



Piano Organizzativo del Lavoro Agile

2021 - 2023

Sommario

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo	3
Premessa.....	3
PARTE 1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO.....	5
PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE.....	7
Gli obiettivi del lavoro agile.....	7
Attività che possono essere svolte in modalità agile.....	7
Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro.....	8
PARTE 3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	10
PARTE 4 -PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	14
Cronoprogramma	14
Le condizioni abilitanti.....	15
Salute organizzativa	15
Salute professionale	17
Salute digitale	18
Salute economico-finanziaria	19
Le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile.....	20
Gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti	21
Gli impatti interni ed esterni del lavoro agile.....	22

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

Premessa

Il lavoro agile (o *smart working*), come chiarito nella Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, costituisce un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

In questa prospettiva, in Italia ne è stata elaborata la definizione quale *“modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”*¹ e, in chiave attuativa, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definisce il lavoro agile come *“una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”*².

Seguendo l'exkursus normativo, la disciplina del lavoro agile viene - di fatto - introdotta con la Legge 7 agosto 2015, n.124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che all'art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che *“le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”*.

Successivamente con la Legge 22 maggio 2017, n.81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” si disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *“in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Infine, con la direttiva n. 3/2017, recante le Linee Guida sul Lavoro Agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione

¹ Mariano Corso - Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro, 28 maggio 2019 <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>

² <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>.

del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Il ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è stata una delle principali risposte all'esigenza di limitare la diffusione dei contagi da COVID-19 negli uffici pubblici. In particolare, nei primi mesi del 2020, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza.

Le misure più significative riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015)
- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni).
- Introduzione del POLA: "Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della Performance. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano" (Art. 263 c. 4-bis DL 34/2020). **Il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) definisce, quindi, le modalità di implementazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, in una situazione non più caratterizzata dall'emergenza sanitaria (per il momento dichiarata fino al 30 aprile 2021).** Si tratta, quindi, di un documento di programmazione organizzativa adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali.
- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020).
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.

PARTE 1 - LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

L'Università degli studi di Messina ha avviato già da tempo processi di revisione delle impostazioni tradizionali della prestazione lavorativa, sperimentando forme di lavoro flessibili volte ad assicurare l'effettivo bilanciamento delle esigenze lavorative con quelle di vita dei dipendenti.

L'avvio di tali processi è frutto di una spiccata sensibilità istituzionale verso forme di attenzione all'esigenze del personale in un contesto sociale sempre più complesso ma anche di una cultura organizzativa sempre più orientata al lavoro per obiettivi.

In tale contesto, già nell'Aprile del 2017, l'Ateneo aveva presentato la propria candidatura al progetto "Lavoro Agile per il futuro della P.A." promosso dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il progetto si inseriva nel quadro della riforma promossa dalla "Legge Madia" (L. 7 agosto 2015, n. 124) che prevede che le amministrazioni pubbliche adottino misure organizzative volte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso meccanismi che favoriscano un'organizzazione delle attività flessibile, non più incentrata sulla presenza fisica ma su risultati misurabili. Ai fini del progetto, tra le forme di lavoro "agile" - oltre allo *smartworking* - rientrava anche il *co-working*, dove la prestazione di lavoro viene svolta condividendo l'ambiente di lavoro.

Sebbene, l'Ateneo non sia stato selezionato tra i beneficiari del progetto, la predisposizione della candidatura ha consentito, comunque, di cogliere le grandi opportunità offerte dalla nuova impostazione del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.

In tale contesto di mutata sensibilità si inserisce l'adozione, con il Decreto Rettorale n. 73328 del 04 ottobre 2018, di un nuovo regolamento per la disciplina del telelavoro, adattando l'impostazione tradizionale dell'istituto alle nuove condizioni del contesto sociale caratterizzate dalla necessità di maggiore flessibilità. Difatti, il nuovo regolamento ha previsto anche la possibilità di accedere al telelavoro in una forma semplificata, senza pubblicazione di apposito avviso, nella prospettiva di fronteggiare particolari situazioni di disagio o di urgenza.

Subito dopo, l'Ateneo si è dotato anche di una disciplina sul lavoro agile con Regolamento adottato con il Decreto Rettorale n. 2692 del 06.12.2018. Ciò ha consentito a **34 unità di personale**, già a partire dall'11 dicembre 2019, di svolgere - per un anno - la propria prestazione lavorativa in modalità agile.

Pertanto, l'Ateneo già prima della fase emergenziale aveva maturato significative esperienze in tema di forme di lavoro flessibile e non solo in termini di regolamentazione e ma anche di cultura gestionale, essendo da tempo orientato ad una concezione della gestione amministrativa per obiettivi.

Tali significative esperienze hanno consentito, pertanto, di affrontare agevolmente l'attuale situazione determinata dalle misure di contenimento della epidemia, modulando l'operatività degli istituti già presenti nel quadro regolamentare interno.

PROSPETTO GIORNATE LAVORO DA REMOTO ANNO 2020				
STRUTTURA	Dip.ti	GG LAV.	GG da remoto	% lavoro da remoto
C.L.A.M. Centro Linguistico Ateneo di Messina	8	2032	1262	62,11
C.O.P. Centro Orientamento e Placement di Ateneo	1	168	88	52,38
Centro di Eccellenza Ricerca e Innovazione Strutture e Infrastrutture di grandi dimensioni (CERISI)	3	762	282	37,01
Centro di Riabilitazione Medico-Sportiva	1	254	83	32,68
Centro di Ricerca e di Intervento Psicologico	1	254	146	57,48
Centro Europeo di Studi su Mito e Simbolo	1	254	119	46,85
Centro Orto Botanico Pietro Castelli	3	762	185	24,28
Centro Specializzato Universitario per gli interventi assistiti con gli animali	1	254	186	73,23
D. A. Affari Generali	29	7133	2549	35,74
D. A. Attività Negoziale	16	4014	1643	40,93
D. A. Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane	34	8344	3275	39,25
D. A. Organizzazione e Gestione Risorse Finanziarie	46	11642	5341	45,88
D. A. Ricerca Scientifica e Internazionalizzazione	26	6212	2781	44,77
D. A. Servizi Didattici e Alta Formazione	61	15190	6403	42,15
D. A. Servizi Tecnici	19	4826	1817	37,65
Dipartimento di Civiltà antiche e moderne	12	2898	1003	34,61
Dipartimento di Economia	13	3302	1593	48,24
Dipartimento di Giurisprudenza	9	2286	646	28,26
Dipartimento di Ingegneria	23	5839	2384	40,83
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	9	2286	1075	47,03
Dipartimento di Patologia Umana dell'adulto e dell'età evolutiva "Gaetano Barresi"	12	3097	1076	34,74
Dipartimento di Scienze biomediche, odontoiatriche e delle immagini morfologiche e funzionali	20	4501	1763	39,17
Dipartimento di Scienze chimiche, biologiche, farmaceutiche e ambientali	44	10380	5114	49,27
Dipartimento di Scienze cognitive, psicologiche, pedagogiche e degli studi culturali	12	2856	1379	48,28
Dipartimento di Scienze matematiche e informatiche, scienze fisiche e scienze della terra	21	4870	2183	44,83
Dipartimento di Scienze politiche e giuridiche	10	2540	1015	39,96
Dipartimento di Scienze Veterinarie	17	4028	1478	36,69
Direzione Generale	36	8895	3925	44,13
Ospedale Veterinario Universitario Didattico	1	254	177	69,69
Rettorato	154	38642	18114	46,88
S.B.A. Sistema Bibliotecario di Ateneo	4	605	256	42,31
SIR - Facoltà di Medicina e Chirurgia	6	1524	349	22,90
Totale complessivo	653	160904	69690	43,31

PARTE 2 - MODALITA' ATTUATIVE

Gli obiettivi del lavoro agile

L'Università di Messina, già a partire dal 2018, ha avviato l'utilizzo di nuove soluzioni organizzative volte a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al contempo, ad un incremento della produttività.

In tale prospettiva, l'Ateneo ha previsto due nuove articolazioni flessibili di svolgimento dell'attività lavorativa: il *telelavoro* ed il *lavoro agile*. Entrambe le modalità rispondono ad una filosofia di lavoro basata sulla qualità piuttosto che sulla quantità di ore lavorate.

In particolare, secondo il regolamento che disciplina il lavoro agile, l'adozione di questa modalità organizzativa del lavoro ha la finalità di:

- sperimentare soluzioni organizzative orientate al lavoro per obiettivi e risultati al fine di migliorare la produttività;
- rafforzare l'autonomia e la responsabilizzazione dei dipendenti nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento dei risultati;
- adeguare l'organizzazione del lavoro all'evoluzione delle tecnologie di comunicazione;
- raggiungere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile attraverso la riduzione degli spostamenti casa-lavoro.

Grazie all'avvio tempestivo di questa esperienza organizzativo-gestionale (unitamente a quella del telelavoro), l'Ateneo si è fatto trovare pronto a raccogliere la sfida rappresentata dalla pandemia. Forte, inoltre, degli investimenti nella digitalizzazione delle banche dati e nell'acquisto di strumenti digitali per la produttività e la collaborazione, è stata in grado in tempi brevi di riorganizzare l'attività lavorativa (amministrativa e di ricerca) e la didattica, convertendole in modalità remota e assicurando l'erogazione dei propri servizi essenziali.

Consapevole delle potenzialità insite nel cambiamento strutturale del funzionamento della Pubblica Amministrazione in termini di efficienza, efficacia e produttività, economie di gestione, flessibilità nelle modalità di organizzazione del lavoro, orientamento ai risultati, benessere e conciliazione tra vita privata e lavoro, l'Università di Messina intende potenziare il ricorso al lavoro agile e programmare il suo sviluppo attraverso lo strumento del POLA, in accordo con le disposizioni dell'art. 14 della L. 124/2015 come recentemente modificato dall'art. 263 c. 4-bis del DL n. 34/2020.

Attività che possono essere svolte in modalità agile

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

Come evidenziato dalla attuale distribuzione per settore dei dipendenti autorizzati al lavoro agile è già stato verificato che potenzialmente tutte le persone che lavorano all'Università di Messina svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Indicazione a contrario (attività che non possono essere svolte in modalità agile), desunta dalle disposizioni dell'Ateneo relative alle attività ritenute indifferibili da svolgersi in presenza durante la fase emergenziale (Circolare N. 9/2020 e Decreto Rettorale N. 4/2021) e modificata in base alle esigenze caratterizzanti lo svolgimento regolare delle attività dell'Ateneo (superamento fase emergenziale):

- ✓ attività di ricerca in ambito sanitario
- ✓ attività di ricerca che prevedono l'utilizzo di laboratori
- ✓ servizio di prevenzione e protezione
- ✓ servizio di autoparco
- ✓ attività di supporto agli organi collegiali (in prossimità delle relative sedute)
- ✓ attività di direzione dei lavori, RUP, DEC
- ✓ attività di protocollo, relativamente ai documenti cartacei
- ✓ attività di manutenzione del verde
- ✓ attività di cura degli animali

Le suddette categorie di attività ritenute essenziali ed indifferibili devono essere, almeno in parte, svolte in presenza mediante l'individuazione di un presidio minimo di personale che sarà indicato da parte dei singoli responsabili.

Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro

L'avvio di esperienze di lavoro in modalità da remoto apre nuovi scenari anche con riferimento all'utilizzo degli spazi destinati agli uffici. Difatti, l'alternanza – a regime – di giorni di svolgimento della prestazione lavorativa in sede e fuori sede implica anche il ripensamento della tradizionale configurazione dell'ufficio amministrativo, caratterizzato da uno spazio definito ad uso esclusivo dell'assegnatario, per approdare allo svolgimento della prestazione lavorativa e ad un'organizzazione delle risorse umane e strumentali basati sulla condivisione dell'ambiente di lavoro.

Con riferimento all'Ateneo di Messina, tale possibilità è ancor più valorizzata dalla sua organizzazione in Poli (Plesso Centrale, Polo Papardo, Polo Annunziata e Polo Policlinico), ciascuno dei quali può funzionare come vero è proprio hub lavorativo, dove a prescindere dall'incardinamento, del singolo dipendente, lo stesso trova una postazione di lavoro polifunzionale dotata di tutta la strumentazione necessaria, anche in previsione della messa in

opera – per il 2021 - di una piattaforma per l'erogazione dei servizi VDI (Virtual Desktop Infrastructure) per tutto il personale Tecnico-Amministrativo. Tale piattaforma consentirà a ciascun dipendente di ritrovare la propria postazione di lavoro informatica da qualsiasi terminale si colleghi, operando una definitiva dissociazione tra postazione di lavoro e ufficio fisico.

PARTE 3 - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Rettore, Direttore Generale, Dirigenti, CUG, Responsabile della Transizione al Digitale (RTD), Organismo indipendente di valutazione (NdV) e Unità di Coordinamento *Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting* sono gli attori principali nell'ambito del processo di sviluppo del lavoro agile dell'Ateneo, con ruoli e correlati obiettivi (pianificati nel PIP 2021/23) di seguito dettagliati.

Dirigenti/Direttori di Dipartimento: Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai Dirigenti/Dipartimenti, promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A loro viene richiesto:

- un'evoluzione degli stili manageriali e di leadership caratterizzati dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati;
- di operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post;
- di mappare e reingegnerizzare i processi di lavoro compatibili con il lavoro agile.

I dirigenti/direttori di dipartimento concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

A tale proposito è utile sottolineare come, sin dalle prime fasi emergenziali, è stata data una spinta al cambiamento di stile manageriale e di leadership spostando l'attenzione sulla responsabilità per i risultati: a tutti i lavoratori in modalità agile è stata richiesta, con cadenza settimanale, una rendicontazione puntuale delle attività svolte in linea con gli obiettivi assegnati dai responsabili apicali. Tale rendicontazione ha posto le basi per un primo monitoraggio mirato e costante, tanto in itinere che ex-post, consentendo anche una prima, seppure non strutturata, verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa delle singole Strutture dell'Ateneo.

Tale ruolo verrà potenziato grazie ad un obiettivo individuale dei Dirigenti che nel 2021 prevede il "Coordinamento organizzativo per il progressivo sviluppo del lavoro agile nelle Strutture di propria competenza "attraverso:

1. Adozione di un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori (con una Relazione sugli strumenti adottati, sul monitoraggio e sui risultati raggiunti);
2. Aggiornamento mappatura dei processi compatibili con il lavoro agile.

Alla luce di questo nuovo obiettivo di performance i Dirigenti risultano, quindi, direttamente coinvolti nella fase di aggiornamento della mappatura dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, partendo dalla catalogazione dei processi già esistente.

Comitato unico di garanzia (CUG): seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, occorre 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.

A tal proposito è stato previsto un coinvolgimento diretto del CUG nell'erogazione dei percorsi formativi nell'ambito delle tecnologie digitali e delle competenze organizzative del lavoro agile.

Per il 2021 e 2022 è stato inserito un obiettivo di performance organizzativa che prevede una collaborazione delle Strutture che si occupano di formazione con il CUG perché venga data piena attuazione ai percorsi programmati garantendo, nel contempo, una piena sinergia con il *Piano di azioni positive* adottato dall'Ateneo.

Organismo indipendente di valutazione (NdV): in riferimento al ruolo degli OIV, la definizione degli indicatori che si utilizzano per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile. Il ruolo del Nucleo di Valutazione risulta, quindi, fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):

La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni che individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

L'Ateneo il 11/09/19 ha nominato un Responsabile della Transizione Digitale con il compito di agevolare la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta e di servizi facilmente utilizzabili e di qualità.

Il suo ruolo nell'ambito della pianificazione e del monitoraggio del programma di sviluppo del lavoro agile dell'Ateneo risulta alla luce di quanto detto ancora più rilevante e si affianca agli altri attori qui descritti con un ruolo strategico.

Unità di Coordinamento Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting.

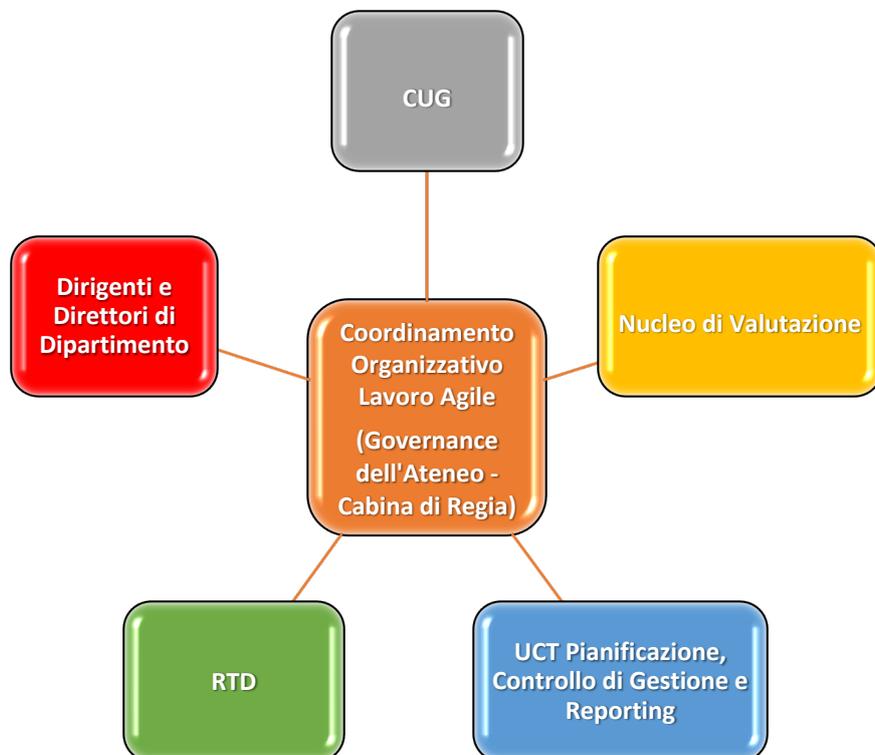
L'Unità svolge, nell'ambito dell'organizzazione amministrativa dell'Ateneo, un ruolo importante in merito alla gestione degli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti dall'Organizzazione, anche in riferimento all'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa nel suo insieme.

In riferimento alla fase di implementazione del lavoro agile i processi di misurazione degli indicatori di efficacia e di efficienza e degli impatti (sociale, ambientale, economico, etc..), sia all'interno che all'esterno dell'Amministrazione, assumono un ruolo strategico e l'Unità di cui infra è chiamata a svolgere appieno tale ruolo.

Per tale motivo viene assegnato all' Unità di Coordinamento "*Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting*" dell'Ateneo come obiettivo di performance organizzativa (trasversale con altre Strutture) quello riguardante il "Sistema di monitoraggio degli indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia per la misura dell'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione" che prevede negli anni:

- 2021: Studio e Organizzazione del Sistema: primo avvio;
- 2022: Sistema operativo a regime.

Nell'insieme tutti questi soggetti sono stati chiamati, già a partire dal 2020, nelle prime fasi emergenziali, ad una collaborazione proficua volta a mettere le basi per un più strutturato coordinamento organizzativo.



Tale coordinamento si presenta, quindi, nell'ambito degli obiettivi del nuovo PIP 2021/23 come prioritario ed in quanto tale assegnato come obiettivo individuale al Direttore Generale al quale nel 2021 è chiesto di realizzare e garantire un "Coordinamento organizzativo del lavoro agile, anche attraverso una Cabina di Regia, con il coinvolgimento degli attori principali (CUG, NdV, RTD, Dirigenti e Controllo di Gestione).

L'interazione tra gli attori principali, attraverso la costituenda Cabina di Regia, garantisce una più efficace realizzazione del programma di sviluppo pianificato per il lavoro agile. L'approccio di condivisione assicura, nel contempo, una maggiore sinergia delle azioni amministrative e un monitoraggio coordinato e apicale dei processi di cambiamento organizzativo da realizzare.

PARTE 4 -PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Cronoprogramma

Il cronoprogramma generale previsto dall'Ateneo è riassunto nello schema che segue:

2021

- Coordinamento Organizzativo con CABINA DI REGIA (*Governance* di Ateneo, Dirigenti, Direttori di Dipartimento, CUG, NdV e RTD e U.C.T. *Pianificazione Strategica, Controllo di gestione, Reporting*)
- Potenziamento ruolo dei Dirigenti (Adozione approccio per obiettivi e monitoraggio risultati raggiunti)
- Aggiornamento mappatura dei processi compatibili con il lavoro agile
- Avvio indagini strutturate sul benessere organizzativo
- Monitoraggio del gradimento dei servizi offerti (*Good Practice* e altri strumenti)
- Pianificazione della gestione attività di misurazione dei risultati di performance organizzativa e degli impatti ad opera del Controllo di Gestione
- Erogazione percorsi formativi tecnologie digitali e competenze organizzative lavoro agile
- Incremento delle dotazioni digitali per i lavoratori agili.

2022

- Erogazione percorsi formativi tecnologie digitali e competenze organizzative del lavoro agile
- Monitoraggio soddisfazione lavoratori agili
- Prima Misurazione dell'impatto sulla performance organizzativa (da rendicontare nella Relazione sulla Performance 2021)
- Completamento mappatura dei processi compatibili con il lavoro agile
- Incremento delle dotazioni digitali per i lavoratori agili
- Incremento dei servizi digitalizzati e delle dotazioni per il personale.

2023

- Sistema operativo a regime su misurazione dei risultati di performance organizzativa e degli impatti (Controllo di Gestione)
- Incremento dei servizi digitalizzati e delle dotazioni per il personale

Le condizioni abilitanti

Si tratta di fattori abilitanti del processo di cambiamento che ogni Amministrazione dovrebbe misurare prima dell'implementazione della *policy* e sui quali dovrebbe incidere in itinere o a posteriori, tramite opportune leve di miglioramento, al fine di garantire il raggiungimento di livelli standard ritenuti soddisfacenti.

Di seguito, si forniscono alcune indicazioni preliminari sullo stato di salute dell'Ateneo di Messina, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo.

Salute organizzativa

Orientamento ai risultati

Nel corso degli anni, l'Università di Messina ha puntato a rafforzare il proprio orientamento alla misurazione dei risultati nella gestione delle risorse umane.

Il *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* è stato continuamente aggiornato per rendere tale orientamento più efficace e far sì che esso coinvolga tutti i livelli della gestione amministrativa dell'Ateneo.

Il complesso sistema di misurazione realizzato è lo strumento per la realizzazione del passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) e, soprattutto, alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione. Poggia sulla definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei relativi indicatori che consentono di misurare gli scostamenti dai valori attesi. È volto a coinvolgere i dipendenti nella implementazione delle strategie e nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, favorendo la responsabilizzazione e l'autonomia del personale e la valorizzazione delle competenze individuali.

In questo contesto è rilevante il ruolo svolto dai Dirigenti che, secondo la normativa in materia di lavoro agile, sono da considerarsi quali protagonisti della carica innovativa delle modalità flessibili di organizzazione del lavoro.

Nella sua ultima versione, l'SMVP illustra quali sono i criteri e la metodologia utilizzati dall'Ateneo per la misurazione della performance nelle sue dimensioni organizzativa (risultato che un'intera organizzazione, grazie al lavoro delle sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi) e individuale (risultati raggiunti e i comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione).

La performance organizzativa fa riferimento da un lato alla Performance organizzativa istituzionale, quale prestazione dell'Ateneo nel suo complesso, dall'altro alla Performance organizzativa di struttura, quale misura della performance che l'Ateneo intende ottenere attraverso le articolazioni delle sue strutture organizzative.

La performance individuale viene valutata attraverso due dimensioni: i risultati e i comportamenti. La valutazione di risultato si basa sull'esito degli obiettivi annuali inseriti nel Piano Integrato della Performance, assegnati alla Struttura organizzativa di appartenenza o, laddove previsto, specificamente al dipendente.

Risorse relative alla mappatura dei processi

Sebbene non esista una mappatura dei processi cosiddetti “*smartizzabili*”, l’Università di Messina può contare su alcuni strumenti che possono agevolare la realizzazione di tale mappatura, sebbene realizzati in contesti diversi quali l’anticorruzione, la Carta dei Servizi o la partecipazione al progetto *Good Practice*.

La mappatura dei processi realizzata nell’ambito del sistema di prevenzione della corruzione costituisce un insieme molto dettagliato dei processi in cui si articola l’azione amministrativa dell’Ateneo. Sebbene la finalità sia quella dell’identificazione dei processi con i rischi corruttivi ai fini della prevenzione, la lista non si limita a quelli con rischi. I processi sono, inoltre, catalogati - secondo le indicazioni A.N.A.C. - in aree di rischio generali e aree di rischio specifiche, a seconda che riguardino attività tipiche di tutte le amministrazioni pubbliche (contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale, etc.) o che siano tipiche delle istituzioni universitarie (gestione della didattica, gestione delle attività di ricerca, reclutamento docenti, etc.).

Un altro utile strumento nell’ottica della mappatura dei processi “*smartizzabili*” è la mappatura dei principali servizi di Ateneo rivolti all’utenza esterna, realizzata nell’ambito della Carta dei Servizi dell’Università di Messina. Sebbene sia uno strumento più limitato rispetto al precedente, in esso sono confluite le informazioni indispensabili a chiarire l’organizzazione del servizio e le risorse utilizzate, svincolandolo da una logica per funzioni e proiettandolo in una più corretta dimensione di processo.

Anche il progetto *Good Practice*, al quale l’Ateneo partecipa dal 2015, contiene una dettagliata lista di servizi erogati da tutte le strutture amministrative dell’Ateneo. I servizi vengono catalogati in cinque macroaree: Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, Servizi bibliotecari e museali. Interessante, inoltre, l’analisi della *Digital Transformation* proposta dal progetto, la quale offre spunti utili di valutazione delle capacità tecnologiche degli Atenei, capacità di leadership della Governance e adattamento del personale alle modalità smart di lavoro.

Regimi di telelavoro o lavoro agile preesistenti all’emergenza sanitaria da COVID-19

Come accennato in premessa, l’Università di Messina ha avviato, già a partire dal 2018, la sperimentazione del lavoro agile attraverso l’approvazione del *Regolamento per la disciplina del lavoro agile* emanato con Decreto Rettorale n. 2692 del 6/12/2018. L’Ateneo si è avvalso, pertanto, di un periodo di sperimentazione del lavoro agile superiore ad un anno, consentendo la raccolta di informazioni utili relativamente alle criticità ed ai punti di forza per gli sviluppi futuri di tale modalità di lavoro.

Il benessere organizzativo

L’Ateneo, nella prospettiva di migliorare l’efficienza, l’efficacia e la qualità dei servizi, valorizza il ruolo centrale del personale nella propria struttura organizzativa.

In questa prospettiva l’Ateneo avvia ogni anno, attraverso la partecipazione al progetto *Good Practice*, indagini sul benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, i cui

risultati rappresentano validi strumenti utili ad evidenziare la percezione dei dipendenti sulle tematiche indagate mettendo in risalto i punti di forza e le zone di criticità.

L'indagine è rivolta a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in servizio alla data di rilevazione. Il raggiungimento di un'adeguata copertura dell'indagine è garantito dalla campagna di informazione svolta nel periodo d'avvio della rilevazione e durante la stessa.

I questionari in formato LimeSurvey (quindi già adatto alla somministrazione on-line) sono stati realizzati dal MIP, che si è occupato, inoltre, dell'analisi aggregata dei risultati di tutti Atenei partecipanti.

Il questionario sul benessere organizzativo è diviso in 14 ambiti di indagine, ciascuna composta da una differente batteria di domande su cui il dipendente esprime il suo accordo o disaccordo, in base ad una scala di gradimento a sei livelli, in cui 1 rappresenta il totale disaccordo con la domanda e 6 il totale accordo.

Salute professionale

La formazione svolge un ruolo chiave nello sviluppo personale, professionale e organizzativo delle Risorse Umane e, conseguentemente, nel favorire il miglioramento continuo del livello qualitativo dei servizi erogati dal nostro Ateneo. Ciò viene realizzato attraverso un processo di apprendimento organizzativo basato sull'analisi e la sperimentazione di metodologie di valorizzazione e sviluppo sinergico delle competenze e sul supporto a processi di apprendimento attivo, collaborativo ed esperienziale su aspetti comunicativi, organizzativi e manageriali.

Lo sviluppo sistemico dei processi formativi si realizza attraverso un ciclo della formazione costituito da quattro fasi: mappature competenze, analisi delle esigenze formative, programmazione, realizzazione, valutazione degli interventi formativi, che all'interno dell'Università di Messina ha carattere biennale.

Nel 2019, si è proceduto ad una mappatura delle competenze e alla rilevazione dei fabbisogni formativi del *Personale Tecnico-Amministrativo* al fine di acquisire utili elementi di valutazione per la predisposizione dell'*Aggiornamento del Piano Triennale della Formazione per il Personale Tecnico-Amministrativo* (triennio 2020- 2022). In tale piano, concretizzatosi nella realizzazione di una piattaforma fruibile dagli interessati per opzionare le proprie scelte formative, è stata data importanza strategica a corsi dedicati alla implementazione delle *soft-skills* per il personale dipendente, particolarmente utili in un contesto di lavoro da remoto e lo sviluppo delle competenze informatiche e digitali. Particolare attenzione sarà riservata alla formazione dei Dirigenti sulle specifiche tematiche, anche in considerazione della stretta connessione che l'attivazione delle modalità di lavoro da remoto con la cultura della amministrazione per obiettivi, portando a sistema iniziative formative già previste in passato, quale – a titolo meramente esemplificativo - la partecipazione da parte del Dirigente Responsabile delle Risorse Umane p.t. al corso “La riforma della P.A. misure di lavoro flessibile e conciliazione lavorativa provata come leva di sviluppo sociale ed economico della organizzazione (work-life balance)”, organizzato dalla Scuola Nazionale della Amministrazione – Roma - nel 2016 (durata: 4 giorni).

È utile precisare che, già nel corso del 2020, sono stati erogati 10 corsi sulle competenze digitali, con oltre 150 partecipanti per i corsi organizzati direttamente dall'Ateneo.

A partire dal 2021, l'Ateneo ha previsto, in collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia, interventi formativi a supporto del lavoro agile e dell'utilizzo di tecnologie digitali. I percorsi

formativi coinvolgeranno tutto il personale dell'Ateneo e saranno volti, da un lato, a migliorare le competenze informatiche di tutto il personale e, dall'altro, a potenziare le competenze organizzative del lavoro agile di Dirigenti e Responsabili di struttura. Le competenze manageriali da sviluppare riguardano in particolare la capacità di gestire, ingaggiare e valutare le performance dei team da remoto, definire obiettivi smart e favorire il feedback costante, nonché gestire l'engagement delle persone in Smart Working.

Per il triennio 2021-23 il programma formativo prevede il coinvolgimento di una percentuale crescente di lavoratori agili, di Dirigenti e Responsabili. Nello specifico i risultati attesi indicano un coinvolgimento di Dirigenti e Responsabili di Segreterie Generali, Segreterie Tecniche e Unità di Coordinamento Tecnico non inferiore al 70% nell'anno 2021 e il raggiungimento di un tasso di partecipazione pari al 90% alla fine del triennio. Il personale coinvolto in percorsi formativi sulle competenze organizzative e su quelle digitali sarà pari al 25% dei lavoratori agili per ciascun anno, fino a coinvolgere almeno il 75% degli *smart worker* al termine del triennio.

Tabella - Percorsi formativi in ambito di tecnologie digitali e di competenze organizzative del lavoro agile

INDICATORI	Fase di Avvio	Fase di Sviluppo Intermedio	Fase di Sviluppo Avanzato
	Target 2021	Target 2022	Target 2023
Percentuale dirigenti/responsabili Segreterie Generali, Segreterie Tecniche e Unità di Coordinamento Tecnico che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile con riferimento all'intero triennio (Valutazione quantitativa)	70%	80%	90%
Percentuale lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile con riferimento all'intero triennio (Valutazione quantitativa)	25%	50%	75%
Percentuale lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali con riferimento all'intero triennio (Valutazione quantitativa)	25%	50%	75%

Salute digitale

L'Università di Messina, nel corso degli anni, ha investito molto sulla digitalizzazione. Grazie al supporto di partner quali CINECA, l'Ateneo può contare sulla disponibilità di banche dati digitali in tutte le principali aree della propria attività: protocollo, anagrafica amministrativa e didattica, ricerca, risorse economico-finanziarie.

Anche la gestione della performance organizzativa e individuale sfrutta le risorse digitali in possesso dell'Ateneo, e si presta ad estendere le proprie funzionalità anche alla gestione degli obiettivi specifici del personale in modalità di lavoro agile. In particolare, la gestione operativa del ciclo della performance viene supportata in modo completo da una piattaforma informatica piattaforma (*UniPerformance*), applicazione web realizzata in house, operativa dal 2014 e perfezionata nel corso degli anni.

La disponibilità, per tutto il personale, di un servizio VPN, consente l'accesso alle risorse digitali anche al di fuori della connessione aziendale, preservando la sicurezza, l'integrità e la riservatezza dei dati dell'Ateneo.

La partnership con *Microsoft*, la cui finalizzazione è stata notevolmente accelerata all'inizio del 2020 a causa dell'emergenza sanitaria da COVID-19, ha consentito di ampliare le dotazioni tecnologiche del personale, consentendo la possibilità di accedere ai servizi per la produttività e la collaborazione da diverse postazioni lavorative anche remote. Al contempo ciò ha creato le condizioni di lavoro ottimali per l'organizzazione lavorativa imposta dal diffondersi dell'emergenza sanitaria e ha gettato le necessarie basi tecnologiche per l'organizzazione agile del lavoro post-emergenziale.

Salute economico-finanziaria

Il processo di trasformazione digitale dei processi dell'Università di Messina, perseguito con coerenza nel corso degli anni, è stato oggetto di investimenti strategici, che hanno permesso all'Ateneo di migliorare l'efficienza amministrativa e la produttività nei vari settori della sua attività. Agendo in linea con le direttive nazionali che hanno riconosciuto nella digitalizzazione un'opportunità sia di miglioramento della produttività sia di semplificazione burocratica, l'Ateneo ha realizzato investimenti per l'utilizzo di piattaforme all'avanguardia nella gestione della posta elettronica (che è diventato progressivamente strumento fondamentale di collaborazione e informazione all'interno dell'ente ed anche con l'esterno), del cloud computing per lo storage e condivisione di documenti di lavoro, del protocollo e della gestione del ciclo di bilancio. Tali investimenti hanno anche creato condizioni favorevoli all'avvio, dal 2018, della sperimentazione del lavoro agile. In ottica di miglioramento continuo, sono stati programmati investimenti ulteriori per perfezionare la gestione della posta elettronica e del cloud computing.

Come già accennato, ciò ha consentito all'Ateneo di avere a disposizione gli strumenti necessari a proseguire l'attività lavorativa da remoto già dalle prime fasi dell'emergenza sanitaria. Ciononostante, l'Università di Messina, nel corso del 2020, ha effettuato ulteriori investimenti per l'approvvigionamento di computer ed accessori, per mettere i dipendenti non in possesso di strumentazioni adeguate nelle condizioni di lavorare da remoto.

Con delibera del 06/08/2020, nella prospettiva del potenziamento delle attrezzature informatiche, il CdA ha autorizzato l'acquisto di n. 500 unità di pc portatili mediante ordine diretto su MEPA per un importo complessivo di € 248.880,00 (€ 204.000,00 oltre IVA).

Tali pc portatili sono destinati alle necessità del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in *smart working*.

Inoltre, tra gli obiettivi della programmazione triennale 2019-2021 dell'Ateneo è stato previsto l'aumento delle risorse economiche destinate alla formazione del personale. Tali attività formative riguardano anche il miglioramento delle competenze del personale nell'utilizzo degli strumenti per la produttività e la collaborazione, considerato che l'acquisizione di tali strumenti faceva parte della programmazione dell'Ateneo.

Ulteriori investimenti riguarderanno la promozione delle modalità di lavoro agile, puntando sugli aspetti distintivi di tale modalità organizzativa e delle competenze digitali.

Le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile

Come segnalato in precedenza, l'Università di Messina, già a partire dal 2017, ha avviato l'utilizzo di nuove soluzioni organizzative volte a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al contempo, ad un incremento della produttività.

In tale prospettiva, l'Ateneo ha previsto due nuove articolazioni flessibili di svolgimento dell'attività lavorativa: il *telelavoro* ed il *lavoro agile*. Entrambe le modalità rispondono ad una filosofia di lavoro basata sulla qualità piuttosto che sulla quantità di ore lavorate.

Grazie all'avvio tempestivo di questa esperienza organizzativo-gestionale (unitamente a quella del telelavoro), l'Ateneo si è fatto trovare pronto a raccogliere la sfida rappresentata dalla pandemia. Forte, inoltre, degli investimenti nella digitalizzazione delle banche dati e nell'acquisto di strumenti digitali per la produttività e la collaborazione, è stata in grado in tempi brevi di riorganizzare l'attività lavorativa (amministrativa e di ricerca) e la didattica, convertendole in modalità remota e assicurando l'erogazione dei propri servizi essenziali.

Consapevole delle potenzialità insite nel cambiamento strutturale del funzionamento della Pubblica Amministrazione in termini di efficienza, efficacia e produttività, economie di gestione, flessibilità nelle modalità di organizzazione del lavoro, orientamento ai risultati, benessere e conciliazione tra vita privata e lavoro, l'Università di Messina intende potenziare il ricorso al lavoro agile e programmare il suo sviluppo attraverso lo strumento del POLA, in accordo con le disposizioni dell'art. 14 della L. 124/2015 come recentemente modificato dall'art. 263 c. 4-bis del DL n. 34/2020.

In particolare, secondo il regolamento che disciplina il *lavoro agile*, l'adozione di questa modalità organizzativa del lavoro ha la finalità di:

- sperimentare soluzioni organizzative orientate al lavoro per obiettivi e risultati al fine di migliorare la produttività;
- rafforzare l'autonomia e la responsabilizzazione dei dipendenti nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento dei risultati;
- adeguare l'organizzazione del lavoro all'evoluzione delle tecnologie di comunicazione;
- raggiungere una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile attraverso la riduzione degli spostamenti casa-lavoro.

Le modalità attuative sono attualmente disciplinate attualmente con Regolamento con il Decreto Rettorale n. 2692 del 06.12.2018, approvato dagli Organi Collegiali di Ateneo, a seguito di confronto sindacale. Nella fase emergenziale tale disciplina è stata, ovviamente, integrata e in parte superata dalle disposizioni legislative per il contrasto della pandemia causata dal Covid19.

Allo stato attuale, considerato il perdurare della fase emergenziale ed in base alle esigenze caratterizzanti lo svolgimento regolare delle attività dell'Ateneo, le attività che almeno in parte devono essere svolte in presenza sono di seguito elencate:

- ✓ attività di ricerca in ambito sanitario

- ✓ attività di ricerca che prevedono l'utilizzo di laboratori
- ✓ servizio di prevenzione e protezione
- ✓ servizio di autoparco
- ✓ attività di supporto agli organi collegiali (in prossimità delle relative sedute)
- ✓ attività di direzione dei lavori, RUP, DEC
- ✓ attività di protocollo, relativamente ai documenti cartacei
- ✓ attività di manutenzione del verde
- ✓ attività di cura degli animali

Nel corso del 2021, nella prospettiva di un graduale superamento della fase emergenziale, tale elenco potrà essere rivisto ed integrato.

Ferma restando la possibilità di elevare la percentuale di personale in lavoro agile fino alla misura massima consentita dalla normativa vigente *pro-tempore*, anche in ragione delle esigenze di contrasto e contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro, il *target* relativo alla percentuale di lavoratori in smart-working è indicato nella tabella seguente:

INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
	Target 2021	Target 2022	Target 2023
% lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali	60%	60%	60%

Gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti

L'implementazione del lavoro agile richiede l'individuazione di obiettivi specifici, misurabili, coerenti e compatibili col contesto organizzativo, che consentano, da un lato, di responsabilizzare il personale rispetto al conseguimento degli obiettivi individuali e di struttura e, dall'altro, di valutare e valorizzare la prestazione lavorativa e i risultati effettivamente raggiunti.

A prescindere dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista, lo strumento utilizzato per la misurazione dei risultati è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

A tal proposito, nell'ultimo aggiornamento del Sistema, valido per l'anno 2021, è stato ribadito che, per il personale che svolge, anche solo in parte, la propria attività in telelavoro o lavoro agile, gli obiettivi previsti dal relativo Progetto di Lavoro Agile o Telelavoro saranno ricompresi all'interno degli obiettivi individuali del dipendente, in aggiunta a quelli - eventualmente - previsti in base alla posizione ricoperta e, pertanto, contribuiranno alla valutazione della sua performance organizzativa ed individuale e, di conseguenza, alla relativa premialità.

L'attuazione del lavoro agile non si configura, pertanto, quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel Piano Integrato della Performance a cui il presente Piano è collegato.

Da un punto di vista operativo, gli obiettivi previsti nell'accordo individuale saranno inseriti in una apposita sezione della piattaforma informatica *UniPerformance*, con la quale viene gestito l'intero ciclo della performance di Ateneo.

La piattaforma *UniPerformance* si presta, infatti, ad essere utilizzata, anche in ambito di lavoro agile, quale strumento di rilevazione e di verifica periodica dei risultati, in quanto consente la definizione e l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio in itinere, la rendicontazione dei risultati con la possibilità di inserire, anche, documenti a supporto, e la valutazione finale da parte del Responsabile.

È utile sottolineare, inoltre, che gli obiettivi di performance organizzativa individuati nel POLA e valutati anche dall'OIV, saranno opportunamente rendicontati in un'apposita sezione della Relazione annuale sulla Performance.

Inoltre, nel corso del 2021, verrà presa in considerazione la possibilità di revisionare le schede per la valutazione del comportamento organizzativo del personale dipendente - allegate al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - al fine di aggiornare il dizionario delle competenze e dei comportamenti in ragione del cambiamento organizzativo in atto, chiarendo al dipendente, a inizio anno nel colloquio di valutazione iniziale, quali comportamenti saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto.

Nel corso del 2021, inoltre, per dare concretezza alle azioni intraprese e monitorare lo stato di avanzamento dell'implementazione del POLA, l'Unità di Coordinamento Tecnico *Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting* rileverà periodicamente i principali indicatori di efficacia, efficienza ed economicità appositamente individuati nelle Linee Guida sul POLA.

Gli impatti interni ed esterni del lavoro agile

Alla luce delle indicazioni contenute nelle Linee Guida sul POLA, nel corso del 2021, l'Unità di Coordinamento Tecnico *Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting*, in collaborazione con i Dipartimenti Amministrativi dell'Ateneo, avvierà una prima rilevazione dei principali indicatori di impatto interno ed esterno, che già 2022 potrà essere messa a sistema con la produzione periodica di report per i vertici dell'Ateneo e la cabina di regia lavoro agile.

La valutazione di tali impatti necessita, comunque, di un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento che necessariamente individuino delle *proxy* utili a rilevarli.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Coordinamento organizzativo per il progressivo sviluppo del lavoro agile nelle Strutture di competenza dei dirigenti	1) Adozione di un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori. Relazione sugli strumenti adottati, sul monitoraggio e sui risultati raggiunti (Valutazione qualitativa); 2) Aggiornamento mappatura dei processi compatibili con il lavoro agile (Data di realizzazione)	Esistenza di un catalogo dei processi dell'Ateneo da aggiornare	30/11/2021			
	Sistema di monitoraggio degli indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia per la misura dell'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione	2021 Studio e Organizzazione del Sistema di monitoraggio: primo avvio (Data di realizzazione - Valutazione quantitativo-temporale) - 2022	ND	15/12/2021			

		Sistema operativo a regime: numero di Report (Valutazione quantitativa)			Numero di report da sottoporre alla Governance / cabina di regia entro il 2022: 2		
	Definizione mappatura dei processi dell'Ateneo compatibili con il lavoro agile (in collaborazione con i Dirigenti) e reingegnerizzazione degli stessi	2021 1) Definizione mappatura dei processi dell'Ateneo compatibili con il lavoro agile 2) Stesura Linee guida per la reingegnerizzazione dei processi compatibili con il lavoro agile 2022 Avvio della reingegnerizza- zione dei processi compati- bili con il lavoro agile: Rela- zione		Definizione mappatura dei processi compatibili con il lavoro agile entro il 15/12/2021	Avvio reingegnerizzazione dei processi compatibili con il lavoro agile entro il 15/12/2022		
	Classificazione dei servizi digitali dell'Ateneo per favorire la <i>digital transformation</i> nell'ottica di un approccio di <i>data-driven design</i> e completamento del processo di adeguamento al digitale.	2021 Mappatura di tutti i servizi digitali esistenti in Ateneo e loro classificazione 2022 Definizione di un progetto di sviluppo di nuovi servizi		Mappatura di tutti i servizi digitali esistenti in Ateneo entro il 15/12/2021	Definizione del progetto di sviluppo di nuovi servizi digitali entro il 15/12/2022		

		per completare il processo di adeguamento al digitale					
SALUTE PROFESSIONALE							
Erogazione percorsi formativi in ambito di tecnologie digitali e di competenze organizzative del lavoro agile in collaborazione con il CUG (Piano di azioni positive)	1) % dirigenti/responsabili SG, ST e UCT che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno (Valutazione quantitativa)		1) 70%	1) 80%	1) 90%		
	2) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno (Valutazione quantitativa)		2) 25%	2) 50%	2) 75%		
	3) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno (Valutazione quantitativa)		3) 25%	3) 50%	3) 75%		

SALUTE DIGITALE						
Miglioramento della salute digitale dell'Ateneo	- N. PC per lavoro agile	100	300	400	450	
	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	0%	10%	20%	30%	
	Sistema VPN	Esistente	/	/	/	
	Intranet	Esistente	/	/	/	
	Sistemi di <i>collaboration</i> (es. documenti in <i>cloud</i>)	Esistente	/	/	/	
	% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	/	/	/	
	% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	/	/	/	
	% Firma digitale tra i lavoratori agili	95%	100%	100%	100%	
	% Processi digitalizzati	Situazione iniziale: circa il 90% dei processi sono digitalizzati	95%	100%	100%	
	% Servizi digitalizzati	Situazione iniziale: circa l'85% dei servizi sono digitalizzati	90%	95%	100%	
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
Miglioramento della salute economico-finanziaria dell'Ateneo	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€ 10.000	€ 30.000	€ 40.000	€ 50.000	
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 248.880	€ 30.000	€ 30.000		
	Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	€ 409.397	€ 188.400	€ 86.010		

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Coordinamento organizzativo del lavoro agile, anche attraverso la costituzione di una cabina di regia, con il coinvolgimento degli attori principali del programma di sviluppo del lavoro agile (CUG, NdV, RTD, Dirigenti e Controllo di Gestione)	% lavoratori agili effettivi	70%	60%	60%	60%	
		% Giornate lavoro agile	60%	60%	60%	60%	
	QUALITA'						
	Indagini sul benessere organizzativo dei lavoratori in modalità agile	% dirigenti e responsabili SG, ST UCT soddisfatti del lavoro agile dei propri collaboratori		55%	60%	70%	
		% dipendenti in lavoro agile soddisfatti	L'Ateneo svolge annualmente indagini strutturate sul benessere organizzativo del personale (Progetto Good Practice)	60%	65%	70%	