



PIANO ORGANIZZATIVO del LAVORO AGILE 2021-2023

Allegato 8.1
Piano Integrato di Ateneo 2021-2023

Università Mediterranea di Reggio Calabria



PIANO ORGANIZZATIVO del LAVORO AGILE 2021-2023

Allegato 8.1 **Piano Integrato di Ateneo 2021-2023**

A cura dell'Area Direzione Generale
Settore Pianificazione strategica, integrata, programmazione triennale,
Coordinamento controllo di gestione, Performance, Servizi di Segreteria

Pubblicazione realizzata con il supporto dell'Ufficio Comunicazione visiva e Editoria



INDICE

Parte 1: Livello di attuazione e sviluppo.....	3
Parte 2: Modalità attuative.....	5
Parte 3: Soggetti, Processi e strumenti del lavoro agile.....	9
Parte 4: Programma di sviluppo del lavoro agile.....	13

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

L'Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria non dispone di un'esperienza in materia di lavoro agile pregressa allo stato di emergenza sanitaria connessa alla diffusione del Coronavirus. c.d. COVID 19. Il lavoro agile (smart working) è stato introdotto in Ateneo con circolare del Direttore Generale, prot. n. 3114 del 13/03/2020 “*Disposizioni in materia di “lavoro agile” (smart working) in occasione dell'emergenza da COVID-19 (c.d. Coronavirus)*”. A seguito della citata circolare e di numerose altre circolari di adattamento alla mutevole normativa nazionale e locale, legate all'evoluzione epidemiologica, si è verificato un consistente aumento del lavoro agile, motivato dalla contestuale esigenza di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori e delle lavoratrici e la continuità dell'attività amministrativa e dei servizi erogati.

Dal mese di marzo 2020 si è registrata la seguente situazione:

Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario in servizio: 171 unità (89 uomini e 82 donne);

Personale in lavoro agile:

- Fino al 16 MARZO: 0
- 17-31 MARZO 2020: 78 uomini – 76 donne
- APRILE 2020: 79 uomini – 77 donne
- MAGGIO 2020: 81 uomini – 78 donne
- GIUGNO 2020: 82 uomini – 80 donne
- LUGLIO 2020: 81 uomini – 80 donne
- AGOSTO 2020: 80 uomini – 79 donne
- FINO AL 15 SETTEMBRE 2020: 79 uomini – 78 donne

In attuazione dell'art. 263, comma 1, del D.L. 19 maggio 2020, n. 34 convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, nel mese di settembre 2020 l'Ateneo ha adottato il piano di rientro del personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria (D.D. n. 60 del 14.09.2020 e D.D. n. 89 del 08.10.2020), al fine di garantire il raggiungimento della soglia del 50% del personale impegnato in attività che possono essere svolte in lavoro agile, considerate le categorie “fragili “ e “prioritarie” e il lavoro agile in turnazione settimanale.

I dati sono di seguito riportati:

PERSONALE IN SERVIZIO	169 (Conteggiati 166 perché 3 in aspettativa)	%
PERSONALE IN LAVORO AGILE I E III SETTIMANA DEL MESE	80/166	48,2%
PERSONALE IN LAVORO AGILE II E IV SETTIMANA DEL MESE	82/166	49,4%

I successivi DPCM del 3 novembre 2020 e del 3 dicembre 2020, conseguenti all'evolversi della situazione epidemiologica, hanno determinato successivi provvedimenti direttoriali (circolari Direttore Generale prot. 11237 del 6.11.2020, prot. 11956 del 21.11.2020, prot. n. 12761 del 05.12.2020 e 13790 del 22.12.2020), con i quali è stata disposta la variazione delle percentuali di personale che ha prestato servizio in lavoro agile a seconda dell'alternanza del livello di rischio di contagio nella Regione (c.d. zone gialle, arancioni e rosse.)

Ciò premesso, appare evidente che l'introduzione del lavoro agile nell'Università Mediterranea di Reggio Calabria, da attuarsi in una logica programmatica e sistematica, e non legata allo stato emergenziale, presuppone un'attività di analisi e di conseguenti misure organizzative complesse e innovative da adottare, che saranno pianificate nel presente documento, in una prospettiva triennale di sviluppo costante.

