

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

*Programmazione del lavoro agile e delle sue
modalità di attuazione e sviluppo dell'Università
degli Studi di Palermo*

PARTE 1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

La situazione pandemica mondiale ha imposto al Governo Nazionale misure straordinarie ed emergenziali che più o meno direttamente hanno prodotto una forte accelerazione ai processi di dematerializzazione e delocalizzazione dei processi e procedure amministrative nelle pubbliche amministrazioni. L'Ateneo di Palermo, forte delle proprie competenze e infrastrutture tecnologiche, si è trovato pronto ad assolvere alle necessità di svolgere le attività istituzionali proprie della propria funzione statale grazie anche allo sforzo condotto da tutta la popolazione accademica.

Nella prima fase della situazione emergenziale questo Ateneo ha dato impulso alle piattaforme informatiche di comunicazione a distanza affinché sia la didattica che le prassi amministrative vedessero il confronto "de visus" degli attori. Quindi il primo passo è stato rendere immediatamente fruibili le piattaforme Microsoft di comunicazione, i collegamenti VPN per rendere sicuri gli accessi alle piattaforme informatiche in uso in Ateneo, implementare e rendere subito fruibile una piattaforma per il riscontro presenze del personale anche attraverso una "app" dedicata agli smartphone.

Contestualmente è stata avviata una importante attività di mappatura delle procedure amministrative di Ateneo, riscontrate con la mappatura dei principali processi di Ateneo già in atto dal 2011, attraverso le quali gestire in maniera appropriata le turnazioni di personale in presenza attraverso criteri oggettivi ai quali sono stati associati criteri di fragilità opportunamente rilevati.

Si è proceduto, altresì, alla fornitura al personale TAB di un numero di PC in comodato per quanti ne avessero fatto richiesta così da garantire l'accesso ed il servizio a quanti fossero nella difficoltà di possesso di corrette apparecchiature. Anche il monitoraggio è stato oggetto di sviluppo ed implementazione attraverso la creazione di una apposita piattaforma (RESOWEB) con la quale i capi settore hanno costantemente relazionato i propri dirigenti sulle attività svolte dai propri preposti in tutti gli ambiti dell'ente. Particolare attenzione è stata posta agli aspetti della sicurezza con una duplice azione di intervento: lo studio e l'implementazione dei protocolli sanitari contro la diffusione del virus attraverso l'elaborazione e diffusione di apposite linee guida rivolte alla popolazione accademica tutta, oltre allo studio e diffusione di una apposita linea guida sui comportamenti da seguire per garantire la sicurezza di quanti operino in remoto nel corso delle proprie attività lavorative.

Nella pratica operativa il personale è stato edotto sull'uso dei dispositivi ed i comportamenti da utilizzare nel caso di lavoro in presenza ed è stato garantito l'accesso e l'uso di mascherine e disinfettanti igienici in ogni locale dell'Ateneo. Unitamente al Policlinico universitario è stato messo a punto un'attività di screening attraverso l'effettuazione di tamponi COVID19 e sono state condotte le visite mediche periodiche previste dal piano di Prevenzione e Protezione. Inoltre, questo Ateneo ha già provveduto a produrre adeguato regolamento per l'accesso al Lavoro Agile da parte del personale TAB.

Il lavoro agile è stato implementato a seguito dell'emergenza sanitaria ancora in atto. Fino ad allora l'Ateneo ha utilizzato esclusivamente l'istituto del telelavoro che, nel corso del 2020, ha visto coinvolte circa 25 unità di personale Tecnico Amministrativo (T.A.).

Dall'inizio della fase emergenziale e fino al 15 settembre 2020 è stata posta in lavoro agile, nelle forme semplificate previste dalla norma di riferimento, la quasi totalità dei dipendenti su un numero totale di 1130 unità, così come si evince dalla tabella sotto riportata. Sono state istituite apposite Linee guida per

l'applicazione del predetto lavoro agile, prorogate al 31 marzo 2021, così come previsto dal D.L. 31/12/2020 n.183.

Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre 1-15
1.029	1.062	1.017	985	976	914	957

Dal 15 settembre, in applicazione dell'art. 263 del D.L. n.34/2020 n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge di conversione 17 luglio 2020, n. 77 e, in particolare, del comma 1, il quale ha previsto che "al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali", è stato posto in lavoro agile, sempre con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), dell'articolo 87 del D.L. 17 marzo 2020 n.18, il 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità.

Successivamente, a seguito del D. M. 19 ottobre 2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica "Misure per il Lavoro agile nella Pubblica Amministrazione nel periodo emergenziale", in base a quanto previsto dall'art. 3, questa Amministrazione ha favorito la rotazione del personale per lo svolgimento del lavoro agile almeno al 50% del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità. La predetta rotazione, riporta la norma, è tesa ad assicurare un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale.

Il comma 3 del predetto art. 3 del suddetto D. M. ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni assicurino in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato. Tutto ciò tenuto conto dell'evolversi della situazione epidemiologica.

Il livello attuale di sviluppo del lavoro agile vede impegnate, in tale modalità lavorativa, le sottoindicate percentuali di personale:

- al 30 novembre 2020 il 58,75% del personale T.A.
- al 31 dicembre 2020 il 64,39% del personale T.A.

PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE

Questo Ateneo si prefigge di adottare il lavoro agile coinvolgendo almeno il 60% del personale che svolge le attività considerate come delocalizzabili. Per favorire il raggiungimento di tale obiettivo l'Ateneo dovrà sviluppare un sistema informativo da dare in uso ai dirigenti e ai capi struttura contenente (oltre alla pianta organica) la mappatura dei servizi svolti da ogni dipendente, raccolta in autovalutazione sulla piattaforma Good Practice alla quale il nostro Ateneo aderisce. In particolare, attraverso l'applicativo web "FENICE" sarà possibile, per ogni struttura, organizzare i servizi in lavoro agile e quelli in presenza e, conseguentemente, organizzare la turnazione dei dipendenti della propria struttura.

Grazie a questa azione si attendono un miglioramento della efficienza dell'azione amministrativa misurabile in termini di tempi di evasione delle procedure, riduzione del tasso di assenza e una riduzione dei costi. L'efficacia di tali azioni potrà essere misurata indirettamente tramite questionari di Customer Satisfaction (CS) somministrati ai clienti dei servizi svolti in modalità di lavoro agile (LA). Per raggiungere compiutamente tali scopi sarà posto in essere un preciso piano formativo che coinvolgerà l'intero personale, anche quello dirigenziale, e l'incremento delle ore formative sarà uno degli strumenti di misura adottabile per verificare l'applicazione di tale piano. Il personale che opererà in LA dovrà utilizzare gli strumenti informatici la cui dotazione minima sarà definita: l'Ateneo valuterà di incrementare la dotazione di PC già posta a disposizione del personale TAB.

Per ridurre le possibilità di attacco relativo alla sicurezza informatica dei dati, è necessario definire un modello funzionale che descriva la composizione dei documenti, la loro categorizzazione con maggiore attenzione ai contenuti di dati personali, la modalità di creazione, conservazione, archiviazione e accesso ai documenti digitali.

Il lavoro agile impone quindi lo sviluppo di nuove e/o consolidate modalità e/o attività con l'uso di adeguate piattaforme informatiche correlati dagli opportuni strumenti di monitoraggio e controllo sia del rischio cybersecurity che di data breach del dato personale.

Per tale motivo è necessario definire gli uffici operativi, ovvero spazio storage in cui si conservano e si condividono i documenti, dove si inseriscono gli utenti abilitati; tale spazio di condivisione sarà disponibile anche in modalità di lavoro agile con accesso tramite VPN alla rete di Ateneo

Considerato che l'Ateneo è in possesso della piattaforma M365 e considerato anche l'uso degli applicativi office 365, si propone il consolidamento della piattaforma per l'uso del lavoro agile in conformità con il GDPR trasferendo anche il dominio @unipa.it su M365 per integrare pienamente le attività di ufficio a quelle di collaboration con Microsoft Teams.

Per quanto attiene ai percorsi formativi rivolti al personale, l'Ateneo di Palermo riconosce da sempre un ruolo strategico alla Formazione del Personale nel processo di innovazione organizzativa dell'amministrazione, tanto più in un momento di rapido cambiamento come quello attuale in cui la formazione, oltre che strumento di aggiornamento delle competenze dei lavoratori, diventa strumento per la promozione di una nuova cultura del lavoro. Il ricorso a nuove forme di lavoro agile, in tempi tra l'altro molto ridotti, richiede che a tutti i livelli dell'organizzazione si maturi una nuova concezione del lavoro proprio e dei colleghi/collaboratori, centrata su una visione orientata al raggiungimento dei risultati più che a un mero dato quantitativo di ore effettuate, basata sulla fiducia reciproca e sulla capacità di auto-organizzazione del singolo, pur dentro una logica di lavoro in team. Tutto ciò si traduce in un progetto di

change management capace di migliorare la gestione dei processi e delle relazioni all'interno dell'amministrazione, che coinvolga a tutti i livelli gli attori dell'Ateneo.

La formazione deve assumere, pertanto, un ruolo di accompagnamento e di supporto alla diffusione di una nuova cultura lavorativa, in modo da essere in linea con i rapidi cambiamenti che il periodo storico impone.

La complessa esperienza dell'ultimo anno dimostra che il lavoro agile, le competenze informatiche e la digitalizzazione dell'azione amministrativa sono fattori in grado di coesistere e di rafforzarsi reciprocamente, operando in modo sinergico in una sorta di osmosi positiva. Ciò coinvolge in primis le figure dirigenziali, chiamate a ripensare e gestire in modalità agile l'organizzazione degli uffici e del personale, garantendo la continuità e l'efficienza dei servizi erogati. In questo quadro la formazione si pone alla base dello sviluppo delle competenze necessarie ad accelerare l'innovazione e si configura come uno strumento fondamentale per accompagnare il personale nello sviluppo della capacità di lavorare in modalità agile.

Nel piano triennale della Formazione sono pertanto state previste tre tipologie di percorso formativo:

1. **percorsi formativi "trasversali"**, indirizzati a tutto il personale dell'Ateneo che mirano ad agire su più livelli:
 - un livello connesso alle "competenze digitali", che si traduce in un lavoro di alfabetizzazione e di aggiornamento "a pioggia" circa gli applicativi informatici, le piattaforme di gestione documentale, la dematerializzazione e la gestione dei documenti in digitale;
 - un livello connesso al potenziamento delle "competenze relazionali", che riguardano il miglioramento sia delle forme di cooperazione e collaborazione tra colleghi, in un'ottica di orientamento al risultato delle modalità di interazione con le diverse tipologie di utenti, in relazione alle nuove forme di comunicazione ed erogazione dei servizi sviluppatasi in conseguenza della situazione emergenziale da Covid-19;
 - un livello connesso alle cosiddette *soft skills*, ovvero ad un vero e proprio cambiamento culturale nell'interpretazione del proprio ruolo all'interno della struttura amministrativa e una visione innovativa dei processi lavorativi. Misure che favoriscono il necessario investimento sulle competenze del Personale, attraverso la formazione continua e permanente, accanto ad un *reskilling* professionale mirato, che sappia intercettare le trasformazioni del lavoro conseguenti alla pandemia.
2. **percorsi formativi "specifici"**, rivolti a coloro che svolgono un ruolo di direzione, controllo e coordinamento di strutture organizzative semplici e/o complesse: Aree dirigenziali, Settori, Scuola, Dipartimenti, Servizi Professionali e Speciali, unità organizzative di processo e di raccordo.

In modo proporzionale al ruolo ricoperto, tali soggetti devono necessariamente accrescere le competenze direzionali, le capacità di programmazione, di coordinamento, misurazione e valutazione, l'attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali, anche con riferimento all'analisi della mappatura delle competenze del Personale. Tali aspetti vanno rapidamente adeguati alle nuove esigenze emerse con il ricorso allo *smart working* e con il mutato quadro normativo di riferimento.
3. **percorsi formativi "di base"**, per il personale di nuova assunzione, finalizzati a fornire competenze di base comuni a tutte le risorse umane dell'amministrazione, al fine di offrire una panoramica sulla visione e la cultura organizzativa di riferimento, una piena consapevolezza del proprio ruolo all'interno della struttura organizzativa e nei confronti degli *stakeholders*, nonché per fornire una "cassetta degli attrezzi" essenziali per strutturare la propria presenza e organizzare il proprio lavoro

all'interno dell'Ateneo.

Il Piano della Formazione relativo al POLA è stato elaborato tenendo conto delle esigenze formative e di aggiornamento professionale emerse attraverso un'accurata "Rilevazione dei bisogni formativi", che ha coinvolto, oltre ai responsabili di struttura, anche tutto il personale TAB; tale rilevazione ha fornito l'opportunità di manifestare le proprie esigenze in modo diretto, favorendo il processo di analisi dei bisogni di formazione, dando ascolto a chi quotidianamente si confronta con routine, problematiche e procedure lavorative.

Documenti da allegare

L'Ateneo di Palermo partecipa, già da diversi anni, al progetto di ricerca Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, che coinvolge ogni anno tutte le principali università italiane (38 nell'ultima edizione). L'obiettivo del progetto è quello di misurare e comparare le performance, in termini di efficienza ed efficacia, dei principali servizi tecnico-amministrativi erogati dagli Atenei. In questo ambito, sono stati identificati tutti i servizi erogati e, per ciascun servizio, le necessarie attività tecnico-amministrative.

Tale classificazione, condivisa dagli Atenei partecipanti, nel corso degli anni è stata oggetto di revisione sulla base degli aggiornamenti normativi che hanno determinato ulteriori adempimenti a carico degli Atenei.

L'evoluzione digitale che negli ultimi anni, sempre di più, è richiesta alla PA ha determinato anche per il nostro Ateneo lo sviluppo e l'utilizzo di applicazioni informatiche a supporto dei servizi tecnico-amministrativi, utili al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, nonché della fruibilità dei servizi erogati.

Per l'implementazione del POLA, saranno sviluppati (nel corso dei primi mesi del 2021) i seguenti documenti e/o attività:

1. Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile;
2. Mappatura delle applicazioni informatiche per l'espletamento dei servizi;
3. Regolamento sul Lavoro Agile;
4. Bozza di Accordo Dipendente/Amministrazione;
5. Implementazione del sistema FENICE per il supporto del Lavoro Agile;
6. Elaborazione delle dimensioni specifiche del Lavoro Agile con l'individuazione di specifici obiettivi e Indicatori.

L'**allegato 1** presenta il Gantt delle modalità attuative del POLA.

L'**allegato 2** esplicita il Piano formativo per i Dirigenti finalizzato a dotare gli stessi di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro, fornendo modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

L'**allegato 3** esplicita il Piano formativo per i dipendenti che comprende l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

PARTE 3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Vengono descritti di seguito, in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati.

L'Università, nel suo ruolo istituzionale, svolge tre missioni fondamentali quali la Didattica, la Ricerca e la cosiddetta Terza Missione, attraverso le strutture dipartimentali e l'amministrazione centrale. Presupposto fondamentale nell'organizzazione del lavoro agile è dunque, per l'Ateneo di Palermo, la compresenza della componente accademica e della componente tecnico amministrativa. In tale contesto, per l'organizzazione del POLA è stato istituito un tavolo tecnico della componente accademica - costituito dai Direttori di Dipartimento - ed un tavolo tecnico della componente dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento, nonché un gruppo di lavoro della componente amministrativa dell'amministrazione centrale.

Le specifiche competenze, delle varie componenti, sui diversi temi di organizzazione del lavoro, reingegnerizzazione dei processi, digitalizzazione dei servizi, misurazione e valutazione delle performance, hanno consentito di sviluppare il POLA sulla base delle determinazioni, condivise ed assunte dai diversi soggetti coinvolti, per l'attuazione del lavoro agile secondo criteri omogenei ed improntati sull'autonomia, la responsabilizzazione al risultato ed il lavoro per obiettivi.

Al fine di supportare le misure organizzative del lavoro agile sarà aggiunto il modulo "Gestione POLA" sull'applicativo web "Fenice", già utilizzato per la gestione del processo di misurazione e valutazione della Performance. La scelta è stata dettata dalle logiche già adottate e condivise per la valutazione della performance, individuale ed organizzativa, del personale dell'Ateneo, considerato il diverso grado di responsabilità amministrativa e gestionale delle diverse posizioni organizzative. Per ciascun dipendente sarà possibile definire una "Scheda attribuzione Servizi POLA".

L'applicativo consentirà, sulla base dei servizi/attività mappate e svolte dal personale delle diverse strutture e tenendo conto delle specifiche esigenze lavorative per le quali è richiesta la presenza sul posto di lavoro, di definire il periodo da svolgere in presenza ed in modalità agile.

In riferimento ai **Comitati unici di garanzia (CUG)**, seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

Il CUG, nell'ambito del processo di cambiamento, avrà un ruolo determinante nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. Saranno prese adeguatamente in considerazione le indicazioni sulle esigenze, opinioni e proposte relative alla flessibilità lavorativa e in particolare alla modalità di lavoro agile dei lavoratori: elementi utili all'Amministrazione per la riorganizzazione interna volta ad una realtà che ponga in atto pari opportunità tra uomini e donne, priva di discriminazioni, di mobbing per i lavoratori e le lavoratrici, consentendo al personale di vivere un clima lavorativo sereno e privo di situazioni di disagio.

In riferimento agli **Organismi indipendenti di valutazione (OIV)** si rappresenta quanto segue.

In questa prima fase di progettazione e sperimentazione dell'attuazione del Pola saranno presentati gli indirizzi e gli strumenti ivi contenuti al Nucleo di valutazione, in funzione di OIV, in occasione dell'avvio del

ciclo della performance 2021-2023 nel Piano integrato, in linea con le attività poste in atto dal Ministero della Funzione Pubblica.

L'obiettivo, grazie al loro contributo è quello di valorizzare maggiormente la Valutazione della performance organizzativa, monitorando il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, nell'ottica di una maggiore condivisione tra tutti i soggetti coinvolti nel cambiamento. In particolare, nel corso del 2021 saranno sottoposte al Nucleo di Valutazione le eventuali modifiche al Regolamento (SMVP) necessarie per adeguarlo al lavoro agile.

In riferimento ai **Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)** e alle tematiche ad essi connesse si rappresenta quanto segue.

L'emergenza sanitaria COVID-19 ha reso necessario un radicale cambiamento organizzativo, privo tuttavia di adeguata pianificazione e programmazione, evidenziando limiti e opportunità delle modalità lavorative alternative al lavoro in presenza. Per garantire una continuità operativa delle strutture predisposte all'erogazione dei servizi è stato richiesto un elevato sforzo sia al lavoratore che al datore di lavoro, ponendo in essere iniziative proficue ed efficaci.

Per cogliere al meglio il valore aggiunto dello Smart Working, diviene utile riflettere sul posizionamento dell'organizzazione ai livelli di un maturity model applicato allo smart working.

Il livello raggiunto in tale campo si può definire di Advanced flexibility. A questo livello, la flessibilità è diffusa ed è supportata dalla digitalizzazione anche dei processi che sono stati rivisti e pensati per gestire il lavoro con spazi e tempi flessibili con policy chiare che vengono applicate trasversalmente all'organizzazione. D'altro canto permangono alcune differenze di applicazione e alcune resistenze.

Dopo aver identificato il livello di *maturity* nel quale si colloca l'organizzazione, possiamo definire azioni di Change Management a supporto, che permettano di passare da un livello all'altro. Le azioni di Change Management avranno obiettivi, struttura e profondità di analisi differenti a seconda della maturità attuale e del livello desiderato.

La scelta del livello di *maturity target* dipende dal contesto organizzativo. Il modello lavorativo, infatti, deve essere al servizio del raggiungimento degli obiettivi e, per questo, coerente con il contesto di riferimento. Il passo successivo è la definizione del piano di *change* a supporto.

In riferimento agli **ambiti tecnologici per l'avvio dello Smart Working** si rappresenta quanto segue.

Il piano di *change* non può prescindere dall'implementazione delle tecnologie che permettono alle persone di lavorare in modo flessibile sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali e possono essere raggruppate in quattro macro-categorie:

1) Social Collaboration

Si tratta di strumenti che integrano e supportano i flussi di comunicazione creando nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza come, ad esempio, strumenti di instant messaging, webconference, convergenza fisso-mobile.

