



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE
UFFICIO WELFARE, RELAZIONE SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2021-2023

(Art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34,
convertito con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)

Parere positivo della RSU e delle Organizzazioni Sindacali in data 15/01/2021

Parere positivo del Nucleo di Valutazione in data 15/01/2021

Parere positivo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità,
la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni
(CUG) in data 20/01/2021

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26/01/2021



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

Allegato al Piano Integrato della Performance Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

Gennaio 2021

Introduzione	2
1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile	3
1.1. Organizzazione del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria	4
1.2. I dati dell'anno 2020	8
2. Modalità attuative.....	12
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	13
3.1. I soggetti	14
3.2. Gli strumenti nelle fasi del processo.....	16
4. Programma di sviluppo del lavoro agile	19



Introduzione

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) è un documento di programmazione e attuazione della nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto nelle pubbliche amministrazioni.

Il Piano - previsto dall'art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 - è redatto sulla base delle indicazioni delle *Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica, pubblicate con decreto della Ministra per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020.

Come prevede il citato art. 263, il POLA, documento programmatico che individua le modalità attuative del lavoro agile al fine di permettere che almeno il 60% del personale possa avvalersene senza penalizzazioni professionali di sorta e con appositi supporti organizzativi, tecnologici e di verifica periodica dei risultati, deve essere redatto entro il 31 gennaio di ciascun anno. In caso di mancata adozione del Piano, il lavoro agile si applica almeno al 30% dei/delle dipendenti. In coerenza con le disposizioni legislative e in considerazione dell'importanza della redazione e approvazione del POLA per il raggiungimento dell'ambizioso obiettivo di implementare il lavoro agile su larga scala, l'Ateneo ha avviato già per il primo anno di attuazione della norma l'imponente sforzo di adattamento organizzativo necessario per favorire il complesso mutamento delle modalità lavorative a beneficio del personale, dell'Ateneo e della sua utenza.

Il documento, sviluppato in sinergia con i contenuti del *Piano Integrato della Performance 2021-2023*, di cui costituisce un allegato, si articola in quattro paragrafi:

1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile;
2. Modalità attuative;
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile;
4. Programma di sviluppo del lavoro agile.

Nel primo paragrafo, il documento restituisce una sintetica fotografia del livello di attuazione del lavoro agile raggiunto nel 2020. Nel secondo, sono descritte le scelte organizzative previste per promuovere il ricorso al lavoro agile, mentre il terzo paragrafo presenta i soggetti e gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, all'interno di un processo articolato per fasi. Infine, il quarto rappresenta l'avvio del programma di sviluppo del lavoro agile che sarà articolato in tre fasi - di avvio, di sviluppo intermedio e di sviluppo avanzato - nell'arco del triennio 2021-2023.



1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

L'adozione del lavoro agile, quale strumento di innovazione organizzativa del triennio 2021-2023, si inserisce in un contesto amministrativo già fortemente indirizzato al miglioramento del benessere lavorativo. L'Ateneo è infatti attivamente impegnato, già da diversi anni, nella progettazione e realizzazione di svariati interventi, tra cui si ricordano, a titolo esemplificativo, le politiche di *People Care* di Ateneo, le misure di conciliazione vita-lavoro e l'imminente apertura di uno sportello di ascolto organizzativo nei primi mesi del 2021 per cui è prevista l'assunzione di due psicologi incardinati nella Direzione Risorse Umane.

Al momento dello scoppio dell'emergenza sanitaria, l'Amministrazione, che aveva recentemente avviato l'interlocuzione sindacale al fine di arrivare alla formulazione di un accordo per l'introduzione del lavoro agile in Ateneo, non aveva ancora avviato la sperimentazione prevista dall'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124. Di conseguenza, i mesi da marzo a dicembre 2020 sono stati caratterizzati da un importante sforzo organizzativo di introduzione e massiccio ricorso al lavoro agile "emergenziale" nella sua massima estensione, con l'obiettivo di affrontare la grave situazione sanitaria garantendo la tutela del personale di Ateneo e di tutta la comunità accademica.

Parallelamente all'intervento di natura emergenziale, l'Amministrazione ha proseguito l'interlocuzione sindacale in merito all'introduzione del lavoro agile al fine di garantirne il proseguimento "a regime" al termine dell'emergenza sanitaria. Il percorso negoziale si è positivamente concluso il 23 dicembre 2020 con la sottoscrizione dell'innovativo *Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario*, i cui contenuti saranno richiamati più nel dettaglio nel paragrafo 2.

L'esperienza vissuta dall'Ateneo nel corso del 2020, rappresentata per fasi all'interno del box di approfondimento n.3, ha contribuito in maniera sostanziale, grazie al lungo e articolato lavoro di analisi e condivisione tra le Parti, al raggiungimento del traguardo costituito dalla sottoscrizione del Protocollo. La "sperimentazione forzata" del lavoro agile su larga scala, introdotta a causa dell'emergenza sanitaria, ha infatti fornito strumenti nuovi e soluzioni inedite. Numerose condizioni abilitanti, quali l'adozione di nuovi strumenti informatici e di comunicazione via web, nuove tecniche di coordinamento e gestione dei rapporti di lavoro, nonché l'opportunità di usufruire di percorsi formativi per favorire la crescita professionale da remoto, hanno consentito di implementare il lavoro agile in maniera estesa tra il personale e per periodi di tempo significativi.



1.1. Organizzazione del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria

Durante l'emergenza sanitaria, al fine di coniugare il ricorso massivo al lavoro agile con il buon funzionamento dell'Ateneo e l'efficienza ed efficacia dei servizi erogati, l'Ateneo ha realizzato una mappatura delle attività che possono essere svolte da remoto, senza generare un impatto negativo in termini di quantità e qualità dei servizi, attraverso la realizzazione di questionari somministrati a tutte le strutture - Direzioni centrali, Dipartimenti e Centri Funzionali. Le modalità e i risultati della mappatura sono descritti nel box di approfondimento n. 1.

Box 1. I risultati della mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità agile svolta nel 2020

La ricognizione delle attività svolta nel mese di maggio 2020 e, successivamente, integrata da una seconda nel mese di ottobre, ha prodotto un elenco di attività che, sia a livello delle Strutture centrali sia dei Dipartimenti, necessitano dello svolgimento in presenza e sono fortemente caratterizzanti dell'organizzazione universitaria e, in particolare, delle specificità dell'Università degli Studi di Milano, le cui sedi sono dislocate non solo in diverse aree della città di Milano ma anche fuori dal Comune e comprendono, inoltre, grandi poli ospedalieri.

La prima e più completa mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità agile, contenuta nel Decreto Rettorale del 3 maggio 2020, è stata realizzata dall'Ateneo al fine di coniugare il lavoro agile introdotto durante la fase di *lockdown* con il progressivo e graduale rientro del personale presso le sedi di lavoro in funzione dell'inizio della cosiddetta Fase 2 dell'emergenza sanitaria, attraverso la pianificazione delle attività e delle presenze, anche mediante l'introduzione di sistemi di rotazione del personale.

La mappatura è stata ottenuta attraverso la somministrazione di due questionari a tutte le strutture dell'Ateneo: il primo a Dipartimenti (33), Scuola di giornalismo Walter Tobagi, Aziende agrarie didattico-sperimentali (3), Centro clinico-veterinario e zootecnico-sperimentale; il secondo a Rettorato, Direzione Centrale, Direzioni amministrative e tecniche (15), Centri funzionali (4). Nei questionari è stato richiesto ai/alle responsabili di ciascuna struttura di individuare le attività che necessitano di essere svolte in presenza.

