

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI UDINE

(documento presentato alle OO.SS. in data 20 gennaio 2020)

Sommario

1. <u>PREMESSE NORMATIVE</u>	2
2. <u>LIVELLO DI-ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE</u>	3
2.1 FASE DI SPERIMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE (PROGETTO "UNISMART")	3
2.2. FASE DI LAVORO AGILE EMERGENZIALE	4
3. <u>CONTENUTI DEL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) – 2021 - 2023</u>	6
3.1. MISURE ORGANIZZATIVE	6
3.1.1. <i>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</i>	6
3.1.2 <i>FASE DI AVVIO – ANNO 2021</i>	7
3.1.3 <i>FASE INTERMEDIA – ANNO 2022</i>	7
3.1.4 <i>FASE DI SVILUPPO AVANZATO – ANNO 2023</i>	8
3.2. MISURE TECNOLOGICHE	8
3.2.1 <i>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</i>	8
3.2.2. <i>FASE DI AVVIO – ANNO 2021</i>	9
3.2.3 <i>FASE INTERMEDIA – ANNO 2022</i>	9
3.2.4. <i>FASE DI SVILUPPO AVANZATO – ANNO 2023</i>	9
3.3 PERCORSI FORMATIVI DEL PERSONALE	9
3.3.1 <i>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</i>	10
3.3.2 <i>FASE DI AVVIO – ANNO 2021</i>	10
3.3.2 <i>FASE INTERMEDIA – ANNO 2022</i>	10
3.3.4. <i>FASE DI SVILUPPO AVANZATO – ANNO 2023</i>	11
3.4 STRUMENTI DI RILEVAZIONE E VERIFICA PERIODICA DEI RISULTATI	11
3.4.1 <i>FASE DI AVVIO – ANNO 2021</i>	11
3.4.2 <i>FASE INTERMEDIA – ANNO 2022</i>	11
3.4.3 <i>FASE DI SVILUPPO AVANZATO – ANNO 2023</i>	12
4. <u>PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE</u>	12

1. PREMESSE NORMATIVE

La Legge 22 maggio 2017 n. 81 disciplina, nel settore privato, il lavoro agile, inserendolo in una cornice normativa e fornendo le basi per la sua futura applicazione anche nel settore pubblico. La legge all'articolo 18 definisce il lavoro agile come

“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.” Obiettivo dichiarato è promuovere il lavoro agile per *“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*.

Nel corso dell'emergenza epidemiologica è stato emanato il c.d. Decreto Rilancio (Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 come convertito con la legge 17 luglio 2020, n. 77) che, all'art. 263, introduce nuove importanti disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile.

In particolare, esso dispone che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigano, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015 n. 124, come modificato dal citato Decreto Rilancio, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA.), quale specifica sezione del Piano della performance, dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile.

Come specificato nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020, il lavoro agile nella PA *“costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa”*, e *“può avere ad oggetto sia le attività ordinariamente svolte in presenza dal dipendente, sia, in aggiunta o in alternativa e comunque senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro, attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria. Di regola, e fatto salvo quanto disposto all'articolo 3, il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto.*

Le successive “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance” emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica hanno fornito utili indicazioni sia di contenuto che di metodo per la predisposizione del POLA, alle quali il presente documento intende rifarsi.

Tali Linee guida individuano, fra l'altro, numerosi fattori determinanti per poter introdurre in modo proficuo il lavoro agile all'interno di una Pubblica Amministrazione. Essi sono, in particolare:

- la flessibilità dei modelli organizzativi
- l'autonomia nell'organizzazione del lavoro
- la responsabilizzazione verso i risultati
- il benessere del lavoratore

- l'utilità per l'amministrazione
- tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- l'organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- l'equilibrio in una logica *win-win*: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "*Work-life balance*".

Tra questi fattori un ruolo strategico è rivestito dalla cultura organizzativa e dalle tecnologie digitali, in una logica di "*change management*", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Il *lavoro agile* vuole essere infatti anche una leva di cambiamento per le PA e i suoi lavoratori, consentendo di andare oltre l'adempimento e di promuovere la collaborazione, la programmazione, la gestione e i risultati, puntando sulla valorizzazione delle persone e sulla fiducia tra lavoratori e amministrazione.

Il *lavoro agile* impatta poi anche sui temi della sostenibilità, consentendo risparmi nei consumi elettrici all'interno degli uffici e una riduzione nelle emissioni inquinanti, grazie alla diminuzione del traffico legato agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro.