2) Security

Rientrano in questa categoria quelle tecnologie che permettono di accedere in modo flessibile, semplice e immediato, indipendentemente dal device adottato, a un ambiente profilato che contiene applicativi, dati e informazioni in totale sicurezza e preservando l'integrità dei dati. In questo gruppo di servizi rientrano sia

soluzioni più tradizionali come l'accesso tramite Virtual Private Network (VPN), sia le soluzioni di virtualizzazione basate sul Cloud.

Nell'implementazione di un progetto di Smart Working, è fondamentale garantire la presenza di un canale sicuro per accedere anche da remoto: con soluzioni volte a garantire la sicurezza dei dati inviati e ricevuti. Per tutelare la sicurezza occorre anche formare le persone e renderle pienamente consapevoli dell'importanza di adottare comportamenti corretti anche e soprattutto quando lavorano in contesti di Smart Working, inserendo nelle sessioni formative una parte dedicata alla sicurezza e fornendo periodicamente un'informativa sui rischi.

3) Mobility

Una soluzione che potrebbe facilitare la diffusione di tali device " (es. Notebook/PC portatili, Smartphone, Tablet) è l'introduzione di policy di BYOD (Bring-Your-Own-Device) che prevede la possibilità da parte dei lavoratori, nell'ambito di specifici accordi, di utilizzare i propri device personali per accedere ad alcune applicazioni aziendali. Questo approccio ha il vantaggio di permettere alle persone di utilizzare strumenti mobili a tutto vantaggio dell'efficacia e della flessibilità di luogo.

4) Workspace Technology

Si tratta di tutte quelle tecnologie che permettono un utilizzo più efficace e flessibile degli ambienti fisici agevolando non solo la fruibilità degli spazi stessi, ma anche supportando il lavoro in mobilità delle persone e migliorando la qualità della vita all'interno delle sedi dell'azienda come ad esempio il Wi-Fi, i sistemi e gli strumenti che consentono di fare videoconferenze e sistemi di Telepresence, oppure i sistemi di Print Area centralizzate, che consentono di operare su qualsiasi stampante inserendo le proprie credenziali o utilizzando il proprio badge aziendale per confermare la stampa.

5) Firma digitale e SPID

La firma digitale viene esplicitata nel CAD (Codice dell'amministrazione digitale). Essa rappresenta un tipo di firma elettronica qualificata che consente di rendere manifesta e di verificare la provenienza e l'integrità di un documento informatico e di un insieme di documenti informatici.

Sempre in materia di digitalizzazione, occorre evidenziare l'innovazione introdotta recentemente da AGID (Agenzia per l'Italia digitale). Lo scorso 26 marzo 2020, tale Agenzia ha pubblicato le linee guida per firmare documenti online. In base a tale novità normativa, sarà dunque possibile firmare atti e contratti attraverso il sistema Spid in conformità all'art. 20 del CAD, con lo stesso valore giuridico della firma autografa.

SPID rappresenta il sistema pubblico di identità digitale che permette a cittadini e imprese di accedere con un unico login a tutti i servizi online di pubbliche amministrazioni e imprese aderenti. SPID nasce per favorire la diffusione dei servizi online e agevolarne l'utilizzo da parte di cittadini e imprese e diventerà a regime l'unica modalità per accedere alle applicazioni online.

In riferimento alle **competenze** (Le skills digitali per la rivoluzione "agile") si rappresenta quanto segue.

La disponibilità di poter utilizzare tecnologie digitali è una condizione necessaria per permettere alle persone di svolgere il proprio lavoro anche da remoto, ma affinché questo avvenga in modo efficace occorre agire sullo sviluppo di competenze digitali che siano trasversali rispetto al profilo professionale di ciascuno. Lo sviluppo di competenze digitali è rilevante nelle organizzazioni, non solo perché contribuisce a rendere il lavoro più smart, ma anche perché, alla luce dell'impatto della digitalizzazione sui processi

aziendali è un requisito fondamentale per garantire l'employability ovvero il miglioramento delle proprie mansioni, delle persone nel medio lungo periodo.

In riferimento agli **impatti del GDPR (General Data Protection Regulation)** sullo Smart Working si rappresenta quanto segue.

Un lavoratore agile può accedere direttamente da casa sua al database dell'organizzazione, contattare collaboratori, utilizzare strumenti di video conferenza e altri applicativi. Il rischio di infrangere le disposizioni del GDPR è però altissimo. Le informazioni in possesso dello smart worker sono dati che, secondo il nuovo Regolamento, l'ente deve tutelare e proteggere con massima attenzione.

In riferimento alle **Organizzazioni Sindacali** e alle **RSU** si rappresenta che sono già state preliminarmente sentite esplicitando la volontà dell'amministrazione all'adozione del POLA. Si precisa che (così come previsto dalle Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica) le suddette **Organizzazioni Sindacali** e **RSU** saranno ulteriormente sentite e coinvolte con le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

PARTE 4 - PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa agli Organi di Governo, che devono programmarne l'attuazione, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

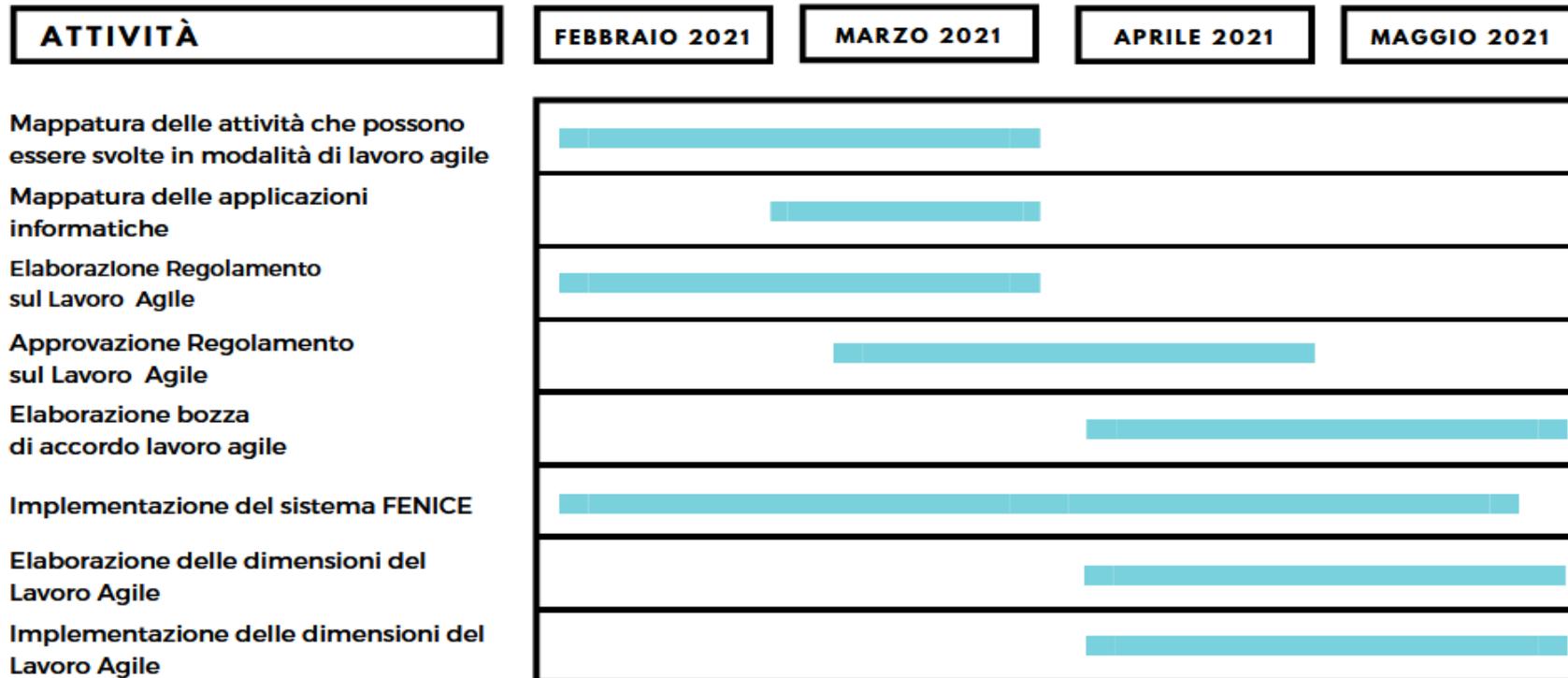
Nell'arco di un triennio, il nostro Ateneo deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l'amministrazione fa riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.

Documenti da allegare

In riferimento all'**allegato 4** "esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini" si rimanda allo stesso per l'esposizione dei contenuti.

GANTT - DELLE MODALITÀ ATTUATIVE DEL POLA



ALLEGATO 2

Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

In questo documento si riporta uno schema sintetico della sezione del Piano Triennale della formazione dedicato al personale Dirigente, avente come obiettivo prioritario la promozione di competenze utili ad una organizzazione e gestione efficiente del lavoro agile.

In particolare, l'attività formativa specifica per i Dirigenti verterà sul potenziamento sia delle competenze digitali, preconditione essenziale per la gestione da remoto di gruppi di lavoro e processi, sia di quelle manageriali, centrate su un preliminare cambiamento del concetto di lavoro in gruppo e di prestazione lavorativa, che sposti l'attenzione dalla mera presenza al raggiungimento degli obiettivi, orientando così l'asse su una nuova idea di leadership ed un nuovo modello organizzativo basato sulla collaborazione e sulla fiducia.

In tale quadro, verrà dato spazio anche ai principali aspetti normativi connessi allo *smart working*, quale nuova modalità "ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa, e alle nuove opportunità offerte dal lavoro agile in termini di rapporto con l'utenza ed erogazione dei servizi.

AREA	Obiettivi	Destinatari
Informatica	Miglioramento delle conoscenze, normative e tecniche, delle piattaforme informatiche di gestione e archiviazione di documenti e di comunicazione/gestione dei gruppi di lavoro (Piattaforma Microsoft, Google Suite, VoIP, VPN)	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
	Approfondimenti normativi e tecnici su firma digitale e gestione documentale	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
	Accrescimento delle competenze normative e tecniche su digitalizzazione, semplificazione e informatizzazione dei processi.	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
Risorse umane e organizzazione	Miglioramento della gestione delle risorse umane attraverso l'impiego di nuovi modelli organizzativi e di valutazione <i>goal-based</i> .	Tutti i dirigenti dell'Ateneo

	Approfondimenti sul time management, tra efficacia nell'erogazione dei servizi e benessere del lavoratore.	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
	Adozione di modelli di leadership innovativi, capaci di accrescere la fiducia dei dirigenti nei confronti dei loro collaboratori e di promuovere forme di cooperazione più efficaci all'interno dei gruppi di lavoro, gestione dei conflitti.	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
	Aggiornamento sulle tecniche di Project Management e Workflow Management applicate alla P.A.	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
	Definizione di nuovi indicatori di valutazione della performance, secondo un approccio orientato al risultato.	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
Giuridico-normativa	Aggiornamento sugli aspetti normativi che regolamentano lo <i>smart working</i> .	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
	Approfondimenti su diritti e doveri del lavoratore, tra gestione efficiente dei servizi e diritto alla disconnessione.	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
	Definizione di nuovi parametri di valutazione della performance secondo un approccio orientato al risultato.	Tutti i dirigenti dell'Ateneo
Didattica e servizi agli studenti	Aggiornamento sulle possibilità di rendere più efficiente ed efficace l'erogazione dei servizi agli studenti mediante le nuove piattaforme digitali.	Dirigenti di Area
	Potenziare i canali di comunicazione con gli utenti, trasformando il problema dell'interazione non in presenza in una opportunità di sviluppo di forme e modalità di comunicazione innovative, più versatili e dinamiche.	Dirigenti di Area

ALLEGATO 3

Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

In questo documento si riporta uno schema sintetico della sezione del Piano Triennale della formazione dedicato a tutto il personale TAB dell'Ateneo di Palermo, in cui sono previste attività formative che hanno come obiettivo prioritario l'aggiornamento delle competenze digitali dei lavoratori e lo sviluppo di *soft skills* indispensabili nell'organizzazione del proprio lavoro in modalità agile.

Il piano prevede percorsi formativi incentrati sullo sviluppo dell'autonomia, della capacità di auto-organizzazione e della responsabilizzazione del lavoratore, nella prospettiva di un ripensamento più ampio della propria prestazione lavorativa, intesa non come mero adempimento ma come azione tesa al raggiungimento di obiettivi condivisi. A ciò si legano attività formative finalizzate al miglioramento della motivazione del personale e alla promozione di forme cooperative di interazione con i propri pari, attraverso l'acquisizione di un modello di lavoro in *team* sempre più efficiente.

La trasformazione della prestazione lavorativa in *smart working* richiede, infatti, da una parte una capacità del singolo di gestire la flessibilità e organizzare la propria attività, dall'altra anche un cambiamento di visione da parte dei responsabili di struttura e di tutti coloro che rivestono un ruolo di coordinamento rispetto a più unità di personale. Ciò richiede, pertanto, l'adozione di nuove forme di leadership e di nuovi modelli organizzativi che abbiano al centro la collaborazione e la fiducia reciproca.

Un ulteriore asset delle attività formative riguarderà lo sviluppo di nuove forme di interazione con gli utenti e gli *stakeholder*, che privilegino la qualità del servizio erogato, la flessibilità nei tempi e la versatilità negli strumenti utilizzati.

Alla base di un simile cambiamento organizzativo, trasversale a tutto il personale UniPa, si pone, come anticipato, anche un'azione formativa inerente le nuove tecnologie, volta a fornire una base comune di competenze sugli strumenti a disposizione per realizzare in concreto, in tempi ragionevolmente ridotti, una semplificazione dei procedimenti, una maggiore efficienza nei processi e nell'erogazione dei servizi e un miglioramento complessivo della qualità delle condizioni di lavoro del personale.

A tal proposito, i corsi informatici saranno erogati in modalità base e avanzato in relazione alle iniziali competenze di ciascuno, valutate attraverso test d'ingresso.

AREA	Obiettivi	Destinatari
Informatica	Conoscenza di base e approfondimenti sulle piattaforme informatiche di gestione e archiviazione di documenti e di comunicazione/gestione dei gruppi di lavoro (Piattaforma Microsoft, Google Suite, VoIP, VPN)	Tutto il personale
	Conoscenza dei principali concetti normativi e tecnici su firma digitale e gestione documentale	Tutto il personale
	Accrescimento delle competenze su digitalizzazione, semplificazione e informatizzazione dei processi	Tutto il personale
	Acquisizione delle principali competenze per la creazione e gestione di pagine web.	Personale coinvolto in attività di erogazione servizi/informazioni verso

		l'utenza
	Conoscenza delle modalità di creazione di <i>form on-line</i> (Microsoft, Google) per la raccolta dati delle relative modalità di gestione dei dati.	Personale coinvolto in attività di erogazione servizi/informazioni verso l'utenza
	Organizzare riunioni, gestire gruppi e monitorare lo stato di avanzamento del lavoro mediante le piattaforme informatiche	Responsabili di struttura
Risorse umane e organizzazione	Miglioramento del benessere organizzativo e della qualità del lavoro attraverso l'adozione di una nuova visione della propria prestazione, non come azione isolata, ma come tassello essenziale per il raggiungimento degli obiettivi della propria organizzazione. Il benessere organizzativo e il lavoro di squadra.	Tutto il personale
	Stimolare/rafforzare l'autonomia del singolo nell'organizzazione del proprio lavoro, sviluppando il suo senso responsabilità e la sua autoefficacia rispetto ai compiti da svolgere e ai risultati da raggiungere, in un equilibrato bilanciamento tra flessibilità del lavoro e principi di efficienza ed efficacia	Tutto il personale
	Capacità di integrarsi all'interno di gruppi di lavoro e di trasformare dinamiche conflittuali in dinamiche cooperative- Gestione dei conflitti	Tutto il personale
	Adozione di modelli di leadership innovativi, capaci di accrescere la fiducia dei responsabili nei confronti dei loro collaboratori e di promuovere forme di cooperazione più efficaci all'interno dei gruppi di lavoro	Responsabili di struttura
	Aggiornamento sulle tecniche di Project Management e Workflow Management applicate alla P.A.	Responsabili di struttura
	Migliorare le competenze relazionali per promuovere una migliore interazione con l'utenza secondo una logica <i>win-win</i>	Tutto il personale coinvolto in attività di erogazione servizi/informazioni verso l'utenza
	Aggiornamento sul nuovo sistema di valutazione della performance secondo un approccio orientato al risultato	Tutto il personale
Giuridico-normativa	Aggiornamento sugli aspetti normativi che regolamentano lo <i>smart working</i> quale modalità ordinaria di lavoro.	Tutto il personale
	Conoscenza dei diritti/doveri del lavoratore in <i>smart working</i> , tra gestione efficiente dei servizi e diritto alla disconnessione	Tutto il personale
	Conoscenza dei cambiamenti in termini di valutazione della performance secondo un approccio orientato al risultato	Tutto il personale
	Conoscenze di base del diritto in relazione all'uso di internet	Tutto il personale

	Approfondimento sulle 5 responsabilità del pubblico dipendente in relazione al nuovo panorama del lavoro in modalità agile.	Tutto il personale
	Aggiornamenti sulle posizioni di responsabilità nella P.A e la gestione efficace dei procedimenti nell'organizzazione del lavoro da remoto.	Responsabili di struttura
Didattica e servizi agli studenti	Migliorare la qualità e la tempestività dei servizi erogati mediante l'uso delle piattaforme informatiche disponibili	Tutto il personale coinvolto in attività di erogazione servizi/informazioni agli studenti
	Migliorare le modalità di comunicazione con gli studenti nativi digitali	Tutto il personale coinvolto in attività di erogazione servizi/informazioni agli studenti
	Come gestire le attività di orientamento agli studenti coniugando attività in presenza e nuove modalità mediate dalle piattaforme informatiche	Tutto il personale coinvolto in attività di erogazione servizi/informazioni agli studenti

ALLEGATO 4

ESITI DELLE INDAGINI SULLA SODDISFAZIONE DEL PERSONALE RISPETTO ALL'ESPERIENZA DI LAVORO AGILE O DI ALTRE INDAGINI

L'Ateneo, già da alcuni anni conduce indagini sul benessere organizzativo, i cui risultati rappresentano validi strumenti per un successivo miglioramento della performance e per una gestione più adeguata del personale dipendente. A tal proposito, le indagini rappresentano un possibile strumento dal quale rilevare alcuni aspetti sui quali il lavoro agile produce effetti. In particolare, si evidenziano gli ambiti e le domande attinenti al lavoro agile ovvero in grado di rilevare in modo diretto o indiretto la soddisfazione rispetto allo stesso.

Conseguentemente, sarà possibile strutturare una rilevazione mirata sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile e valutare come può variare la valutazione del personale in "lavoro agile" su tali domande.

Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

- I miei ritmi di lavoro sono fonte di malessere fisico e/o psicologico.
- Trovo confortevoli e soddisfacenti le caratteristiche del mio luogo di lavoro.
- Ritengo di aver ricevuto adeguata informazione e formazione sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione.

L'equità nella mia amministrazione

- L'impegno sul lavoro e le iniziative personali sono apprezzate (con riconoscimenti economici, encomi, altro).

Carriera e sviluppo professionale

- Il mio ente offre a tutti la possibilità di fare carriera.

Il mio lavoro

- Ho le competenze e gli strumenti necessari per svolgere con efficacia il mio lavoro.
- L'ente mi consente di svolgere il mio lavoro con sufficiente autonomia.

I miei colleghi

- L'Amministrazione promuove il lavoro di gruppo, la collaborazione e la diffusione delle informazioni tra uffici.

Il contesto del mio lavoro

- La mia amministrazione consente di conciliare i tempi di vita e di lavoro.

Le mie performance

- Sono correttamente valutato sulla base dei risultati conseguiti con il mio lavoro.
- Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro e su come migliorare i miei risultati.

Il mio capo e la mia crescita

- Mi coinvolge nelle attività della struttura, riconoscendomi meriti e bisogni.

Il livello del mio benessere in UNIPA è soddisfacente.