I testi dei questionari somministrati alle strutture sono pubblicati sul sito di Ateneo nella sezione Coronavirus: misure urgenti per la comunità universitaria ai seguenti link: [Questionario Dipartimenti](#) e [Questionario Amministrazione centrale](#).

Le Strutture centrali che risultano essere maggiormente caratterizzate dalla necessità di garantire lo svolgimento di attività in presenza sono il Rettorato e la Direzione Generale, la Direzione ICT, il Centro per l'Innovazione Didattica e le Tecnologie Multimediali (CTU) in riferimento all'adeguamento strutturale delle aule per consentire la didattica a distanza, la Direzione Segreteria Studenti e Diritto allo Studio per l'attività di sportello, la Direzione Affari Istituzionali per l'attività dell'Ufficio rapporti con gli Organi di Governo e Regolamenti, la Direzione Servizio Bibliotecario D'Ateneo e la Direzione Servizi Patrimoniali, Immobiliari e Assicurativi per i servizi di custodia e portierato.



Per quanto riguarda, invece, le strutture decentrate - Dipartimenti, Aziende Agrarie e Centro Clinico-Veterinario e Zootecnico Sperimentale d'Ateneo - le attività che necessitano di essere svolte in presenza sono le attività clinico sanitarie, le attività delle aziende agrarie, le attività laboratoriali e di ricerca, nonché quelle legate alla gestione e alla manutenzione dei laboratori, al mantenimento dei campioni biologici e degli animali - ricordando che l'Ateneo è in prima linea nelle attività di studio del virus SARS-COV-2.

Il lavoro di mappatura delle attività svolte nelle strutture al fine di estendere e continuare a migliorare progressivamente l'implementazione del lavoro agile in Ateneo sarà a partire dall'anno 2021 proseguito in sinergia con le rilevazioni già esistenti, descritte brevemente nel box di approfondimento n.2, e in particolare attraverso il ricorso e l'adattamento e integrazione del Progetto di rilevazione dei carichi di lavoro. Quest'ultimo sarà infatti integrato con quesiti specifici relativi al lavoro in modalità agile, quali la possibilità di svolgere le attività da remoto, il grado di digitalizzazione - presente e futuro - delle stesse e il fatto che rientrino o meno tra le attività essenziali per il funzionamento dell'Ateneo. L'analisi che sarà effettuata nel 2021 in relazione alla gestione e al monitoraggio del lavoro agile prenderà inoltre in considerazione l'esistenza di svariate micro-attività, non rilevate dall'indagine sui carichi di lavoro, e la necessità di identificare anche per queste ultime gli aspetti legati alla possibilità di svolgimento da remoto e i requisiti in termini di digitalizzazione attraverso un esame di maggiore dettaglio.

Le future rilevazioni saranno inoltre integrate e modificate in coerenza con il risultato del processo di riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo concluso nel 2020.

Box 2. Le mappature delle attività e dei processi dell'Università degli Studi di Milano

Con riferimento a specifiche finalità, l'Ateneo ha da tempo avviato diversi progetti, di mappatura delle attività e dei processi che, pur non essendo - diversamente dalla mappatura effettuata nel 2020 - strettamente legati al lavoro agile, saranno utili in termini informativi e metodologici per la rilevazione delle attività eseguibili da remoto a partire dal 2021. Sono di seguito presentate sinteticamente le principali mappature già avviate in Ateneo.

Progetto di rilevazione dei carichi di lavoro

Al fine di aggiornare il Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP), è stato avviato un percorso di analisi e di studio dell'organizzazione attraverso la realizzazione di un Progetto di rilevazione dei carichi di lavoro, integrato con la valutazione del piano delle cessazioni del personale. La rilevazione dei carichi di lavoro ha portato ad oggi alla mappatura di 166 unità organizzative, di cui 33 dipartimenti, a processare circa 2.900.000 ore che il personale tecnico-amministrativo ha registrato nel 2019 per la produzione di attività organizzative e a inventariare circa 940 macro-attività organizzative. La mappatura è condotta secondo i requisiti metodologici dell'indagine *Good Practice* che, coordinata dal Politecnico di Milano, offre una valutazione comparata dei servizi delle Università italiane partecipanti al percorso. La rilevazione tuttora in corso prevede un aggiornamento costante.



Sistema di Gestione della Qualità di Ateneo

Nel 2020, secondo lo standard ISO 9001:2015, il Sistema di Gestione della Qualità di Ateneo ha attuato alcune fasi di implementazione con riferimento a 18 strutture dell'Amministrazione centrale. E' stata condotta la mappatura dei processi, rappresentati in appositi diagrammi, atti a fornire evidenza degli elementi di input e di output, delle fasi di sviluppo delle attività, delle responsabilità connesse, dei tempi e dei vincoli e delle interrelazioni tra processi, e la successiva l'implementazione di procedure documentate, di modulistica uniforme e registrazioni a supporto dei processi mappati.

L'adozione del lavoro agile nel periodo emergenziale ha comportato un significativo sforzo di digitalizzazione dei processi e delle relative procedure e ha richiesto investimenti in supporti *hardware* e per l'acquisto e l'implementazione di *software* come, ad esempio, Global Protect per l'utilizzo della VPN, Microsoft Teams come sistema di *collaboration* e Avaya per la telefonia. È stata inoltre attuata un'importante digitalizzazione dei servizi erogati agli studenti attraverso l'implementazione della didattica a distanza e la conversione dei servizi all'utenza in attività di sportello on-line e su appuntamento.

Con particolare riferimento ai servizi bibliotecari, l'Ateneo ha da tempo avviato un progetto di automatizzazione di quelle attività non "remotizzabili", più ripetitive e non professionalizzate, nell'ambito del quale è stato recentemente presentato il progetto di automazione del servizio di prestito, che permetterà di dotare tutte le biblioteche di strumenti per garantire il prestito *self-service*. L'obiettivo dell'intervento, in coerenza con l'implementazione del lavoro agile, è quello di consentire a parte del personale di essere impiegato principalmente nelle mansioni più qualificate e svolgibili da remoto. Benché l'investimento dell'Ateneo nell'automazione dei servizi possa essere senza dubbio considerato un fattore abilitante del lavoro agile, l'Amministrazione continua a garantire l'ottimale erogazione dei servizi al pubblico, nella consapevolezza che la qualità percepita dall'utente dipenda non solo dal contenuto tecnico della prestazione, ma anche dalla "dimensione di relazione". L'Ateneo verificherà dunque attentamente le eventuali criticità, in particolare la soglia di automazione dei servizi oltre la quale la mancanza della componente umana comporta una significativa diminuzione della qualità percepita e ne terrà conto per la programmazione delle attività in lavoro agile.

I provvedimenti interni che, durante l'emergenza sanitaria, hanno regolato l'avvio e il proseguimento del lavoro agile come strumento di tutela della salute del personale e dell'utenza e di contenimento del rischio di contagio, sono riconducibili a quattro insiemi di misure: il primo anticipa il *lockdown* mentre i quattro successivi organizzano il lavoro sulla base delle misure governative adottate nelle diverse fasi della pandemia. Le misure adottate dall'Ateneo, illustrate nel dettaglio all'interno del box di approfondimento 3, scandiscono l'inizio e l'evoluzione del lavoro agile in Ateneo attraverso una "sperimentazione" su larga scala e per un lungo periodo che costituisce uno dei più



significativi fattori abilitanti dell'ambizioso progetto che sarà avviato nel 2021, le cui modalità attuative sono illustrate nel paragrafo 2.

