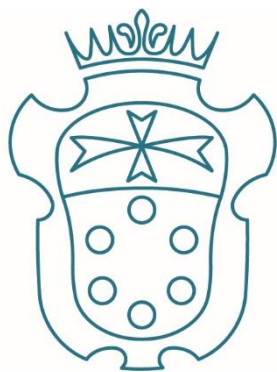


SCUOLA
NORMALE
SUPERIORE



2021-2023

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

SCUOLA NORMALE SUPERIORE

SOMMARIO

1.	ATTUAZIONE E MODALITA' DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	2
1.1.	CONTESTO GENERALE	2
1.2.	QUADRO NORMATIVO NAZIONALE.....	3
1.3.	L'ESPERIENZA DELLA SCUOLA NORMALE SUPERIORE	3
2.	POLICY ORGANIZZATIVE DELLA SNS E PRINCIPALI AZIONI IN TEMA LAVORO AGILE EMERGENZIALE.....	4
2.1.	ORARIO DI LAVORO E CONTATTABILITA'	4
2.2.	DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE	5
2.3.	STRAORDINARIO	5
2.4.	LAVORO AGILE E RIDUZIONE DELLE ASSENZE GIUSTIFICATE DA SERVIZIO	6
2.5.	ALTRE ATTIVITÀ LEGATE ALLA GESTIONE DELL'EMERGENZA	6
3.	SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE.....	7
3.1.	SOGGETTI COINVOLTI, ATTIVITÀ E PROCESSI PER L'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE	7
3.2.	STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	9
3.3.	POTENZIAMENTO DELLE ATTREZZATURE INFORMATICHE E DEI SISTEMI INFORMATIVI.....	11
4.	PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	12
4.1.	CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE.....	12
4.2.	MODALITÀ DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE	13
4.3.	STRUMENTI DI RILEVAZIONE E DI VERIFICA PERIODICA E VALUTAZIONE IMPATTO	14

1. ATTUAZIONE E MODALITA' DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

1.1. CONTESTO GENERALE

Prima dell'emergenza Covid, in Italia, esistevano due forme di c.d. "lavoro da remoto": il lavoro agile disciplinato dalla legge n.81/2017 ed il telelavoro. Il lavoro agile, così come il telelavoro, com'è noto non sono nuove tipologie contrattuali, ma solo delle possibili diverse modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.

Il lavoro agile in senso stretto, chiamato anche smart working, ha un'efficace definizione nel sito del Ministero delle politiche sociali, "Il lavoro agile (o smart working) è 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 di lavoro e, al contempo, a favorire la crescita della sua produttività". La normativa che ha mirato ad introdurlo intendeva ripensare il preesistente "telelavoro" in un'ottica avanzata che mettesse in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario, lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Se per la modalità telelavoro vi è l'obbligo di una postazione fissa (di solito presso la propria abitazione), per la modalità agile non è obbligatorio legarsi a un luogo fisico fisso in cui lavorare: la propria abitazione, una sede distaccata, ma anche un qualunque luogo in cui si possa portare un computer o uno smartphone e sia presente una connessione Wi-Fi vanno bene per lavorare in modalità agile. Si tratta quindi di una forma innovativa, più destrutturata e più flessibile di lavoro da remoto. Infatti, nel lavoro agile prevale un concetto di maggiore autonomia di gestione del tempo e dei luoghi di lavoro, in una logica di lavoro per obiettivi, a differenza della modalità del telelavoro che presenta elementi ancorati a modelli tradizionali di controllo e logica d'ufficio.

Tuttavia va sottolineato che quello sperimentato durante il periodo dell'emergenza sanitaria che ha costretto repentinamente i lavoratori, sia pubblici che privati, ad operare da remoto a causa delle limitazioni agli spostamenti introdotti per contrastare la pandemia, non è il lavoro agile di cui alla Legge n.81/2017 ma nella maggior parte dei casi si è trattato del semplice trasferimento a casa dell'attività svolta fino a qualche giorno prima in ufficio: una forma impura di lavoro agile - straordinario e connesso all'emergenza sanitaria - che è stato da più parti ridenominato come "Homeworking"¹.

Quest'ultimo, proprio in quanto imposto dall'emergenza sanitaria, è stato creato da un giorno all'altro dai provvedimenti d'urgenza governativi e i lavoratori vi sono stati assegnati senza particolari formalità (es. non sono stati stipulati contratti che chiarissero diritti e doveri del lavoratore) e senza le comunicazioni al Ministero del Lavoro previste per il lavoro agile ordinario.

¹ Il lavoro agile nella fase emergenziale è stato rinominato homeworking, per le sue modalità più vicine al telelavoro riguardo all'erogazione della prestazione.

1.2. QUADRO NORMATIVO NAZIONALE

La disciplina di emergenza all'inizio della pandemia è stata definita in un susseguirsi di decreti e circolari ministeriali e poi totalmente ripresa dagli artt. 75 e 87 del D.L. c.d. "Cura Italia", convertito con la Legge n. 27 del 24 aprile 2020. La successiva Direttiva 3/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione è intervenuta nuovamente per disciplinare le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da parte delle amministrazioni nella c.d. "fase 2" dell'emergenza, richiedendo alle Pubbliche amministrazioni di ricercare modelli organizzativi basati sul lavoro agile e sempre più efficienti, puntando sulla digitalizzazione dei processi, sulle dotazioni informatiche e sulla formazione del personale. Il c.d. Decreto Rilancio, D.L. 19 Maggio 2020, n. 34, all'art. 263 ha introdotto ulteriori disposizioni in materia di lavoro pubblico e di lavoro agile "al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti", per far fronte alle esigenze della progressiva riapertura di tutti gli uffici pubblici. Le Pubbliche amministrazioni sono infatti, in tale fase, state chiamate a organizzare il lavoro dei propri dipendenti e a garantire l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, mantenendo il lavoro agile al (inteso come non più del) 50% del personale interessato. I D.P.C.M. governativi di ottobre 2020, di fronte ai nuovi sviluppi della seconda ondata di emergenza sanitaria, hanno di contro dettato nuove misure restrittive rinviando ad appositi decreti del Ministro per la Pubblica amministrazione per nuovi interventi di incentivazione del ricorso al lavoro agile tradottisi nel DM della Ministra Dadone del 19.10.2020 che ha portato ad incentivarlo fino al 100%.

1.3. L'ESPERIENZA DELLA SCUOLA NORMALE SUPERIORE

Presso la Scuola Normale Superiore, nel seguito SNS, prima dell'emergenza sanitaria, era giunta ad una fase avanzata una proposta di introduzione del lavoro agile in relazione alla quale si era avviato un confronto con CUG e soggetti sindacali per poter introdurre in via sperimentale una disciplina del lavoro agile ordinario da attivare proprio nel corso del 2020.

Il sopravvenire dell'emergenza sanitaria ha portato ad interrompere l'iter relativo all'introduzione del lavoro agile di cui alla Legge n. 81/2017 e ad adottare dei provvedimenti urgenti per introdurre il lavoro agile straordinario ed emergenziale, in linea con i vari provvedimenti governativi, ai sensi dei quali nell'arco di un paio di settimane nel corso del mese di marzo 2020 è stato riconosciuto il lavoro agile nella versione "homeworking" a circa il 90% del personale tecnico amministrativo, avviata l'attività di didattica a distanza e definita la gestione dei servizi alla Comunità (es. collegi, mensa, centri, etc)..

Le disposizioni adottate sono state rese esecutive con decreti del Direttore relativamente ai provvedimenti emergenziali riguardanti l'intera comunità SNS e del Segretario Generale per il personale tecnico amministrativo. Infatti, la Scuola durante l'emergenza ha affrontato la gestione di tutte le sue attività, sia squisitamente amministrative e di organizzazione dei servizi che istituzionali relative a didattica, ricerca e terza missione, ma in questa sede si darà conto esclusivamente di quelle amministrative e di organizzazione dei servizi, rinviando la rendicontazione di quanto realizzato nel contesto della didattica, ricerca e terza missione alle sedi pertinenti (monitoraggio del Piano programmatico e di Sviluppo 2019-2024, Relazione annuale sui i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e Relazione sulla valutazione della didattica).

Il primo Decreto del Segretario Generale, nel seguito DSG, è stato il n.44 del 5.3.2020 che è stato poi seguito da tutta una serie di provvedimenti, adottati per dare tempestiva attuazione alle disposizioni via via emanate a livello governativo. Tra questi, si segnala il decreto n. 119/2020 del 3 luglio 2020, che ha introdotto, sentite la RSU e le Organizzazioni sindacali, una disciplina del lavoro agile emergenziale (flessibilità, contattabilità, diritto alla disconnessione, permessi orari, lavoro straordinario, monitoraggio attività).

Successivamente, a fronte del picco della seconda ondata di emergenza sanitaria, il DSG 255/2020 ha dato attuazione al DM del Ministro della Pubblica amministrazione del 19.10.2020 di nuova incentivazione del lavoro agile emergenziale. Stante il perdurare della situazione emergenziale è stato necessario intervenire ulteriormente e diversamente, anche in base allo scenario regionale di gravità e di rischio.

Il collocamento del personale in lavoro agile è avvenuto con forme semplificate costituite da una nota di richiesta da parte degli interessati seguita da una nota di accoglimento dell'Amministrazione, a firma del dirigente di Area del Servizio Personale, corredata dall'informativa in materia di salute e di sicurezza.

Il Ciclo della Performance 2020 è stato condizionato dalle dinamiche sopra descritte. La situazione emergenziale, nata nel periodo in cui si stava per formalizzare il cascading degli obiettivi costruito in base ad un'attività lavorativa in presenza, ha imposto una revisione di obiettivi, indicatori e target.

Quindi il ciclo 2020 è iniziato sulla base di obiettivi, indicatori e target, già pensati per essere perseguiti da personale in homeworking e ha visto la realizzazione anche di prodotti culturali in contenuto digitale con ampia fruibilità a distanza. Tale impostazione è stata condivisa dal Nucleo di valutazione e dalla Governance nella primavera del 2020.

2. POLICY ORGANIZZATIVE DELLA SNS E PRINCIPALI AZIONI IN TEMA LAVORO AGILE EMERGENZIALE

Questa fase di lavoro agile emergenziale, tradotto per fatti contingenti in homeworking, ha evidenziato come sia imprescindibile un radicale cambio di policy organizzative e di prospettive nel modo di lavorare che necessariamente muove da un rapporto fiduciario tra responsabili e collaboratori e buone capacità organizzative per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

Di seguito, si riportano le soluzioni adottate dalla Scuola a fronte delle criticità emerse:

2.1. ORARIO DI LAVORO E CONTATTABILITA'

In assenza di una cultura organizzativa consolidata fondata su un lavoro per obiettivi e risultati la scelta che è stata fatta, anche presso la Scuola, è stata quella di cercare di collegare l'orario del lavoro agile emergenziale al normale orario di lavoro del dipendente e della struttura di appartenenza, con il rispetto altresì, da un certo momento in poi (con il DSG n.119 del mese di luglio 2020), degli orari di compresenza già previsti per l'attività in sede (in fascia antimeridiana dalle 9.30 alle 13, in fascia postmeridiana dalle 15 alle 17) per favorire i contatti e relazioni nell'ambito della struttura di appartenenza e tra le strutture.