Nel corso dell'anno 2020, inoltre, si è conclusa la parte prevalente di un processo di riorganizzazione complessiva delle strutture dell'amministrazione centrale e dipartimentali, avviato nel 2018, che ha comportato, altresì, una nuova individuazione di macroprocessi e principali processi/attività, in base alla nuova articolazione strutturale, unitamente alla riallocazione di un'alta percentuale del personale. Questa prima mappatura costituisce il punto di partenza per individuare ulteriori processi/attività di competenza delle strutture, analizzare le fasi, individuare le unità di personale che insistono su ognuno di essi e verificare quali processi/attività possono essere svolti in modalità agile senza la necessità di interventi specifici e quelli per i quali occorrono specifici interventi formativi, strutturali e digitali per renderli tali. A seguito della nuova riorganizzazione è stato necessario, inoltre, avviare appositi percorsi formativi per il personale che, a vari livelli, ha assunto nuovi incarichi o è stato trasferito in unità organizzative diverse.

Per le ragioni sopra esposte, l'Ateneo, consapevole che la progressiva introduzione del lavoro agile, oltre ad essere una prescrizione normativa, rappresenta una nuova modalità di concepire l'organizzazione amministrativa e l'attività lavorativa, entrambe strutturate secondo la logica degli obiettivi, dei processi e dei risultati, intende approcciarsi, dal punto di vista metodologico, in maniera sistematica e progressiva, adottando le scelte organizzative basilari e propedeutiche, necessarie all'avvio e alla gestione graduale del processo di cambiamento in atto.

Nell'anno 2021, da considerarsi come *baseline* e anno zero, saranno, pertanto, adottate le misure organizzative necessarie alla sistematica introduzione e programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo, in un'ottica di progressivo sviluppo triennale.

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

L'Università Mediterranea di Reggio Calabria, al fine di promuovere e incentivare un'organizzazione del lavoro volta ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone, allo sviluppo di una cultura orientata ai risultati, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale dipendente, intende adottare le seguenti misure organizzative per agevolare la progressiva introduzione del lavoro agile, secondo la strutturazione di seguito indicata, come previsto dalla normativa vigente e, in particolare, dalle Linee Guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione Pubblica, approvate con decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020:

Salute Organizzativa

- Costituzione di un Gruppo di coordinamento organizzativo del lavoro agile (*La composizione e le funzioni saranno indicate nel provvedimento costitutivo*);
- Mappatura dei processi e delle attività e reingegnerizzazione degli stessi in modalità agile, in prospettiva triennale (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*);
- Indagine sul benessere organizzativo, ai fini della valutazione dell'impatto dell'introduzione del lavoro agile su tutte le dinamiche relazionali (*a regime da ripetersi ogni anno*);
- Elaborazione e approvazione Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile - Smart Working- (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*);
- Definizione dei contenuti minimi dell'accordo individuale ex art. 19 legge 81/2017.

Salute professionale

- Analisi delle competenze in possesso del personale responsabile di UOR di I liv, EP e segretari amministrativi di dipartimento e dei bisogni formativi necessari per l'implementazione e la diffusione del lavoro agile (Competenze direzionali per programmare, coordinare, misurare e valutare, attitudine verso l'innovazione e competenze digitali) - (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*);
- Analisi delle competenze in possesso del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario di Ateneo e dei bisogni formativi in relazione alla capacità di lavorare per obiettivi, progetti, processi, di autorganizzarsi e competenze digitali (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*);
- Programmazione piani formativi mirati per il personale responsabile di UOR di I liv, EP, segretari amministrativi di dipartimento (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*);
- Programmazione piani formativi mirati per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario di Ateneo (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*).

Salute digitale

Requisiti tecnologici

L'amministrazione già possiede un sistema di accesso alla intranet di Ateneo ed alle piattaforme applicative basato su un servizio VPN gestito dall'Area Sistemi Informativi e Statistica.

Al fine di garantire le opportune funzioni applicative di “conservazione” dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro, per i dipendenti che lavorano dall'esterno, l'Ateneo ha avviato la migrazione in cloud della piattaforma applicativa dei servizi Office ed e-mail. Le piattaforme verticali di gestione della contabilità, del personale, del flusso documentale, delle carriere studenti e della didattica sono già erogate in cloud, secondo il modello SaaS (Software as a service) e quindi nativamente rispondenti ai requisiti di disponibilità e gestione dei flussi informativi necessari all'espletamento del lavoro agile.

Sono previsti i seguenti interventi programmatici:

- Completamento della profilazione degli utenti e della tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi mediante l'implementazione di un nuovo sistema integrato di Identity management in conformità alle linee guida e alle scadenze stabilite dall'agenda digitale (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*);
- Completamento della distribuzione delle firme digitali al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario responsabile di procedimenti e conversione dei flussi documentali tra gli uffici interni alla modalità nativamente digitale, necessaria a garantire la totale disponibilità dei documenti in formato digitale grazie al protocollo e al sistema di gestione dei flussi documentali (*obiettivo di performance organizzativa e individuale del Piano integrato 2021-2023*).

Gli Investimenti necessari alla realizzazione di queste attività sono già stati stanziati dall'Ateneo tra le spese ordinarie della previsione di bilancio relativa all'esercizio finanziario 2021.

L'Ateneo garantisce in modalità remota l'accesso ai PC desktop e ai Virtual Desktop in dotazione all'ufficio nonché tramite VPN, alla intranet e alle piattaforme gestionali.

Salute economico finanziaria

I costi e gli investimenti relativi alle attività di formazione di competenze direzionali, organizzative e digitali saranno quantificati successivamente, a seguito dell'esito dell'analisi delle competenze e dei bisogni formativi e della conseguente elaborazione dei piani formativi mirati.

Relativamente alle attività programmate inerenti le infrastrutture digitali, in particolare il completamento della profilazione degli utenti e della tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi e la distribuzione delle firme digitali al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario responsabile di procedimenti, le relative spese sono già state stanziati dall'Ateneo tra le spese ordinarie della previsione di bilancio relativa all'esercizio finanziario 2021.

Tenuto conto dei tempi ristretti previsti per la predisposizione del POLA, non è possibile effettuare un'analisi approfondita dei costi e degli investimenti necessari all'avvio e implementazione del lavoro agile “*a regime*”.

Tenuto conto che l'anno 2021 sarà dedicato all'adozione delle misure organizzative necessarie e propedeutiche all'avvio e implementazione del lavoro agile, tale analisi sarà completata in maniera dettagliata in relazione all'impatto che tali misure potranno determinare.

Stato di implementazione del lavoro agile

- Individuazione progressiva del personale da avviare al lavoro agile, previa apposita richiesta, in relazione alle proprie attività di afferenza che possono essere svolte in tali modalità, a decorrere dall'anno 2022, a conclusione della attività propedeutiche previste nell'anno 2021. Pertanto, per gli anni 2022 e 2023, in relazione alla progressiva individuazione delle attività che possono essere svolte in modalità agile o alla programmazione degli interventi (formativi/strutturali/digitali) necessari per renderli tali, il 60% del personale in esse impegnato potrà svolgere la prestazione lavorativa in tale modalità.

La relativa tabella di indicatori nella parte IV *Programma di sviluppo del lavoro agile*, è riportata a titolo meramente descrittivo, per le ragioni sopra descritte.

Performance organizzativa

- Ai sensi di quanto previsto dall'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263 del D.L. 19 maggio 2020, convertito in legge 17 luglio 2020, n. 77, al fine di verificare l'impatto sulla performance dell'Ateneo conseguente all'introduzione progressiva e "a regime" del lavoro agile, saranno adottati e utilizzati, progressivamente, gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo gli utenti dei servizi.

Come indicato in premessa, in assenza di precedenti fasi sperimentali di attuazione del lavoro agile, se non contestualizzati all'emergenza sanitaria dell'anno 2020, l'anno 2021 sarà il c.d. anno zero, nel quale saranno adottate le misure organizzative propedeutiche all'attuazione del lavoro agile *a regime* (es. mappature e reingegnerizzazione dei processi e delle attività, analisi delle competenze del personale, piani di formazione mirati, elaborazione e adozione del regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working, ecc.). Tali misure già costituiscono obiettivi di performance organizzativa e individuale, in quanto inseriti nel presente Piano integrato di Ateneo 2021-2023. Per tali ragioni, nella parte IV *Programma di sviluppo del lavoro agile*, nella tabella degli indicatori, sono riportati gli indicatori di performance organizzativa indicati dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, a titolo meramente descrittivo. Tali indicatori saranno rivisti e attivati a decorrere dall'anno 2022, allorché sarà possibile misurare i primi effetti dell'introduzione del lavoro agile "a regime" in Ateneo.

Strumenti di verifica degli impatti

- Come indicato nel punto precedente, a seguito dell'introduzione progressiva "a regime" del lavoro agile e, quindi a decorrere dall'anno 2022, saranno adottati e utilizzati gli strumenti di verifica degli impatti, sia esterni che interni, secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Rispetto alla base degli indicatori previsti dalle Linee Guida citate, saranno utilizzati quelli per i quali sono disponibili dati di partenza/confronto, quelli riferiti ai dati elaborati a seguito delle indagini sul benessere organizzativo per le rilevazioni interne relative al PTAB e quelli riferiti ai dati di *customer satisfaction* a seguito di somministrazione di appositi questionari all'utenza esterna.

Relativamente all'anno 2021 vale quanto detto nel paragrafo precedente e, pertanto, sono riportati tutti gli indicatori dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, riferiti agli "Impatti" a titolo meramente descrittivo. Tali indicatori saranno rivisti e attivati, allorché sarà possibile misurare i primi effetti dell'introduzione del lavoro agile "*a regime*" in Ateneo.

Scelte logistiche

Il processo di riorganizzazione delle strutture dell'amministrazione centrale e dipartimentali, approvato dagli Organi accademici nel mese di ottobre 2019 e attuato con Decreto del Direttore Generale n. 19 del 25.05.2020 e successivi, ha ridefinito l'organigramma di Ateneo e tutte le unità organizzative, unitamente all'individuazione delle figure di responsabilità delle stesse. Ciò ha determinato la necessità di progettare una nuova articolazione degli spazi di lavoro, funzionali e coerenti con le nuove strutture e con le modifiche organizzative in atto. L'attività di progettazione costituirà uno specifico obiettivo operativo del piano integrato di Ateneo e sarà affidata all'Area Edilizia e logistica, sicurezza e patrimonio.

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Responsabili UOR di I livello, Personale di categorie EP e Segretari amministrativi di Dipartimento

A seguito della riorganizzazione delle strutture dell'amministrazione centrale e dipartimentali, approvata dagli Organi accademici nel mese di ottobre 2019 e attuata con Decreto del Direttore Generale n. 19 del 25.05.2020 e successivi, le figure apicali di responsabilità delle unità organizzative di I livello dell'Amministrazione Centrale sono rappresentate dal personale di elevata professionalità (categorie EP) mentre, per le strutture dipartimentali, dai segretari amministrativi, in raccordo con i Direttori di Dipartimento.

Spetta, pertanto, a tali figure svolgere il ruolo propulsivo, di indirizzo e coordinamento per il personale assegnato alle rispettive strutture, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore Generale dell'Ateneo.

In particolare, i Responsabili UOR di I livello, EP e Segretari amministrativi provvederanno a:

- Instaurare e diffondere la cultura del lavoro per obiettivi/processi/risultati nell'ambito delle loro Strutture e del personale assegnato;
- Attuare la mappatura e reingegnerizzazione dei processi, identificando in particolare quelli che possono essere svolti in modalità agile, indicando eventuali interventi organizzativi, tecnici, formativi e finanziari per renderli tali;
- Concorrere all'individuazione del personale assegnato alle attività che possono essere svolte in modalità agile;
- Programmare gli obiettivi del lavoro agile;
- Sovrintendere e coordinare le attività di monitoraggio e valutazione;
- Supportare le Strutture preposte nel processo di analisi delle competenze del personale e nell'individuazione dei fabbisogni formativi;
- Supportare l'Amministrazione nell'elaborazione dei Piani formazione mirati.

Un importante ruolo di impulso, di indirizzo e di raccordo sarà svolto dall'apposito Gruppo di lavoro/Struttura che sarà costituito per il coordinamento organizzativo del lavoro agile, che dovrà affrontare e gestire, in maniera trasversale e secondo le direttive del Direttore Generale, i molteplici ambiti e impatti che il cambiamento organizzativo conseguente all'introduzione sistematica del lavoro agile potrà comportare.

Comitati unici di garanzia (CUG)

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) dell'Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria, previsto dall'art. 33 dello Statuto, opera per promuovere lo sviluppo della cultura delle pari opportunità, contro le discriminazioni e la valorizzazione del benessere lavorativo e di tutto il personale dell'Ateneo, con funzioni propositive, consultive e di verifica.

Il CUG svolge un ruolo strategico di supporto agli Organi di Governo nell'adozione di politiche finalizzate al miglioramento della qualità della vita in Ateneo e alla definizione di misure che favoriscono la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In quest'ottica, nell'ambito del documento programmatico *Piano di Azioni Positive 2021/2023 dell'Università Mediterranea*, sezione del Piano Integrato di Ateneo, il CUG, partendo dall'analisi emersa nella "Relazione sulla situazione del personale-anno 2019", secondo la quale le prestazioni lavorative nella forma di Telelavoro o lavoro agile non sono state concretamente valorizzate fino al 31.12.2019, e che tale modalità è stata adottata durante il 2020 come misura di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, suggerisce l'avvio di un processo nel quale si rivela importante facilitare l'utilizzo di forme di flessibilità nel rapporto di prestazioni lavorative, finalizzate a favorire i bisogni di conciliazione del personale.

A tal fine, nel citato documento programmatico, sono individuate due azioni specifiche nell'ambito della Linea di intervento 2 – obiettivo 2 *"Sperimentare e verificare nuove soluzioni organizzative che tengano conto di aspetti di conciliazione vita familiare-lavoro, in particolar modo dei dipendenti con a carico familiari anziani, disabili o affetti da gravi patologie o con bambini in tenera età, e che portino allo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati ed al tempo stesso orientata ad un incremento della produttività"* :

- 1) Strutturazione e aggiornamento del "POLA" per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working) con interventi organizzativi sulla gestione dei tempi, sulla dotazione di infrastrutture informatiche e competenze digitali, sulla revisione dei processi, sulla capacità di coordinamento etc;
- 2) Avviare una fase di verifica/monitoraggio annuale, in termini quantitativi e qualitativi, sulla effettiva fruizione della modalità "Lavoro agile" dei dipendenti e sul livello di soddisfazione di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, età, stato di famiglia, etc.

Nella gestione di tali attività è previsto il coinvolgimento di vari Organi/attori, tra i quali, oltre il CUG, la Governance, il Nucleo di Valutazione (OIV), le Strutture amministrative e le organizzazioni sindacali.

Di converso, il CUG è stato coinvolto nella fase istruttoria del presente documento, al fine di coordinarne e arricchirne i contenuti alla luce di conoscenze, esperienze e ruoli diversi e con la finalità ultima di creare le migliori condizioni e presupposti di benessere organizzativo del personale, divieto di discriminazione e la migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nella consapevolezza dell'introduzione progressiva e costante dell'istituto del lavoro agile nelle forme previste dalla normativa vigente e secondo le peculiarità e potenzialità dell'Ateneo. Analogamente svolgerà un ruolo attivo di supporto e di controllo nella fase di implementazione del lavoro agile e di gestione *a regime* dello stesso.

Nucleo di valutazione (OIV)

L'introduzione progressiva del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione rappresenta un cambiamento epocale nella cultura organizzativa non più basata sulla logica del controllo sulla prestazione ma sui risultati, sull'autonomia e sulla responsabilità del personale. In tale ottica, la misurazione e la valutazione della performance assumono, ancor più, un peso rilevante e strategico, che si riflette, di conseguenza, sul ruolo del Nucleo di Valutazione (OIV). Infatti, i cambiamenti organizzativi *in primis* e la successiva e sostanziale modifica della modalità di gestione della prestazione lavorativa, hanno dei riflessi diretti e inevitabili sulla performance organizzativa in termini di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività amministrativa.

In quest'ottica, anche nell'ambito della funzione consultiva prevista dall'art.24 dello Statuto di Ateneo, il ruolo del Nucleo di Valutazione (OIV) è stato sempre di interlocuzione attiva, finalizzata al confronto, alla condivisione e al supporto tecnico, come avvenuto nella recente occasione di aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), circostanza nella quale ha suggerito specifiche integrazioni al documento riferite, in particolare, all'imminente adozione del POLA e alla metodologia di valutazione della performance individuale, in conseguenza dell'introduzione progressiva del lavoro agile. Per tali ragioni il Nucleo di Valutazione (OIV) è stato coinvolto nella fase istruttoria del documento, tramite la trasmissione della bozza dello stesso, al fine di dividerne l'approccio metodologico e svolgerà un ruolo ancor più rilevante nella fase di monitoraggio degli effetti della progressiva introduzione sistematica del lavoro agile. Ciò, tenuto conto di quanto esplicitato in premessa relativamente al fatto che la programmazione delle attività previste in questo primo POLA si incentrerà, in particolare per l'anno 2021, sull'adozione delle misure organizzative propedeutiche all'effettiva introduzione del lavoro agile *"a regime"* e che, pertanto, i riflessi sulla performance organizzativa del lavoro agile, potranno essere verificati alla fine dell'anno 2022, rinviando, quindi, al prossimo anno, la definizione oculata degli appositi indicatori.

La complessiva attività di monitoraggio e valutazione del Nucleo di Valutazione (OIV), anche con riferimento all'introduzione e implementazione del lavoro agile, comporta la necessità di relazionarsi con tutti gli attori istituzionali di Ateneo, Organi collegiali, Governance, CUG per la parte relativa al *Piano di Azioni Positive*, con i Responsabili UOR di I livello, EP e Segretari amministrativi di dipartimento, per la parte relativa alla performance organizzativa e individuale.

Responsabili della Transizione al Digitale (RTD):

Il Responsabile della Transizione al Digitale, nell'ambito dei suoi compiti istituzionali, provvederà a supportare l'amministrazione nella definizione dei cambiamenti organizzativi e negli adeguamenti tecnologici necessari all'implementazione del lavoro agile (maturity model), interagendo con tutti gli attori che a vario titolo possono essere coinvolti.

PARTE 4
PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Costituzione del Gruppo di coordinamento organizzativo del lavoro agile	Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Assenza	Presenza (Costituzione)	A regime/ Consolidamento	A regime/ Consolidamento	Dati Interni
		Assenza/Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	Assenza	Avvio	Sviluppo/ Consolidamento	Sviluppo/ Consolidamento	Dati Interni
		Assenza/Presenza di un Help desk informatico dedicato	Assenza	Presenza	Sviluppo/ Consolidamento	Sviluppo/ Consolidamento	Dati Interni
		Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	Assenza	Presenza	Consolidamento	Consolidamento	Dati Interni
	Mappatura dei processi e delle attività e reingegnerizzazione degli stessi in modalità agile in prospettiva triennale	Processi/attività “smartabili”/totale processi/attività mappati	Assenza	%	%	%	Dati Interni
	Indagine sul benessere organizzativo ai fini della valutazione dell’impatto dell’introduzione del lavoro agile su tutte le dinamiche relazionali	Indagine benessere organizzativo e elaborazione e diffusione risultati (per l’anno 2021 riferita all’esperienza dello stato emergenziale e, in seguito, a regime con cadenza annuale)	0	1	A regime	A regime	Dati Interni
	Elaborazione e approvazione Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile (Smart Working)	Regolamento approvato	0	1	A regime	A regime	Dati Interni
	Definizione dei contenuti minimi dell’accordo individuale ex art. 19 legge 81/2017	Documento approvato	0	1	A regime	A regime	Dati Interni
	SALUTE PROFESSIONALE						
Analisi delle competenze in possesso del personale responsabile di UOR di I liv, EP, segretari amministrativi di dipartimento e dei bisogni formativi necessari per l’implementazione e la diffusione del lavoro agile (Competenze direzionali per programmare, coordinare, misurare e	Documento di analisi ultimato ed elaborato	0	1	A regime	A regime	Dati Interni	

	valutare, attitudine verso l'innovazione e competenze digitali)						
	Analisi delle competenze in possesso del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario di Ateneo e dei bisogni formativi in relazione alla capacità di lavorare per obiettivi, progetti, processi, di autorganizzarsi e competenze digitali	Documento di analisi ultimato ed elaborato	0	1	A regime	A regime	Dati Interni
	Programmazione piani formativi mirati per il personale responsabile di UOR di I liv, EP, segretari amministrativi di dipartimento	Approvazione e attuazione Piani formativi mirati	0	Approvazione	Attuazione	Aggiornamento/Attuazione	Dati Interni
		Competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management): -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	0	≥60%	100%	In funzione delle esigenze	Dati Interni
		-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori	0	0	≥30%	60%	Dati Interni
	Programmazione piani formativi mirati per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario di Ateneo	Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi): -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	2/169	≥25%	≥60% del personale in lavoro agile	<i>in funzione delle esigenze</i>	Dati Interni
		% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	0	N.D.	N.D.	N.D.	
		Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie): -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	N.D.	20%	≥60% del personale in lavoro agile	<i>in funzione delle esigenze</i>	Dati Interni
		-% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	98%	98%	98%	98%	Dati Interni
SALUTE DIGITALE							
	Individuazione e sviluppo dei requisiti tecnologici (accesso, conservazione,	N. PC a disposizione per lavoro agile	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	
		% lavoratori dotati di dispositivi e	100%	100%	100%	100%	Dati

sicurezza, tracciabilità) e sviluppo dei requisiti tecnologici e procedurali per la digitalizzazione dei processi e dei flussi operativi	traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	(traffico dati)	(traffico dati)	(traffico dati)	(traffico dati)	Interni
	Assenza/Presenza di un sistema VPN	Presenza	Presenza	Presenza	Presenza	Dati Interni
	Assenza/Presenza di una intranet	Presenza	Presenza	Presenza	Presenza	Dati Interni
	Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presenza	Presenza	Presenza	Presenza	Dati Interni
	% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%	100%	Dati Interni
	•% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%	100%	100%	100%	Dati Interni
	•% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	In Itinere per responsabili UOR di II e II livello.	100% per i Responsabili di procedimento	100% per i Responsabili di procedimento	100% per i Responsabili di procedimento	Dati Interni
	•% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili))	N.D.	%	%	%	
•% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.		
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	N.D.	N.D.	Da definire in base ai piani formativi mirati*	Da definire in base ai piani formativi mirati*	
	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	N.D.*	N.D.*	N.D.*	N.D.*	
	€ Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)	N.D.*	N.D.*	N.D.*	N.D.*	
NOTE	*Indicatori inseriti a titolo meramente descrittivo. Tali indicatori saranno rivisti e attivati a decorrere dall'anno 2022, a seguito dell'adozione delle misure organizzative propedeutiche che consentiranno di effettuare una valutazione dettagliata relativa alla quantificazione degli impegni finanziari da adottare.					

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Individuazione progressiva del personale da avviare al lavoro agile, previa apposita richiesta, in relazione alle proprie attività di afferenza che possono essere svolte in tali modalità	% lavoratori agili effettivi/ lavoratori agili potenziali	*	*	*	*	
		% Giornate lavoro agile/ giornate lavorative totali	*	*	*	*	
	QUALITA'						
		% personale responsabile di UOR di I liv, EP, segretari amministrativi soddisfatti del lavoro agile dei propri collaboratori	**	**	**	**	
		% dipendenti in lavoro agile soddisfatti	**	**	**	**	
		Soddisfazione per genere: % donne soddisfatte; % uomini soddisfatti	**	**	**	**	
Soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 40 anni soddisfatti;		**	**	**	**		
NOTE	<p>*L' individuazione del personale da avviare al lavoro agile, previa apposita richiesta, sarà effettuata a decorrere dall'anno 2022, in maniera progressiva, all'esito della mappatura e reingegnerizzazione dei processi lavorativi, in relazione al personale che insiste sui processi/attività che possono essere svolte in modalità agile.</p> <p>** Il dato sarà prevedibile a decorrere dall'anno 2022.</p>						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
		Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno;	*	*	*	*	
		Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)		*	*	*	
	EFFICIENZA						
		Diminuzione assenze (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1])	*	*	*	*	
		Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa	*	*	*	*	
		Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)	*	*	*	*	
		Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	*	*	*	*	
	EFFICACIA						
		Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA	*	*	*	*	
		Quantità fruita (es. n. utenti serviti)	*	*	*	*	
		Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)	*	*	*	*	
		Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)	*	*	*	*	
NOTE	*Indicatori inseriti a titolo meramente descrittivo. Tali indicatori saranno rivisti e attivati a decorrere dall'anno 2022, allorché sarà possibile misurare i primi effetti dell'introduzione del lavoro agile "a regime" in Ateneo.						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
		POSITIVO per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)					
		POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro					
	IMPATTO AMBIENTALE						
		POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro (es. Km risparmiati per commuting*gr CO2/km)					
		POSITIVO per la collettività: minore quantità di stampe					
		POSITIVO per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es. mq / dipendente)					
	IMPATTO ECONOMICO						
		POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze					
	IMPATTI INTERNI						
		POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute organizzativa e di clima					
		POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute professionale (...)					
		POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute economico-finanziaria (...)					
		POSITIVO per l'ente: miglioramento della salute digitale (...)					
NOTE	N.B. Indicatori inseriti a titolo meramente descrittivo. Tali indicatori saranno rivisti e attivati a decorrere dall'anno 2022, allorché sarà possibile misurare i primi effetti dell'introduzione del lavoro agile "a regime" in Ateneo.						