Box 3. Le misure per l'implementazione e il proseguimento del lavoro agile introdotte in Ateneo nel 2020

I. Misure che precedono il lockdown

In un quadro normativo ancora incerto e in divenire, l'Ateneo introduce il 25 febbraio 2020, di fatto anticipando il legislatore nazionale, il Piano Straordinario di Lavoro da Remoto-Emergenza Nuovo Coronavirus COVID-19. Il Piano consente al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario con particolari esigenze di carattere sanitario, familiare e/o logistico di svolgere l'attività lavorativa dal proprio domicilio. Contestualmente, il personale che risiede nei Comuni inclusi nella zona rossa è invitato a restare al proprio domicilio e svolgere l'attività lavorativa, se possibile, in collegamento web.

Nelle due settimane che precedono il *lockdown*, i/le dipendenti che usufruiscono del lavoro agile sono 214, pari all'11% del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

II. Misure adottate durante il lockdown: estensione del lavoro agile

In seguito all'avvio del *lockdown* (DPCM 8 marzo 2020) e all'introduzione del lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro durante l'emergenza sanitaria (DPCM 11 marzo 2020 e decreto legge n. 18 del 17 marzo 2020), l'Ateneo estende il lavoro agile a tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

L'avvio del lavoro agile su larga scala si accompagna a una costante azione di monitoraggio attraverso la rendicontazione delle attività svolte nelle giornate di lavoro agile, precedentemente concordate con i/le responsabili, con l'obiettivo di assicurare l'efficacia della nuova modalità lavorativa. Inoltre, al fine di garantirne l'ordinario funzionamento, l'Amministrazione individua i servizi essenziali dell'Ateneo ed elenca, per questi servizi, le eventuali attività indifferibili da rendere in presenza, anche saltuaria.

Il lavoro agile straordinario così strutturato rimane in vigore sino al 4 maggio, data di avvio della cosiddetta Fase 2. Nei mesi di marzo e aprile, i/le dipendenti che usufruiscono del lavoro agile sono in media 1.685, pari all'86% del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

III. Misure che attuano il graduale rientro in presenza del personale nella Fase 2

Quando il Governo annuncia l'avvio della Fase 2, l'Ateneo provvede a programmare il progressivo rientro del personale presso le sedi di lavoro attraverso l'attenta pianificazione delle presenze, delle misure di sicurezza, di igiene e distanziamento sociale pur mantenendo il lavoro agile come modalità ordinaria di lavoro.

I servizi indispensabili, il cui svolgimento deve necessariamente avvenire in presenza per consentire la graduale ripresa delle attività dell'Ateneo, vengono mappate attraverso questionari e, accanto ad esse, sono introdotte le attività di presidio degli uffici effettuate a rotazione dal personale. I/le responsabili delle strutture devono inoltre



verificare la disponibilità del personale in relazione ad esigenze di carattere logistico (distanza dal luogo di lavoro, necessità di utilizzare i mezzi di trasporto pubblico), familiare (necessità di cura di minori e familiari non autosufficienti) e sanitario (disabilità, patologie e immunodepressione).

Nei mesi da maggio ad agosto, i/le dipendenti che usufruiscono del lavoro agile sono in media 1.464, pari al 75% del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

IV. Misure adottate durante la Fase 3

A partire dal 16 settembre ha inizio la cosiddetta Fase 3. In linea con la normativa, la presenza del personale nei luoghi di lavoro non è più correlata alle attività ritenute indifferibili ed urgenti ed è previsto il rientro in presenza del 50% del personale, al fine di adeguare l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini/delle cittadine e delle imprese. Al personale che svolge attività che possono essere eseguite in modalità agile viene data la possibilità di usufruire del 50% delle giornate lavorative in tale modalità, pianificate secondo turni di rotazione in funzione delle necessità e degli obiettivi della struttura. Nei mesi di settembre e ottobre, i/le dipendenti che usufruiscono del lavoro agile sono in media 1.346, pari al 69% del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

V. Nuove misure di contenimento e riorganizzazione del lavoro agile

In ottemperanza alle misure introdotte dal Governo e dal Ministero per la Pubblica Amministrazione in seguito all'aumento della diffusione dei casi di Covid-19 (DPCM 24 ottobre 2020 e DM 19 ottobre 2020; DPCM 3 novembre 2020 e DPCM 3 dicembre 2020), l'Ateneo riorganizza il lavoro in base al ritorno di una fase di emergenza, ma pone le basi per l'avvio di un ambizioso sistema di organizzazione delle attività e del lavoro agile che verrà messo a regime attraverso la mappatura puntuale delle attività.

Le strutture sono ulteriormente coinvolte nel processo di organizzazione e programmazione del lavoro, tramite la richiesta di indicare le attività essenziali e le modalità di organizzazione del lavoro, anche al fine di garantire l'accesso in sicurezza ai laboratori da parte di personale tecnico, docenti, ricercatori, assegnisti, dottorandi e studenti. Nei mesi di novembre, i/le dipendenti che usufruiscono del lavoro agile sono 1.496, pari al 76% del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

1.2. I dati dell'anno 2020

Per meglio interpretare e contestualizzare i dati relativi al lavoro agile nell'anno 2020, occorre innanzitutto presentare le caratteristiche della popolazione dell'Ateneo, particolarmente in termini di distribuzione di genere. Il personale di Ateneo, che consta di quasi 2000 unità distribuite - tra Amministrazione centrale e Dipartimenti - nelle diverse sedi sul territorio milanese e lombardo, è costituito per oltre il 60% da donne. Il dato risulta essere significativo in considerazione del fatto che il lavoro agile in Ateneo si colloca nell'ambito delle politiche di conciliazione vita-lavoro a supporto della gestione da parte del personale degli oneri di cura familiare che, nel nostro Paese, ricadono



principalmente sulle donne. La tabella 1 illustra la numerosità del personale di Ateneo per genere, mentre la tabella 2 ripartisce il personale per struttura.

Tabella 1. Il personale di Ateneo nel 2019 e 2020, per genere

<i>Distribuzione del Personale in servizio per genere al 31/12/2020</i>		
F	M	Totale
1.270	714	1.984
<i>Distribuzione del Personale in servizio per genere al 31/12/2019</i>		
F	M	Totale
1.251	702	1.953

Tabella 2. Distribuzione del Personale in servizio a tempo indeterminato e determinato per struttura al 31 dicembre 2020

STRUTTURA PRINCIPALE	Personale al 31/12/2020
Azienda Agraria Didattico-Sperimentale - G.P. Guidobono Cavalchini	1
Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "Angelo Menozzi" - Landriano (PV)	6
Azienda Agraria Didattico-Sperimentale F. Dotti (Arcagna)	1
Centro Apice - Archivi della Parola, dell'Immagine e della Comunicazione Editoriale	4
Centro Clinico-Veterinario e Zootecnico-Sperimentale d'Ateneo	27
CENTRO LINGUISTICO D'ATENELO SLAM	8
COSP - Centro per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni	19
CTU - CENTRO PER L'INNOVAZIONE DIDATTICA E LE TECNOLOGIE MULTIMEDIALI	17
Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali	10
Dipartimento di Bioscienze	55
Dipartimento di Biotecnologie Mediche e Medicina Traslazionale	40
Dipartimento di Chimica	42
Dipartimento di Diritto Privato e Storia del Diritto	7
Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale	8
Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi	13
Dipartimento di Filosofia Piero Martinetti	9
Dipartimento di Fisica Aldo Pontremoli	37
Dipartimento di Fisiopatologia Medico-Chirurgica e dei Trapianti	58



