



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

**ALLEGATO TECNICO 8.9 al Piano Integrato 2021-2023**

# Piano Organizzativo del Lavoro Agile

<b>1</b>	<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>MODALITÀ ATTUATIVE: SINTESI DELLE SCELTE ORGANIZZATIVE OPERATE PER PROMUOVERE IL RICORSO AL LAVORO AGILE .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE .....</b>	<b>5</b>
	4.1 TELELAVORO DOMICILIARE .....	5
	4.2 SMART WORKING:.....	5
<b>5</b>	<b>PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>INDICATORI DI MONITORAGGIO.....</b>	<b>7</b>

## 1 PREMESSA

L'Ateneo di Bologna, a partire dall'esperienza di lavoro agile emergenziale vissuta durante il periodo di emergenza sanitaria, ha avviato una riflessione al suo interno per definire le linee di sviluppo e di adozione sempre più incisiva di forme di lavoro agile.

Partendo dagli assunti di base e fondanti il concetto di lavoro agile (superamento della tradizionale logica del controllo sulla prestazione e dell'unicità del luogo e delle modalità temporali di svolgimento della prestazione stessa), sono stati individuati gli strumenti che qualificano all'interno dell'Ente il lavoro agile, in tutte le sue possibili forme:

- Telelavoro a giornate;
- Telelavoro a ore;
- Lavoro decentrato nei centri satellite;
- Smart working.

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

L'Ateneo di Bologna, a partire dal 2017, ha adottato lo strumento del telelavoro domiciliare quale forma di conciliazione vita-lavoro, disciplinato da un Regolamento interno redatto d'intesa con le parti sindacali. I contratti di telelavoro attivati nella fase precedente all'emergenza sanitaria, a seguito di due bandi, erano pari a 39 ed erano esclusivamente orientati a dare una risposta a colleghi con particolari esigenze conciliative, sulla base di specifici progetti di telelavoro e quale esito di bandi annuali.

Contestualmente è stato adottato il lavoro decentrato nei centri satellite, che ha dato la possibilità per il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo di svolgere la propria prestazione presso sedi dell'Ateneo o di altri enti sul territorio ritenute adeguate.

Le postazioni di lavoro ad oggi individuate sono le seguenti:

- Campus di Forlì n. 9 postazioni;
- Campus di Cesena n. 8 postazioni;
- Campus di Rimini n. 3 postazioni;
- Campus di Ravenna n. 3 postazioni;
- Sede di Imola n. 3 postazioni.
- È stato inoltre raggiunto l'accordo per Modena - c/o Università degli studi di Modena e Reggio Emilia n. 3 postazioni (non ancora avviate a causa dell'emergenza Covid-19). È infine in corso l'iter di perfezionamento dell'accordo per il lavoro decentrato con l'università di Ferrara.

Con la sopravvenuta emergenza sanitaria, si è assistito ad una straordinaria accelerazione che ha portato a lavorare da remoto – nella prima fase e con la formula del lavoro agile emergenziale – pressoché la totalità personale TA dell'Ateneo.

Questa esigenza non prevista ha naturalmente dato un impulso alla messa a sistema di strumenti abilitanti il lavoro da remoto e ad una riflessione allargata ed estesa sulle tipologie di attività che possono essere svolte da remoto. In particolare, si è evidenziato come la maggior parte dei processi

lavorativi che caratterizzano l'Ateneo possa essere svolta, seppur con incidenza variabile, in una sede diversa da quella di servizio.

Nella fase emergenziale, l'Ateneo ha deciso di non avvalersi della previsione di legge che avrebbe consentito ai lavoratori/trici in ambito pubblico - impegnati su attività che richiedono la presenza - di percepire il trattamento retributivo in assenza di prestazione lavorativa; viceversa, con un impegno straordinario di riqualificazione e formazione, tutte le persone dedicate a tali attività sono state adibite a nuovi ambiti lavorativi.

Tale scelta risponde alla volontà di non escludere, a priori, nessun profilo professionale e nessuna persona da forme di lavoro agile: l'Ateneo di Bologna non ha effettuato una mappatura centralizzata delle attività telelavorabili proprio al fine di promuovere un cambiamento culturale, da parte dei responsabili di struttura, a pensare diversamente servizi e processi e attività funzionali alla loro erogazione, distinguendo tra attività che possono essere svolte esclusivamente in presenza e attività per le quali è possibile un parziale lavoro da remoto. Si ritiene che per ogni profilo professionale possa essere individuata una percentuale - anche se minima in considerazione del fatto che ciò non può in nessun modo contrastare con le esigenze organizzative - di attività espletabili in modalità remota.

