



# Ministero dell'Università e della Ricerca

SEGRETARIATO GENERALE  
Organismo Paritetico per l'Innovazione

## Verbale n. 6 del 23/03/2026

L'anno **2026**, il giorno **23** del mese di **marzo** alle ore **11:00**, si è riunito in videoconferenza su piattaforma Teams, l'Organismo Paritetico per l'innovazione (di seguito denominato "Organismo"), costituito con Decreto Direttoriale n. 729 del 18/07/2025, per procedere all'esame del seguente ordine del giorno:

1. Approvazione verbali riunioni del 3 dicembre 2025 e del 4 marzo 2026;
2. Avvio delle attività relative alla predisposizione del questionario sul mobility management;
3. Confronto sullo stato di applicazione del lavoro agile e valutazioni organizzative connesse;
4. Varie ed eventuali.

Risultano presenti:

N.	Nominativo	Titolare (T) Supplente (S)	Organizzazione Sindacale/ Rappresentanti MUR	Presenti	Assenti	Modalità di partecipazione	
						In presenza	da remoto
1	Bruno Paolo AMICARELLI	Presidente	Rappresentante MUR	X			X
2	Gabriele CAZZATO	T	Rappresentante MUR	X			X
3	Michele COVOLAN	T	Rappresentante MUR	X			X
4	Diana DI PIETRO	T	Rappresentante MUR	X			X
5	Saverio FOTI	T	Rappresentante MUR	X			X
6	Alessandra ISITA	T	Rappresentante MUR	X			X
7	Alessandro MELCHIONNA	T	Rappresentante MUR	X			X
8	Maria Lucia PITTALIS	T	Rappresentante MUR		X		
9	Antonina TEREZIO	T	Rappresentante MUR	X			X
10	Delia BRUNI	S	Rappresentante MUR		X		
11	Giorgia COMPAGNONE	S	Rappresentante MUR	X			X
12	Antonino Daniele LAGANA'	S	Rappresentante MUR		X		
13	Marco VENERUCCI	S	Rappresentante MUR	X			X
14	Corrado CAVALLO	T	CISL FP	X			X
15	Stefano DI LEO	T	CIDA FC		X		
16	Luna SABATINO	T	UIL PA		X		
17	Angelo PETICCA	T	DIRSTAT FIALP UNSA		X		
18	Mariano FERRAZZANO	T	UNADIS		X		
19	Giuseppe FATIGANTE	T	FEMEPA		X		
20	Carmen DI SANTO	T	FP CGIL		X		



# Ministero dell'Università e della Ricerca

## SEGRETARIATO GENERALE Organismo Paritetico per l'Innovazione

21	Vito SPATUZZA	T	FLP		X		
22	Fabrizio DAL PASSO	T	CONFINTESA FP	X			X
23	Loredana DE VITA	S	CISL FP		X		
24	Mariagrazia DI IASI	S	CIDA FC		X		
25	Alessandra PRECE	S	UIL PA	X			X
26	Luca TUCCI	S	DIRSTAT FIALP UNSA		X		
27	Ortensia DE SIMONE	S	UNADIS		X		
28	Giuseppina D'INTINO	S	FEMEPA		X		
29	Roberta SORACE	S	FP CGIL		X		
30	Antonio D'ANIELLO	S	FLP		X		
31	Cesare DI FALCO	S	CONFINTESA FP		X		

Il Presidente, constatata la validità del numero legale, essendo presenti n. **13** componenti su 18, di cui n. 10 titolari (compreso il Presidente) e n. 3 supplenti in sostituzione dei titolari assenti, dichiara aperta la seduta.

### 1) Approvazione verbali riunioni del 3 dicembre 2025 e del 4 marzo 2026

In relazione al punto 1 dell'ordine del giorno, il Presidente, constatato che non sono pervenute osservazioni sui verbali delle riunioni del 3 dicembre 2025 e del 4 marzo 2026, ne propone l'approvazione. I componenti non formulano rilievi; pertanto, i verbali si intendono approvati e saranno finalizzati nelle ore successive.

### 3) Confronto sullo stato di applicazione del lavoro agile e valutazioni organizzative connesse

Il Presidente propone di dare priorità al punto 3, relativo al confronto sullo stato di applicazione del lavoro agile e alle valutazioni organizzative connesse, avviando la discussione su tale argomento. L'Organismo concorda di anticipare la trattazione del predetto punto. In apertura, il Presidente richiama, quale termine di confronto, la policy sul lavoro a distanza adottata dal Ministero dell'economia e delle finanze, al solo fine di inquadrare alcune possibili soluzioni organizzative. Si apre quindi il confronto tra i componenti, che formulano osservazioni e proposte in merito allo stato di applicazione del lavoro agile e alle conseguenti valutazioni organizzative.

Il confronto si concentra sullo stato di applicazione del lavoro agile, sulle criticità riscontrate e sulle possibili soluzioni organizzative, anche in relazione all'assetto delle presenze e alla gestione per obiettivi. Nel confronto, i componenti richiamano il lavoro agile come modalità organizzativa funzionale al lavoro per obiettivi, con impatti positivi su produttività e performance, oltre che sulla conciliazione vita-lavoro e su profili indiretti di sostenibilità (mobilità urbana, tempi di spostamento, consumo energetico). È stato sottolineato che molte attività ministeriali sono pienamente compatibili con lo svolgimento da remoto e che, in più occasioni, lo smart working ha consentito di garantire continuità operativa anche in situazioni di urgenza o in periodi caratterizzati da scadenze ravvicinate (inclusi periodi estivi e festivi).



# *Ministero dell'Università e della Ricerca*

SEGRETARIATO GENERALE

*Organismo Paritetico per l'Innovazione*

## **Criticità rilevate sull'assetto attuale**

**Limiti numerici e rigidità organizzativa:** Nel corso della discussione è stata evidenziata l'incongruenza di impostare il lavoro agile come istituto "eccezionale", fissando a priori un numero di giornate rigido e ancorato a vincoli settimanali, anziché riconoscerlo come una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione. È stato rilevato che l'attuale assetto, basato su giornate "fisse" e su meccanismi di modifica spesso procedurali, riduce la reale utilità dello strumento, soprattutto nei periodi di maggiore variabilità organizzativa. In particolare, è stato osservato che la flessibilità dovrebbe essere assicurata non tanto nella singola settimana, quanto nell'arco del periodo di riferimento, così da consentire una gestione più razionale delle presenze in funzione delle esigenze dell'ufficio e delle attività assegnate. È stata inoltre richiamata la necessità di considerare i mesi caratterizzati da una distribuzione settimanale più "lunga" (ad esempio mesi con cinque settimane), che rendono meno coerente una quantificazione troppo bassa o ancorata a vincoli settimanali.

**Prevalenza della presenza e impatti organizzativi sulla programmazione:** Nel corso del confronto è stato proposto di superare l'impostazione della prevalenza della presenza, ritenuta non coerente con una gestione per obiettivi. È stato evidenziato che tale principio, insieme ai vincoli applicativi, può costringere il personale a richiedere deroghe o, in alternativa, a permanere in sede anche in periodi festivi o di programmazione delle assenze, pur essendo disponibile a garantire l'operatività da remoto per la gestione delle urgenze. A titolo esemplificativo è stato richiamato il mese di dicembre, caratterizzato da scadenze connesse al bilancio, nel quale la possibilità di programmare il lavoro agile anche in continuità con altri istituti consentirebbe di assicurare la disponibilità operativa senza rigidità non strettamente necessarie. Sul punto è stato osservato che il divieto di "attaccare" il lavoro agile alle ferie appare più un limite di impostazione che un'esigenza organizzativa reale.

**Interazione con altri istituti:** È stata ritenuta problematica l'impostazione che limita o scoraggia la combinazione del lavoro agile con altri istituti, con particolare riferimento alle ferie. È stato osservato che il divieto o l'eccessiva rigidità nell'accorpamento impediscono una programmazione ragionevole, soprattutto nei periodi di riduzione dell'organico per assenze programmate, e possono incidere negativamente sulla continuità dell'operatività. Nel confronto è stata quindi prospettata l'opportunità di consentire, nei limiti di una pianificazione concordata con il responsabile e compatibile con le esigenze della struttura, una gestione integrata delle giornate (lavoro agile e altri istituti), evitando automatismi che trasformano lo strumento in un vincolo anziché in una leva organizzativa.

**Eccessiva discrezionalità e disomogeneità:** È stato richiamato il rischio che, in assenza di un quadro minimo uniforme, l'accesso e l'utilizzo dello smart working dipendano eccessivamente dalle prassi delle singole strutture e dalla valutazione del responsabile.

**Durata e gestione degli accordi:** È stata segnalata come inefficiente la necessità di rinnovi troppo ravvicinati degli accordi individuali, laddove strutturati su archi temporali brevi, con conseguente appesantimento gestionale e riduzione della stabilità programmatica. Nel corso della discussione è stata prospettata l'opportunità di prevedere durate più ampie dell'accordo, ferma restando la possibilità di revisione in presenza di mutate esigenze organizzative o di servizio.

Largo Antonio Ruberti 1 – 00153 Roma

Organismo Paritetico per l'Innovazione

[opi@mur.gov](mailto:opi@mur.gov)



# *Ministero dell'Università e della Ricerca*

SEGRETARIATO GENERALE  
*Organismo Paritetico per l'Innovazione*

**Formazione e cultura manageriale:** È stata evidenziata la necessità di rafforzare, in modo strutturato, la capacità di gestione per obiettivi e risultati, soprattutto a livello dirigenziale. È stato osservato che le resistenze al lavoro agile spesso derivano da un'impostazione organizzativa ancora legata al controllo della presenza e a difficoltà nel misurare e assegnare le attività in termini di obiettivi e responsabilità. In tal senso è stata proposta un'azione formativa mirata, volta a consolidare prassi di programmazione, monitoraggio e valutazione basate sui risultati, riducendo le disomogeneità applicative e favorendo un utilizzo del lavoro agile come strumento ordinario e funzionale all'organizzazione del lavoro.

È stata inoltre richiamata l'opportunità di valutare, in prospettiva, strumenti ulteriori (es. co-working), tenuto conto che il MUR dispone di una sede unica e non può beneficiare, come altre amministrazioni, di una rete di sedi periferiche. In tale quadro, è stata segnalata l'esigenza di soluzioni che possano ridurre l'impatto logistico per il personale residente lontano dalla sede di Roma.

## **Proposte operative**

A conclusione del confronto, il Presidente sintetizza le proposte emerse, da trasmettere all'Amministrazione, dando priorità a indicazioni tecniche e immediatamente applicabili. In particolare, propone di intervenire su tre profili:

- **Base minima di lavoro agile:** prevedere una soglia minima mensile di lavoro agile **tra 12 e 15 giorni**, quale indicazione organizzativa e culturale che qualifichi lo strumento come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, evitando che un numero troppo contenuto alimenti una lettura "eccezionale" del lavoro agile;
- **Superamento della "prevalenza in presenza":** eliminare il principio della prevalenza del lavoro in presenza e riformulare il quadro in modo che sia esplicito che il lavoro agile è lavoro a tutti gli effetti, con pari doveri, responsabilità e risultati attesi. In tale prospettiva, chiarire che la programmazione del lavoro agile può essere gestita in modo coerente con gli altri istituti, nei limiti delle esigenze organizzative e della pianificazione condivisa con il responsabile, evitando automatismi o divieti generali che trasformino lo strumento in un vincolo anziché in una leva organizzativa;
- **Flessibilità di utilizzo:** consentire una rimodulazione più semplice delle giornate di lavoro agile, superando l'attuale rigidità basata su vincoli settimanali e procedure onerose. In particolare, prevedere la possibilità **di modulare le giornate nell'arco del mese**, così da consentire adattamenti in funzione di scadenze, urgenze e variazioni del carico di lavoro. È stata inoltre richiamata, come opzione da valutare con cautela, una flessibilità più ampia sull'intero periodo dell'accordo, evidenziando tuttavia l'esigenza di evitare effetti disorganizzativi e di garantire una programmazione trasparente e verificabile a livello di struttura.



# *Ministero dell'Università e della Ricerca*

SEGRETARIATO GENERALE

*Organismo Paritetico per l'Innovazione*

È stata inoltre richiamata l'opportunità di mantenere margini di incremento della soglia minima nei casi di esigenze personali e familiari, nonché di valutare, in parallelo, eventuali misure integrative (es. co-working) in un'ottica di attrattività e sostenibilità organizzativa.

## **2) Avvio delle attività relative alla predisposizione del questionario sul mobility management**

Esaurito il confronto sul punto 3, l'Organismo passa alla trattazione del punto 2 dell'ordine del giorno. Il Presidente richiama la necessità di riprendere la bozza di questionario sul mobility management predisposta in precedenza e rimasta sospesa, rappresentando che un adeguato questionario dovrà includere, tra i suoi elementi centrali, anche la dimensione del lavoro agile.

In assenza di ulteriori osservazioni immediate, il Presidente propone di recuperare e circolare l'ultima versione disponibile della bozza, invitando i componenti a formulare eventuali integrazioni e correzioni nell'ambito della revisione del verbale.

## **4) Varie ed eventuali**

Esauriti gli interventi sui punti in trattazione, e non essendovi ulteriori osservazioni, il Presidente ringrazia i presenti per il contributo e dichiara chiusa la seduta.

La riunione si conclude alle ore **12:40**

Il Segretario

*Dott.ssa Antonina Terenzio*

IL PRESIDENTE

*Dott. Bruno Paolo Amicarelli*