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

Dipartimento di Informatica Giovanni Degli Antoni	29
Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere	8
Dipartimento di Matematica Federico Enriques	17
Dipartimento di Medicina Veterinaria	29
Dipartimento di Oncologia ed Emato-Oncologia	17
Dipartimento di Scienze Agrarie e Ambientali - Produzione, Territorio, Agroenergia	39
Dipartimento di Scienze Biomediche e Cliniche L. Sacco	45
Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute	50
Dipartimento di Scienze Biomediche, Chirurgiche ed Odontoiatriche	32
Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità	70
Dipartimento di Scienze della Mediazione Linguistica e di Studi Interculturali	5
Dipartimento di Scienze della Salute	40
Dipartimento di Scienze della Terra Ardito Desio	25
Dipartimento di Scienze e Politiche Ambientali	20
Dipartimento di Scienze Farmaceutiche	23
Dipartimento di Scienze Farmacologiche e Biomolecolari	30
Dipartimento di Scienze Giuridiche Cesare Beccaria	8
Dipartimento di Scienze per gli Alimenti, la Nutrizione e l'Ambiente	44
Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche	18
Dipartimento di Scienze Veterinarie per la Salute, la Produzione Animale e la Sicurezza Alimentare	23
Dipartimento di Studi Internazionali, Giuridici e Storico-Politici	8
Dipartimento di Studi Letterari, Filologici e Linguistici	9
Dipartimento di Studi Storici	7
Direzione Affari Istituzionali	26
Direzione Centrale Acquisti	20
Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria	35
Direzione Didattica e Formazione	38
Direzione Edilizia	53
Direzione Generale	54
Direzione Ict	86



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze	17
Direzione Legale e Procedure Concorsuali Personale Dipendente	25
Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science	19
Direzione Risorse Umane	95
Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio	114
Direzione Servizi Patrimoniali, Immobiliari e Assicurativi	195
Direzione Servizi per la Ricerca	56
Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo	178
Direzione Sicurezza, Sostenibilità e Ambiente	13
Scuola di Giornalismo Walter Tobagi	2
Totale complessivo	1.984

La tabella 3 fornisce invece la fotografia del livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile nel corso del 2020.

Tabella 3. Il lavoro agile in Ateneo nel 2020

<i>Dimensione</i>	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic ¹
N° lavoratori/lavoratrici che hanno usufruito del lavoro agile	214	1.657	1.713	1.652	1.588	1.519	1.097	1.324	1.368	1.476	n.d.
N° di giornate di lavoro complessive	37.288	40.834	38.990	35.078	33.889	36.945	13.522	42.667	42.810	41.048	n.d.
N° di giornate complessivamente svolte in modalità agile	433	21.925	31.208	27.096	21.654	20.522	4.698	1.264	12.278	20.195	n.d.
% lavoratori/lavoratrici agili effettivi	11%	85%	88%	85%	81%	78%	56%	68%	70%	76%	n.d.
% giornate di lavoro agile	1%	54%	80%	77%	64%	56%	35%	30%	29%	49%	n.d.

¹ Al momento della redazione del presente documento, il dato relativo a dicembre 2020 non risulta ancora disponibile.



2. Modalità attuative

Il *Protocollo di Intesa in materia di orario di lavoro, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario*, sottoscritto il 23 dicembre 2020 nell'ambito della contrattazione di secondo livello con i rappresentanti sindacali dell'Ateneo, è il documento che disciplina il lavoro agile al termine dell'emergenza sanitaria e, contestualmente, modifica l'articolazione dell'orario di lavoro e la durata della pausa minima in favore di una maggiore flessibilità dello svolgimento della prestazione lavorativa, con il dichiarato obiettivo di aumentare il benessere organizzativo e le opportunità di conciliazione vita-lavoro del personale, promuovendo al tempo stesso la transizione verso un modello più evoluto di lavoro *smart* e per obiettivi.

Con l'aspirazione di rappresentare la prima tappa di un nuovo percorso di innovazione organizzativa e culturale, il Protocollo di Intesa, che è rivolto a tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario in servizio presso l'Ateneo con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, non definisce una percentuale massima di personale che potrà avvalersi del lavoro agile, ma si limita a qualificare le attività che potranno essere svolte da remoto nel rispetto della qualità ed efficienza dei servizi da erogare e in base alle valutazioni dell'Amministrazione.

Le attività che potranno essere svolte da remoto dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- attività che possono essere svolte in autonomia dal personale interessato;
- attività per le quali è possibile fissare obiettivi generali che possono essere monitorati;
- attività che possono essere delocalizzate, almeno in parte per il lavoro agile, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- attività che possono essere svolte adeguatamente attraverso strumentazioni tecnologiche;
- attività di formazione, concordate con il/la responsabile e con l'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento.

In termini operativi, il lavoro agile può essere fruito per un massimo di sette giornate al mese e viene attivato, su istanza del/della dipendente, a seguito della compilazione e della successiva approvazione da parte dei/delle responsabili - tramite un'apposita procedura online, illustrata nel paragrafo 3 - del Piano Individuale nel quale sono definiti gli obiettivi, gli strumenti di verifica periodica dell'attività svolta e il numero di giornate di lavoro agile mensili. La medesima procedura informatica, oltre a permettere la raccolta e l'analisi dei Piani Individuali, verrà impiegata per la predisposizione degli Accordi Individuali di lavoro agile che saranno sottoscritti e inviati al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali come previsto dagli articoli 19 e 23 della legge 81/2017.



Poiché il lavoro agile è una modalità di lavoro caratterizzata da flessibilità spaziale e temporale della prestazione lavorativa, il personale che svolge la propria attività da remoto può distribuire liberamente l'attività lavorativa nell'arco della giornata concordando con il/la responsabile alcune fasce di contattabilità, riportate nel Piano Individuale. A tal proposito, il Protocollo di Intesa disciplina anche il c.d. diritto alla disconnessione.

Il luogo di svolgimento dell'attività in lavoro agile è individuato discrezionalmente dal/dalla singolo/a dipendente, nel rispetto della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, come da indicazioni in merito alla sicurezza contenute nelle apposite informative fornite dall'Amministrazione.

La strumentazione per svolgere l'attività in modalità agile è, di norma, di proprietà del/della dipendente ma può anche essere assegnata in comodato d'uso dall'Ateneo. Nessun onere potrà essere addebitato all'Ateneo per rimborso spese e/o copertura dei costi della rete internet, del telefono e degli eventuali investimenti e/o delle spese di energia e di mantenimento dell'efficienza dell'ambiente di lavoro sostenuti dal personale in lavoro agile. Il personale deve altresì garantire il pieno rispetto delle norme sulla tutela della riservatezza dei dati previste dalla disciplina legale e di Ateneo.

Infine, il Protocollo di Intesa disciplina anche l'offerta di percorsi di formazione specifici per il personale, a prescindere dalla lavorabilità da remoto della propria mansione, e per i responsabili sui temi della crescita professionale da remoto, delle competenze digitali e della diffusione di una nuova cultura organizzativa orientata alla flessibilità e al lavoro per obiettivi. Per i/le responsabili sono previsti, inoltre, percorsi di accompagnamento volti a favorire il cambiamento nell'organizzazione del lavoro e negli stili di coordinamento. Il dettaglio dei piani formativi è contenuto nel box di approfondimento dedicato al programma di formazione per il lavoro agile.

3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Al fine di “tradurre” in pratica quanto previsto in fase di progettazione e condivisione negoziale, l'Ateneo ha disposto e avviato una strategia articolata in fasi e caratterizzata dalla messa in campo di strumenti specifici, gestiti da altrettanti “protagonisti” della profonda transizione organizzativa in atto. La mappa concettuale in figura n. 1 illustra sinteticamente, per ciascuna delle tre fasi individuate - progettazione, implementazione e monitoraggio - gli attori maggiormente coinvolti e gli strumenti utilizzati.

All'interno della figura, che vede distinte la fase progettuale e regolatoria (verde), la fase di implementazione e operatività del lavoro agile (rosso) e la fase di monitoraggio e analisi dei risultati, nonché di eventuale revisione e *fine tuning* in vista della redazione del POLA nell'anno successivo (blu), gli strumenti individuati dall'Ateneo per la gestione del lavoro agile sono rappresentati attraverso l'utilizzo di cerchi, mentre i soggetti coinvolti sono



contenuti nei riquadri rettangolari. Le linee tratteggiate che collegano gli elementi rappresentano le relazioni tra essi in termini di contributo dei soggetti all'ideazione e all'utilizzo degli strumenti proposti.

3.1. I soggetti

I principali attori coinvolti nell'implementazione e gestione del lavoro agile sono: i rappresentanti sindacali dell'Ateneo (RSU e Organizzazioni Sindacali), il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Gruppo di coordinamento organizzativo del lavoro agile con, al suo interno, la figura del Responsabile della Transizione Digitale e, infine, i/le Dirigenti nella loro capacità di propulsione e promozione del cambiamento organizzativo e culturale.

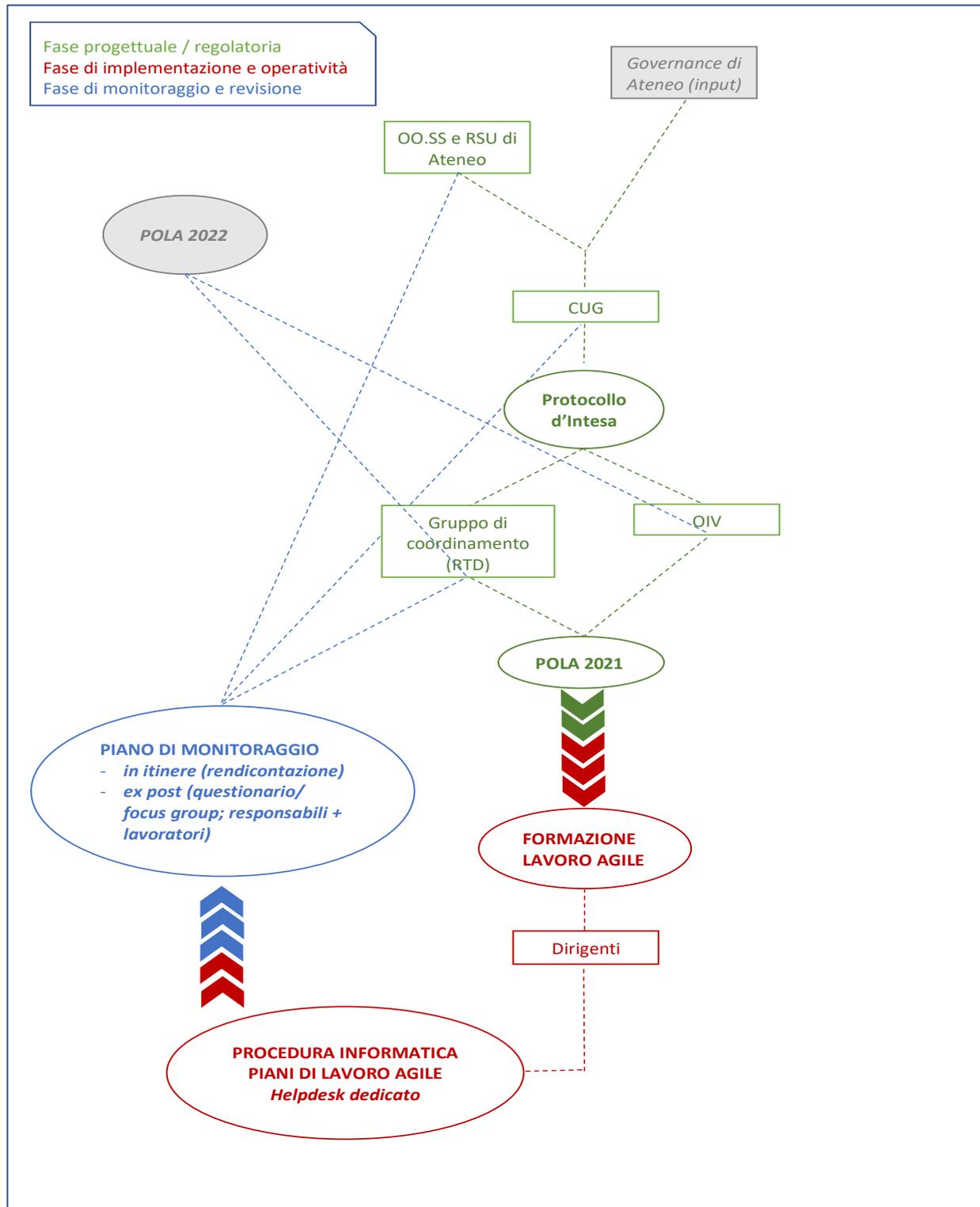
Mentre il ruolo e le competenze delle figure richiamate sono descritti nel Piano Integrato della Performance, all'interno del paragrafo dedicato agli Organi di governo e gestione dell'Ateneo, il Gruppo di Coordinamento - che costituisce una novità nell'ambito Unimi - sarà operativo a partire dall'anno 2021 al fine di costituire una "cabina di regia" interdisciplinare in grado di supervisionare e supportare gli Uffici che si occupano della gestione operativa in tutte le fasi del processo.

Il Gruppo, che sarà istituito nel mese di gennaio 2021 attraverso apposita Determina del Direttore Generale, riunirà alcune delle figure apicali maggiormente coinvolte nell'implementazione del lavoro agile e i soggetti responsabili della gestione operativa, coadiuvati dalla partecipazione del Responsabile della Transizione Digitale dell'Ateneo. Coniugando gli aspetti gestionali con la visione strategica delle figure dirigenziali coinvolte, il Gruppo - che sarà ampliato e integrato nell'arco del triennio al fine di includere progressivamente tutte le competenze necessarie per l'evoluzione dalla fase di avvio all'implementazione avanzata - seguirà l'intero processo attraverso incontri periodici di confronto, monitoraggio e analisi, elaborazione di soluzioni specifiche per le aree di criticità individuate e proposta di correttivi e integrazioni al progetto.

È opportuno, infine, ricordare il ruolo cruciale svolto dai/dalle Dirigenti e - più in generale - dalle figure apicali, che sono chiamati - in qualità di responsabili e di beneficiari - a interiorizzare, applicare e promuovere a tutti i livelli una nuova cultura manageriale attraverso l'introduzione di nuovi stili di *leadership* e organizzazione del lavoro. Con riferimento alle responsabilità affidate ai/alle Dirigenti e agli EP di I livello è inoltre opportuno sottolineare che il Piano della Performance 2021, di cui il presente documento costituisce un allegato, contiene la definizione di numerosi obiettivi individuali che hanno rilevanza rispetto allo sviluppo e alla gestione del lavoro agile.



Figura 1. Fasi, soggetti e strumenti del lavoro agile in Ateneo





Tra gli obiettivi operativi che maggiormente avranno un impatto sulla realizzazione del progetto illustrato nella figura 1, occorre ricordare i numerosi obiettivi legati alla revisione del sistema dei servizi informatici al fine di assicurare lo svolgimento di servizi in remoto, di cui fa parte quello relativo alla sottoscrizione digitale di tutti gli atti dell'Ateneo nell'arco di un triennio, e quelli relativi alla garanzia del diritto allo studio attraverso la digitalizzazione delle risorse elettroniche delle biblioteche e l'implementazione del servizio di autoprestito e autorestituzione dei volumi. E' necessario inoltre ricordare gli obiettivi direttamente collegati all'implementazione del lavoro agile quali quello costituito dal processo descritto nella figura 1 (predisposizione POLA e condivisione con i rappresentanti sindacali; raccolta dei piani individuali del personale; studio di miglioramento al fine della redazione del nuovo POLA entro il 31 gennaio 2022), quello relativo all'implementazione del nuovo sistema di flessibilità degli orari contestuale all'introduzione del lavoro agile a regime e la dematerializzazione e accessibilità della relativa modulistica, nonché l'obiettivo riguardante l'aggiornamento dell'indagine sui carichi di lavoro attraverso la mappatura delle attività e il confronto nell'ambito del progetto *Good Practice*. Si ricordano infine quelli concernenti il miglioramento dei servizi per gli studenti e per l'insegnamento, tra cui spiccano gli obiettivi legati ai progetti in merito alla didattica mista, aule e spazi multimediali e tecnologie e metodologie didattiche innovative e alla comunicazione digitale, nonché la progettazione e gestione di eventi istituzionali online e in modalità mista.

3.2. Gli strumenti nelle fasi del processo

Il processo descritto nella figura n. 1 si caratterizza, in ciascuna fase, per l'identificazione di strumenti specifici funzionali all'implementazione del lavoro agile.

Nella fase progettuale, il primo strumento di carattere regolatorio realizzato in ambito negoziale attraverso l'interazione tra Parte Pubblica e Parte Sindacale e - successivamente - sottoposto al parere del CUG, è il Protocollo d'Intesa che definisce il perimetro di intervento e la disciplina operativa del lavoro agile in Ateneo, illustrato nel dettaglio nel paragrafo 2. Il secondo strumento, di carattere programmatico, che conclude la prima fase è costituito dal presente documento, il POLA 2021 che - a partire dai contenuti del Protocollo - declina in maniera strategica e progettuale l'implementazione del lavoro agile, beneficiando dell'interazione con il Gruppo di coordinamento e, al suo interno, del Responsabile della Transizione Digitale, nonché con l'OIV a cui sarà sottoposto. È necessario inoltre ricordare che il testo del POLA è trasmesso nuovamente ai rappresentanti sindacali dell'Ateneo, che ne verificano l'aderenza con i principi concordati in sede negoziale che costituiscono le fondamenta dell'intero processo.

La fase operativa è caratterizzata dall'introduzione di due nuovi strumenti realizzati dall'Ateneo per gestire al meglio l'ambizioso progetto del lavoro agile a regime. Il primo sarà il piano di formazione, che rappresenta uno strumento strategico per accrescere e



condividere conoscenze, informazioni, capacità e competenze ed è parte imprescindibile dell'attività di gestione e sviluppo delle risorse umane. La formazione costituisce inoltre una leva strategica per l'organizzazione, soprattutto nella fase di cambiamento che l'Ateneo sta attraversando, in un'ottica di generale sviluppo e miglioramento del ruolo del singolo e della performance dell'intera organizzazione.

In quest'ottica, l'obiettivo principale è rafforzare le competenze esistenti, valorizzare le aspettative e le motivazioni di ciascuno nonché sviluppare nuovi profili professionali. I criteri intorno ai quali sono organizzate le attività formative per i dipendenti dell'Ateneo sono stati inseriti in un accordo integrativo triennale, siglato in data 31 maggio 2017 dall'Amministrazione e dalle OO.SS. e le RSU. Il box numero 4 presenta i contenuti del Piano formativo triennale 2017/2019 e anticipa le caratteristiche principali del programma di sviluppo della formazione specifica per il lavoro agile a partire dal 2021.

Box 4. Il programma di sviluppo della formazione per il lavoro agile

Durante la fase emergenziale la formazione dell'Ateneo è stata investita dalla necessità dell'utilizzo degli strumenti web per l'erogazione dei corsi trasformandone la iniziale impostazione e la gestione. Il [Piano formativo triennale 2017/2019](#) era appena concluso quando è iniziata l'emergenza sanitaria ed è cambiato drasticamente il modo in cui si erogano i corsi di formazione: da una parte diminuendo in modo considerevole l'organizzazione *in-house* dei corsi a catalogo e, dall'altra, utilizzando sempre più ciò che il mercato dei corsi online offre. La progettazione dei nuovi corsi è di conseguenza cambiata privilegiando la produzione di video e iniziative formative che possono essere fruite in modalità telematica. Le iniziative formative durante il periodo di *lockdown* sono state molteplici ed hanno permesso al personale di accrescere il proprio bagaglio di competenze e conoscenze durante il periodo di lavoro agile. I corsi proposti hanno riguardato diverse aree, tra le quali:

- Area informatica/competenze digitali;
- Area competenze organizzative legate al lavoro agile;
- Area sicurezza sui luoghi di lavoro (anche con riferimento all'emergenza sanitaria in corso);
- Area sistema di assicurazione della Qualità;
- Area prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza;
- Area giuridico/amministrativa;
- Area privacy e protezione dei dati personali;
- Area aggiornamento tecnico/scientifico;
- Area aggiornamento linguistico.

L'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, che si riflette anche nei contenuti del Piano triennale di formazione del personale. All'inizio del 2021 il piano sarà ripensato per il triennio 2021-2022-2023 tenendo conto non solo delle trasformazioni in essere, con la forte esigenza del miglioramento delle competenze digitali



e organizzative necessarie a governare il cambiamento in attuazione delle linee di indirizzo nazionali sul tema, ma anche dei ruoli professionali e delle competenze.

All'interno del nuovo piano sarà presente una sezione dedicata ai/alle responsabili delle strutture, finalizzata a dotarli di nuove competenze digitali e delle capacità necessarie a contribuire alla realizzazione di una diversa organizzazione del lavoro e a gestire in maniera efficace ed efficiente il lavoro agile. Sarà inoltre inclusa una sezione per tutti i dipendenti sulle competenze digitali e sui *soft skills* indispensabili per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza. I/le responsabili di struttura, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori al pari degli altri dipendenti delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

Si intende fornire l'opportunità di innovare i sistemi di programmazione e monitoraggio del lavoro nonché di valutazione delle performance del personale, bilanciando l'autonomia individuale del singolo con il raggiungimento dei risultati della struttura. In particolare, considerati i destinatari, gli obiettivi e le finalità che l'Amministrazione si propone di conseguire tramite il percorso formativo delineato nel presente documento sono:

- Accrescimento delle competenze esistenti legate al ruolo ricoperto in Ateneo;
- Introduzione di elementi di *accountability*: misurazione e valutazione dei risultati;
- Sviluppo di competenze necessarie a gestire uno "smart team" coeso;
- Crescita personale-professionale individuale e sviluppo motivazionale;
- Miglioramento ed ampliamento delle competenze digitali (strumenti e abilità informatiche), nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro, basata sul raggiungimento di risultati, e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.
- Approfondimento degli aspetti relativi a sicurezza sul lavoro e GDPR - General Data Protection Regulation
- Nuove *soft skills* per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza;
- Promozione della cultura della dematerializzazione dei processi lavorativi;
- Miglioramento della gestione del tempo per l'auto-organizzazione del lavoro in smart working.

Inoltre, entro la fine dell'anno 2022, l'Ateneo si pone l'obiettivo di effettuare la mappatura delle competenze, che permetterà di rilevare i bisogni formativi del personale, rendendo il piano formativo ancora più efficace.

Il secondo strumento, di fondamentale importanza all'interno del progetto di implementazione e sviluppo del lavoro agile, è costituito dalla procedura informatica che l'Ateneo sta sviluppando al fine di costruire una solida architettura organizzativa e



informativa disegnata sulla base delle specificità dell'organizzazione. La procedura informatica, che sarà operativa a partire dal 2021, consentirà a tutto il personale di Ateneo di proporre individualmente il proprio piano operativo di lavoro agile. Ciascun piano individuale dovrà contenere la definizione di obiettivi e relativi indicatori, i contenuti delle attività e le modalità di verifica, il numero di giornate previste e le fasce di contattabilità. Il piano così redatto sarà sottoposto, attraverso un sistema di validazione per *step*, a tutte le figure responsabili, fino ad arrivare alla verifica di correttezza e omogeneità - in termini di contenuti e modalità della prestazione nonché di gestione dei carichi di lavoro individuali - da parte della Direzione Risorse Umane che predispone gli adempimenti necessari e "attiva" il piano.

Al termine della fase operativa, che nell'anno 2021 vedrà la redazione e attivazione dei piani di lavoro agile individuali per la quasi totalità del personale che ne faccia richiesta, la fase di implementazione cederà gradualmente il passo alla fase di analisi dei risultati attraverso l'attività di monitoraggio e, successivamente, la proposta e l'introduzione di correttivi per garantire il continuo miglioramento del processo. Grazie alla rinnovata interazione tra i soggetti coinvolti e, in particolare, del Gruppo di coordinamento, del RTD e dell'OIV, nonché del CUG e dei rappresentanti sindacali che ne supervisionano la corretta applicazione, questa ultima fase si concluderà al termine del 2021 con la redazione del prossimo POLA, i cui contenuti terranno conto dell'esito del processo. La fase conclusiva è contraddistinta dallo strumento del piano di monitoraggio, che prevede rilevazioni sia *in itinere* sia *ex post*, al fine di comprendere il livello di gradimento dei beneficiari e l'impatto sull'organizzazione del lavoro in Ateneo, nonché di identificare le aree di criticità e di possibile miglioramento. I risultati saranno trasmessi ai rappresentanti sindacali e al CUG con l'obiettivo di generare momenti di condivisione e il raggiungimento di soluzioni comuni, beneficiando delle diverse esperienze e sensibilità delle figure rappresentate.

4. Programma di sviluppo del lavoro agile

In coerenza con quanto indicato nelle Linee Guida per la redazione del POLA da parte delle Amministrazioni e nel relativo *template*, il documento si conclude con l'illustrazione - utilizzando la rappresentazione in formato tabellare proposta all'interno delle linee guida - la traiettoria di sviluppo del lavoro agile in Ateneo attraverso il monitoraggio di una varietà di indicatori che saranno sviluppati nel triennio 2021-2023, al fine di rendere in maniera sintetica il percorso e i passaggi necessari al favorire la piena applicazione del lavoro agile in Ateneo. Nella fase di avvio, e di prima redazione del POLA, sono inserite nella tabella 4 le informazioni relative allo stato dell'arte, nonché quelle di natura programmatica, che meglio rappresentano il percorso in atto. Nel prossimo POLA, che sarà adottato nel mese di gennaio del 2022, la tabella sarà completata con i target pluriennali in riferimento alla baseline (2020).



Tabella 4. Il programma di sviluppo del lavoro agile - gli indicatori²

DIMENSIONI	INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA					
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	In fase di predisposizione	Sì	Ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Costituzione e successivo ampliamento con Determina del Direttore Generale
	2) Monitoraggio del lavoro agile	Rendicontazione standard validata dai/dalle responsabili	Modello di rendicontazione validato dai/dalle responsabili in coerenza con il piano individuale e rilevazioni dell'efficacia, sia organizzativa sia individuale, delle misure adottate tramite questionari o focus group	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti nel 2021 e ampliamento del monitoraggio	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti ed eventuale integrazione dell'indagine	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario;
	3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	No	Servizio di help desk al personale in lavoro agile che utilizza pc di Ateneo in comodato d'uso	Estensione del servizio di help desk al personale in lavoro agile che utilizza pc di Ateneo in comodato d'uso	Estensione del servizio di help desk al personale in lavoro agile che utilizza pc di Ateneo in comodato d'uso	Atti organizzativi interni

² All'interno della tabella sono indicati, in grassetto, gli indicatori il cui monitoraggio sarà previsto già per la fase di avvio (2021).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Adattamento dell'organizzazione del lavoro alla gestione della fase emergenziale attraverso l'adeguamento dell'attività ordinaria alla nuova modalità agile, e relativa rendicontazione.	Programmazione del lavoro agile per obiettivi attraverso la realizzazione del Piano Individuale di Lavoro Agile	Continuo miglioramento della programmazione attraverso il ricorso all'indagine sui carichi di lavoro e il collegamento con gli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di <i>management by objectives</i>	Continuo miglioramento della programmazione sulla base dei risultati dell'indagine sui carichi di lavoro e in sinergia con la definizione degli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di gestione continuativa dei processi e valorizzazione dell'autonomia e dell' <i>engagement</i>	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario e procedura informatica per la gestione delle richieste di lavoro agile
SALUTE PROFESSIONALE					
Competenze direzionali:					
5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	Formazione dedicata alle figure che in Ateneo si occupano della progettazione e dell'implementazione del lavoro agile	Formazione dedicata con previsione di aumento graduale della percentuale nel triennio; discussione mirata nell'ambito della contrattazione integrativa di Ateneo	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2021-2023	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2021-2023	https://work.unimi.it/formazione/formazione/124828.htm;
6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per	Obiettivi di performance organizzativa e individuale secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021	Integrazione dei risultati dell'azione combinata del nuovo sistema di raccolta e validazione dei piani di lavoro per obiettivi +	Integrazione dei risultati dell'azione combinata del nuovo sistema di raccolta e validazione dei piani di lavoro per obiettivi + formazione specifica per responsabili	Integrazione dei risultati dell'azione combinata del nuovo sistema di raccolta e validazione dei piani di lavoro per obiettivi + formazione specifica per responsabili	https://www.unimi.it/sites/default/files/trasp_arenza/2020-12/SMVP2021_def_Cd_A.pdf



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

	processi per coordinare il personale		formazione specifica per responsabili			
	Competenze organizzative:					
	7) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	4% ³	Formazione dedicata con previsione di aumento graduale della percentuale nel triennio; discussione mirata nell'ambito della contrattazione integrativa di Ateneo	Iniziativa specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2021-2023	Iniziativa specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2021-2023	https://work.unimi.it/formazione/formazione/ta/124828.htm ;
	8) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		Analisi e verifica dei Piani individuali di lavoro agile + rendicontazione	Analisi e verifica dei Piani individuali di lavoro agile + rendicontazione; studio di azioni correttive	Analisi e verifica dei Piani individuali di lavoro agile + rendicontazione; implementazione di azioni correttive	Procedura informatica lavoro agile
	Competenze digitali:					
	9) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	6% competenze digitali di base (Pacchetto Office)	Formazione dedicata e collegamento al progetto nazionale su Competenze Digitali di Funzione Pubblica	Iniziativa specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2021-2023	Iniziativa specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2021-2023	https://work.unimi.it/formazione/formazione/ta/109234.htm ;

³ La formazione specifica per il lavoro agile è stata prevista dal Protocollo di Intesa siglato in data 23 dicembre 2020; nel corso del 2020, alcuni lavoratori hanno iniziato a interessarsi alla materia, beneficiando delle iniziative disponibili online pubblicizzate dall'Ufficio. L'offerta prevista per il 2021 è descritta nel box 4.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

	10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100% del personale che opera in lavoro agile, per tipo di attività	Progressivo miglioramento delle competenze digitali e investimenti	Progressivo miglioramento delle competenze digitali e investimenti	Progressivo miglioramento delle competenze digitali e investimenti	https://work.unimi.it/formazione/formazione/ta/109234.htm ;
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€ 6.062,50	Definizione del budget specifico nell'ambito del piano triennale di formazione 2021-2023 all'interno della contrattazione integrativa di Ateneo	Miglioramento nella definizione del budget specifico nell'ambito del piano triennale di formazione 2021-2023	Miglioramento nella definizione del budget specifico nell'ambito del piano triennale di formazione 2021-2023	Dati rielaborati dall'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento professionale estratti dal database formazione
	12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Investimenti per la gestione della fase emergenziale (135.000 €)	Previsti investimenti per l'acquisto di pc e interventi legati alla cybersecurity ⁴	Proseguimento dell'investimento per la dotazione informatica	Proseguimento dell'investimento per la dotazione informatica	Direzione ICT
	13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi	Investimenti per la gestione della fase emergenziale (39.000 €)	Previsti investimenti per infrastrutture informatiche ⁵	Previsti investimenti per infrastrutture informatiche	Previsti investimenti per infrastrutture informatiche	Direzione ICT
SALUTE DIGITALE						
	14) N. PC per lavoro agile	135	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al personale al fine di sostituire	Delibera Consiglio di Amministrazione 11 dicembre 2020

⁴ Refresh tecnologico delle soluzioni in uso, per adottarne di maggiormente performanti e focalizzate sulla nuova situazione legata al lavoro agile e alla didattica a distanza. Le nuove forniture riguardano appliance di sicurezza, come firewall, e licenze perpetue di software per la cifratura dati dei portatili e per threat prevention.

⁵ Gli investimenti comprendono soluzioni server, storage e di rete; aggiornamento infrastrutture dedicate agli strumenti di didattica a distanza, quali Moodle, Ariel, Unimibox, e di supporto alla didattica a distanza, come Unimia e gli applicativi di iscrizione agli esami e alla laurea; adeguamento degli impianti multimediali presso aule didattiche e seminariali dell'Ateneo per esigenze della didattica a distanza/e-learning.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

			personale tecnico amministrativo	personale tecnico amministrativo	le postazioni fisse con l'assegnazione di PC portatili	
15) % lavoratori/lavoratrici agili dotati di dispositivi e traffico dati			Progressivo aumento del personale dotato di PC portatili; non prevista la fornitura di dispositivi di altro tipo e traffico dati per il lavoro agile.	Progressivo aumento del personale dotato di PC portatili.	Progressivo aumento del personale dotato di PC portatili fino a completamento della fornitura.	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario
16) Sistema VPN	Utilizzo del sistema VPN esteso a tutto il personale; attivata casella di posta dedicata all'assistenza per l'installazione.	Mantenimento e graduale ampliamento del suo utilizzo	Mantenimento e graduale ampliamento del suo utilizzo	Mantenimento e graduale ampliamento del suo utilizzo	Mantenimento e graduale ampliamento del suo utilizzo	Direzione ICT
17) Intranet	Cartelle di rete accessibili tramite VPN; LaStatale@work come intranet accessibile con browser.	Aggiornamento ed eventuale ampliamento	Aggiornamento ed eventuale ampliamento	Aggiornamento ed eventuale ampliamento	Aggiornamento ed eventuale ampliamento	Direzione ICT
18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Private cloud: Unimibox con 1 GB a dipendente; estesa la licenza Office365 in funzione del lavoro agile; Microsoft Teams e 5 TB a dipendente su OneDrive.	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi sistemi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi sistemi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi sistemi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi sistemi	Direzione ICT
19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100% con il sistema VPN (Virtual Private Network) + RDP (Remote Desktop Protocol)	100% con il sistema VPN + RDP	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi applicativi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi applicativi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi applicativi	Direzione ICT



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

	20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100% con il sistema VPN + RDP	100% con il sistema VPN + RDP	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuove banche dati	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuove banche dati	Direzione ICT
	21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	Circa 15%	Progressivo ampliamento	Progressivo ampliamento	Tendenziale completamento della fornitura	Direzione ICT e Direzione Risorse Umane
	22) % Processi digitalizzati	Avviata la mappatura dei processi	Mappatura attraverso la rilevazione dei carichi di lavoro	Estensione e aggiornamento periodico della mappatura; eventuale inclusione di nuovi processi.	Aggiornamento della mappatura e verifica della stessa; eventuale inclusione di nuovi processi.	Progetto di mappatura delle attività nell'ambito del POLA 2021; Direzione Risorse Umane
	23) % Servizi digitalizzati	Avviata la mappatura dei servizi	Mappatura dei servizi digitalizzati attraverso la Carta dei Servizi	Aggiornamento della mappatura e verifica della stessa; eventuale inclusione di nuovi servizi.	Aggiornamento della mappatura e verifica della stessa; eventuale inclusione di nuovi servizi.	https://www.unimi.it/jt/ateneo/carta-dei-servizi

DIMENSIONI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
	QUANTITÀ					
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	24) % media annua lavoratori/lavoratrici agili effettivi	70%	60%	Progressiva estensione	Progressiva estensione	Ufficio Gestione Presenze
	25) % media annua giornate lavoro agile	53%	Da calcolare sulla base dei Piani individuali			Ufficio Gestione Presenze



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE RISORSE UMANE

SETTORE GESTIONE GIURIDICA DEL PTA E POLITICHE PER IL PERSONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

QUALITÀ						
	26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	<i>No</i>	Rilevazione del livello di soddisfazione tramite questionari o focus group	Aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento	Aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario