessità di proseguire il cammino avviato attraverso una mirata analisi dei fabbisogni formativi anche al fine di migliorare le competenze digitali.

4.1.3 Salute digitale

Il principale elemento di criticità emerso dall'esperienza maturata attraverso il lavoro agile è la necessità di implementare ulteriormente gli strumenti di applicativi *software* per la gestione dei flussi di lavoro che consentano il lavoro su singole fasi del processo e la successiva gestione dell'avanzamento da parte di soggetti diversi.

Ulteriore esigenza è quella di dotare un maggior numero di dipendenti delle necessarie strumentazioni informatiche volte ad assicurare lo svolgimento del lavoro a distanza e a favorire efficaci processi di comunicazione interna e a beneficio dell'utenza.

4.1.4 Salute economico-finanziaria

Le risorse finanziarie dell'Amministrazione devono poter sostenere l'impatto che le delineate misure organizzative, formative e di sviluppo della digitalizzazione dei processi imporranno nell'immediato futuro.

4.2 Piano di sviluppo

L'attuazione di un coerente piano di sviluppo richiede la definizione di specifici interventi, da attuare per fasi, muovendo dall'attuale condizione sopra descritta e con il diretto e necessario coinvolgimento della competente Direzione generale per i sistemi informativi automatizzati.

Decisivo risulterà, in corso d'opera, il monitoraggio delle dimensioni abilitanti.

Questi i principali obiettivi, in coerenza e in continuità con gli anni precedenti:

- ✓ si continuerà a sostenere la richiesta di implementazione presso la competente Direzione generale per i sistemi informativi automatizzati sia in termini di fornitura degli *hardware* (portatili, pc desktop, videocamere e microfoni, etc.), per aumentare le modalità di lavoro in *smart working* e *coworking* tra il personale e per consentire attività di formazione e di condivisione delle attività, in sicurezza, sia di nuovi *software*;
- ✓ verranno coinvolti i dipendenti nell'identificare i processi da migliorare o semplificare, utilizzando o meno le tecnologie informatiche, e nel proporre innovazioni da apportare;
- ✓ si solleciteranno presso la competente Direzione generale per i sistemi informativi automatizzati iniziative per aumentare la disponibilità di banche dati da consultare da remoto (ad esempio, banche dati di giurisprudenza e dottrina) e di applicativi *software* che richiedono accesso sicuro (ad esempio, il *software* del protocollo informatico);
- ✓ verrà chiesto alla competente Direzione generale per i sistemi informativi automatizzati di incentivare l'utilizzo della firma digitale.

4.3 Monitoraggio delle dimensioni abilitanti

Per l'anno 2025 si potranno prendere in considerazione, ai fini del monitoraggio, le seguenti dimensioni, con riserva di progressiva implementazione.

4.3.1 Salute organizzativa

- Mappatura attività realizzabili in lavoro agile;
- Programmazione per obiettivi e/o progetti e/o per processi.

4.3.2 Salute professionale

- % dirigenti titolari di uffici che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nel periodo di riferimento;
- % di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative e digitali nel periodo di riferimento;

4.3.3. Salute economico –finanziaria

- Investimenti in supporti in *hardware* e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile*;
- Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi*.

4.3.4. Salute digitale

- % di lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati*;
- % applicativi consultabili in lavoro agile*;
- % firma digitale tra i lavoratori agili*;
- % banche dati consultabili in lavoro agile*;
- % processi digitalizzati*.

* dati da acquisire, ove disponibili, presso la competente Direzione generale per i sistemi informativi automatizzati.

4.3.5 Indicatori quantitativi e qualitativi

- % lavoratori agili effettivi;
- % giornate lavoro agile.