



UNIVERSITÀ  
degli STUDI  
di CATANIA

# PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2021 - 2023

(art.14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n.34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n.77)

Approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 28 gennaio 2021

## Sommario

Premessa .....	3
Riferimenti normativi.....	4
Parte 1 .....	6
Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile .....	6
Parte 2 .....	13
Modalità attuative .....	13
Gli obiettivi del lavoro agile .....	13
Attività che possono essere svolte in modalità agile .....	13
Sistema di misurazione e valutazione della performance .....	14
Parte 3 .....	16
Soggetti coinvolti.....	16
Parte 4 .....	17
Programma di sviluppo del lavoro agile .....	17

## **Premessa**

Al momento dell'inizio della pandemia, l'Università degli Studi di Catania non disponeva di una regolamentazione interna per la disciplina delle modalità di attuazione del lavoro agile e, pertanto, ha dovuto prevederla in condizioni emergenziali, con decreti direttoriali e circolari amministrative interne, in attuazione delle disposizioni nazionali.

Nel corso del 2020, anche in considerazione del bisogno di definire nuove modalità di lavoro in grado di temperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di assicurare la continuità nell'erogazione dei servizi, è stata predisposta una bozza del Regolamento per la disciplina del lavoro agile, inserita nel progressivo processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro, in grado di stimolare il cambiamento strutturale delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nella direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa, della produttività del lavoro e di orientamento ai risultati, nonché di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Su tali basi si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a) del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

Il Piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263, comma 4-bis, del D.L. 34/2020 di modifica dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 attualmente vigente. Il presente documento sarà successivamente aggiornato a seguito dell'emanazione di misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, in particolare attraverso l'adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali.

## Riferimenti normativi

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”* che con l’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”*.

La successiva 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”* 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”*.

Attraverso 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 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.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all’epidemia da COVID-19, 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 D.L. 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 D.L. 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 documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. 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, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.* (Art.263 comma 4-bis D.L. 34 del 19 maggio 2020);
- 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

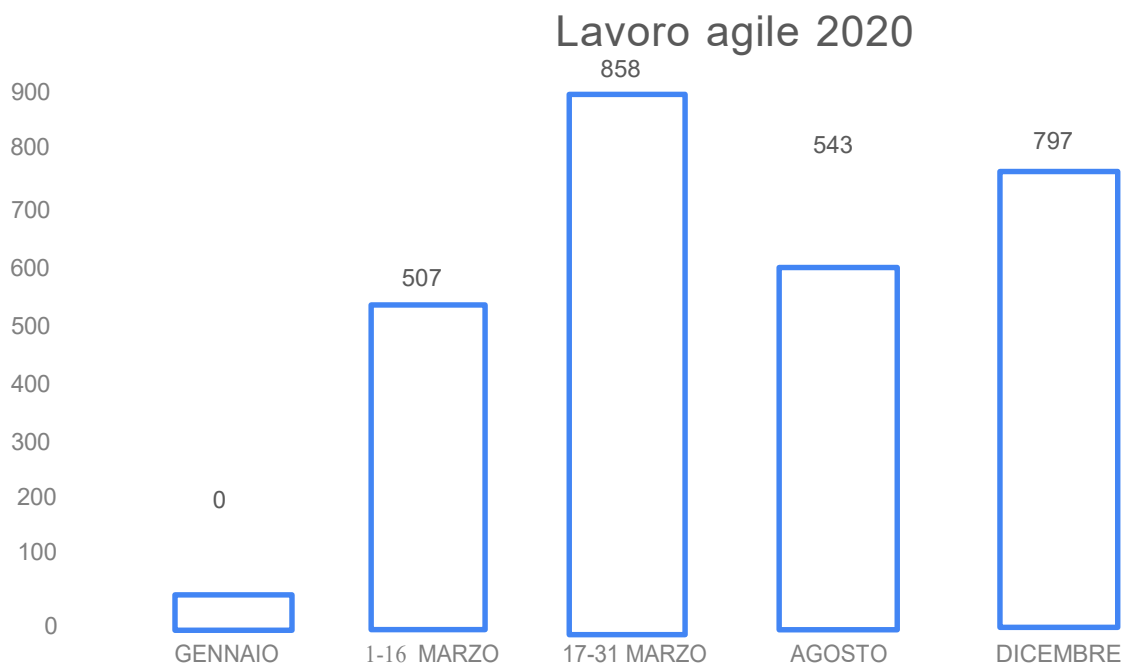
### Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Per avviare adeguatamente la programmazione per un'introduzione graduale e progressiva del lavoro agile nell'arco del triennio, occorre costituire innanzitutto la base di partenza (baseline) di riferimento.

I dati di riferimento disponibili dall'Ateneo sono solo quelli del 2020, correlati alla situazione emergenziale e, pertanto, vanno letti in tale prospettiva poiché si è dovuto far fronte all'emergenza sanitaria, attraverso una regolamentazione del lavoro agile caratterizzata da modalità non ordinarie.

Nel grafico si evidenzia l'evoluzione del ricorso al lavoro agile durante il 2020, partendo dalla situazione pre-emergenziale del gennaio 2020 (nessun dipendente), per evidenziare un primo valore positivo nel periodo 1-16 marzo 2020 (507 dipendenti, di cui 202 uomini e 305 donne, su un totale di 1.070 dipendenti), un dato crescente nel periodo 17-31 marzo 2020 (858 dipendenti, di cui 375 uomini e 483 donne), un dato pari a 543 dipendenti (di cui 223 uomini e 320 donne) ad agosto 2020 e pari a 797 dipendenti (di cui 342 uomini e 455 donne) a dicembre 2020.

Il totale di 1.070 dipendenti è ottenuto omettendo dal conteggio coloro che sono stati assenti per lunghi periodi nell'arco temporale di riferimento.



Ai fini del presente piano è interessante analizzare la distribuzione dei lavoratori agili, i cui dati fanno riferimento al periodo 16 settembre - 31 dicembre 2020, rispetto all'articolazione organizzativa dell'Ateneo illustrata nella tabella seguente.

Nella tabella è considerato *lavoratore agile* il dipendente che abbia fatto ricorso a tale modalità di servizio anche per una sola giornata lavorativa nel periodo di riferimento.

**Tabella 1 - Distribuzione lavoratori agili rispetto all'articolazione organizzativa dell'Ateneo - periodo di riferimento 16 settembre-31 dicembre 2020.**

STRUTTURA	AREA/DIPARTIMENTO					F + M	% sul tot. personale		(LA F) + (LA M)	Lavoro agile		
		F	LA F	M	LA M	TOT PERS	% Uomini	% Donne	TOT LA	% LA	% Uomini	% Donne
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA DEI RAPPORTI ISTITUZIONALI E CON IL TERRITORIO	12	12	6	6	18	33%	67%	18	100%	33%	67%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA DEI SISTEMI INFORMATIVI	18	18	22	21	40	55%	45%	39	98%	54%	46%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA DELLA CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA	26	23	14	13	40	35%	65%	36	90%	36%	64%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA DELLA DIDATTICA	59	43	37	22	96	39%	61%	65	68%	34%	66%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA DELLA PROGETTAZIONE, DELLO SVILUPPO EDILIZIO E DELLA MANUTENZIONE	6	4	33	29	39	85%	15%	33	85%	88%	12%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA DELLA RICERCA	15	14	2	2	17	12%	88%	16	94%	13%	88%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA DELLA TERZA MISSIONE	9	8	12	11	21	57%	43%	19	90%	58%	42%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA FINANZIARIA	53	47	44	32	97	45%	55%	79	81%	41%	59%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA PER LA COMUNICAZIONE E LE RELAZIONI INTERNAZIONALI	10	10	11	11	21	52%	48%	21	100%	52%	48%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA PER LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL PERSONALE	27	24	21	17	48	44%	56%	41	85%	41%	59%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	AREA PER LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON IL SSR E LA FORMAZIONE SPECIALISTICA	9	9	1	1	10	10%	90%	10	100%	10%	90%
AMMINISTRAZIONE	DIREZIONE GENERALE	35	26	37	25	72	51%	49%	51	71%	49%	51%



STRUTTURA	AREA/DIPARTIMENTO					F + M	% sul tot. personale		(LA F) + (LA M)	Lavoro agile		
		F	LA F	M	LA M	TOT PERS	% Uomini	% Donne	TOT LA	% LA	% Uomini	% Donne
CENTRALE												
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	SCUOLA SUPERIORE	6	6	4	2	10	40%	60%	8	80%	25%	75%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	U.O. STAFF DEL RETTORE	4	4	3	3	7	43%	57%	7	100%	43%	57%
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	UFFICIO LEGALE - AVVOCATURA D'ATENEIO	12	12	0	0	12	0%	100%	12	100%	0%	100%
CENTRI DI RICERCA	AZIENDA AGRARIA	0	0	11	4	11	100%	0%	4	36%	100%	0%
CENTRI DI RICERCA	CENTRO UNIVERSITARIO PER LA TUTELA E LA GESTIONE DEGLI AMBIENTI NATURALI E DEGLI AGRO-ECOSISTEMI - CUTGANA	7	6	13	9	20	65%	35%	15	75%	60%	40%
CENTRI DI SERVIZIO	CENTRO DI SERVIZI D'ATENEIO PER LA RICERCA E L'INNOVAZIONE IN BIO E NANOTECNOLOGIE	0	0	2	2	2	100%	0%	2	100%	100%	0%
CENTRI DI SERVIZIO	CENTRO DI SERVIZI D'ATENEIO PER LA RICERCA PRECLINICA AVANZATA IN VIVO	0	0	2	2	2	100%	0%	2	100%	100%	0%
CENTRI DI SERVIZIO	CENTRO DOCUMENTAZIONE EUROPEA	0	0	1	1	1	100%	0%	1	100%	100%	0%
CENTRI DI SERVIZIO	CENTRO LINGUISTICO DI ATENEIO	1	1	1	1	2	50%	50%	2	100%	50%	50%
CENTRI DI SERVIZIO	CENTRO ORIENTAMENTO FORMAZIONE & PLACEMENT	13	13	4	3	17	24%	76%	16	94%	19%	81%
CENTRI DI SERVIZIO	CENTRO PER L'INTEGRAZIONE ATTIVA E PARTECIPATA-SERVIZI PER LA DISABILITA'	7	7	4	3	11	36%	64%	10	91%	30%	70%
DIPARTIMENTI	AGRICOLTURA, ALIMENTAZIONE E AMBIENTE (Di3A)	18	16	18	16	36	50%	50%	32	89%	50%	50%
DIPARTIMENTI	CHIRURGIA GENERALE E	6	6	5	5	11	45%	55%	11	100%	45%	55%

						F + M	% sul tot. personale		(LA F) + (LA M)	Lavoro agile		
STRUTTURA	AREA/DIPARTIMENTO	F	LA F	M	LA M	TOT PERS	% Uomini	% Donne	TOT LA	% LA	% Uomini	% Donne
	SPECIALITA' MEDICO CHIRURGICHE											
DIPARTIMENTI	ECONOMIA E IMPRESA	10	10	18	16	28	64%	36%	26	93%	62%	38%
DIPARTIMENTI	FISICA ED ASTRONOMIA	10	10	12	11	22	55%	45%	21	95%	52%	48%
DIPARTIMENTI	GIURISPRUDENZA	28	25	12	7	40	30%	70%	32	80%	22%	78%
DIPARTIMENTI	INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA (DICAR)	10	8	15	10	25	60%	40%	18	72%	56%	44%
DIPARTIMENTI	INGEGNERIA ELETTRICA ELETTRONICA E INFORMATICA	9	8	9	8	18	50%	50%	16	89%	50%	50%
DIPARTIMENTI	MATEMATICA E INFORMATICA	6	6	11	10	17	65%	35%	16	94%	63%	38%
DIPARTIMENTI	MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	15	15	4	3	19	21%	79%	18	95%	17%	83%
DIPARTIMENTI	SCIENZE BIOLOGICHE, GEOLOGICHE E AMBIENTALI	16	9	18	8	34	53%	47%	17	50%	47%	53%
DIPARTIMENTI	SCIENZE BIOMEDICHE E BIOTECNOLOGICHE	12	7	9	8	21	43%	57%	15	71%	53%	47%
DIPARTIMENTI	SCIENZE CHIMICHE	7	6	11	4	18	61%	39%	10	56%	40%	60%
DIPARTIMENTI	SCIENZE DEL FARMACO E DELLA SALUTE (DSFS)	8	8	8	8	16	50%	50%	16	100%	50%	50%
DIPARTIMENTI	SCIENZE DELLA FORMAZIONE	13	12	14	12	27	52%	48%	24	89%	50%	50%
DIPARTIMENTI	SCIENZE MEDICHE, CHIRURGICHE E TECNOLOGIE AVANZATE " G.F. INGRASSIA"	11	7	15	10	26	58%	42%	17	65%	59%	41%
DIPARTIMENTI	SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	14	14	11	8	25	44%	56%	22	88%	36%	64%
DIPARTIMENTI	SCIENZE UMANISTICHE	20	15	20	14	40	50%	50%	29	73%	48%	52%
DIPARTIMENTI	STRUTTURA DIDATTICA SPECIALE DI ARCHITETTURA, SEDE DI SIRACUSA	9	7	5	4	14	36%	64%	11	79%	36%	64%
DIPARTIMENTI	STRUTTURA DIDATTICA	1	1	1	1	2	50%	50%	2	100%	50%	50%

STRUTTURA	AREA/DIPARTIMENTO					F + M	% sul tot. personale		(LA F) + (LA M)	Lavoro agile		
		F	LA F	M	LA M	TOT PERS	% Uomini	% Donne	TOT LA	% LA	% Uomini	% Donne
	SPECIALE DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE, SEDE DI RAGUSA											
SCUOLA "FACOLTA' DI MEDICINA"		11	7	6	6	17	35%	65%	13	76%	46%	54%
		563	484	507	389	1070	47%	53%	873	82%	45%	55%

La tabella evidenzia il totale dei dipendenti per ogni struttura organizzativa dell'Ateneo e la relativa ripartizione percentuale per genere.

I dipendenti (personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato) che hanno prestato effettivo servizio sono 1.070 (di cui 507 uomini e 563 donne). Sul totale, gli uomini rappresentano il 47% e le donne il 53%.

Il personale che ha lavorato in modalità agile nel periodo emergenziale dal 16/9/2020 al 31/12/2020 è pari a 873 dipendenti (di cui 389 uomini e 484 donne), che rappresentano l'82% del totale. Le donne rappresentano il 55% di questo totale e gli uomini il 45%.

La tabella riporta per ciascuna struttura dell'Ateneo (aree dirigenziali, dipartimenti, centri di ricerca e di servizio) il numero complessivo di personale assegnato e il numero di coloro che hanno lavorato in modalità agile (in valori assoluti e in valori percentuali) distinguendo tra donne e uomini.

E' evidente che quasi tutte le strutture hanno fatto ampio ricorso a tale modalità di lavoro per fronteggiare l'emergenza sanitaria, attestandosi nella maggior parte dei casi a valori percentuali di ricorso al lavoro agile che superano l'80%. In linea di massima i settori nei quali si è fatto un minore ricorso al lavoro agile sono quelli caratterizzati da attività che devono essere necessariamente svolte in presenza. Al riguardo si richiama la determina del 12.3.2020 prot. n. 88784, con la quale, ai sensi dell'art. 1, comma 6, del DPCM 11.3.2020, sono state individuate le attività indifferibili da rendere in presenza (le attività del Rettorato e della Direzione generale; le attività dell'Ufficio Protocollo; i servizi di Portierato; i servizi tecnici dell'Area della Progettazione, dello Sviluppo edilizio e della Manutenzione, limitatamente ai cantieri attivi; i servizi di assistenza tecnica necessari a garantire lo svolgimento della didattica on line; le attività delle altre strutture individuate quali attività indifferibili da rendere in presenza in base alla valutazione del responsabile della struttura, d'intesa con il Direttore generale).

Si ribadisce che tale rappresentazione del ricorso al lavoro agile è il risultato del rispetto di disposizioni normative volte prioritariamente alla tutela della salute dei lavoratori più che all'introduzione di modalità lavorative orientate al raggiungimento di obiettivi prefissati. Si ritiene, pertanto, che la fase iniziale di questa programmazione triennale debba essere caratterizzata dall'avvio di attività ricognitive volte alla definizione di una reale "baseline" del lavoro agile in condizioni non emergenziali, prima ancora che all'individuazione dei relativi indicatori.

## **Parte 2**

### **Modalità attuative**

#### **Gli obiettivi del lavoro agile**

Con il lavoro agile l'Ateneo intende perseguire i seguenti obiettivi principali:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- razionalizzare le risorse strumentali;
- riprogettare gli spazi di lavoro;
- contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio.

#### **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).

Anche in considerazione dell'esperienza maturata nel 2020, che ha imposto la sperimentazione del lavoro agile in tutti i settori dell'amministrazione, per il triennio 2021-2023 s'intende, innanzitutto, individuare le attività che possano essere rese a distanza, qualora ricorrano le seguenti condizioni minime ovvero che sia:

- possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnato il lavoratore, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- sia 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 sia pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti agli utenti, interni ed esterni, che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Pertanto, nel 2021, l'Amministrazione si propone di definire l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi, rilevando altresì le eventuali criticità incontrate e individuando le relative azioni di miglioramento.

Saranno, inoltre, attivati percorsi formativi per i dirigenti e per tutto il personale che occupa posizioni organizzative, finalizzati 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.

Anche gli altri dipendenti saranno coinvolti nei percorsi formativi, al fine di aggiornare le competenze digitali e di sviluppare le nuove *soft-skills* per l'organizzazione autonoma del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza con l'utenza.

### **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Catania è stato ampiamente rivisto in occasione dell'ultimo aggiornamento, approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 22 dicembre 2020.

L'aggiornamento del Sistema tende ad esplicitare, così come previsto nel D.Lgs. 74/2017:

- la maggiore enfasi attribuita agli obiettivi organizzativi rispetto a quelli individuali e al relativo collegamento agli obiettivi strategici;
- la definizione delle diverse dimensioni della performance dell'Ateneo e la loro ricaduta sulla componente individuale;
- il collegamento tra la pianificazione dell'Ateneo e la programmazione economico-finanziaria;
- il coinvolgimento degli stakeholders.

Gli obiettivi che l'Ateneo intende raggiungere nel triennio sono i seguenti:

1. esplicitare il coinvolgimento degli attori principali, ai vari livelli dell'attività di pianificazione di Ateneo, ai fini dell'integrazione della programmazione;
2. esplicitare in particolar modo le fasi, i tempi e gli attori coinvolti, ai fini dell'integrazione della pianificazione con la programmazione economico-finanziaria;
3. definire le modalità attraverso cui introdurre una valutazione della performance dei dipartimenti all'interno del SMVP;
4. esplicitare la distinzione tra obiettivi organizzativi e obiettivi individuali;
5. definire i criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ateneo, determinando altresì i criteri attraverso cui i risultati organizzativi di Ateneo impattano sulla performance delle singole strutture dell'amministrazione e sulla valutazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti;
6. consolidare l'utilizzo dei risultati delle indagini di customer satisfaction sui servizi amministrativi nell'ambito del SMVP, già introdotto in modo sperimentale;
7. definire modalità progressive di misurazione della performance individuale per il personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D, sulla base di criteri differenziati in base al ruolo e alle

professionalità;

8. impiegare progressivamente le recenti implementazioni dei sistemi informativi e informatici per la costruzione di un cruscotto di indicatori a supporto delle attività di valutazione delle performance organizzativa dell'Ateneo, dei dipartimenti e dell'amministrazione.

Considerando che l'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una **modalità** di svolgimento dell'attività lavorativa, la valutazione dei comportamenti – il c.d. “modus gerendi” – avverrà con i medesimi criteri, indipendentemente dalla modalità di prestazione dell'attività lavorativa, svolta in presenza o in *smart working*.

Con riferimento agli obiettivi previsti dal Piano della Performance a cui il presente documento è collegato, in considerazione della necessità di definire le **condizioni abilitanti** al regolare svolgimento dello *smart working* – in termini di definizione della c.d. “salute organizzativa”, “salute professionale”, “salute economico-finanziaria” e “salute digitale” – e all'introduzione degli **indicatori di sostenibilità** (economicità, efficienza, efficacia) e di sviluppo, si è ritenuto opportuno introdurre obiettivi a carattere ricognitivo, trasversali a tutti gli ambiti dell'amministrazione, per la fase di avvio prevista nell'anno 2021 e obiettivi di miglioramento per le successive fasi di sviluppo intermedio e avanzato.

Pertanto, l'esercizio del potere direttivo di cui alla L. 81/2017 è esercitato anche con gli strumenti programmatori che riguardano la performance dei singoli dipendenti.

## **Parte 3**

### **Soggetti coinvolti**

È costituito presso la direzione generale un **coordinamento organizzativo del lavoro agile**, in cui riveste un ruolo centrale l'area competente per la gestione del personale, che funge da cabina di regia del processo di cambiamento e che si avvarrà della collaborazione degli altri soggetti che rivestono ruoli finalizzati all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile.

#### **I Dirigenti**

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e, in particolare, nella programmazione e nel monitoraggio degli obiettivi in esso individuati è svolto dai dirigenti, ai quali è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e di far lavorare gli altri per obiettivi, nonché di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo della prestazione svolta alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti attuano un costante monitoraggio del lavoro svolto dal personale che presta servizio in modalità agile e sono coinvolti nella mappatura e nella reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Essi concorrono all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, anche alla luce del tipo di servizio svolto e della condotta complessiva dei dipendenti.

#### **Il Comitato unico di garanzia (CUG)**

Seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019, l'Amministrazione valorizza il ruolo del CUG 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 Nucleo di valutazione**

Al Nucleo di valutazione è affidata la verifica dell'adeguatezza metodologica nella predisposizione del POLA e nel monitoraggio delle azioni ivi definite.



## Parte 4

### Programma di sviluppo del lavoro agile

Posto che l'Amministrazione è stata obbligata ad una prima introduzione del lavoro agile in condizioni di emergenza, si intende procedere ad una ordinata programmazione di sviluppo di tale modalità di lavoro, fotografando una *baseline* e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi.

L'Amministrazione procederà ad un'analisi preliminare del suo stato di salute, al fine di individuare eventuali elementi critici che possano ostacolare il regolare svolgimento del programma e in particolare sarà valutata: la salute organizzativa, la salute professionale, la salute digitale e la salute economico-finanziaria dell'Ateneo.

Il programma sviluppato nell'arco del triennio si articola in tre step: **fase di avvio** (anno 2021), **fase di sviluppo intermedio** (anno 2022), **fase di sviluppo avanzato** (anno 2023).

La prima fase comprenderà l'avvio della ricognizione delle condizioni abilitanti per lo sviluppo del lavoro agile, seguendo gli indicatori proposti per ogni dimensione. Questo costituirà la *baseline* per programmare il miglioramento nelle successive fasi di sviluppo intermedio e avanzato.

Di seguito, si riporta la tabella riepilogativa delle azioni da implementare a partire dal 2021 e quelle da proseguire nel corso del triennio con i relativi indicatori e/o target temporali o quantitativi, secondo quanto previsto nei **punti da 1) a 26)** delle *Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance (art.14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n.34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n.77)*, emanate del Dipartimento della Funzione Pubblica. Le azioni si riferiscono a tutte le strutture dell'Ateneo, incluse quelle decentrate, ad eccezione delle azioni in cui è indicata una competenza specifica.

Le azioni relative ai **punti da 27) a 40)** delle medesime *Linee guida* saranno oggetto di successiva programmazione.

I risultati misurati costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2022-2024.

Per le rilevazioni che comportino indagini rivolte a tutto il personale tecnico amministrativo ci si avvarrà della collaborazione e delle specifiche competenze del CUG.

Dimensioni	Indicatori	Fase di avvio anno 2021	Fase di sviluppo intermedio anno 2022	Fase di sviluppo avanzato anno 2023
Condizioni abilitanti del lavoro agile	<p><b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b></p> <p>1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile</p> <p>2) Monitoraggio del lavoro agile:</p> <p>3) Rilevazione del Benessere organizzativo</p> <p>4) Help desk informatico dedicato al lavoro agile</p> <p>5) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</p>	<p><b>Punto 1)</b> - <b>entro gennaio 2021:</b> istituzione gruppo di coordinamento organizzativo; - <b>entro marzo 2021:</b> redazione e approvazione regolamento disciplina per il lavoro agile</p> <p><b>Punto 2)</b> - <b>entro giugno 2021:</b> ricognizione sul sistema di monitoraggio adottato da ciascuna struttura durante il 2020; - <b>entro dicembre 2021:</b> valutare se introdurre un sistema unico per tutte le strutture dell'Ateneo (competenza: gruppo di coordinamento organizzativo);</p> <p><b>Punto 3)</b> - <b>entro dicembre 2021:</b> rilevazione del Benessere organizzativo</p> <p><b>Punto 5)</b> <b>a) entro giugno 2021:</b> ricognizione di servizi e attività svolte da ciascuna struttura, indicando quelli che possono essere svolti regolarmente in modalità di lavoro agile e quelli che necessitano la presenza in servizio; <b>b) entro dicembre 2021:</b> per i servizi e le attività individuate al punto a) verifica delle necessità di eventuali reingegnerizzazioni dei relativi processi che rallentano la realizzazione degli obiettivi (mappatura dei processi e delle attività)</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p><b>Punto 4)</b> - creazione di un servizio di help desk informatico dedicato al lavoro agile</p> <p><b>Punto 5)</b> - individuazione delle azioni necessarie per la reingegnerizzazione dei processi ai fini di una programmazione del lavoro per obiettivi/progetti</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p><b>Punto 5)</b> - realizzazione delle attività programmate nella fase di sviluppo intermedio</p>
	<p><b>SALUTE PROFESSIONALE</b></p> <p><b>Competenze direzionali:</b></p> <p>6) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</p>	<p><b>Punto 6)</b> - <b>entro febbraio 2021:</b> ricognizione delle attività formative erogate a dirigenti, personale di cat. EP e/o che occupa posizioni organizzative in materia di lavoro agile (competenza: gruppo di coordinamento e Area TM); - <b>entro marzo 2021:</b> pianificazione delle attività formative in materia di lavoro agile (competenza: Area TM); <b>entro dicembre 2021:</b> si prevede 80% dei dirigenti e il 20% del personale di cat.EP e/o che occupa posizioni organizzative, scelto tra coloro che ricoprono ruoli di coordinamento e gestione del personale, che hanno partecipato a tali corsi</p>	<p><b>Punto 6)</b> -incremento % dei dirigenti, del personale di cat.EP e/o che occupa posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile</p>	<p><b>Punto 6)</b> -incremento % dei dirigenti, del personale di cat.EP e/o che occupa posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile</p>

Dimensioni	Indicatori	Fase di avvio anno 2021	Fase di sviluppo intermedio anno 2022	Fase di sviluppo avanzato anno 2023
Condizioni abilitanti del lavoro agile	<p><b>7)</b> -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</p> <p><b>Competenze organizzative:</b></p> <p><b>8)</b> -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</p> <p><b>9)</b> -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</p> <p><b>Competenze digitali:</b></p> <p><b>10)</b> -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</p> <p><b>11)</b> -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</p>	<p><b>Punto 8)</b></p> <p><b>-entro febbraio 2021:</b> ricognizione delle attività formative erogate ai lavoratori sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile (competenza: gruppo di coordinamento e Area TM)</p> <p><b>-entro marzo 2021:</b> pianificazione delle attività formative sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile (competenza: Area TM);</p> <p><b>entro dicembre 2021:</b> si prevede il 10% dei lavoratori che hanno partecipato a tali corsi di formazione</p> <p><b>Punto 10)</b></p> <p><b>-entro giugno 2021:</b> Ricognizione dei lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno e individuazione della necessità di estendere tale misura di formazione</p>	<p><b>Punto 7)</b></p> <p>-ricognizione per ogni dirigente e/o personale che occupa posizioni organizzative della % delle attività per cui ha adottato un approccio per obiettivi/risultati, anche a seguito della formazione ricevuta (<u>utilizzare la competenza acquisita per l'individuazione del personale che può andare in smart working</u>)</p> <p><b>Punto 8)</b></p> <p>-incremento % dei lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione specifici per il lavoro agile</p> <p><b>Punto 9)</b></p> <p>-ricognizione dei dipendenti che lavorano per obiettivi/progetti</p> <p><b>Punto 10)</b></p> <p>-realizzazione dell'80% delle esigenze di formazione individuate per carenze difgitali del personale</p> <p><b>Punto 11)</b></p> <p>-ricognizione delle tecnologie digitali utilizzate dai lavoratori agili</p>	<p><b>Punto 7)</b></p> <p>Incremento % dei dirigenti e/o personale che occupa posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti per coordinare il personale (a seguito della formazione erogata in materia)</p> <p><b>Punto 8)</b></p> <p>incremento % dei lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione specifici per il lavoro agile, con priorità per i lavoratori impegnati nelle attività e nei servizi svolti regolarmente in modalità agile</p> <p><b>Punto 9)</b></p> <p>Incremento % di dipendenti che lavorano per obiettivi/progetti</p> <p><b>Punto 10)</b></p> <p>-realizzazione dell'100% delle esigenze di formazione individuate per carenze difgitali del personale</p> <p><b>Punto 11)</b></p> <p>Incremento % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</p>
	<p><b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b></p> <p><b>12)</b> € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile</p>	<p><b>Punto 12)</b></p> <p>Rilevazione dei costi per formazione in materia (competenza: Area TM/Area finanziaria)</p>	<p><b>Punto 12)</b></p> <p>Individuazione delle azioni da attuare sulla base dei risultati della ricognizione</p>	<p><b>Punto 12)</b></p> <p>Implementazione delle azioni attuate sulla base del monitoraggio degli anni precedenti</p>

Dimensioni	Indicatori	Fase di avvio anno 2021	Fase di sviluppo intermedio anno 2022	Fase di sviluppo avanzato anno 2023
Condizioni abilitanti del lavoro agile	13) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	<b>Punto 13)</b> Rilevazione sugli investimenti in supporti HW e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (competenza: Area finanziaria/Area sistemi informativi)	<b>Punto 13)</b> Individuazione delle azioni da attuare sulla base dei risultati della ricognizione	<b>Punto 13)</b> Implementazione delle azioni attuate sulla base del monitoraggio degli anni precedenti
	14) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	<b>Punto 14)</b> <b>entro giugno 2021:</b> Ricognizione per struttura dei processi digitalizzati recentemente <b>entro dicembre 2021:</b> individuazione dei processi da digitalizzare in maniera prioritaria	<b>Punto 14)</b> Individuazione delle azioni da attuare sulla base dei risultati della ricognizione	<b>Punto 14)</b> Implementazione delle azioni attuate sulla base del monitoraggio degli anni precedenti
	<b>SALUTE DIGITALE</b> 15) N. PC per lavoro agile 16) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati 17) Sistema VPN 18) Intranet 19) Sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud) 20) % Applicativi consultabili in lavoro agile 21) % Banche dati consultabili in lavoro agile 22) % Firma digitale tra i lavoratori agili 23) % Processi digitalizzati 24) % Servizi digitalizzati	<b>Dal Punto 15) al Punto 24)</b> <b>entro settembre 2021:</b> Ricognizione di tutti i dati richiesti al fine di orientare le scelte organizzative dell'amministrazione	<b>Dal Punto 15) al Punto 24)</b> Attuazione delle azioni pianificate sulla base della ricognizione effettuata nel 2021	<b>Dal Punto 15) al Punto 24)</b> Implementazione delle azioni individuate negli anni precedenti
Implementazione lavoro agile	<b>INDICATORI QUANTITATIVI</b> 25) % lavoratori agili effettivi 26) % Giornate lavoro agile  <b>INDICATORI QUALITATIVI</b> 27) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	<b>Punto 25) e 26)</b> Ricognizione dei lavoratori agili e delle giornate di lavoro agile ( <b>rilevazione trimestrale per il 2021</b> )  <b>Punto 27)</b> <b>entro giugno 2021:</b> predisposizione di un questionario per rilevare la Customer satisfaction e per l'indagine di Benessere organizzativo <b>entro dicembre 2021:</b> risultati livello di soddisfazione e indagine di Benessere organizzativo e proposta possibili misure di miglioramento	<b>Punto 25) e 26)</b> Monitoraggio annuale degli indicatori quantitativi al fine di indirizzare le scelte organizzative dell'amministrazione  <b>Punto 27)</b> Monitoraggio annuale relativo ai risultati dei questionari di Customer satisfaction e delle indagini sul Benessere organizzativo e individuazione delle opportune misure di miglioramento	<b>Punto 25) e 26)</b> Monitoraggio annuale degli indicatori quantitativi al fine di indirizzare le scelte organizzative dell'amministrazione  <b>Punto 27)</b> Monitoraggio annuale relativo ai risultati dei questionari di Customer satisfaction e delle indagini sul Benessere organizzativo e individuazione delle opportune misure di miglioramento