### 3 Modalità attuative: sintesi delle scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile

Sulla base dell'esperienza sviluppata durante la fase emergenziale, l'Ateneo ha avviato un percorso che prevede la messa a sistema di due differenti modalità di lavoro agile:

- 1) Telelavoro domiciliare: si tratta di una modalità di lavoro da remoto che mira a dare una risposta ad esigenze conciliative del personale ma con una platea di destinatari estremamente ampliata rispetto al passato, con rilevanti impatti anche sull'organizzazione del lavoro. Non si tratta più di una misura prevista per le situazioni di maggior criticità, ma uno strumento conciliativo a disposizione di tutte le persone che hanno esigenze, anche contingenti, di una più agevole organizzazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. L'elemento distintivo di questo strumento è rappresentato dalla consapevolezza che in fase di avvio del lavoro agile sia maggiormente efficace investire su una misura a favore della conciliazione e prevedere invece una fase di implementazione più graduale per lo strumento dello *smart working*, che richiede una gradualità maggiore di avvio (cfr. punto successivo). Sulla base di questa scelta organizzativa, è stato redatto, di intesa con le parti sindacali, un nuovo Accordo per la disciplina del Telelavoro domiciliare, che introduce modalità e caratteristiche evolute rispetto alla precedente esperienza, con particolare riferimento a:
  - a. ampliamento dei criteri previsti per l'accesso;
  - b. previsione di telelavoro fruibile a giornate (predeterminate nel contratto individuale o flessibili, in base agli accordi con il proprio responsabile) oppure a ore (anche in questo caso predeterminate nel contratto o flessibili, sulla base del numero di ore previsto nel contratto individuale). Tale previsione ha significativamente aumentando la flessibilità di utilizzo e di conseguenza la fruibilità di tale modalità lavorativa, soprattutto per quei profili professionali caratterizzati da attività

- quotidiane in presenza, ma anche da attività di back office che possono essere svolte da remoto in autonomia e pianificate in fasce orarie personalizzabili;
- c. procedura di partecipazione al bando informatizzata e semplificata senza produzione di atti a carico del personale.
- 2) Smart working: nel corso del 2020 è stata avviata una prima azione propedeutica all'adozione dello *smart working*. A partire da giugno 2020, infatti, sono stati individuati su base volontaria e previa formazione di base, 74 colleghi appartenenti a 4 strutture di Ateneo (diverse per dimensioni, processi gestiti e configurazione organizzativa) che hanno testato il sistema di pianificazione delle attività e di definizione degli obiettivi quale elemento distintivo e fondante lo *smart working*. La fase di test, che si è svolta ad invarianza di condizione contrattuali per il personale coinvolto, ha portato ad una prima base di analisi necessaria per implementare questa modalità innovativa di lavoro da remoto. Parallelamente, si è avviato un tavolo tecnico con le parti sindacali che ha affrontato le fasi di graduale implementazione dello strumento, concordando l'avvio di una sperimentazione dello *smart working* per il 2021 su tutti gli elementi che lo caratterizzano. Per questo, ad inizio 2021 verranno individuati i colleghi che – all'interno delle strutture che hanno partecipato alla fase di test (con integrazione di una filiera tecnica a presidio dei laboratori di un ulteriore dipartimento) – aderiranno alla sperimentazione, i quali sottoscriveranno un contratto di *smart working* per tutto il 2021. Questa fase sperimentale permetterà di traghettare l'Ateneo verso l'adozione più estesa dello *smart working* su tutte le strutture di Ateneo e di pervenire, a fine 2021, ad un set di regole e strumenti condivisi con le parti sindacali con efficacia sperimentata sul campo. Contestualmente, verrà consolidata la formazione a supporto dello *smart working* e un servizio di consulenza e supporto centrale sui temi della pianificazione delle attività e della definizione degli obiettivi, in linea con le linee di sviluppo previste in ambito di performance organizzativa ed individuale.

## 4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

### 4.1 Telelavoro domiciliare

Soggetti coinvolti: Responsabili di struttura e responsabili di posizioni organizzative di natura gestionale di secondo e terzo livello: sono i soggetti coinvolti nella definizione del progetto di telelavoro e nella definizione dei contenuti principali del contratto individuale

Strutture: potenzialmente tutte le strutture di Ateneo in cui afferisce il personale avente diritto allo strumento del telelavoro.

Processi e strumenti: dotazioni informatiche di Ateneo e sistemi di gestione delle presenze aggiornati con le nuove modalità di telelavoro. Modalità di verifica della sicurezza del domicilio in capo al datore di lavoro.

### 4.2 Smart working:

Soggetti coinvolti: Responsabili di struttura e responsabili di posizioni organizzative di natura gestionale di secondo e terzo livello: sono i soggetti coinvolti nella pianificazione delle attività e nella definizione degli

obiettivi, quali elementi di misurazione della prestazione lavorativa. Sono inoltre i soggetti che valutano le professionalità con le caratteristiche idonee a lavorare in smart working.

Strutture: in fase di primo avvio, sono interessate dalla sperimentazione 5 strutture di Ateneo – 2 aree amministrative e 3 strutture dipartimentali

Processi e strumenti: dotazioni informatiche di Ateneo; responsabilità sulla sicurezza dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa in capo al lavoratore, sulla base di una check list predisposta dall'Ente.

## 5 Programma di sviluppo del lavoro agile

Il piano di attuazione e sviluppo del lavoro agile è articolato in tre fasi distinte.

- 1) **Fase di avvio.** La fase di avvio (2021) coincide con le azioni illustrate nei precedenti paragrafi e sinteticamente prevede le seguenti numerosità:
  - telelavoro “evoluto” con emanazione di due bandi tra fine 2020 e fine 2021 (platea indicativa di destinatari di circa 600/650 persone);
  - sperimentazione smart working: coinvolgimento di circa 50/100 persone nella fase di sperimentazione.

Nel corso del 2021 l'amministrazione procederà a un'analisi preliminare di alcune dimensioni, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo. In particolare, verranno valutate:

- Dimensione organizzativa: va osservata l'organizzazione reale del lavoro, le modalità che si stabiliscono all'interno dei gruppi e le prassi (ad esempio le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.). Le attività possono essere distinte in ragione del tipo di prestazione e di interazione richieste, nonché in ragione dello spazio fisico più idoneo a svolgerle. Particolare attenzione verrà rivolta all'analisi del benessere organizzativo per comprendere l'impatto che l'introduzione del lavoro agile può avere sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali, tra i membri dell'amministrazione. Infine, verrà valutata la possibilità di creare spazi di lavoro condivisi.
- Dimensione professionale: deve essere indagata sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura delle competenze del personale e alla rilevazione dei relativi bisogni formativi. È fondamentale conoscere le persone in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile, in primo luogo competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi) e competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie). Ove le competenze abilitanti non siano sufficientemente diffuse, verranno progettati adeguati percorsi di formazione.
- Dimensione digitale: verranno verificati vari aspetti, quali:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN6;
  - funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
  - disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.
- Dimensione economico-finanziaria: verrà effettuata una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti (es. per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali, per investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative, di processi, di modalità di erogazione dei servizi).
- 2) **Fase di sviluppo intermedio**: entrata a regime del telelavoro e avvio diffuso dello smart working, sulla base delle risultanze della fase sperimentale. La fase di sviluppo intermedio coprirà l'anno 2022 e parte del 2023
- 3) **Fase di sviluppo avanzato**: entrata a regime e consolidamento di tutte e due le forme di lavoro agile (a partire dall'anno 2023)

Appare utile chiarire che la revisione organizzativa sottesa alla fase di avvio e sviluppo intermedio impone una riflessione circa l'adeguatezza complessiva del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP). Il SMVP verrà aggiornato in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro che l'amministrazione ha adottato ed una riflessione particolare è richiesta in relazione alla performance individuale. Non solo perché lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti agiti, ma anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista. Si possono utilizzare indicatori ad hoc per il lavoro agile, ma le dimensioni delle performance devono fare riferimento agli obiettivi organizzativi dell'unità in cui la persona è inserita, oltre che ai comportamenti.

## 6 Indicatori di monitoraggio

Le fasi descritte rappresentano la gradualità di adozione del lavoro agile in Ateneo, al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori.

A tal fine, come evidenziato per la fase di avvio, vengono recepiti gli **indicatori minimi** da introdurre e da monitorare nel corso del 2021, in coerenza con le linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile della Funzione Pubblica. Questi indicatori rappresentano la base di partenza per successive serie storiche, che permetteranno all'amministrazione – nell'arco di un triennio – di giungere ad una fase di sviluppo avanzato.

Tali indicatori saranno monitorati con riferimento alle fasi di avvio delle modalità di lavoro agile in Ateneo per pervenire a target di riferimento da introdurre nelle fasi successive, a partire dal 2022.

#### Dimensione organizzativa

Coordinamento organizzativo del lavoro agile

Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi

#### Dimensione professionale

##### *Competenze direzionali:*

% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno

##### *Competenze organizzative:*

% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno

##### *Competenze digitali:*

% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno

#### Dimensione Digitale

N° PC per lavoro agile

% lavoratori/trici agili dotati di dispositivi e traffico dati

Sistema VPN

% Applicativi consultabili in lavoro agile

% Banche dati consultabili in lavoro agile

% Firma digitale tra i lavoratori/trici agili

#### Dimensione economico-finanziaria

€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile

€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile

#### **INDICATORI QUANTITATIVI**

% lavoratori/trici agili effettivi

#### **INDICATORI QUALITATIVI**

Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.