



MONITORAGGIO

101000100010100100100100100011100110010101001100010010

MONITORAGGIO



Allegato S: Questionario per il monitoraggio del lavoro agile nell'Ente Difesa – (Si riportano i dati del 2025).

| |
|---|
| 1- Ritiene che la qualità dell'attività lavorativa svolta dal personale in modalità agile rispetto a quella svolta esclusivamente in presenza sia: |
| <input type="radio"/> Diminuita |
| <input type="radio"/> Rimasta invariata |
| <input type="radio"/> Aumentata |
| 2- L'introduzione del lavoro agile all'interno del Comando/Ente ha influito (a risposta multipla): |
| Sul rapporto con i collaboratori in lavoro agile |
| <input type="radio"/> Positivamente |
| <input type="radio"/> Nessun impatto |
| <input type="radio"/> Negativamente |
| Sull'interazione tra colleghi e sull'attività di lavoro di gruppo |
| <input type="radio"/> Positivamente |
| <input type="radio"/> Nessun impatto |
| <input type="radio"/> Negativamente |
| Sull'efficienza complessiva e sulla capacità di raggiungere gli obiettivi della struttura in tempi adeguati |
| <input type="radio"/> Positivamente |
| <input type="radio"/> Nessun impatto |
| <input type="radio"/> Negativamente |
| Soddisfazione e benessere del lavoratore |
| <input type="radio"/> Positivamente |
| <input type="radio"/> Nessun impatto |
| <input type="radio"/> Negativamente |
| 3- Durante lo svolgimento dell'attività ha interagito con i lavoratori in modalità agile? |
| <input type="radio"/> Sì nella fascia di reperibilità |
| <input type="radio"/> Sì anche fuori della fascia di reperibilità |
| <input type="radio"/> Non è stato necessario |
| 4- Se sì, il personale: |
| <input type="radio"/> Ha risposto tempestivamente |
| <input type="radio"/> Ha risposto in giornata |

| |
|---|
| o Non ha risposto in tempi congrui |
| 5- Complessivamente il personale ha rispettato le scadenze prestabilite per lo svolgimento delle attività assegnate? |
| o Sempre |
| o Spesso |
| o A volte |
| o Mai |
| 6- Complessivamente ritiene che la modalità di lavoro agile abbia rappresentato un valore aggiunto per l'organizzazione del lavoro? |
| o Sì |
| o No |
| o Non so |
| 7- In sintesi come valuta l'esperienza del lavoro agile? |
| o Molto soddisfacente |
| o Soddisfacente |
| o Indifferente |
| o Insoddisfacente |
| o Molto insoddisfacente |
| 8- È favorevole alla prevalenza della modalità in lavoro agile rispetto alla modalità in presenza? |
| o Sì |
| o No |
| o Non so |
| 9- Qual è la durata prevalente degli accordi individuali sottoscritti dai dipendenti dell'Amministrazione per lo svolgimento del lavoro agile? |
| o Fino a 3 mesi |
| o Da 3 a 6 mesi |
| o Da 6 mesi a 1 anno |
| o A tempo indeterminato |
| 10- Nel Comando/Ente ci sono stati, nel 2025, recessi dall'accordo individuale di lavoro agile? |

| |
|--|
| <input type="radio"/> Sì |
| <input type="radio"/> No |
| |
| 10.1- In caso affermativo specificare i motivi (a risposta multipla): |
| <input type="radio"/> Motivazioni personali del dipendente |
| <input type="radio"/> Giudizio negativo del dipendente circa le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto |
| <input type="radio"/> Valutazione condivisa tra Dirigente/responsabile e dipendente a seguito della modifica delle condizioni organizzative e delle modalità di svolgimento delle attività |
| <input type="radio"/> Mancato conseguimento degli obiettivi dell'accordo individuale e valutazione negativa da parte del Dirigente/responsabile |
| <input type="radio"/> Altro (specificare): |
| |
| 11- Nel 2025 il Comando/Ente ha utilizzato modalità specifiche per monitorare l'attività svolta dal personale in lavoro agile? |
| <input type="radio"/> Sì |
| <input type="radio"/> No |
| |
| 11.1- Indicare la modalità più utilizzata (a risposta multipla): |
| <input type="radio"/> Utilizzo di applicativi gestionali già in uso |
| <input type="radio"/> Report standardizzati |
| <input type="radio"/> Report non standardizzati e/o comunicazioni via email al Dirigente/responsabile |
| <input type="radio"/> Confronto verbale (telefono, videochiamate) tra dipendente e Dirigente |
| <input type="radio"/> Altro (specificare): |
| |
| 12- Specificare i problemi attuativi, sia di tipo tecnico sia funzionale, riscontrati nell'attuazione del lavoro agile, nonché le criticità gestionali (a risposta multipla): |
| <input type="radio"/> Maggiore sforzo di programmazione e coordinamento |
| <input type="radio"/> Carente formazione sulle competenze formative e sulle competenze digitali |
| <input type="radio"/> Isolamento rispetto alle dinamiche dell'ufficio |
| <input type="radio"/> Carenza di strumentazione informatica |
| <input type="radio"/> Difficoltà nella gestione della sicurezza dei dati e dei sistemi |
| <input type="radio"/> Limitata efficacia della comunicazione e della collaborazione virtuale |
| <input type="radio"/> Altro (specificare): |
| |
| 13- Indicare i benefici scaturiti dall'attuazione del lavoro agile (a risposta multipla): |

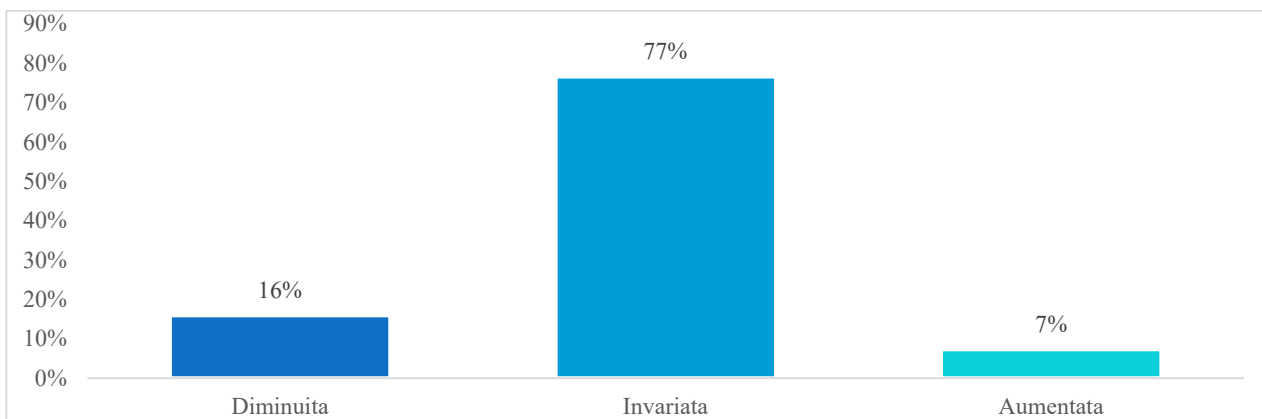
| |
|--|
| o Migliore gestione del tempo da parte dei lavoratori per aver ridotto i tempi di spostamento casa/lavoro o per riunioni fuori sede |
| o Limitazione degli incidenti in itinere |
| o Miglioramento dell'efficacia della formazione <i>e-learning</i> , già presente in precedenza |
| o Riduzione dell'impatto ambientale in relazione alla diminuzione degli spostamenti casa-lavoro e per riunioni fuori sede |
| o Promozione dell'uso delle tecnologie digitali |
| o Incremento della produttività |
| o Creazione di economie di spesa legate ai consumi all'interno degli uffici |
| o Riduzione delle spese e tra per i dipendenti (benzina, parcheggio, trasporti pubblici) |
| o Valorizzazione delle risorse umane in termini di responsabilizzazione e autonomia |
| o Maggiore benessere organizzativo/riduzione stress lavorativo |
| o Altro (specificare): |
| |
| 14- Sono state accolte tutte le istanze di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile presentate dal personale? |
| o Sì |
| o No |
| |
| 14.1- In caso di mancato accoglimento indicare la motivazione: |
| _____ |
| _____ |
| _____ |
| _____ |
| |
| 15- Sono state accolte tutte le istanze di ampliamento delle giornate di lavoro agile rispetto a quelle previste per il restante personale, presentate ai sensi del CCNI integrativo del CCNI 2024-2026 sul lavoro agile: |
| o Sì |
| o No |
| |
| 15.1- In caso di mancato accoglimento indicare la motivazione: |
| _____ |
| _____ |
| |

| |
|--|
| |
| |
| 16- Indicare la motivazione prevalente delle istanze di ampliamento, presentate ai sensi del CCNI integrativo del CCNI 2024-2026 sul lavoro agile: |
| o Dipendenti che documentino particolari esigenze di salute |
| o Dipendenti che assistano familiari con disabilità in situazione di gravità ai sensi della Legge 104/92 |
| o Dipendenti che godano dei benefici previsti dal D.Lgs.151/2001 a sostegno della genitorialità |
| o Dipendenti che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute personali o familiari |
| o Lavoratrici in stato di gravidanza, fuori dal periodo di astensione obbligatoria |
| o Dipendenti che abbiano compiuto 60 anni di età |
| o Dipendenti pendolari per i quali la distanza tra domicilio dichiarato e sede di lavoro sia superiore a 25 km o che prestino servizio nelle città metropolitane di cui alla legge 07.04.2014 n.56 |
| o Dipendenti che si trovino in altre situazioni personali, sociali o familiari, ritenute dal datore di lavoro, meritevoli di considerazione e rispondenti all'efficienza della struttura/servizio, ivi comprese le ipotesi di allerte meteo, calamità naturali (a titolo esemplificativo e non esaustivo: alluvioni, frane, valanghe, eventi sismici etc.) e scioperi. |
| |
| 17- Proposte e suggerimenti |
| |
| |
| |
| |

Si riportano di seguito le risposte al questionario rappresentandone il risultato in termini numerici e percentuali, con una sezione finale dedicata alle “proposte e suggerimenti” pervenute dai Comandanti/Dirigenti degli Enti riassunte in forma sintetica ed una dedicata alle “considerazioni finali sulla rilevazione qualitativa” riferita all’anno 2025.

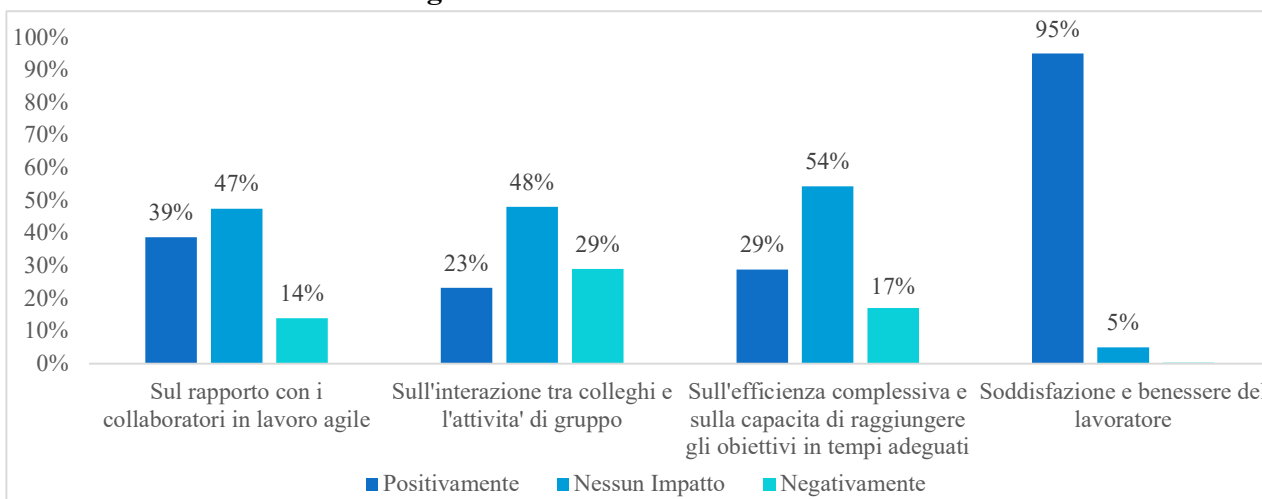
1 – Ritiene che la qualità dell'attività lavorativa svolta dal personale in modalità agile rispetto a quella svolta esclusivamente in presenza sia:





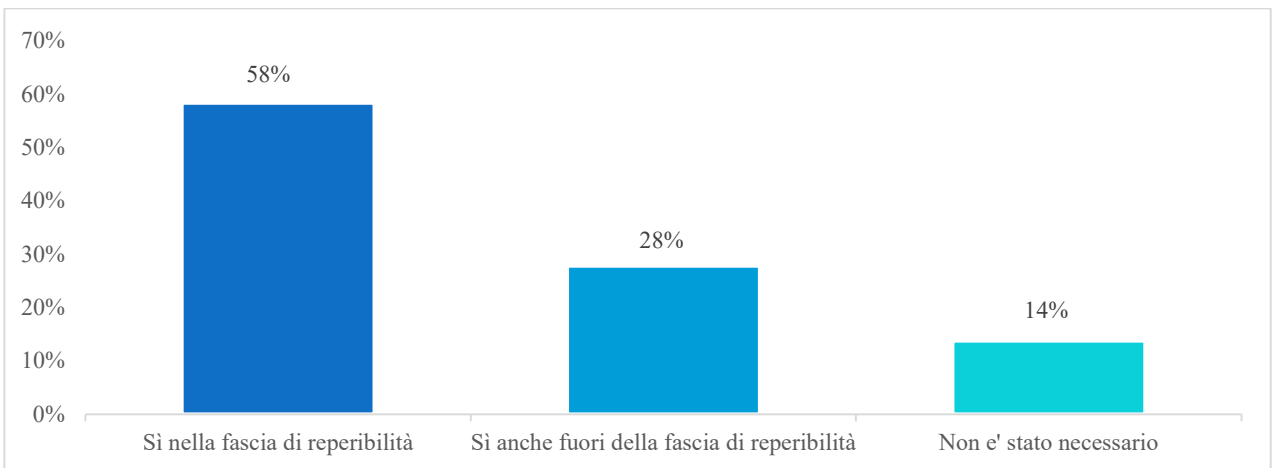
Dal grafico si evidenzia che il 77% dei Comandanti/Dirigenti che ha partecipato alla rilevazione ritiene lo strumento del lavoro prestato in modalità agile, dal punto di vista della qualità della prestazione, alternativo rispetto al lavoro prestato in presenza, solo il 16% ha ritenuto la qualità dell'attività lavorativa diminuita rispetto a quella in presenza.

2 – L'introduzione del lavoro agile all'interno del Comando/Ente ha influito:

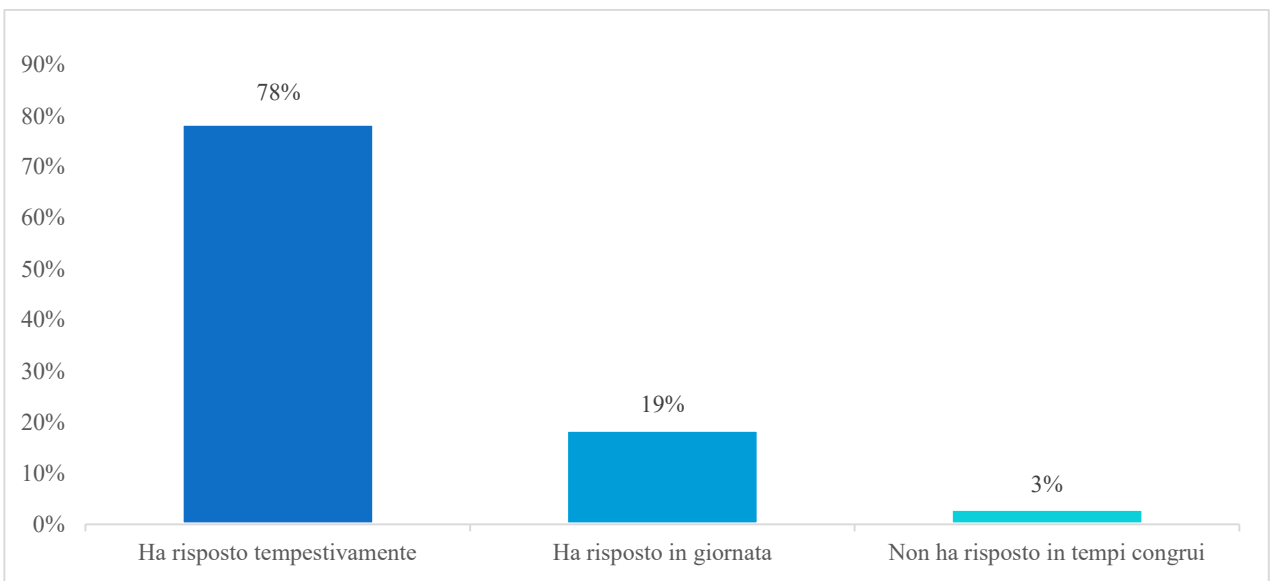


Dall'analisi emerge che l'introduzione del lavoro agile ha influito principalmente (95%) sulla soddisfazione e benessere del lavoratore e in misura apprezzabile (54%) sull'efficienza complessiva e sulla capacità di raggiungere gli obiettivi in tempi adeguati.

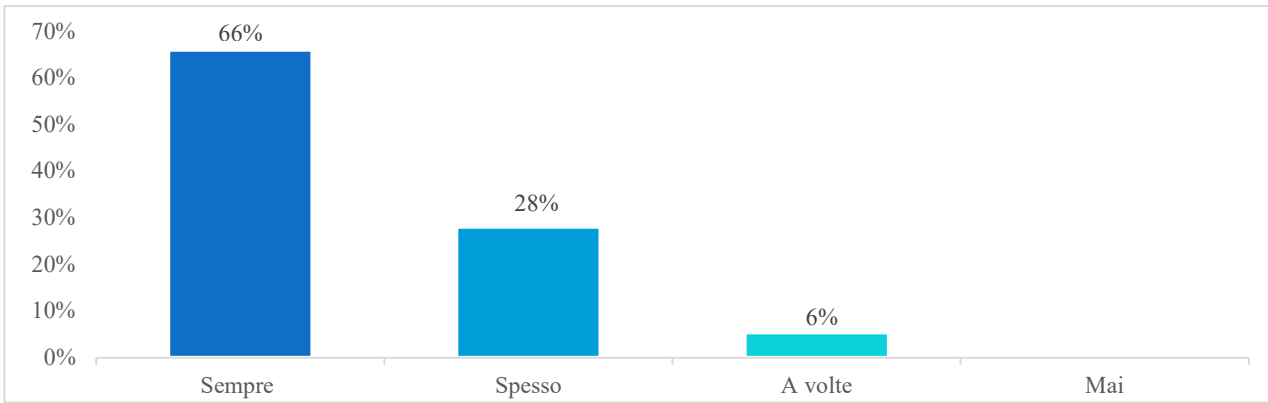
2 – Durante lo svolgimento dell'attività ha interagito con i lavoratori in modalità agile?



4 – Se sì, il personale:

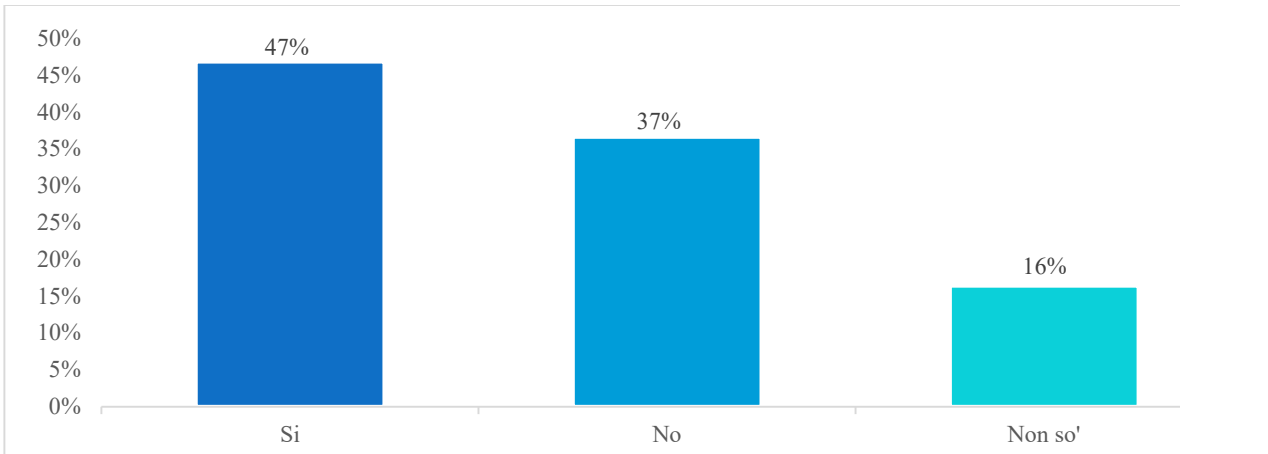


5 – Complessivamente il personale ha rispettato le scadenze prestabilite per lo svolgimento delle attività assegnate?



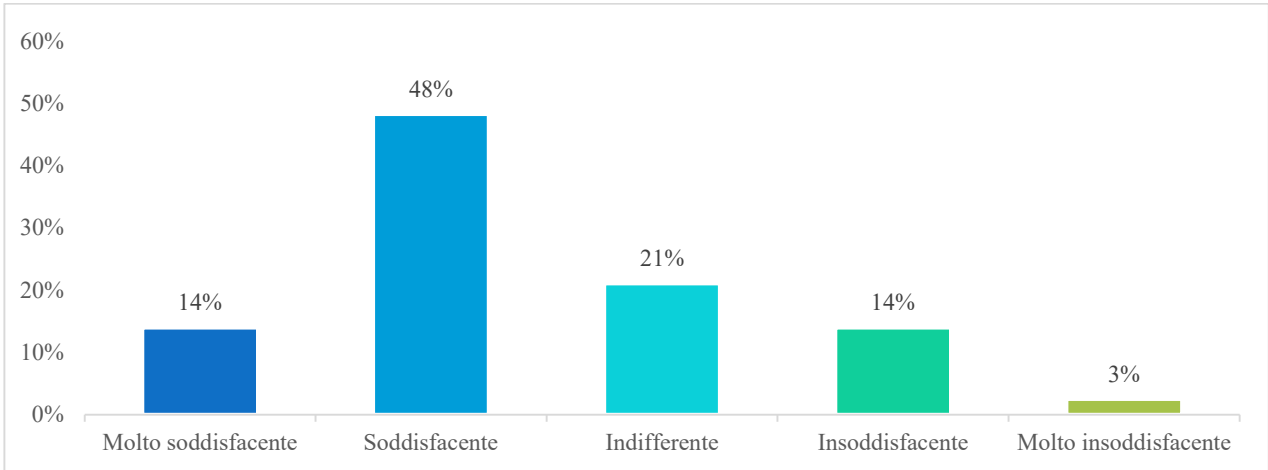
Dai grafici risulta una interazione tra Dirigente e dipendente, durante la prestazione di lavoro in modalità agile, sia nella fascia di reperibilità (58%) che al di fuori (28%), confermata anche dalle tempestive risposte del personale (78%), che ha sempre rispettato le scadenze prestabilite per lo svolgimento delle attività assegnate (66%).

6 – Complessivamente ritiene che la modalità di lavoro agile abbia rappresentato un valore aggiunto per l'organizzazione del lavoro?

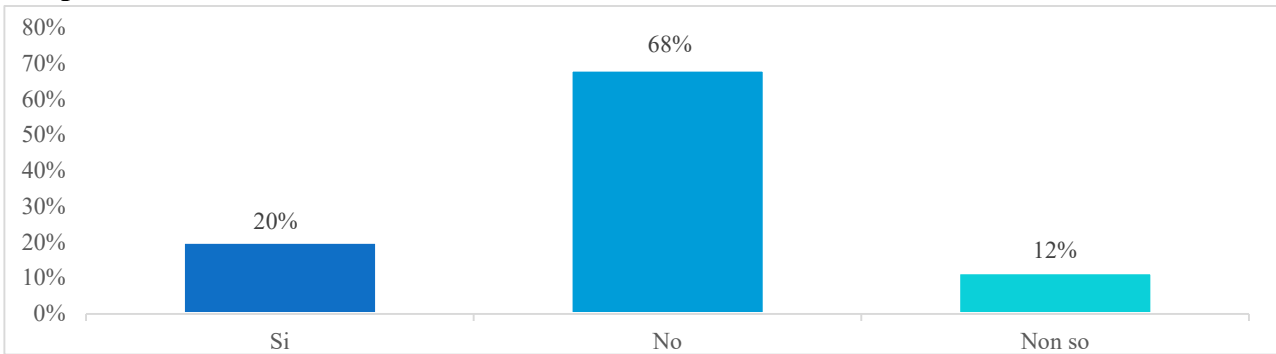


Dall'analisi si evidenzia una valutazione del lavoro in modalità agile come valore aggiunto per l'organizzazione del lavoro per il 47% dei Dirigenti che ha partecipato alla compilazione.

7 – In sintesi come valuta l'esperienza del lavoro agile?

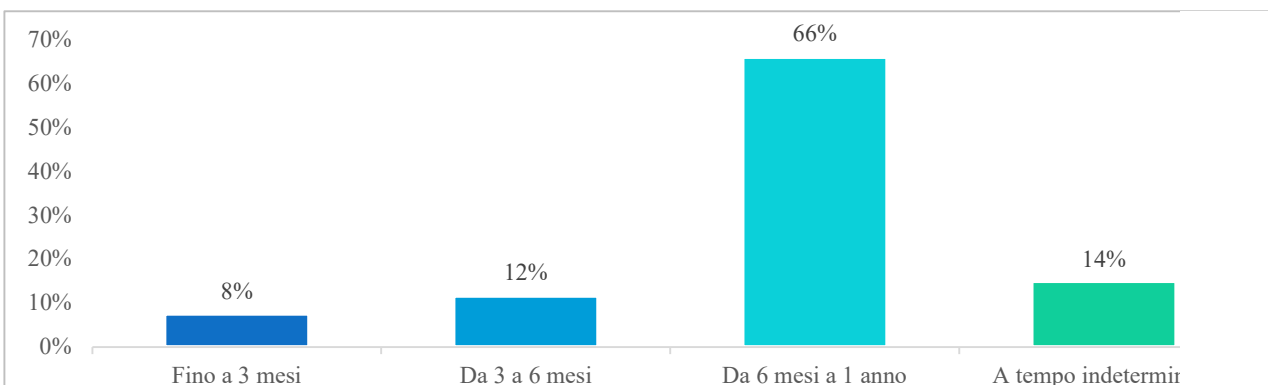


8 – È favorevole alla prevalenza della modalità in lavoro agile rispetto alla modalità in presenza?



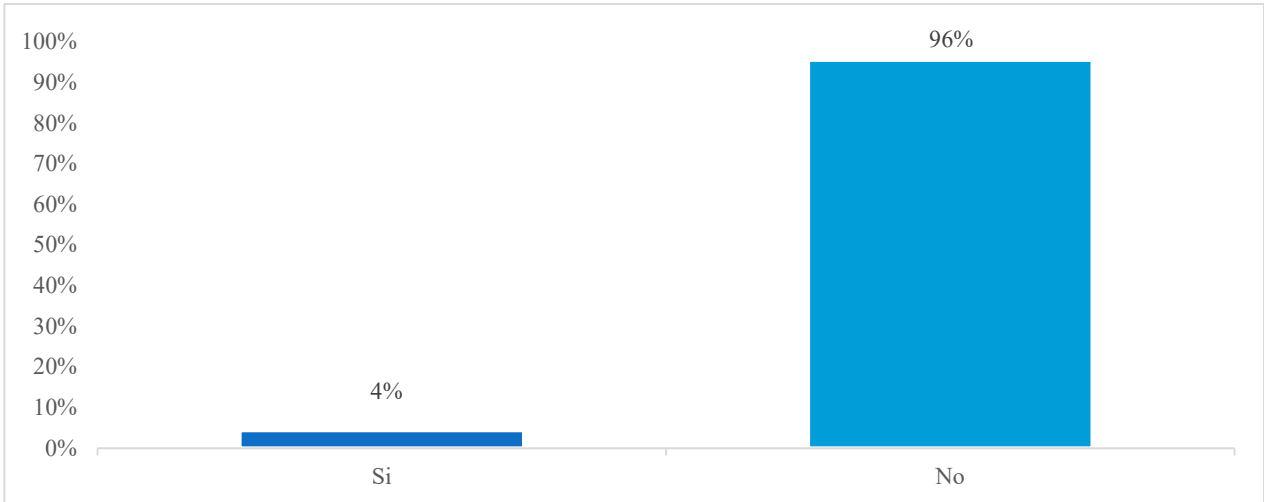
Lo strumento del lavoro agile è ritenuto soddisfacente (48%) nella misura accordata (68% non favorevoli alla prevalenza).

9 – Qual è la durata prevalente degli accordi individuali sottoscritti dai dipendenti dell'Amministrazione per lo svolgimento del lavoro agile?



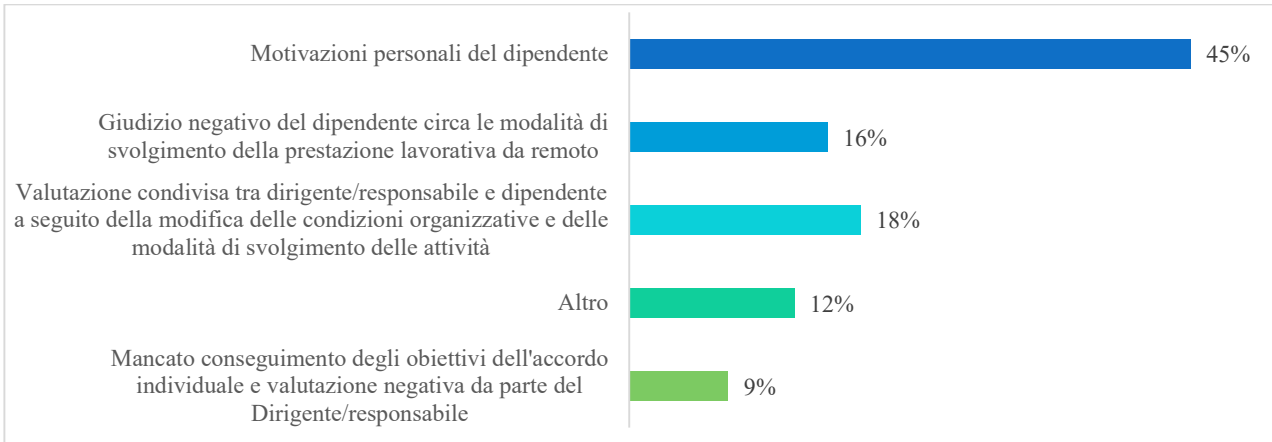
In linea con la tendenza rilevata nell'anno 2024 (pari al 69%) prevale, per gli accordi individuali di lavoro agile, sottoscritti nel 2025 dai dipendenti, la durata da "6 mesi a 1 anno" nel 66% dei casi.

10 – Nel Comando/Ente ci sono stati, nel 2025, recessi dall'accordo individuale di lavoro agile?



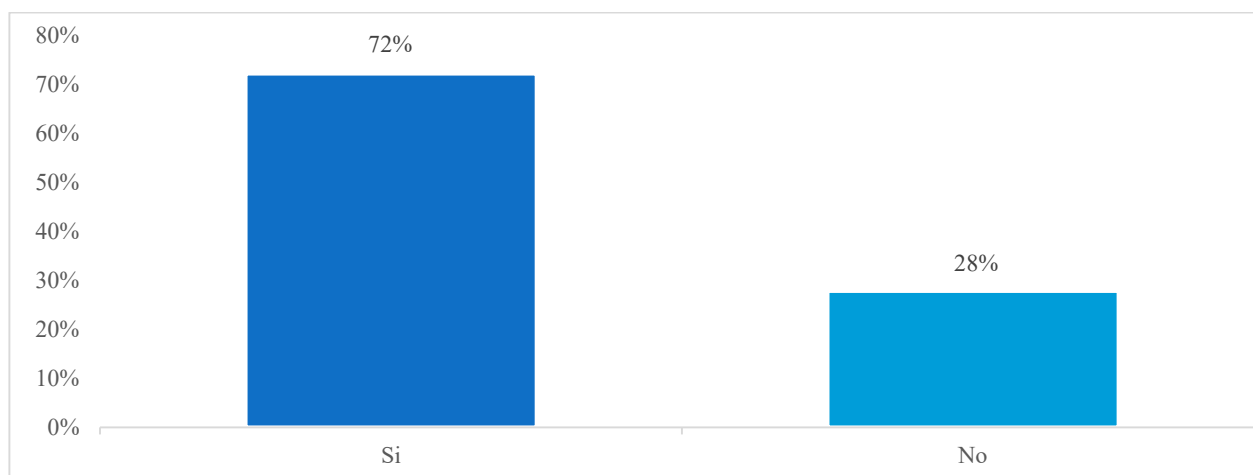
Rispetto alla tendenza già rilevata nell'anno 2024 (pari al 94%), prevale per il 95% dei casi l'assenza di atti di recesso dall'accordo individuale di lavoro agile, sottoscritti nel 2025. Le motivazioni sono state rappresentate graficamente nel quesito successivo.

10.1 – In caso affermativo specificare i motivi:



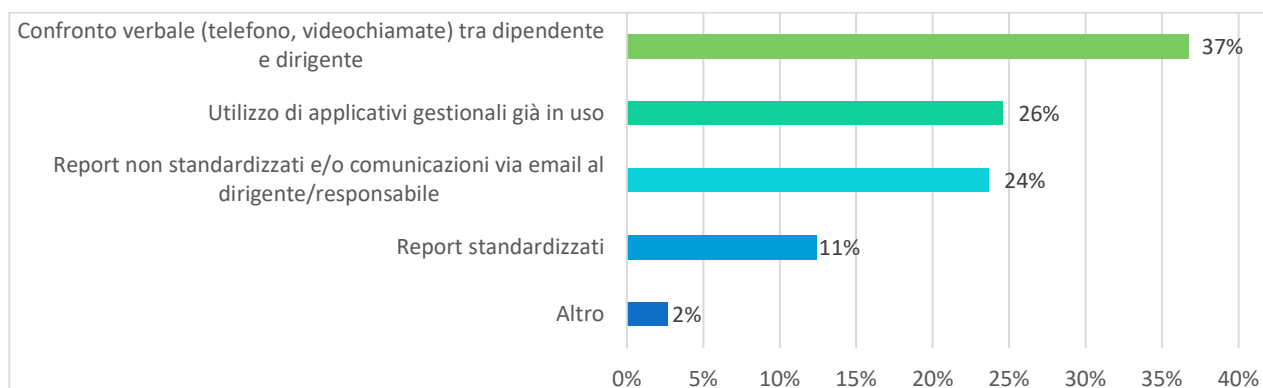
Le ipotesi di recesso (4%) sono dovute principalmente (45% e 12%) a “motivazioni personali del dipendente” come rilevato nel monitoraggio dell'anno 2024.

11 – Nel 2025 il Comando/Ente ha utilizzato modalità specifiche per monitorare l'attività svolta dal personale in lavoro agile?



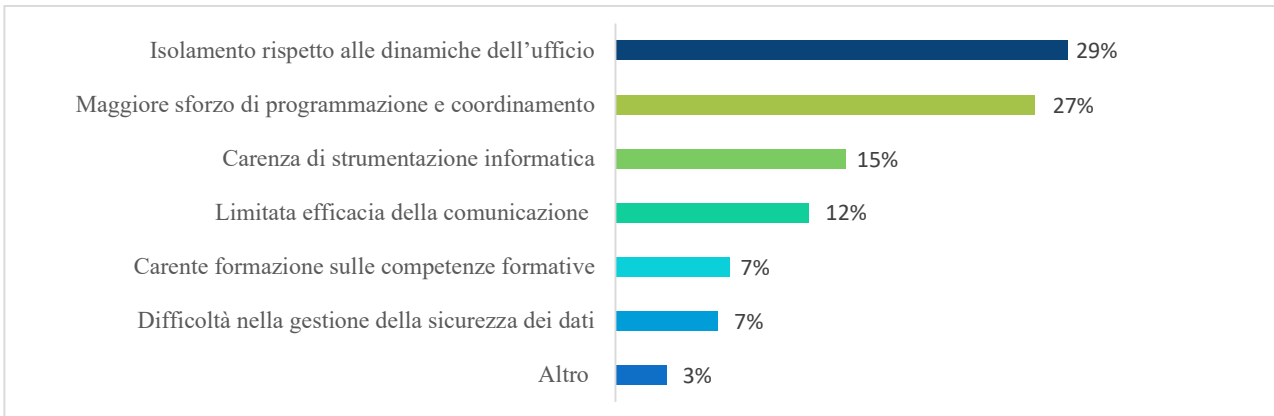
Rispetto al dato riferito alla rilevazione effettuata nell'anno 2024 la percentuale dei Datori che ha utilizzato modalità specifiche per monitorare l'attività svolta dal personale in lavoro agile è diminuita passando dal 80% al 72% nell'anno 2025. Le principali modalità utilizzate sono riepilogate nel grafico seguente.

11.1 – Indicare la modalità più utilizzata:



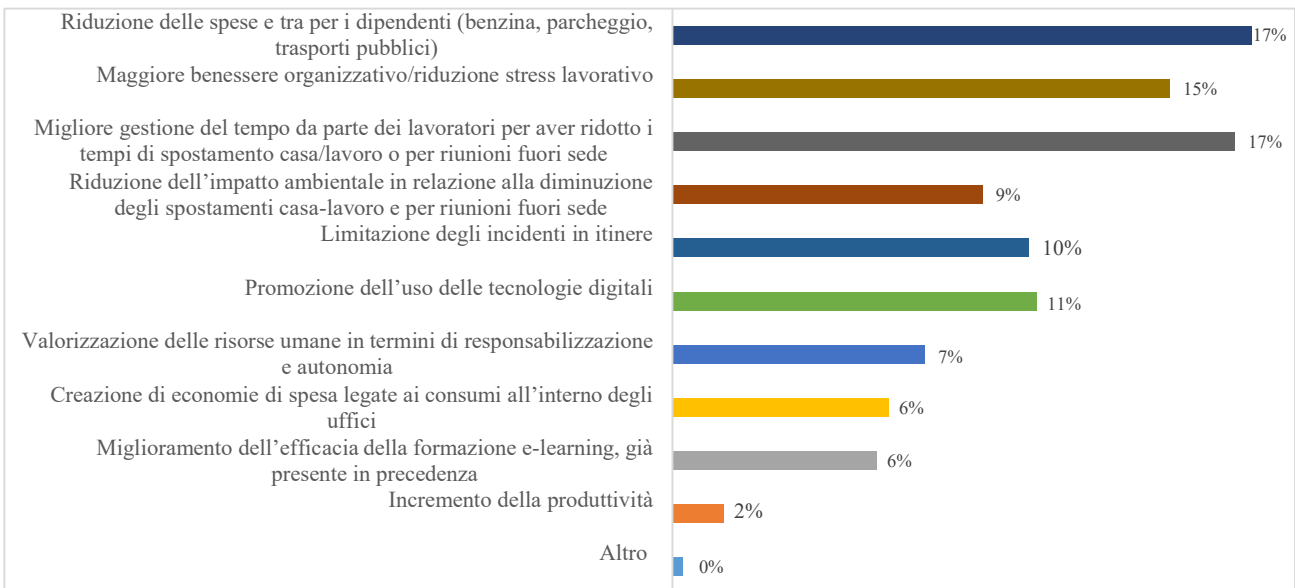
Nell'anno 2025, rispetto alla tendenza già riscontrata nella rilevazione effettuata nell'anno 2024, il “confronto verbale” (37%) si conferma come modalità di monitoraggio dell'attività svolta in lavoro agile maggiormente utilizzata dai Datori/Dirigenti, insieme all'utilizzo di “applicativi gestionali in uso” (26%) ed “report non standardizzati e/o comunicazioni via email al Dirigente/Responsabile” (24%). Nella voce “altro” sono stati inseriti “progetti concordati tra Dirigente e dipendente”, “verifica idoneità raggiunte alla fine dei corsi”, “valutazione del Dirigente sul lavoro svolto”.

11.2 – Specificare i problemi attuativi, sia di tipo tecnico sia funzionale, riscontrati nell’attuazione del lavoro agile, nonché le criticità gestionali:



I problemi attuativi, sia di tipo tecnico che funzionale, riscontrati sia nel 2024 che nel 2025, consistono in particolar modo nell’“isolamento rispetto alle dinamiche dell’ufficio” e nel “maggiore sforzo di programmazione e di coordinamento”. Nella voce “Altro” (3%) è esplicitata la presenza di ulteriori casistiche rispetto a quelle già tipizzate quali la “criticità nella gestione dell’attività di ricezione pubblico”, “dilatazione dei tempi di risposta”, “eccessiva rigidità degli orari e delle giornate di smart”, “reti informatiche non efficienti”, “carenza personale tecnico per la configurazione dei pc”, “difficoltà gestione lavoro e orientamento del carico di lavoro con conseguente ricaduta delle attività non “smartabili” su altri lavoratori;

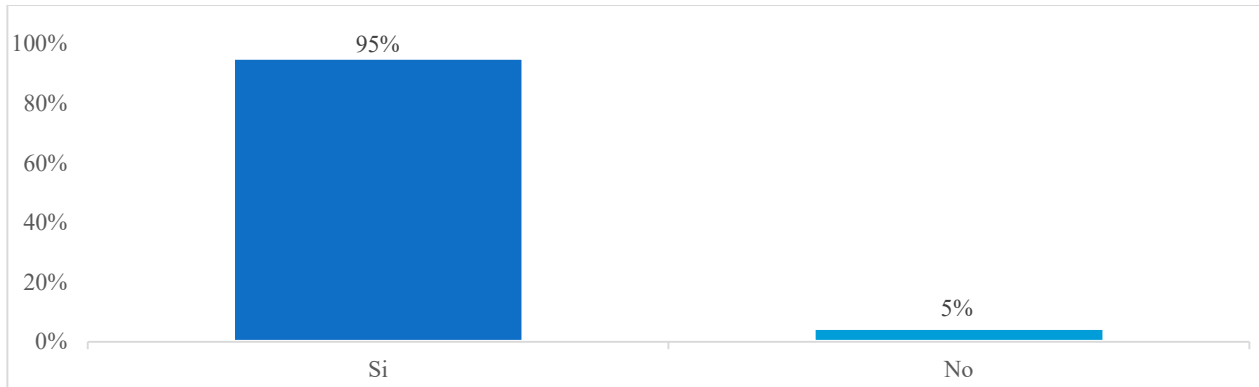
13 – Indicare i benefici scaturiti dall’attuazione del lavoro agile:



Le risposte fornite in merito ai “benefici scaturiti dall’attuazione del lavoro agile” rilevate nel questionario 2025 ricalcano sostanzialmente quelle precedentemente riportate nella rilevazione 2024, in particolare la voce “Altro” ha totalizzato un esiguo numero di risposte (n.7 su n.2281 risposte date

al quesito) ed ha posto l'accento sulla maggiore considerazione delle esigenze dei genitori con figli minori, dei lavoratori fragili nei limiti consentiti dalla legislazione vigente e sul diritto al buono pasto al lavoratore in *smart working*.

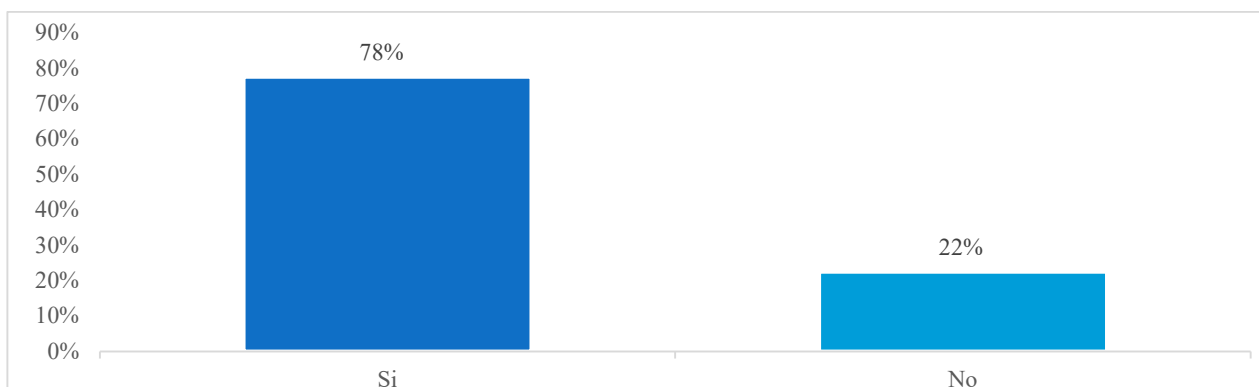
14 – Sono state accolte tutte le istanze di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile presentate dal personale:



Le istanze di accesso alla prestazione lavorativa in modalità agile presentate dal personale sono state accolte nella quasi totalità (95%) dei casi dai Datori/Dirigenti.

Tra le motivazioni del mancato accoglimento (5%) rientrano: *“personale nuovo assunto ancora in via di formazione e non in grado di operare in completa autonomia”*, *“incompatibilità con il tipo di prestazione lavorativa”*, *“disparità di trattamento tra i dipendenti in ottica di prevalenza del lavoro in presenza”*, *“richiesta di giorni eccessivi (4 su 5 lavorativi)”*, *“il dipendente in lavoro agile non è stato in grado di organizzarsi, relazionarsi e portare avanti i compiti”*, *“motivi di servizio”*, *“dipendenti che hanno manifestato incapacità utilizzo PC in dotazione”*.

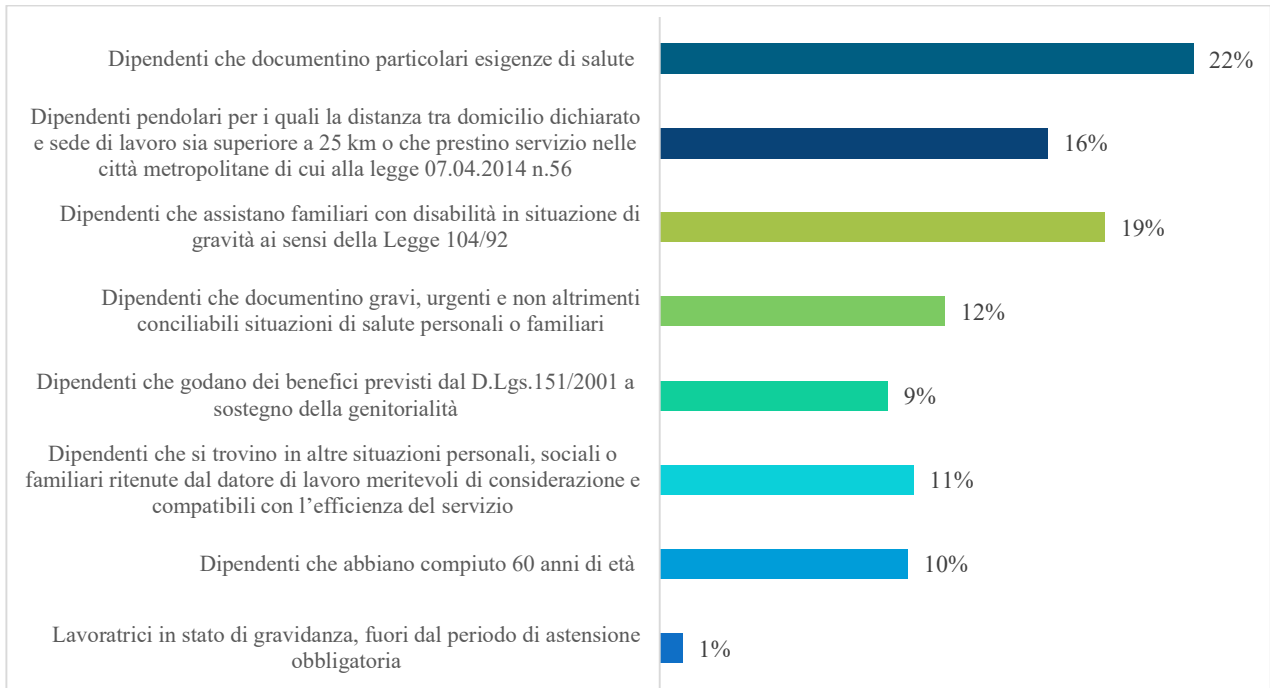
15 – Sono state accolte tutte le istanze di ampliamento delle giornate di lavoro agile rispetto a quelle previste per il restante personale presentate ai sensi del CCNI integrativo del CCNI 2024-2026 sul lavoro agile:



Le istanze di ampliamento delle giornate di lavoro agile rispetto a quelle previste per il restante personale presentate ai sensi del CCNI integrativo del CCNI 2024-2026 sul lavoro agile sono state accolte nel 78% dei casi. Il mancato accoglimento delle domande ha rappresentato il 22% dei casi,

le motivazioni dei Dirigenti/Datori che sono state: *“risultano congrue 2 giornate lavorative in lavoro agile considerando importante garantire non solo la presenza per motivi lavorativi ma anche la giusta socialità fra dipendenti”, “mansioni non svolgibili in modalità agile”, “necessità di garantire la presenza in ufficio di almeno una persona”, “necessità di coordinamento complessivo del gruppo di lavoro”, “l’ampliamento non funzionale al mantenimento della performance complessiva dell’Ufficio poiché non avrebbe impatto positivo a livello organizzativo”, “bilanciamento con presenza è fondamentale”, “carenza risultati adeguati e perdita produttività”, “richiesta numero eccessivo di giorni”, “non rispetto dei criteri previsti dall’ampliamento”, “per esigenze di ufficio e compiti specifici non compatibili con la modalità agile”, “non risultano pervenute richieste di ampliamento”.*

16 – Indicare la motivazione prevalente delle istanze di ampliamento, presentate ai sensi del CCNI integrativo del CCNI 2024-2026 sul lavoro agile:



Le principali motivazioni riguardano le esigenze di salute proprie e dei propri familiari.

17 – Proposte e suggerimenti:

Le proposte e suggerimenti pervenute dai Comandanti/Dirigenti degli Enti/Comandi, aggregate per argomento, sono state le seguenti:

- **Coordinamento e linee guida generali**
 1. Redazione di linee guida unitarie per l'intera Direzione Generale, al fine di garantire coordinamento e orientamento sull'utilizzo dello *smart working*.
- **Monitoraggio, rendicontazione e controllo**
 1. Introduzione di report standardizzati per il monitoraggio e la rendicontazione del lavoro agile, forniti dall'OIV e divieto di lavoro agile nei giorni pre/post festivi e in continuità con lunghi periodi di assenza;

2. Maggiore regolamentazione e controllo;
 3. Introduzione di sistemi forniti dall'Amministrazione per il monitoraggio dei lavoratori agili;
- **Compatibilità del lavoro agile con le attività**
1. Valutazione rigorosa della compatibilità del lavoro agile con le attività istituzionali.
 2. Scarsa compatibilità con il lavoro agile delle attività che richiedono uso di sistemi classificati e interazione diretta tra analisti. Adatto solo a funzionari con alta specializzazione, non a mansioni esecutive o pratiche.
 3. Limitazione del lavoro agile a chi ha particolari esigenze di salute. Garantire equilibrio tra lavoro in presenza e da remoto. Consentire il lavoro agile solo a chi può svolgere l'attività interamente da remoto senza impatto sull'organizzazione. Mappatura centralizzata delle mansioni compatibili, per evitare disparità tra comandi. Segnalazione di abusi dovuti al cumulo di benefici e assenze (es. lavoro agile, legge 104, ferie, ecc.).
 4. Limitazione del lavoro agile ai dipendenti che documentino esigenze di comprovata gravità. L'impatto del lavoro agile in Enti con il 70% di personale civile è notevole, si ritiene che siano sostenibili al massimo due giorni.
 5. Riduzione al minimo delle giornate di lavoro agile per la specifica attività svolta dall'ente (massimo 1 giorno a sett.)
 6. Consentire ai Dirigenti di scegliere il personale che possa lavorare in *smart working*.
- **Organizzazione e pianificazione del lavoro agile**
1. Ottimizzare il lavoro agile ampliando la fascia di contattabilità, programmazione mensile delle giornate da remoto, introduzione di strumenti digitali per obiettivi e rendicontazione.
 2. Pianificazione aggiuntiva da parte di Dirigenti e lavoratori. Il lavoro agile è un valore aggiunto, ma richiede impegno costante per mantenere la qualità.
- **Accesso e strumenti informatici**
1. Migliorare accesso agli applicativi. Implementare tool di collaborazione (es. *Microsoft Teams*);
 2. Introduzione di un *software* di monitoraggio automatico integrato con il sistema GESTPERS.;
 3. Migliorare in termini di stabilità e funzionalità dei supporti informatici. Difficoltà utilizzo VPN in particolare nelle ore di punta. È opportuno una revisione dell'applicativo che ad oggi permette solo l'utilizzo del laptop dedicato;
 4. Potenziare gli strumenti digitali attualmente in uso. In particolare, si segnala l'esigenza di:
 - a. adottare una piattaforma per la gestione delle cartelle condivise più evoluta, che consenta una strutturazione più ordinata dei documenti, la tracciabilità delle modifiche e una migliore integrazione con i sistemi di backup e sicurezza.
 - b. Valutare l'introduzione di strumenti di comunicazione più performanti, capaci di supportare chat tematiche, comunicazione asincrona, condivisione immediata di file, al fine di migliorare la collaborazione a distanza e ridurre il gap informativo rispetto a quelli che sono in Ufficio;
 - c. Prevedere percorsi formativi specifici per il personale, non solo sull'utilizzo efficace degli strumenti digitali in uso, ma anche sulla cultura del lavoro agile, al fine di favorire un reale cambiamento di mentalità, sia a livello organizzativo che individuale.

5. Migliorare le prestazioni dei *software* in uso tramite piattaforma Citrix in termini di affidabilità, stabilità di connessione, velocità.

Considerazioni finali sulla rilevazione qualitativa

Nel complesso risultano pervenuti tutti i questionari compilati a cura degli Enti Centrali per l'anno 2025.

In base ai dati acquisiti attraverso la somministrazione del questionario rivolto ai Datori di Lavoro, le risposte maggiormente significative hanno evidenziato i seguenti aspetti:

- positivo il livello di gradimento per il modello: soddisfacente (48%) e molto soddisfacente (14%);
- mantenimento del modello attuale che prevede la prevalenza delle giornate di lavoro in presenza rispetto a quelle di lavoro agile (68% non favorevoli alla prevalenza delle giornate di lavoro agile);
- durata prevalente degli accordi individuali sottoscritti dai dipendenti dell'Amministrazione "tra 6 mesi ed 1 anno" (66%).

Quanto alle ipotesi di recesso, nel corso dell'anno 2025, solo il 4% dei dipendenti che ha stipulato accordi di lavoro agile ha manifestato la volontà di recedere; ciò è avvenuto in prevalenza per "motivazioni personali del dipendente" (45%).

L'attività di monitoraggio del personale in lavoro agile è stata utilizzata dal 72% dei datori di lavoro ed è stata effettuata in prevalenza mediante confronto verbale (telefono, videochiamate) tra dipendente e dirigente.

Tra le criticità attuative, sia di tipo tecnico che funzionale, riscontrati si segnala un maggior isolamento dei dipendenti rispetto alle dinamiche dell'ufficio, un maggiore sforzo di programmazione e di coordinamento dei dirigenti ed una carenza di strumentazione informatica.

Tra i benefici scaturiti dall'attuazione del lavoro agile sono stati valorizzati i seguenti aspetti:

- migliore gestione del tempo dei lavoratori;
- riduzione delle spese extra (benzina, parcheggio, trasporti) per i dipendenti;
- maggior benessere organizzativo in termini di riduzione dello stress lavorativo

Tali risultanze sono state, altresì, restituite agli Enti con la Circolare prot. n. M_D A0582CC REG2025 0075344 del 12-11-2025.