Il POLA è pertanto lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e deve individuare, in modo programmatico e nell'arco di un periodo triennale, le modalità attuative del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

2. LIVELLO DI-ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

L'esperienza Uniud in tema di lavoro agile può essere suddivisa in due fasi:

- fase di sperimentazione del lavoro agile (progetto "UNISMART");
- fase di *lavoro agile* emergenziale.

2.1 Fase di sperimentazione del lavoro agile (progetto "UNISMART")

L'introduzione del lavoro agile presso l'Ateneo di Udine, attraverso il progetto UNISMART, mirava alla realizzazione dei seguenti obiettivi:

- introdurre soluzioni organizzative in grado di favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al risultato e, al tempo stesso, mirata ad un incremento della produttività;
- ottimizzare l'introduzione di nuove tecnologie e reti di comunicazione realizzando economie di gestione;
- potenziare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

L'avvio del progetto UNISMART nel 2019 ha richiesto un'attività di analisi degli esempi e delle testimonianze delle migliori pratiche già adottate in altri contesti pubblici e privati.

Al lavoro di analisi si è affiancata un'accurata indagine sulla domanda di flessibilità esprimibile dai dipendenti, coinvolgendo, in tale operazione, i Responsabili delle strutture di appartenenza; sono state mappate le attività che possono essere svolte da remoto ed è stata impostata l'architettura del progetto, con l'individuazione delle situazioni oggettive e soggettive da considerarsi prioritarie ai fini della collocazione in lavoro agile. Successivamente, sono state definite le Disposizioni interne per l'applicazione del lavoro agile, ed i relativi allegati, che costituiscono la cornice di riferimento del progetto.

Sulla scorta di obiettivi definiti, si è provveduto, poi, ad avviare un bando, di natura sperimentale, per adibire al lavoro agile 20 unità di personale per una durata massima di un anno, con possibilità per il dipendente di svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro di norma per 4 giorni al mese con le modalità stabilite all'art. 2 dell'accordo individuale.

L'avvio dei progetti ha previsto altresì lo svolgimento di alcune operazioni, legate prevalentemente alla strumentazione tecnologica, al fine di verificare la dotazione informatica, la connessione ed eventuali software. A conclusione di tale attività, i singoli dipendenti hanno firmato con l'Amministrazione un accordo individuale, contenente le specifiche del progetto in termini di durata, di luogo, di attività, di modalità di svolgimento della prestazione e di obblighi di custodia e riservatezza.

Il progetto UNISMART ha previsto che i dipendenti inviassero mensilmente al proprio Responsabile di struttura un report contenente l'elenco delle attività eseguite in lavoro agile; a metà progetto si prevedeva di coinvolgere i Responsabili per rilevare eventuali criticità/punti di debolezza del progetto.

Nella tabella che segue, si riporta il numero dei dipendenti che ha prestato attività lavorativa in modalità agile ed il numero complessivo di giornate svolte da fine gennaio 2020 fino al 16 marzo 2020:

	2020					
	Gennaio		Febbraio		1-16 Marzo	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
<i>Personale in lavoro agile</i>	0	5	6	14	6	14

	2020		
	Gennaio	Febbraio	1-16 Marzo
<i>Giornate complessive di lavoro agile</i>	5	75	82

L'esperienza del progetto UNISMART è stata interrotta a marzo 2020 per effetto dell'emergenza epidemiologica. In tale frangente l'Ateneo si è trovato nelle condizioni di dover ridisegnare e riorganizzare la modalità lavorativa dei propri dipendenti, facendo comunque tesoro del lavoro fatto e dell'esperienza maturata.

2.2. Fase di lavoro agile emergenziale

Dal 16 marzo 2020 ad oggi l'Ateneo si è adeguato alle disposizioni normative vigenti attraverso Provvedimenti Dirigenziali che di volta in volta restringevano o incrementavano le attività in presenza dei dipendenti in relazione all'evolversi della emergenza epidemiologica.

Per un lungo periodo la modalità “agile” ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa del personale, fatte salve le attività indifferibili da rendere in presenza indicate nei vari provvedimenti.

Di seguito si riportano i dati relativi al periodo 16 marzo/15 settembre:

	2020						
	17-31 Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	1-15 Settembre
<i>Giornate complessive di lavoro agile</i>	4657	8672	7226	5890	5992	3139	2273

Dal 15/09/2020 al 31/10/2020, in considerazione della piena operatività dell’art 263 della legge del 17 luglio 2020, n. 77, di conversione con modifiche del D.L. 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. decreto Rilancio), i dipendenti che svolgono attività che non richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro hanno reso la loro prestazione per almeno il 50% del proprio tempo lavoro in presenza ed il restante in modalità agile. Per il periodo di riferimento è stata adottata una programmazione di massima in modo tale da poter conciliare esigenze personali o familiari con quelle di servizio.

	2020	
<i>Giornate complessive di lavoro agile</i>	16 – 30 settembre	Ottobre
	1402	3225

A partire dal 1/11/2020 e in coerenza con i DPCM vigenti, in ragione del rapido evolversi della situazione epidemiologica da COVID 19 ed in ottemperanza al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, per i dipendenti che svolgono attività che non richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro la presenza è limitata ad una giornata in sede su base settimanale.

	2020	
<i>Giornate complessive di lavoro agile</i>	Novembre	Dicembre
	5078	3427

3. CONTENUTI DEL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) – 2021 - 2023

3.1. MISURE ORGANIZZATIVE

3.1.1. *Condizioni abilitanti del lavoro agile*

Nel corso del lavoro agile emergenziale, è chiaramente emerso che la presenza in ufficio non è più il fattore necessario per la produttività. Le amministrazioni pubbliche, in generale, sono state in grado di rispondere con prontezza alla situazione emergenziale, adibendo più del 90% del personale a lavoro agile.

Durante l'emergenza epidemiologica la finalità del lavoro da casa era la tutela della salute pubblica; l'obiettivo del POLA, invece, risulta principalmente quello di garantire una maggiore e migliore conciliazione vita – lavoro delle persone, unitamente al miglior conseguimento dei propri obiettivi da parte dell'amministrazione, mantenendo gli stessi standard qualitativi.

Ne deriva pertanto che il POLA comporta **un ripensamento del lavoro pubblico nell'ottica dell'orientamento al risultato.**

Nel complesso passaggio dal lavoro “da casa” al lavoro agile, appare di primaria importanza procedere ad una preliminare verifica delle necessità di carattere informatico e tecnologico, a partire proprio dall'esperienza emergenziale; si potrà poi procedere con una ricognizione a livello di uffici, sia dal punto di vista delle attività svolte, che da quello del personale interessato alle nuove modalità di svolgimento della prestazione, per poter gettare le basi di quella che sarà la fase successiva ovvero quella organizzativa dello *lavoro agile*.

Si parte dal presupposto secondo il quale la gran parte delle attività amministrative possono essere oggetto di lavoro agile, per escludere, in via residuale, quelle che per loro natura o tipologia non possono esserlo. Per le funzioni di carattere tecnico, invece, l'analisi dovrà essere necessariamente più accurata.

Al fine di comprendere la situazione delle risorse umane e tecnologiche e, più in generale, lo “stato di salute” dell'Università per quanto concerne le modalità organizzative propedeutiche all'avvio del progetto di lavoro agile è necessario effettuare alcune ricognizioni, sia di carattere organizzativo che tecnologico; si dovranno nel frattempo aggiornare alcuni documenti interni, indispensabili in sede di avvio del Piano.

Per quanto concerne gli aspetti organizzativi, in sintesi, sarà necessario procedere come segue:

- a) ricognizione delle attività degli uffici, individuando quelle che possono essere svolte anche in modalità agile;
- b) ricognizione (di massima) della disponibilità delle persone ad aderire al progetto di lavoro agile;
- c) revisione del testo dell'accordo individuale;
- d) revisione delle disposizioni interne di Ateneo sul lavoro agile.

Alcune altre attività possono essere individuate come preliminari, anche se non strettamente indispensabili, quantomeno nella prima fase di avvio:

- e) per ciascun ufficio, ripensamento dell'organizzazione del lavoro in funzione della ottimizzazione dell'orario di lavoro di tutte le unità coinvolte;
- f) revisione dei processi, in funzione delle modalità di lavoro agile.

Con particolare riferimento ai contenuti delle disposizioni interne di Ateneo sul lavoro agile di cui al punto d), si ritiene opportuno introdurre alcune indicazioni

- indicare la base di computo per l'applicazione della percentuale di dipendenti che aderiscono al lavoro agile (vedi normativa);
- individuare fasce orarie di contattabilità tenendo conto del diritto alla disconnessione
- prevedere modalità organizzative concrete (es. numero massimo di giornate settimanali effettuabili in lavoro agile, eventualmente incrementabili negli anni successivi al primo);
- prevedere la disciplina di istituti particolari (es. maturazione o meno del buono pasto, della fruizione o meno dei permessi orari nelle giornate di lavoro agile).

Al fine di effettuare un monitoraggio sull'andamento del lavoro agile potrebbe essere utile attivare alcuni indicatori scelti fra i seguenti:

- sistema di misurazione del benessere organizzativo (già attivato in Ateneo);
- presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile;
- presenza di un Help desk informatico;
- presenza di un monitoraggio del lavoro agile
- presenza di un sistema di programmazione per obiettivi.

3.1.2 Fase di avvio – anno 2021

Nella fase di avvio dovranno essere realizzate le attività preparatorie di cui ai punti da a) a d) del precedente paragrafo.

Quando sarà possibile, in relazione all'evoluzione dell'emergenza epidemiologica e al cronoprogramma delle azioni da svolgere, verrà avviato il primo bando.

3.1.3 Fase intermedia – anno 2022

Se la fase di avvio consente all'Amministrazione di acquisire una visione d'insieme in merito alla qualità e quantità delle risorse disponibili, la fase di sviluppo intermedio deve permettere il raggiungimento dei livelli standard ritenuti auspicabili.

Le condizioni abilitanti vanno riprogrammate al fine del consolidamento del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, in relazione ai risultati del primo periodo; nella fase intermedia, pertanto, in relazione all'andamento del progetto, si potrà valutare, a titolo esemplificativo:

- a) l'incremento della percentuale di persone coinvolte nel lavoro agile (% lavoratori agili effettivi);
- b) l'incremento delle giornate da svolgere in modalità agile (% giornate lavoro agile);
- c) la miglior definizione delle modalità di alternanza presenza/lavoro agile e individuazione di un maggior equilibrio nella rotazione del personale (nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale);
- d) l'incremento delle modalità o degli strumenti di condivisione con i colleghi delle informazioni e dello stato di avanzamento delle pratiche.

3.1.4 Fase di sviluppo avanzato – anno 2023

Nella fase più avanzata, si potrà valutare, eventualmente, l'inserimento di alcuni indicatori relativi al:

- a) miglioramento/peggioramento della “salute organizzativa” (adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile; miglioramento del clima organizzativo);
- b) miglioramento/peggioramento della “salute professionale” (adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari).

3.2. MISURE TECNOLOGICHE

Durante il periodo dell'emergenza si è lavorato alacremente per garantire l'erogazione dei servizi agli studenti, per l'avvio di attività formative compatibili con i vincoli imposti, per la regolare prosecuzione delle attività di ricerca e per il mantenimento dei servizi amministrativi.

In tale contesto la Direzione Servizi Operativi è riuscita ad assicurare al personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo un supporto concreto dal punto di vista informatico, sia per quanto riguarda la dotazione di mezzi che delle conoscenze.

Di seguito alcuni dati sul numero totale dei dipendenti in lavoro agile che ha usufruito di dispositivi informatici (Pc portatili, accessi a sistemi dell'Amministrazione, VPN, ecc.) forniti dall'Amministrazione:

	2020						
	Dal 17 al 31 Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Dal 1 al 15 Settembre
Personale in lavoro agile con dispositivi forniti dall'Amministrazione	90	90	105	145	175	205	215

3.2.1 Condizioni abilitanti del lavoro agile

Passaggio fondamentale ai fini di un'ottimale programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, è rappresentato dalla ricognizione in termini di salute digitale dell'ente. Rifacendosi alle citate Linee guida sul POLA, l'Amministrazione è chiamata a verificare preventivamente il possesso dei seguenti elementi:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di sicurezza e di VPN;
- funzioni applicative di “conservazione” dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
- disponibilità ed eventuale opportunità di applicativi software che permettano al dipendente la gestione del lavoro per flussi operativi e autorizzativi, anche nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.

Al fine di effettuare un monitoraggio sull'andamento del lavoro agile si provvederà ad individuare alcuni indicatori scelti fra i seguenti:

- n. PC a disposizione per lavoro agile
- % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)
- presenza di un sistema VPN
- presenza di una intranet
- presenza di sistemi di *collaboration* (es. documenti in *cloud*)
- % Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)
- % processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)
- % servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)

3.2.2. Fase di avvio – anno 2021

In fase di avvio l'Ateneo darà corso alle seguenti attività preparatorie:

- a) ricognizione della dotazione attuale al personale;
- b) censimento delle criticità emerse nel corso del lavoro agile emergenziale;
- c) predisposizione di un piano di progressiva soluzione, adottando le misure tecniche possibili.

Nel corso dell'anno verrà data esecuzione progressiva al piano, secondo le soluzioni individuate e le priorità stabilite

3.2.3 Fase intermedia – anno 2022

Se la fase di avvio consente all'Amministrazione di acquisire una visione d'insieme in merito alla qualità e quantità delle risorse disponibili, la fase di sviluppo intermedio deve permettere il raggiungimento dei livelli standard ritenuti auspicabili.

Le condizioni abilitanti vanno riprogrammate al fine del consolidamento del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, in relazione ai risultati del primo periodo; pertanto nella fase intermedia, in relazione all'andamento del progetto, si potrà valutare:

- a) l'incremento della dotazione informatica assicurata ai dipendenti (es. cellulari di servizio), compreso il massimale del traffico dati a disposizione;
- b) l'incremento dei processi e dei servizi digitalizzati e conseguente semplificazione;
- c) l'incremento degli strumenti di comunicazione (ad esempio la creazione di spazi di lavoro digitali virtuali).

3.2.4. Fase di sviluppo avanzato – anno 2023

Nella fase di sviluppo avanzata si potrà introdurre indicatori in merito

- a) alla progressiva digitalizzazione dei servizi offerti alla comunità universitaria e al cittadino
- b) al miglioramento/peggioramento della "salute digitale" dell'Ateneo (es.: semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi)

3.3 PERCORSI FORMATIVI DEL PERSONALE

L'implementazione del lavoro agile non può prescindere dall'educazione dell'utente, nel senso che si rende necessario accompagnare il dipendente, che presta una determinata attività considerata suscettibile di essere svolta in modalità agile, verso quella modalità.

La formazione, se pensata anche in questi termini, dovrebbe avere ad oggetto non solo percorsi formativi propriamente incentrati sulle *best practices* in materia di lavoro agile, ma potrebbe riguardare anche progetti di accompagnamento (con figure professionali) anche attraverso l'avvio di progetti sperimentali. È inoltre utile che l'amministrazione conosca e riconosca i lavoratori in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile; a tal fine è opportuno procedere alla mappatura delle competenze/attitudini del personale T.A. dell'Ateneo, oltre che alla rilevazione dei relativi bisogni formativi.

3.3.1 *Condizioni abilitanti del lavoro agile*

La formazione rappresenta una delle leve utili a garantire l'efficacia ed efficienza del lavoro agile, sia come strumento innovativo di lavoro che come conseguenze da esso implicate.

Andranno innanzitutto definiti quei **contenuti della formazione** che possono essere coerenti con gli obiettivi del lavoro agile. In secondo luogo, andrà specificato se si tratta di formazione specifica oppure di percorsi di accompagnamento più generali.

In terzo luogo, sarebbe opportuna una mappatura delle competenze già presenti, al fine di poter colmare eventuali *gap* professionali e per poter meglio indirizzare la formazione dei dipendenti.

Si ritiene pertanto utile che l'Amministrazione acquisisca i dati sul livello di formazione impartita negli ultimi anni al personale su alcuni argomenti rilevanti per il lavoro agile, quali ad esempio:

- % responsabili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile negli ultimi tre anni;
- % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno
- % lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi
- % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno
- % lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile

3.3.2 *Fase di avvio – anno 2021*

Nel primo periodo, andranno acquisite le informazioni necessarie sulle condizioni abilitanti concernenti la formazione.

Nella seconda parte dell'anno l'Amministrazione procederà a pianificare gli opportuni percorsi informativi e formativi come segue:

- a) iniziative informative di carattere generale sul POLA, a più livelli
- b) introduzione di un minimo di ore annue di formazione sulle tematiche del lavoro agile per i dirigenti/posizioni organizzative;
- c) erogazione di un minimo di ore di formazione per il restante personale, sui temi ritenuti di maggior rilievo.

3.3.2 *Fase intermedia – anno 2022*

Come per le aree precedenti, la fase di sviluppo intermedio deve permettere il raggiungimento dei livelli standard ritenuti auspicabili.

I fattori abilitanti vanno riprogrammati al fine del consolidamento del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, in relazione ai risultati del primo periodo, valutando, a titolo esemplificativo:

- a) l'incremento del numero di ore annue di formazione sui temi del lavoro agile;
- b) l'incremento del numero di persone coinvolte in programmi di formazione sulle tematiche del lavoro agile;
- c) un sistema di misurazione delle competenze direzionali;
- d) un sistema di misurazione delle competenze organizzative;
- e) un sistema di misurazione delle competenze digitali.

Oltre a questo, potrà essere opportuno individuare altri strumenti volti ad incrementare nel personale, a partire dai responsabili:

- f) le capacità di auto-organizzazione;
- g) la tensione al risultato;
- h) la puntualità nei tempi di consegna.

Nel corso della fase intermedia l'Amministrazione valuterà lo stato di implementazione del lavoro agile, al fine di veicolare l'attività in previsione dello sviluppo della fase avanzata.

3.3.4. *Fase di sviluppo avanzato – anno 2023*

Nella fase avanzata potrà essere opportuno introdurre indicatori in merito a:

- a) percorsi di formazione/aggiornamento di profili esistenti;
- b) percorsi di sensibilizzazione e informazione, sia interni che per il territorio.

3.4 STRUMENTI DI RILEVAZIONE E VERIFICA PERIODICA DEI RISULTATI

3.4.1 *Fase di avvio – anno 2021*

Il lavoro agile ha un impatto sia sulla performance individuale che sulla performance organizzativa dell'ente.

Nella fase di avvio si rimanda al Piano della Performance del relativo periodo nel quale saranno individuati gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale collegati al lavoro agile.

3.4.2 *Fase intermedia – anno 2022*

Nella fase intermedia si potranno raccogliere informazioni rilevanti ai fini della programmazione futura e utili al miglioramento delle attività e dei servizi erogati dall'Amministrazione.

A tal fine potranno essere implementate le seguenti azioni:

- a) verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, anche in termini di economicità, di efficienza ed

efficacia, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza esterna;

b) ricognizione dei costi e dei ricavi sostenuti per l'implementazione lavoro agile, servendosi di alcuni indicatori, quali ad esempio:

- il costo per la formazione delle competenze specifiche;
- investimenti in supporti hardware e infrastrutture;
- investimenti in digitalizzazione dei processi.

3.4.3 Fase di sviluppo avanzato – anno 2023

Nella fase avanzata si potranno introdurre ulteriori indicatori, che misurino l'impatto del lavoro agile dal punto di vista della dimensione economica e del livello di soddisfazione dei dipendenti.

4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Le Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e indicatori di performance del 9 dicembre 2020 prevedono che l'introduzione del lavoro agile all'interno di ogni organizzazione debba avvenire in modo progressivo e graduale, definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, l'implementazione del lavoro agile, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre *step* del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Tenuto conto che l'avvio del lavoro agile previsto dal POLA sarà possibile a decorrere dal 2021, si riportano nella tabella seguente gli indicatori relativi ad alcune condizioni di salute abilitanti e allo stato di implementazione che questa Amministrazione ritiene di introdurre e monitorare a partire dal 2021, così da creare la base di partenza per successive serie storiche.

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO anno 2021 target	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO anno 2022 target	FASE DI SVILUPPO AVANZATO anno 2023 target
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA			
	1) Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Si	Si	Si
	2) Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	Si	Si	Si
	SALUTE PROFESSIONALE			
	Competenze direzionali:			
	3) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato
	Competenze organizzative:			
	4) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato
	Competenze digitali:			
	5) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA			
	6) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato
	7) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato
	SALUTE DIGITALE			
	9) N. PC per lavoro agile	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato
10) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati da censire	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	
11) % Lavoratori dotati di strumenti ergonomici	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	
12) Sistema VPN	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	
13) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	
14) % Applicativi consultabili in lavoro agile	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	
15) % Banche dati consultabili in lavoro agile	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato	

	15) % Processi digitalizzati	Censire	Miglioramento del dato	Miglioramento del dato
ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI			
	16) % lavoratori agili effettivi sul totale dei dipendenti	Censire	Miglioramento del dato	
	17) % Giornate/ore di lavoro agile sul totale delle giornate/ore lavorative	Censire	Miglioramento del dato	
	INDICATORI QUALITATIVI			
	18) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.		Censire	Miglioramento del dato