È stato previsto inoltre previsto che il lavoratore indicasse nel gestionale delle presenze il proprio orario di lavoro giornaliero rendendosi disponibile ad essere reperibile e dunque contattabile durante tale intero orario dal/dalla responsabile di struttura. Riguardo alle

modalità di contattabilità del dipendente presso la Scuola è stato previsto che essa sia prioritariamente telematica tramite email o videochiamata (GMeet, Microsoft Teams) o, ove utile o preferibile, attraverso un cellulare di servizio.

La disciplina dell'orario di lavoro sarà reimpostata, in maniera verosimilmente più flessibile e comunque entro i limiti legislativamente previsti, nel momento in cui il lavoro agile perderà la connotazione emergenziale.

2.2. DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

Il c.d. diritto alla disconnessione² prevede che nell'accordo sul lavoro agile vengano individuati non solo i periodi di riposo, ma anche tutte le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. È infatti evidente che, se da un lato le nuove tecnologie possono anche favorire incrementi di produttività ed efficienza, contribuendo a migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale, dall'altro, abbattendo le tradizionali barriere dell'orario di lavoro, potrebbero generare l'effetto contrario: un lavoratore perennemente connesso incorre in rischi per la salute (dall'insonnia, irritabilità, cattivo umore, fino alla cosiddetta sindrome di "burn-out"). La situazione del lavoro agile emergenziale è tale che non ci si interroga più tanto, come si faceva in passato, sui temi di conciliazione vita-lavoro, quanto piuttosto sulla necessità di separazione tra fasi e cicli di lavoro connesso, e quelle di non lavoro.

La necessità di tutelare il lavoratore agile pure essendo riconosciuta dal nostro ordinamento difetta di una norma di legge espressa e completa in quanto non c'è un'indicazione puntuale di cosa occorra concretamente attuare per garantire la disconnessione, né vi è indicazione di un iter attuativo per rendere effettivo il disposto normativo, né la previsione di eventuali specifiche conseguenze qualora non vi sia ottemperanza.

In assenza di disposizioni normative è stato demandato al lavoratore e al datore di lavoro rendere effettivo tale diritto e presso la Scuola è stato previsto, durante il lavoro agile emergenziale, con il DSG 119/2002, che:

- il personale tecnico e amministrativo che presta l'attività lavorative in modalità agile abbia diritto di disconnettersi dalle strumentazioni e/o di non rispondere alle comunicazioni di lavoro del/della responsabile di struttura al di fuori della fascia, in cui è articolato l'orario di lavoro giornaliero, comunicata tramite il gestionale delle presenze;
- il predetto personale non possa essere contattato dall'utenza interna/esterna prima delle ore 9:30 e dopo le ore 17:00.

Nell'impossibilità di introdurre una misura tecnica vincolante, è stata prevista la promozione anche tra l'utenza del prioritario utilizzo dello strumento della posta elettronica, in luogo del contatto telefonico, nonché sono state suggerite funzionalità del browser che consentano di programmare/posticipare l'invio di messaggi email.

2.3. STRAORDINARIO

Quando la prestazione avviene in modalità "agile", proprio la legge n. 81/2017 stabilisce che l'attività deve essere svolta nel rispetto dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Inoltre, il lavoro

² Il riferimento è contenuto nell'art. 19, c. 2, legge n. 81/2017

svolto in modalità agile non è controllabile in termini di ore espressamente dedicate. Nell'esperienza del lavoro agile emergenziale delle pubbliche amministrazioni, svolto dai dipendenti nel proprio domicilio per il 100% dell'orario di lavoro, è stata esclusa la possibilità di rendere e riconoscere prestazioni di lavoro straordinario.

2.4. LAVORO AGILE E RIDUZIONE DELLE ASSENZE GIUSTIFICATE DA SERVIZIO

È stato spesso evidenziato che con il lavoro agile emergenziale si è ridotto "l'assenteismo" in quanto si è ridotto il numero dei giorni di malattia del personale. Altre riduzioni sono state quelle del ricorso da parte del personale alle ferie o ai congedi e si è assistito – anche presso la Scuola - ad un sensibile aumento dei casi in cui i dipendenti part-time hanno chiesto di tornare a tempo pieno. Tutto questo ha una sicura connessione con il lavoro agile in quanto esso aumenta la flessibilità degli orari e la conciliabilità vita-lavoro e quindi fa venir meno tutte quelle esigenze di assenze giustificate da servizio (ferie, congedi..) o di part-time che erano proprio dovute a problematiche personali di conciliazione vita-lavoro che potevano ostacolare la presenza in sede senza ridurre tuttavia la possibilità di apporto lavorativo eventualmente da poter rendere a distanza. Questo conferma l'effetto positivo collegato ad una diversa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Tuttavia le osservazioni di questi mesi rendono evidente come con l'aumento del ricorso al lavoro agile si assista ad una sistematica riduzione della fruizione delle ferie annuali richieste da parte dei lavoratori o programmate.

2.5. ALTRE ATTIVITÀ LEGATE ALLA GESTIONE DELL'EMERGENZA

Centri e Laboratori: sono stati redatti specifici DVR per disciplinare le modalità di ingresso (es. misurazione della temperatura, igienizzazione delle mani, ecc) e dettare le linee guida per il contenimento del Covid-19 per le specifiche attività svolte dalla struttura, sulla base della vigente normativa. I documenti sono stati periodicamente aggiornati sulla base delle normative sia nazionali che regionali. Alla redazione dei documenti hanno partecipato i responsabili dei diversi centri (Biblioteca e Archivio) e laboratori (NEST, Biologia, SMART; inizialmente anche Polvani).

Collegi: sono stati redatti specifici disciplinari per regolamentare il soggiorno da parte degli allievi nonché le modalità di uscita e rientro da parte degli stessi (es. richiesta di autorizzazione in caso di pernottamento all'esterno; misurazione della temperatura prima di ogni accesso, ecc). Nei disciplinari sono state dettagliate anche le modalità di fruizione degli spazi comuni dei collegi, nonché la procedura per i casi sospetti o accertati di Covid-19 all'interno della struttura.

La Scuola Normale ha elaborato, oltre ai documenti citati, anche:

- un protocollo anticontagio generale, comprendente le regole generali sia per gli accessi in sicurezza e tutte le misure di contenimento del Covid-19 trasversali rispetto a tutte le attività e le strutture della SNS;
- ulteriori documenti di dettaglio, comprendenti delle informative per tutti gli utenti (e anche per eventuali esterni es. ditte in accesso alla SNS per servizi, lavori e forniture), regole di comportamento per il contenimento del Covid-19 specifiche per tutte le altre attività che non ho già menzionato (es. accessi a mensa; frequentazione di studi e uffici; didattica in presenza, ecc) e per lo svolgimento della sorveglianza sanitaria;
- uno specifico regolamento per la gestione dei flussi in ingresso degli studenti in occasione dell'esame di ammissione (corso ordinario e PhD, sia per Pisa che per Firenze).

Tutti i regolamenti e le informative sono stati aggiornati nel corso del tempo, sulla base dell'evoluzione normativa in materia.

È stata anche costruita (e anche questa aggiornata) una pagina dedicata all'informazione per tutti sulle misure anti-covid intraprese dalla SNS³.

3. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

3.1. SOGGETTI COINVOLTI, ATTIVITÀ E PROCESSI PER L'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE

Come da indicazioni delle Linee Guida si riportano in formato tabellare, i soggetti, le strutture, i processi e gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, tenendo conto delle indicazioni di cui al successivo paragrafo.

Soggetto	Oggetto	Tempistiche	Modalità
Governance	Indirizzo e definizione di criteri e modalità del lavoro agile	Tempestivamente in base ai dettami normativi (in particolare in recezione delle disposizioni emergenziali) e in sede di approvazione del POLA (entro il 31/01 come allegato al Piano della Performance a partire dal ciclo 2021). Si prevede poi un monitoraggio delle attività in sede il	<ul style="list-style-type: none"> - decreti del Direttore (relativamente alle disposizioni emergenziali relative all'intera comunità SNS) e del Segretario generale (relativamente allo svolgimento delle attività del PTA) in recepimento delle disposizioni emergenziali, assicurando il costante aggiornamento alla delegazione di parte sindacale (RSU e OOSS), nonché al CUG - condivisione negli organi (SA e CdA) degli indirizzi del POLA - diffusione degli indirizzi e delle modalità attuative al personale
RSU e OO.SS.	Aspetti del lavoro agile incidenti sul rapporto di lavoro (ad esempio, orari, disconnessione, etc.)	monitoraggio degli obiettivi di performance (entro il 30/06 di ogni anno) e di rendicontazione degli stessi (entro il 30/06 dell'anno successivo nella Relazione sulla performance).	<ul style="list-style-type: none"> - informazione e confronto sulle modalità attuative del lavoro agile sia sperimentale (prima della situazione emergenziale) sia in sede di applicazione durante il 2020 - monitoraggio delle condizioni dei lavoratori mediante confronto con gli stessi anche tramite il supporto di questionari ad hoc (in particolare quello effettuato a Giugno 2020 i cui risultati sono stati discussi con la Governance⁴)
CUG	Politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo	Tempestivamente in base ai dettami normativi (in particolare in recezione delle disposizioni emergenziali) e in sede di approvazione del POLA e del Piano Azioni Positive ⁵ (entro il 31/01 come allegati al Piano della Performance).	<ul style="list-style-type: none"> - coinvolgimento sulle modalità attuative del lavoro agile sia sperimentale (prima della situazione emergenziale) sia in sede di applicazione durante il 2020 - proposte sia a seguito di riunioni che in fase di redazione del Piano Azioni positive - recezione e analisi delle indagini di benessere organizzativo redatte dal Servizio di Auditing su indicazione della Governance

³ La pagina ha registrato degli aggiornamenti nel tempo. Si riportano i link delle versioni che si sono succedute nel tempo:
prima versione: <https://normalenews.sns.it/nuovo-coronavirus-informazioni-per-la-comunita-sns> ;
nuova versione: <https://normalenews.sns.it/emergenza-coronavirus-le-regole-per-tutti-e-delle-varie-categorie>.

⁴ Con propria nota indirizzata al Personale Tecnico Amministrativo in data 03/07/2020, la RSU della Scuola comunicava che il risultato del sondaggio gestito dalla RSU rispetto allo smart working. Il personale ha dato nel complesso una valutazione positiva di questo strumento di lavoro pur rilevando alcune criticità, che sono state illustrate durante l'incontro di contrattazione alla parte pubblica e gestite come illustrato nel capitolo 2

⁵ I piani e le relazioni del CUG sono disponibili anche sulla sezione dedicata del sito <https://www.sns.it/it/cug-comitato-unico-garanzia>

Servizio di Auditing	Indagini di benessere organizzativo	Sulla base delle tempistiche decise nell'ambito del Progetto Good Practice del Politecnico di Milano. L'indagine 2020 è stata svolta tra l'11 e il 26 giugno 2020.	<ul style="list-style-type: none"> - reportistica di sintesi dell'indagine di benessere organizzativo⁶ - condivisione dei risultati della indagine con la governance e il Servizio organizzazione e Valutazione.
Nucleo di valutazione Federato	Supporto per la verifica dell'attuazione del lavoro agile nelle Scuole federate e nel processo di definizione di processi, obiettivi di performance e indicatori coerenti e adeguati	<p>Entro il 31/01: la Scuola condivide con il Nucleo di Valutazione il Piano della Performance e quindi i relativi allegati (compreso il POLA e del Piano Azioni Positive).</p> <p>Entro il 30/06: - verrà dato conto al Nucleo del monitoraggio degli obiettivi di performance e degli indicatori del POLA per un eventuale rimodulazione/aggiornamento degli stessi. - verrà fornita la relazione sulla performance (comprensiva anche delle attività relative al lavoro agile 2020) ai fini della validazione della stessa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - attività di monitoraggio sulle modalità di attuazione del lavoro agile nelle Scuole federate e del loro impatto sulle attività didattiche e sulla attuazione degli obiettivi di performance - adempimenti normativi nell'ambito del ciclo della performance sulla base della documentazione ed istruttoria a cura del Servizio organizzazione e Valutazione
Servizio organizzazione e Valutazione	Redazione dei documenti del ciclo della performance, comprensivi degli allegati (POLA, Piano Azioni Positive). Supporto alla Governance, CUG e al Nucleo di Valutazione. Relazioni sindacali con RSU e OOSS. Aggiornamento normativo e adozione dei provvedimenti e supporto alla governance per l'attuazione del lavoro agile, soprattutto in fase emergenziale, in collaborazione con il Servizio personale Monitoraggio lavoro agile presso il Dipartimento della Funzione pubblica. Formazione del Personale	Tempestivamente in base ai dettami normativi (in particolare in recezione delle disposizioni emergenziali) e in sede di approvazione della documentazione del ciclo della performance (comprensivo di POLA e del Piano Azioni Positive)	<ul style="list-style-type: none"> - redazione della documentazione relativa al ciclo della performance - supporto al Nucleo di Valutazione federato e al CUG - aggiornamento normativo e redazione provvedimenti in emergenza sanitaria - coordinamento attività monitoraggio DFP - attività di formazione studiate per una fruizione in modalità di lavoro agile
SPP e Gruppo Emergenza	Tempestiva gestione e supporto alla redazione di provvedimenti inerenti all'emergenza sanitaria e comunicazioni al personale	Tempestivamente in base ai dettami normativi (in particolare in recezione delle disposizioni emergenziali)	<ul style="list-style-type: none"> - riunioni per la gestione dell'emergenza - comunicazioni e gestione delle richieste di chiarimento tramite mail e numero telefonico dedicati
Servizio Personale	In fase pre emergenziale redazione uno studio del lavoro agile e di una bozza di linee guida. Aggiornamento normativo e adozione dei provvedimenti e supporto alla governance per l'attuazione del lavoro agile emergenziale. Monitoraggio presso il Dipartimento della Funzione pubblica.		<ul style="list-style-type: none"> - aggiornamento normativo - adozione dei provvedimenti e risposte ai quesiti del personale, gestione di casistiche particolari oggetto di maggior tutela in emergenza sanitaria - contributo alle attività di monitoraggio lavoro agile presso il Dipartimento della Funzione pubblica - redazione di un report sulla gestione del lavoro agile alla Scuola

⁶ Una sintesi dei risultati dell'indagine è riportata a pag. del Piano della Performance 2021-2023. L'indagine completa è disponibile al <https://amministrazionetrasparente.sns.it/sites/default/files/amministrazionetrasparente/docsamministrazionetrasparente/altrecontenuti/relazionebenessereorganizzativo201920.pdf>

Dirigenti e Responsabili	Adozione delle procedure contenute nei provvedimenti, coinvolgimento nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile e gestione del personale e monitoraggio delle attività	Costante	<ul style="list-style-type: none"> - programmazione e monitoraggio degli obiettivi - promozione di iniziative formative per il personale in smatworking - proposte per la reingegnerizzazione dei processi - riunioni settimanali di gruppo
--------------------------	--	----------	---

Una iniziativa importante, già programmata prima dell'emergenza ma cui l'emergenza stessa ha dato maggiore vigore, è quella riguardante la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi. Infatti tale attività, promossa anche a livello di Piano Programmatico e di Sviluppo 2019-2024, ha visto una ulteriore spinta nella definizione di "**obiettivi progettuali**" di tipo a) finalizzati al miglioramento dei servizi. L'asset di questo obiettivo definito dal Segretario Generale è stato "Mappatura, ridisegno e valutazione dei processi con particolare attenzione alla dematerializzazione". L'obiettivo del progetto è l'identificazione di un modello di mappatura e ridisegno dei processi ottimizzato sulle esigenze della Scuola, attraverso un percorso di action-learning in collaborazione con il MIP – Politecnico di Milano.

Attraverso l'espletamento di apposita procedura selettiva interna, il Segretario Generale ha formato il gruppo di lavoro incaricato di perseguire l'obiettivo e individuato i suoi componenti sulla base delle rispettive esperienze e competenze, delle motivazioni e della capacità di lavorare in gruppo di ogni unità di personale.

3.2. STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE

La Scuola ha adottato diversi strumenti, sia organizzativi che informatici e strumentali, per favorire l'attuazione del lavoro agile sia nella situazione contingente emergenziale sia per un suo sviluppo futuro.

A livello organizzativo, è stato tempestivamente costituito un gruppo di lavoro per la gestione dell'emergenza "**Gruppo emergenza**"⁷, coordinato dal Direttore e di cui fanno parte il Segretario Generale, addetti del Servizio Prevenzione e Protezione, i referenti per l'organizzazione, i sistemi informativi, la comunicazione istituzionale, la didattica e i servizi generali e di residenzialità. Il gruppo, che lavora in costante coordinamento con il Responsabile per la Prevenzione e Protezione della Scuola, e il Medico Competente della Scuola:

- ha consentito di gestire con flessibilità le questioni che riguardavano la comunità della Scuola in generale, ma anche singoli casi che si sono volontariamente manifestati;
- ha consentito una rapida e adeguata adozione di una "Procedura di gestione di casi sospetti o accertati di COVID-19 nelle strutture collegiali della Scuola";
- ha permesso tempestive comunicazioni e aggiornamenti sulla situazione emergenziale in atto e relativi provvedimenti interni tramite mail e numero telefonico dedicato.

Per quanto riguarda invece le attività amministrative, sono stati adottati strumenti e modalità atte a supportare il repentino cambiamento, innanzitutto di mentalità e di organizzazione del lavoro, reso necessario dall'emergenza. Infatti da un lato i collaboratori sono stati chiamati a una maggiore responsabilizzazione e a auto-organizzazione nella programmazione e svolgimento delle proprie attività in modo molto più indipendente, senza l'affiancamento costantemente in

⁷ Vedasi tabella precedente

presenza di responsabile e colleghi, dall'altro i responsabili hanno dovuto adottare non solo nuove modalità di lavoro, ma anche di coordinamento e collaborazione con il proprio staff a distanza, attraverso previsione/assegnazione/condivisione di obiettivi – anche a scadenze ravvicinate – e verifica dei risultati nel rispetto delle tempistiche stabilite.

Il monitoraggio dell'attività dei collaboratori è stato pertanto svolto con riferimento ad obiettivi e risultati, registrati anche periodicamente per tracciarne impegno e contenuti, nonché quotidianamente tramite il coordinamento delle attività, la condivisione degli obiettivi, la costante verifica dell'avanzamento dei lavori nel rispetto dei tempi previsti. Per questa finalità è stato messo a disposizione un **format per la rendicontazione sintetica delle attività**. Sono stati utilizzati una pluralità di **strumenti di comunicazione** diversi, anche in contemporanea (videoconferenze, Whatsapp, Hangouts, posta elettronica, telefono ecc.), che, nel loro insieme, hanno consentito e consentono il lavoro in team, benché la circolazione dell'informazione risulti comunque spesso meno immediata che in presenza.

Per evitare situazioni di isolamento e avere il polso di eventuali criticità o difficoltà, i responsabili sono stati invitati a programmare almeno due **riunioni telematiche settimanali coinvolgendo tutto il personale afferente**. Sempre per evitare l'isolamento, è stato creato, utilizzando l'applicazione Meet, uno **spazio virtuale - sempre raggiungibile - per entrare in contatto con i colleghi nei momenti di pausa**. Per le riunioni on line i dipendenti della Scuola hanno utilizzato Google Meet e Google Drive per la condivisione di lavoro dei documenti: utilities queste ultime esistenti ed utilizzabili anche in precedenza, che hanno avuto un utilizzo per la prima volta massivo da parte dei dipendenti della Scuola proprio durante il periodo del lavoro agile emergenziale. Per agevolare lo svolgimento delle attività sono state fornite le istruzioni per l'accesso alla rete della Scuola tramite **VPN** e per l'utilizzo degli applicativi in uso (gestione presenze, protocollo informatico, etc.) tramite le consuete credenziali di ateneo. Presso la Scuola la maggior parte delle applicazioni informatiche di lavoro utilizzate dai dipendenti dall'Amministrazione è risultata accessibile da remoto (UGOV, CSA, Titulus, Startweb ecc.) e con il sistema della VPN è stato possibile per il personale connettersi alla rete e ai server della Scuola per lavorare con le consuete modalità. Presso la Scuola in questa prima fase si è resa necessaria un'assistenza molto intensa da parte degli informatici agli altri dipendenti e sono state fornite istruzioni utili, semplificate, mediante mailing list. Poi il personale ha progressivamente acquisito dimestichezza con le nuove modalità operative, anche se una formazione più approfondita da fare acquisire in modo graduale è stata programmata per i mesi a venire, finalizzata in modo particolare all'utilizzo di nuovi strumenti collaborativi. La Scuola ha anzi colto l'occasione per attivare e incentivare momenti di **formazione** del personale, in particolare nelle fasi iniziali e più critiche dell'emergenza per coinvolgere maggiormente le persone che di solito avevano una attività più a diretto contatto con l'utenza. Laddove ve ne fosse la necessità sono state messe **a disposizione del personale in smartworking le attrezzature informatiche della Scuola** (computer portatili ed alcuni router), soddisfacendo, con il passare delle settimane, la totalità delle richieste presentate dal personale .

Sono stati messi a disposizione oltre 100 computer, tra fissi e portatili, oltre 50 router per favorire la connettività e oltre 70 telefoni cellulari aggiuntivi rispetto a quelli ordinariamente in uso da assegnare sia ai responsabili di struttura che ai collaboratori che svolgono attività che comportano la necessità di frequenti contatti telefonici con l'utenza, da usare nelle fasce di contattabilità.

Sono inoltre stati messi a disposizione circa 150 dispositivi per migliorare la comunicazione in videochiamata, quali cuffie e webcam. Per questi tipi di intervento è stato destinato un particolare finanziamento di € 100.000. Si è inoltre definito di offrire ai dipendenti un ristoro delle spese sostenute per la connettività a partire dall'inizio dell'emergenza sanitaria. Il

regolamento per l'erogazione dei ristori è in fase avanzata di definizione. Si veda a quest'ultimo proposito i dati forniti nell'ambito del monitoraggio al Dipartimento della Funzione Pubblica (Figura n.1).

Figura n.1

4. Indicare il numero totale di personale in lavoro agile nei mesi di maggio, giugno, luglio, agosto e dal 1° al 15 settembre 2020 che fruisce di Personal Computer o altri device (tablet, notebook) forniti dalla Amministrazione e/o accessi da remoto alla rete e ai sistemi dell'Amministrazione:

	2020				
	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	01-15 Settembre
<i>Personale in lavoro agile con PC/Device forniti dalle amministrazioni</i>	64	85	95	95	116
<i>Personale in lavoro agile con propri PC/Device abilitati all'accesso alla rete e ai sistemi dell'amministrazione</i>	145	128	119	106	85

3.3. POTENZIAMENTO DELLE ATTREZZATURE INFORMATICHE E DEI SISTEMI INFORMATIVI

Per la piena ripresa delle attività dopo l'emergenza sanitaria ancora in corso, la Scuola, con deliberazioni del Senato Accademico del 20/05/20 e del Consiglio di Amministrazione Federato del 27/05/20 ha deciso di intraprendere alcune azioni per il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per la digitalizzazione della didattica, tra cui si segnala il "Progetto di rinnovamento tecnologico delle sale e aule della Scuola".

Tale progetto prevede la programmazione dell'offerta didattica "mista", ovvero in grado di essere erogata sia in presenza sia in videoconferenza, con modalità sincrona e/o asincrona, garantendo le stesse possibilità in termini di accessibilità e di qualità della didattica agli studenti in presenza e a quelli a distanza. Il progetto è definito in ottica modulare: individua due modelli di aula (standard e avanzata) e prevede la possibilità di passare in un secondo momento a un allestimento avanzato in tutte le aule e/o di ampliare il numero di aule interessate dalle modifiche. Tutte le aule individuate saranno attrezzate stabilmente con:

- un pc di controllo con installati i client di videoconferenza utilizzati alla Scuola, integrato con il sistema audio-video di sala
- un sistema audio che include un microfono per il docente e per gli studenti in presenza
- una telecamera per la ripresa del docente o della lavagna, con possibilità di registrare la lezione con risoluzione media
- un proiettore con buone prestazioni
- un sistema di domotica di controllo dei dispositivi di sala

Le aule con funzionalità avanzate avranno in aggiunta la possibilità per il docente di attivare o disattivare un sistema di ripresa del docente stesso in movimento, la possibilità di registrare le riprese in alta risoluzione e di svolgere lezioni in contemporanea in più aule collegate tra loro. Per la realizzazione dell'intero progetto come sopra descritto si prevede una spesa complessiva

non superiore a circa 610.000 euro (IVA inclusa), utilizzando anche specifica contribuzione ministeriale. Il progetto è in fase avanzata di realizzazione, molte sale sono già disponibili e il termine dei lavori è previsto nei prossimi mesi.

Inoltre, è stata messa a punto la nuova piattaforma di gestione dei calendari delle attività didattiche "planning.sns.it", che permette la visualizzazione del calendario delle attività formative, il collegamento all'aula virtuale in cui si svolgono e la prenotazione del posto fisico in aula che attraverso un sistema disponibile anche in App. Questo strumento consente di monitorare il rispetto delle regole sul numero delle persone presenti in relazione agli spazi. Infatti, il sistema di prenotazione delle lezioni dei posti in aula, unito al sistema spazi.sns.it (per la prenotazione di posti in biblioteca, mensa posti in aula per studio individuale, spazi comuni etc), consente di individuare i contatti significativi per il rispetto della normativa in tema di gestione emergenza COVID.

4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Lo sviluppo del lavoro agile alla Scuola Normale si articola in tre fasi: la prima è stata avviata con l'introduzione del lavoro agile emergenziale imposto dalla pandemia del 2020, e ha visto un consolidarsi delle modalità e degli strumenti di lavoro, oltre all'implementazione di strumenti di monitoraggio, adattati poi alle esigenze dettate dagli adattamenti al contesto normativo.

La seconda fase vedrà la transizione dal lavoro agile emergenziale all'introduzione di una modalità ordinaria, sperabilmente prevista per la metà del 2021. In questa seconda fase saranno messi in atto nuovi strumenti collaborativi a supporto dell'attività a distanza e vedrà la ridefinizione di alcuni processi al fine di completare quelli di digitalizzazione e dematerializzazione. In occasione dell'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sono state recepite le indicazioni contenute nelle Linee Guida di cui al DM del 9 dicembre 2020, per consentire la valutazione, a partire dal ciclo della performance 2021, della performance individuale (svolta anche in lavoro agile) e dell'impatto di questa modalità di lavoro sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa della Scuola.

La terza fase, da raggiungersi entro il triennio, è invece il consolidamento della modalità di lavoro agile con l'attuazione piena e ordinaria.

4.1. CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE

La fase emergenziale ha determinato una rapida evoluzione della struttura gettando basi significative per l'attuazione del lavoro agile a che in condizioni ordinarie.

In particolare sono state implementate attività di monitoraggio per ogni unità organizzativa minima, in modo da verificare periodicamente lo svolgimento delle attività e l'insorgere di eventuali criticità sia sul fronte della realizzazione delle attività, sia sull'eventuale necessità di un maggiore supporto/relazione da parte di un membro della struttura. A valle di un monitoraggio costante potranno essere valutate in una fase successiva, cambiamenti organizzativi che consentano una collaborazione più continua tra persone che svolgono attività analoghe o strettamente collegate.

La Scuola per la prestazione lavorativa resa in modalità agile prevede di assicurare la dotazione tecnico informatica: computer (portatile o fisso), possibilità di collegamento audio video, eventuale connessione dati mobile di supporto. È interesse della Scuola facilitare l'accesso alla

rete internet veloce, in modo da minimizzare alcune criticità ancora presenti per coloro che si connettono da rete mobile.

È in programma entro il 2021 il passaggio all'ambiente Microsoft 365 che prevede l'introduzione di strumenti collaborativi e la possibilità di ottimizzare l'organizzazione delle attività.

Come precedentemente descritto, è in atto una specifica attività di mappatura processi, uno dei cui fini è il completamento della digitalizzazione degli atti amministrativi, anche al fine di raggiungere l'obiettivo dell'archiviazione esclusivamente elettronica.

Per quanto riguarda la formazione correlata al lavoro agile, si considera completata quella sugli strumenti informatici minimi abilitanti quali l'utilizzo di videochiamate e la condivisione dei documenti, in una seconda fase sarà necessario, sul fronte tecnico provvedere a una formazione specifica per tutto il personale potenzialmente interessato sull'utilizzo di Microsoft Teams/365, sul fronte organizzativo/gestionale è invece necessario proseguire la formazione sulla comunicazione assertiva e ascolto empatico per tutto il personale e soprattutto formare i responsabili di struttura alla gestione del lavoro in modalità mista agile/in presenza, e a condurre le attività in modo non solo efficace ed efficiente ma mantenendo dinamiche relazionali proficue e positive.

4.2. MODALITÀ DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE

Alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi, nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, fermo restando il completamento della mappatura della attività e la ripresa in presenza delle attività oggi precluse in sede stante l'emergenza sanitaria, si ritiene che siano teoricamente svolgibili in modalità agile tutte le attività non direttamente dipendenti dalla presenza fisica in sede. La presenza fisica in sede, allo stato, è sicuramente necessaria per le seguenti attività:

- attività (residuale) di protocollazione della documentazione cartacea;
- attività connesse ai cantieri e alla manutenzione impianti;
- servizi di ristorazione;
- servizi di logistica e di portierato/guardiania presso gli edifici della Scuola (palazzi e collegi);
- servizi di supporto per la didattica a distanza e le riunioni telematiche degli organi della Scuola;
- interventi su apparati e dispositivi informatici e di telefonia;
- servizi di supporto tecnico alle attività di ricerca e laboratoriali;
- servizi bibliotecari e archivistici.

Inoltre ciascun responsabile di struttura è chiamato a organizzare, per la propria struttura, eventuali attività da svolgere in sede e il livello di presenza utile a garantire un supporto ottimale all'utenza, tenendo conto, per il periodo interessato dalla pandemia, delle migliori condizioni di sicurezza.

Le rimanenti attività, comprese quelle cosiddette di backoffice rispetto a quelle precedentemente elencate, sono svolgibili in modalità agile. Su questi presupposti si prevede la possibilità di attuare la modalità di lavoro agile per una quantità di personale tecnico e amministrativo eventualmente anche superiore al 60%.

Al termine della presente fase emergenziale dovrà essere disciplinato l'accesso al lavoro agile, partendo dall'impostazione delle linee guida redatte, ma non ancora attuate in fase sperimentale, nonché tenuto conto dell'esperienza emergenziale, in termini di:

- precisa definizione degli ambiti e della modalità del lavoro agile ordinario da introdurre presso la Scuola (numero massimo-~~minimo~~ di giorni in lavoro agile su base mensile, orari di lavoro, fasce di contattabilità,...)
- individuazione dei destinatari, con particolare riferimento ad eventuali criteri di precedenza nell'accesso al lavoro agile qualora le domande dovessero essere superiori a quanto eventualmente previsto per ciascuna unità organizzativa;
- procedimento di adesione al regime di lavoro agile e contenuti dell'accordo individuale cui aderiranno i dipendenti interessati.

A livello di organizzazione nel suo complesso devono essere valutate modalità per la realizzazione di momenti di compresenza fisica (verticali o orizzontali) che favoriscano la relazione superando i rischi di isolamento di coloro che svolgono la maggior parte dell'attività lavorativa in modalità agile.

Inoltre l'attuazione del lavoro agile in misura superiore a quella prevista in via sperimentale, unita ad una forte spinta alla dematerializzazione e all'introduzione di tecnologie collaborative che prescindono dall'utilizzo di una specifica postazione fisica, rendono possibile un ripensamento degli spazi di lavoro nel medio termine. Si rimanda quindi ad una fase avanzata di applicazione per valutare l'opportunità di ridefinire gli spazi attualmente assegnati alle singole strutture, superando eventualmente dell'assegnazione di una postazione ad uso esclusivo a ciascuna unità di personale.

4.3. STRUMENTI DI RILEVAZIONE E DI VERIFICA PERIODICA E VALUTAZIONE IMPATTO

L'attuazione del lavoro agile rende necessaria la 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. Per una prima fase di attuazione del lavoro agile continuano a rimanere valide le modalità di reporting periodico stabilite in fase emergenziale.

Saranno inoltre raccolti e monitorati i dati riportati nella tabella sottostante, come da indicazioni delle Linee Guida sul POLA e indicatori di performance, sia come indicatori sullo stato di salute dell'ente (e quindi per monitorare gli elementi abilitanti l'attuazione del lavoro agile) sia indicatori di monitoraggio del lavoro agile stesso (a partire dal numero di dipendenti e giornate lavorative, il loro benessere organizzativo, fino alla digitalizzazione dei processi e gli investimenti/costi per relativi). Il monitoraggio del lavoro agile inoltre non può prescindere anche da un monitoraggio sui suoi impatti sulla qualità dei servizi erogati e sulla efficienza dell'azione amministrativa. A questo proposito ci si propone di monitorare innanzitutto la qualità percepita dei servizi attraverso rilevazioni di customer satisfaction da somministrare sia al PTA che agli utenti (allievi, docenti).

RISORSE	DIMENSIONI	Indicatori di SALUTE DELL'ENTE e di monitoraggio del lavoro agile
Umane	SALUTE ORGANIZZATIVA: adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Indicatori quantitativi sullo stato di implementazione del lavoro agile: <ul style="list-style-type: none"> - % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali - % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali* • Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi) • Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile • Benessere organizzativo <ul style="list-style-type: none"> - % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori - % dipendenti in lavoro agile soddisfatti - soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti - soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc. • Numero di assenze (es. [(Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1)/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1])
	SALUTE PROFESSIONALE: adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze manageriale e organizzative (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi): <ul style="list-style-type: none"> -%responsabili e lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno • -% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi • Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie): <ul style="list-style-type: none"> -% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno -% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile
Strumentali	SALUTE DIGITALE	<ul style="list-style-type: none"> • N. PC a disposizione per lavoro agile • % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali) • Presenza di un sistema VPN • Presenza di una intranet • Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) • % Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti) • % Utilizzo firma digitale tra i responsabili • % Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)
Economico-finanziari e	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> • € Costi per formazione delle competenze organizzative e digitali funzionali al lavoro agile • € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile • € Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi)