

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmare il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo

AMBITO DI APPLICAZIONE

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) si applica a tutto il personale tecnico-amministrativo con regime d'impegno a tempo pieno/part-time, inquadrato nelle categorie B, C, D ed EP e ai collaboratori linguistici, in servizio presso le Ripartizioni, gli Uffici ad esse afferenti, i Dipartimenti Universitari, le Biblioteche di area, le Scuole e i Centri nonché al personale Dirigenziale.

Al suddetto personale è equiparato il personale proveniente da altre amministrazioni ed in servizio presso le strutture dell'Ateneo in posizione di comando, distacco o altro analogo istituto.

Il Piano non si applica:

- a) al personale tecnico-amministrativo utilizzato anche dall'Azienda Ospedaliera Universitaria "Federico II" ed individuato nell'elenco allegato C al vigente Protocollo di intesa Università/Regione Campania;
- b) al personale di cui all'elenco allegato D al vigente Protocollo di intesa Università/Regione Campania, assunto dall'Università in categoria D ed EP, per conto dell'Azienda, per soli fini assistenziali, a totale carico del finanziamento regionale.

RIFERIMENTI NORMATIVI E STATO DI ATTUAZIONE

Il lavoro agile ha trovato il suo primo riferimento normativo nella Legge Madia di Riforma della Pubblica Amministrazione n. 124 del 2015 con la finalità della *"promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche"*.

La successiva Legge n. 81 del 2017 ha disciplinato il lavoro agile rispetto al pubblico impiego definendone ed evidenziandone le caratteristiche:

- flessibilità organizzativa;
- volontarietà delle parti sulla base di un accordo individuale;
- utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile lo svolgimento della 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".

Gli obiettivi perseguiti attraverso il lavoro agile (come emerge anche dalla direttiva n. 3/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica) sono quelli di consentire 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.

L'applicazione concreta della disciplina sopra richiamata è stata tuttavia limitata a livello nazionale e l'Ateneo non aveva avviato una sperimentazione per l'introduzione dello smart working.

La situazione è cambiata a seguito dell'attuale emergenza epidemiologica da COVID-19.

Durante tutto il corso dell'anno 2020 lo smart working (lavoro agile) è stato uno degli istituti giuslavoristici che ha subito notevoli alterazioni - attraverso un susseguirsi di disposizioni legislative, di DD.PP.CC.MM., di protocolli sottoscritti tra il Ministro per la pubblica amministrazione e le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nelle pubbliche amministrazioni, di circolari e direttive adottate dalla Funzione Pubblica - che ne hanno cambiato completamente la natura originaria, tramutando il lavoro agile in modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle PP.AA., prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. 81/2017 nonché consentendo l'utilizzo di strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'Amministrazione (art. 87, commi 1 e 2, del D.L. 17 marzo 2020, n. 18, convertito con modifiche nella L. 24 aprile 2020, n. 27).

In effetti, in situazione emergenziale, tale strumento è diventato, di fatto, un *"dispositivo di protezione individuale atipico per la sicurezza sui luoghi di lavoro o di ordine pubblico sanitario"*, come affermato dall'INAIL nelle proprie linee guida.

A partire dal mese di marzo 2020 l'Ateneo ha dovuto necessariamente avviare una capillare riorganizzazione dei propri servizi continuando ad assicurare gli stessi in modalità a distanza, senza soluzione di continuità, a tutta la comunità universitaria e all'utenza esterna. In particolare, per quanto riguarda i servizi agli studenti (didattica, esami di profitto ed esami di laurea, ricevimento, consultazione di testi in forma digitale), gli stessi sono stati garantiti da remoto, adottando soluzioni digitali e non in presenza, in modalità sincrona e asincrona, programmando riunioni in modalità telematica. Si è reso, inoltre, necessario avviare una revisione dei processi amministrativi in relazione all'introduzione per i dipendenti della modalità di lavoro mista (in presenza e da remoto).

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dell'andamento dello smart working emergenziale a partire da marzo 2020:

Decreti/avvisi del Direttore Generale		dal	al	n. unità che hanno svolto smart working	n. unità in servizio esclusivamente presso l'Ateneo	percentuale SW nel periodo di riferimento
DG 186 del 10/03/2020	Piano straordinario Lavoro Agile (solo servizi pubblici essenziali in presenza)	11/03/2020	03/04/2020	1614	1745	92,49%
DG 235 del 01/04/2020	Proroga		14/04/2020			
Avviso del 11/04/2020	Proroga		03/05/2020			
DG 294 del 29/04/2020	FASE 2 (solo attività indifferibili in presenza)	04/05/2020	15/06/2020	1619	1743	92,89%
DG 378 del 09/06/2020	FASE 2 - aggiornamento, a seguito del D.L. 34 del 19/05/2020 (art. 263 progressiva riapertura degli Uffici pubblici)	16/06/2020	31/07/2020	1584	1784	88,79%
DG 518 del 28/07/2020	Proroga		30/09/2020			
DG 680 del 30/09/2020	Proroga		31/10/2020			
DG 805 del 29/10/2020	a seguito del Decreto del Ministro per PA del 19/10/2020 anche in linea con il successivo DPCM del 03/11/2020 - Scenario di tipo 3 (Regione gialla/arancione)	01/11/2020	14/11/2020			
DG 856 del 16/11/2020	Scenario di tipo 4 (Regione rossa, solo servizi pubblici essenziali in presenza)	15/11/2020	30/11/2020	1445	1757	82,24%
DG 805 del 29/10/2020	Scenario di tipo 3 (Regione arancione)	01/12/2020	31/12/2020	1362	1752	77,74%

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.

(Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati).

In questa sezione del Piano, l'Amministrazione definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare. I contenuti di questa sezione devono essere coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".

L'art. 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazione dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 attualmente detta disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile nella prospettiva della riconduzione di tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa dalla logica emergenziale a quella ordinaria.

Il comma 4 *bis* del citato articolo ha apportato modifiche all'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, prevedendo che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le Amministrazioni Pubbliche redigano, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). Detto Piano 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.

La norma prevede, altresì, che le Pubbliche Amministrazioni adottino *"le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, [...] 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"*.

Avendo, quindi, come riferimento gli obiettivi generali dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dell'azione amministrativa, a partire dall'anno 2021 l'Ateneo Federico II intende introdurre il lavoro agile "ordinario" di cui agli artt. 18 e ss. della legge 22 maggio 2017, n. 81, quale forma di impiego flessibile

delle risorse umane, con le seguenti finalità:

- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, funzionali al miglioramento del benessere individuale e organizzativo;
- promuovere modelli di gestione delle risorse umane orientati al miglioramento dei risultati e alla valorizzazione di competenze individuali, quali orientamento ai risultati, spirito di iniziativa e flessibilità operativa;
- promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi dell'autonomia e con forte responsabilizzazione dei dipendenti rispetto al loro apporto lavorativo;
- diffondere la cultura digitale e sviluppare le competenze necessarie per un utilizzo equilibrato ed efficace dei nuovi strumenti;
- razionalizzare l'organizzazione del lavoro per la realizzazione di economie di gestione;
- avviare le verifiche preliminari ad una diversa distribuzione degli spazi di lavoro all'interno delle strutture, anche attraverso la diffusione del *"desk sharing"*, vale a dire la condivisione di postazioni di lavoro o più in generale di aree di *"co-working"*;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti o la riprogrammazione in orari con viabilità più agevole, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenze, in continuità con le azioni promosse dalla RUS (Rete delle Università per lo sviluppo Sostenibile) e le politiche ambientali degli enti territoriali.

A tal fine sono state previste le necessarie misure organizzative.

Innanzitutto, in applicazione del quadro normativo di cui sopra e della progressiva riconduzione del lavoro agile alla disciplina pre-COVID-19, l'Amministrazione con circolare prot. n. 71450 dell'11 settembre 2020 ha richiesto a tutti i Responsabili di Struttura dell'Ateneo di effettuare una preliminare ricognizione interna preordinata ad individuare le attività non eseguibili e quelle eseguibili in modalità agile richiedendo, inoltre, agli stessi di comunicare anche il numero delle unità addette in via esclusiva o prevalente alle attività eseguibili in modalità agile.

Al fine di cercare, ove possibile, di effettuare una ricognizione omogenea tra le varie Strutture dell'Ateneo, nella predetta circolare, l'Amministrazione ha fissato dei criteri generali per l'identificazione delle attività/compiti che per le loro caratteristiche non possono essere svolti in modalità agile e richiedono la presenza costante nel luogo di lavoro, raggruppandoli nelle seguenti macro-voci:

a) *Inerenti alla natura delle attività/compiti*

Esempio

- sorveglianza dei locali delle strutture di Ateneo (biblioteche, aule, strutture etc.);
- gestione della sicurezza dei laboratori di ricerca;

- supporto alla gestione degli stabulari per attività di ricerca;
- supporto nelle esercitazioni pratiche agli Studenti che usufruiscono di esercitazioni di laboratorio.

b) Inerenti all'impatto delle attività sulla soddisfazione delle esigenze degli utenti interni/esterni dei servizi

Esempio

- attività relative all'erogazione di servizi relativi a specifiche e peculiari esigenze degli utenti non facilmente codificabili e standardizzabili e che richiedono pertanto, ai fini del soddisfacimento delle esigenze degli utenti, una interazione diretta tra operatore ed utente;
- attività relative all'interazione tra operatore e utente finale ("front office") nel caso in cui la complessità dell'interazione sia tale da non poter essere efficacemente gestita attraverso soluzioni tecnologiche.

c) Inerenti alla formalizzazione ed alla descrizione dei processi lavorativi

Esempio

- compiti lavorativi che vengono svolti nell'ambito di processi lavorativi non vincolati a specifiche normative o procedure, e nei quali è richiesto uno stretto coordinamento tra tutti gli operatori coinvolti.

d) Inerenti all'autonomia professionale ed all'operatività del personale

Esempio

- attività i cui output richiedono preventivo controllo o approvazione da parte del referente gerarchico.

e) Inerenti alla programmazione ed al controllo

Esempio

- attività i cui volumi di output sono difficilmente programmabili nel tempo e non consentono pertanto di stabilire un volume di prestazioni da realizzare in determinati periodi

f) Inerenti all'infrastruttura informatica/digitale ed alla cultura digitale degli operatori e degli utenti

Esempio

- attività lavorative per le quali allo stato attuale non sono già disponibili applicativi informatici.

La scadenza della predetta ricognizione era fissata al 30 settembre 2020. Con successiva e-mail dell'Ufficio personale tecnico amministrativo datata 5 gennaio 2021 è stato chiesto ai Responsabili di Struttura/Referenti di confermare e/o modificare/integrare la ricognizione effettuata, con la precisazione che i dati dovevano essere aggiornati alla data del 31 dicembre 2020. I predetti riscontri sarebbero dovuti pervenire al suddetto ufficio entro e non oltre l'8 gennaio 2021 e nel caso di mancato riscontro si

intendevano confermati i dati già in possesso del predetto ufficio.

Le *slides* riepilogative degli esiti della predetta ricognizione sono riportate nell'Allegato 1.

E' stato, inoltre, elaborato l'allegato Disciplinare del Lavoro agile quale atto interno di autorganizzazione e predeterminazione dei contenuti degli accordi individuali (Allegato A), nei limiti delle disposizioni normative e contrattuali vigenti in materia.

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.

In relazione a tale ultimo aspetto l'Ateneo prevede di avviare un'accurata riflessione nel corso del 2021.

Documenti da allegare

ALLEGATO 1 (in formato elettronico accessibile)

Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

L'Amministrazione deve definire e aggiornare 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 i modi con cui si intende superarle.

ALLEGATO 2 (in formato elettronico accessibile)

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

ALLEGATO 3 (in formato elettronico accessibile)

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

(Con riferimento agli allegati 2 e 3, si richiede il solo caricamento della parte dei Piani formativi che riguarda la realizzazione di attività di formazione finalizzate a fornire le nuove competenze per il lavoro agile)

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti

***Dirigenti:** oltre alla dirigenza in generale, un ruolo centrale spetta alle Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento*

Il disciplinare, tenendo chiaramente conto delle peculiarità delle Università, definisce le modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile facendo riferimento alle singole strutture dell'Ateneo, come da tabella che segue:

Struttura	Personale destinatario	Referente/Responsabile di struttura
singola Ripartizione	Per il personale TA in servizio presso la Ripartizione e gli uffici ad essa afferenti	Dirigente
Dipartimento universitario	Per il personale TA in servizio presso i singoli uffici dipartimentali e per il personale TA non incardinato in nessun ufficio dipartimentale	Direttore del Dipartimento
Scuole	Per il personale TA in servizio presso la Scuola e gli uffici ad essa afferenti	Presidente della Scuola
Centro di Ateneo per le Biblioteche (CAB)	Per il personale TA in servizio presso il CAB e le biblioteche di area	Presidente del CAB
Centro di Ateneo per i Servizi Informativi (CSI)	Per il personale TA in servizio presso il CSI e presso le aree tecniche afferenti	Presidente del CSI
Restanti singole strutture di Ateneo	Ad esempio: musei, orto botanico, centri, azienda agraria	Responsabile di Struttura

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

Con riferimento al POLA di Ateneo per il triennio 2021/2023, la Presidente del CUG – in coerenza con il Piano delle azioni positive di Ateneo (PAP) ed in linea con quanto previsto nella Direttiva n.2 del 2019 del Ministero

della Pubblica Amministrazione – nell’ambito del gruppo di lavoro per la redazione del POLA, di cui è componente, esercita funzioni propositive, consultive e di verifica, affinché la programmazione e l’attuazione avvengano nel rispetto delle pari opportunità e siano volti a favorire la conciliazione dei tempi di vita-lavoro, nonché a migliorare il benessere organizzativo e dei lavoratori.

Con particolare riferimento al monitoraggio degli indicatori del POLA che ricadono nella sua area di competenza, il CUG lavorerà in stretta sinergia con il Nucleo di Valutazione dell’Ateneo.

Organismi indipendenti di valutazione (OIV): in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n.2/2017, la definizione degli indicatori che l’amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un’attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell’OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull’adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Il modello di valutazione delle performance, adottato dall’Università degli Studi di Napoli Federico II, e sostanzialmente ricavabile dal SMVP coniugato con il PIA (Piano integrato d’Ateneo), tiene conto della normativa vigente in materia ed in particolare della disciplina di cui al d.lgs 150/2009, nuovo testo, al d.lgs n. 74/2017, alle linee guida emanate dall’ANVUR e dal Dipartimento della Funzione pubblica. Il ciclo di gestione delle *performance*, attuato nell’Ateneo, si svolge su un arco temporale annuale: si articola nella pianificazione, nel monitoraggio dello stato di avanzamento e nella misurazione e valutazione finale della *performance*; il Nucleo di valutazione (NdV) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione - con la redazione di una Relazione sullo stesso che contempla indicazioni di adattamento sistemico per l’anno successivo - e verifica l’effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali, unitamente al coinvolgimento dei valutati nel percorso di valutazione.

Il complessivo processo implementato nell’Ateneo, rispetta l’approccio suggerito da tutte le recenti riforme, e sostanzialmente ravvisabile nel progressivo e incrementale avvicinamento alle componenti delineate dalle normative sopra citate. Per tale ragione si prevede, nell’arco di un triennio, di valorizzare le ripetute raccomandazioni formulate dal NdV e, oggi, confluite nel progetto di implementazione del *lavoro agile post emergenziale*, dirette all’adozione di un sistema di rilevazione della soddisfazione dell’utenza in grado di coinvolgere tanto la dirigenza che il personale del comparto. Ciascuno secondo il proprio apporto personale. Questo al fine di proseguire e completare il percorso avviato in Ateneo nel 2018 in attuazione della Riforma Madia. In questa prospettiva il NdV ha un ruolo centrale nell’accompagnare il transito verso un modello il

cui asse è certamente spostato nel senso del controllo sui risultati e che proprio per tale ragione necessita di una partecipazione autentica e consensuale di tutti i soggetti coinvolti, specie nella fase di definizione di target e indicatori.

Il NdV, in questo contesto, monitora il processo di verifica intermedia che contempla l'invio dei report da parte della dirigenza al Direttore generale e l'attivazione di audizioni individuali, affinché si riscontri la coerenza con gli obiettivi di performance, rinvenibili nel PIA (di cui il P.O.L.A. costituisce una sezione) e correlati pure alla programmazione del lavoro agile ed emergano le eventuali criticità.

Il grado di raggiungimento dei *target* fissati per ciascun anno nel P.O.L.A. dovrà essere rendicontato in un'apposita sezione della Relazione annuale sulla *Performance*, a cura dell'Amministrazione, che all'esito dell'istruttoria dei competenti Uffici e Ripartizioni, è trasmessa al Direttore generale in tempo utile per l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione e la validazione da parte del Nucleo di valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo all'anno solare cui si riferisce.

Tutti gli attori del sistema sono in generale coinvolti nelle diverse fasi di adozione degli atti di macro organizzazione dell'Amministrazione. Il testo che racchiude il modello complessivo (SMVP) è, infatti, trasmesso dal Direttore generale al Nucleo di valutazione e, a seguito di parere vincolante dello stesso, sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previa informativa alle Organizzazioni Sindacali e alla RSU e, ove ne scaturisca la richiesta, confronto. Per questo verso, è attuato un processo circolare, nel corso della formazione progressiva di questo atto macro organizzativo, che consente di diffondere conoscenza e consapevolezza a tutti i livelli e soprattutto al livello del personale dirigenziale e di comparto, cui il modello è prioritariamente destinato.

Responsabili della Transizione al Digitale (RTD): *In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.*

L'art. 17, comma 1, del Codice dell'Amministrazione digitale (CAD), emanato con Decreto legislativo n. 82 del 7 marzo 2005, stabilisce che ciascuna pubblica amministrazione è tenuta ad affidare ad un unico ufficio dirigenziale, fermo restando il numero complessivo degli uffici, la "transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità", nominando un Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD).

I compiti attribuiti al RTD rendono evidente la valenza che il legislatore ha assegnato a tale figura nel processo di evoluzione digitale della Pubblica Amministrazione. Tale funzione deve trovare espressione nella programmazione strategica di ciascuna Amministrazione e assume ancora maggiore importanza nella prospettiva della attuazione delle condizioni informatiche abilitanti del lavoro agile. Basti considerare, tra gli altri compiti:

- il coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi;
- la pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività;
- l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità;
- l'analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Attualmente il ruolo del Responsabile per la Transizione al Digitale è attribuito al Presidente del Centro di Ateneo per i Servizi Informativi.

Nel corso del 2021 sarà effettuata un'attenta considerazione dell'organizzazione della figura in Ateneo, anche valutando l'introduzione di un apposito ufficio per la transizione al digitale, nella prospettiva di una sempre migliore rispondenza alle finalità da conseguire.

Altri soggetti (specificare) -----

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

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

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

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

Per quanto riguarda le condizioni di realizzazione del lavoro agile, come risulta dal Programma di sviluppo di cui alla presente parte 4:

- a) sono definite e gradualmente attuate le misure organizzative correlate all'introduzione del lavoro agile, con particolare riferimento alla mappatura, all'analisi ed al monitoraggio dei servizi erogati a distanza e dei processi curati dalle strutture di Ateneo;
- b) sono definiti gli strumenti tecnologici necessari per lo svolgimento della prestazione in modalità agile e sono individuati e gradualmente assicurati gli applicativi informatici per l'erogazione dei servizi a distanza e gli applicativi – già sperimentati di fatto nel corso dell'anno 2020 da una parte del personale dirigenziale e tecnico amministrativo – per il coordinamento dei collaboratori a distanza e le relazioni tra gli stessi (anche mediante messaggistica e riunioni telematiche), nonché per il monitoraggio delle attività svolte in modalità agile;
- c) sono previsti specifici percorsi formativi (cfr. Allegati 2 e 3), per assicurare un idoneo svolgimento della prestazione in modalità agile, con particolare riferimento: alle procedure tecnico-informatiche di connessione da remoto; ai rischi connessi all'utilizzo dei dispositivi tecnologici e alle regole da osservare nella scelta del luogo di lavoro ai fini della salute e della sicurezza del/la dipendente; alle previsioni normative in materia di privacy e tutela dei dati personali e di regole comportamentali sugli obblighi di riservatezza e tutela delle informazioni; ai comportamenti richiesti e alle modalità di interazione a distanza con l'utenza interna ed esterna e tra colleghi. Inoltre, sono previste attività formative per l'acquisizione delle nuove *soft skills* richieste per un efficace coordinamento a distanza dei collaboratori e per una gestione degli stessi basata sulla definizione condivisa di specifici obiettivi

coerenti con le posizioni di lavoro ricoperte e sul monitoraggio periodico dei relativi risultati. A ciò si affiancheranno interventi formativi sugli applicativi informatici che saranno utilizzati.

Sulla base dell'analisi complessiva delle condizioni abilitanti del lavoro agile, si è ritenuto opportuno adottare una scelta di gradualità nella definizione della percentuale di lavoratori addetti ad attività agili ammessi a tale modalità, fissando una quota minima secondo la seguente progressione nel triennio 2021 – 2023:

- anno 2021: a partire dall'effettiva attuazione del Piano, 40% (approssimato per arrotondamento) dei potenziali lavoratori agili sulla base della ricognizione effettuata e comunicata dal Responsabile della Struttura;
- anno 2022: 50% (approssimato per arrotondamento) dei potenziali lavoratori agili sulla base della ricognizione aggiornata al 31 dicembre precedente e comunicata dal Responsabile della Struttura;
- anno 2023: 60% (approssimato per arrotondamento) dei potenziali lavoratori agili sulla base della ricognizione aggiornata al 31 dicembre precedente e comunicata dal Responsabile della Struttura.

Sulla base di tali percentuali sarà attribuito a cura della Ripartizione Risorse umane Personale contrattualizzato e Trattamento pensionistico a ciascuna struttura (Ripartizione, Dipartimento, Scuola, Centro, altra Struttura) il numero di unità di personale addette ad attività agili che potranno lavorare in questa modalità. Tale numero sarà sempre pari ad almeno 1, anche nel caso in cui alla struttura è assegnata una sola unità di personale, sempre che la sua attività possa essere svolta in modalità agile sulla base della ricognizione effettuata.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	1. <i>Coordinamento organizzativo</i> Adozione di modalità di coordinamento dei collaboratori basata su riunioni programmate per analizzare le criticità delle situazioni lavorative e definire azioni di miglioramento	% di strutture che adotteranno le modalità	0	almeno il 60 % delle strutture	almeno il 70 % delle strutture	almeno l'80 % degli delle strutture	
	2. <i>Monitoraggio</i> Vedi modalità di monitoraggio relative alla sezione 4						
	3. <i>Help desk informatico</i>	presenza di un help desk specifico per il lavoro agile	non presente	progettazione dell'help desk	definitiva implementazione	-	CSI
	4.1. <i>Programmazione per obiettivi</i> Adozione di modalità gestione dei collaboratori basata su definizione condivisa di specifici obiettivi coerenti con le posizioni di lavoro ricoperte e monitoraggio periodico dei risultati	% di strutture che adottano la gestione per obiettivi	0	almeno il 30% delle strutture	almeno il 40% delle strutture	almeno il 50% delle strutture	
	4.2. <i>Definizione del sistema di mappatura, analisi e monitoraggio dei servizi erogati a distanza</i>	presenza del sistema	non presente	da attuare	-	-	
	4.2.1. <i>Mappatura dei servizi (denominazione servizio, utenti, contenuti del servizio, responsabili, modalità di erogazione)</i>	% di servizi mappati	0	almeno 50% dei servizi erogati a distanza	almeno 60% dei servizi erogati a distanza	almeno 70% dei servizi erogati a distanza	
	4.2.2. <i>Definizione degli standard di qualità dei servizi, con il coinvolgimento di un campione di utenti</i>	% di servizi per i quali sono stati definiti gli standard di qualità dei servizi	0	almeno 20% dei servizi erogati a distanza	almeno 40% dei servizi erogati a distanza	almeno 70% dei servizi erogati a distanza	
	4.2.3. <i>Pubblicazione on line degli standard di qualità</i>	% di pubblicazioni su servizi mappati	0	almeno 20% dei servizi erogati a distanza	almeno 40% dei servizi erogati a distanza	almeno 70% dei servizi erogati a distanza	
	4.2.4. <i>Monitoraggio della soddisfazione degli utenti</i>	% di servizi sottoposti a monitoraggio	0	almeno 20% dei servizi erogati a distanza	almeno 40% dei servizi erogati a distanza	almeno 70% dei servizi erogati a distanza	
4.3. <i>Definizione di un sistema di mappatura, progettazione e monitoraggio dei processi relativi</i>	presenza del sistema	non presente	da attuare	-	-		

	<i>all'erogazione di servizi ad utenti interni/esterni)</i>						
	4.3.1. Mappatura dei processi	% di processi mappati	0	almeno il 20% dei potenziali processi	almeno il 40% dei potenziali processi	almeno il 50% dei potenziali processi	
	4.3.2. Analisi delle criticità dei processi effettuata da un team comprendente gli uffici di riferimento ed un campione di utenti progettazione/riprogettazione dei processi (inclusa rappresentanza degli utenti)	Numero di processi analizzati	0	almeno 1 processo per ogni tipologia di struttura	almeno 2 processi per ogni tipologia di struttura	almeno 3 processi per ogni tipologia di struttura	
	4.3.3. Riprogettazione dei processi, per la mitigazione delle criticità riscontrate	Numero di processi riprogettati	0	almeno 1 processo per ogni tipologia di struttura	almeno 2 processi per ogni tipologia di struttura	almeno 3 processi per ogni tipologia di struttura	
SALUTE PROFESSIONALE							
	5.1. Partecipazione dei dirigenti a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	% di dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	58%	100% nelle strutture in cui è attivato lo smart working	100% nelle strutture in cui è attivato lo smart working	100% nelle strutture in cui è attivato lo smart working	Uff. Formazione
	5.2. Partecipazione delle posizioni organizzative a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	% di posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	61%	70% nelle strutture in cui è attivato lo smart working	85% nelle strutture in cui è attivato lo smart working	100% nelle strutture in cui è attivato lo smart working	Uff. Formazione
	6.1 Adozione da parte dei dirigenti di un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	% media di tempo lavorativo dedicato dai dirigenti al coordinamento del personale per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	16,67%	almeno il 20%	almeno il 25%	almeno il 30%	Tutte le Ripartizioni
	6.2. Adozione da parte delle posizioni organizzative di un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	% media di tempo lavorativo dedicato dalle posizioni organizzative al coordinamento del	7,81%	Il target sarà definito in coerenza con l'indicatore 6.1, in considerazione del differente numero di Uffici nelle strutture	Il target sarà definito in coerenza con l'indicatore 6.1, in considerazione del	Il target sarà definito in coerenza con l'indicatore 6.1, in considerazione del	Tutte le strutture

		<i>personale per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i>			<i>differente numero di Uffici nelle strutture</i>	<i>differente numero di Uffici nelle strutture</i>	
7. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	54% (calcolato su tutti i lavoratori)	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	Uff. Formazione/Rip. Personale
8. % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	4,80%	28%	35%	40%		Rip. Personale (n. lavoratori totali)
9. % di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	% di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	85% (calcolato su tutti i lavoratori)	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	Uff. Formazione
10. % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	% di lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	0	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	Rip. Personale (n. lavoratori agili)
SALUTE DIGITALE							
11. n. PC per lavoro agile	n. PC forniti	800	950	da integrare in base alle esigenze future	da integrare in base alle esigenze future		CSI
12. % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	% di lavoratori agili dotati di scheda SIM fornita dall'Ateneo	3,60% (calcolato su tutti i lavoratori)	da integrare in base alle esigenze future delle Ripartizioni Tecniche	da integrare in base alle esigenze future delle Ripartizioni Tecniche	da integrare in base alle esigenze future delle Ripartizioni Tecniche		UGUA/Rip. Personale (totale n. dipendenti)
13. Sistema VPN	presenza in Ateneo	presenza in Ateneo	mantenimento del servizio e individuazione delle eventuali criticità	mantenimento del servizio e risoluzione delle eventuali criticità individuate	mantenimento del servizio e risoluzione delle eventuali criticità individuate		CSI
14. Intranet	presenza in Ateneo	presenza in Ateneo	mantenimento del servizio e individuazione delle eventuali criticità	mantenimento del servizio e risoluzione delle eventuali criticità individuate	mantenimento del servizio e risoluzione delle eventuali criticità individuate		CSI
15. Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	presenza in Ateneo	presenza in Ateneo	mantenimento del servizio e individuazione delle eventuali criticità	mantenimento del servizio e risoluzione delle	mantenimento del servizio e risoluzione delle		CSI

				<i>eventuali criticità individuate</i>	<i>eventuali criticità individuate</i>	
16. % Applicativi consultabili in lavoro agile	% di applicativi consultabili in lavoro agile	89,75%	<i>mantenimento della % di baseline</i>	<i>mantenimento della % di baseline</i>	<i>mantenimento della % di baseline</i>	Sito CSI
17. % Banche dati consultabili in lavoro agile	% di applicativi consultabili in lavoro agile	89,75%	<i>mantenimento della % di baseline</i>	<i>mantenimento della % di baseline</i>	<i>mantenimento della % di baseline</i>	Sito CSI
18. % Firma digitale tra i lavoratori agili	% di firme digitali tra i lavoratori agili	16,48% (calcolato su tutti i lavoratori)	<i>da integrare in base alle esigenze future delle Ripartizioni/strutture</i>	<i>da integrare in base alle esigenze future delle Ripartizioni/strutture</i>	<i>da integrare in base alle esigenze future delle Ripartizioni/strutture</i>	CSI/Rip. Personale
19. % Processi digitalizzati	% di processi digitalizzati	<i>da definire in base ai risultati della mappatura di cui al punto 4.3.1</i>	<i>da definire in base ai risultati della mappatura di cui al punto 4.3.1</i>	<i>da definire in base ai risultati della mappatura di cui al punto 4.3.1</i>	<i>da definire in base ai risultati della mappatura di cui al punto 4.3.1</i>	
20. % Servizi digitalizzati	% di servizi digitalizzati	52 (solo numero di servizi digitalizzati per il PTA)	<i>da definire in base ai risultati della mappatura di cui al punto 4.2.1</i>	<i>da definire in base ai risultati della mappatura di cui al punto 4.2.1</i>	<i>da definire in base ai risultati della mappatura di cui al punto 4.2.1</i>	
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
21. € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€ costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	5.746,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	Uff. Formazione
22. € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	425.480,00 €	500.000,00 €	<i>da integrare in base alle esigenze future e ai risultati delle mappature di cui agli indicatori 4.2.1 e 4.3.1</i>	<i>da integrare in base alle esigenze future e ai risultati delle mappature di cui agli indicatori 4.2.1 e 4.3.1</i>	CSI
23. € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	€ investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	84.400,00 €	181.000,00 €	<i>da integrare in base alle esigenze future e ai risultati delle mappature di cui agli indicatori 4.2.1 e 4.3.1</i>	<i>da integrare in base alle esigenze future e ai risultati delle mappature di cui agli indicatori 4.2.1 e 4.3.1</i>	CSI
NOTE	<p>n. 3: al momento è presente un <i>help desk</i> generale (Contact Center), ma non specifico per il lavoro agile.</p> <p>n. 6.1: per il 2020 la stima è stata effettuata su 12 Dirigenti al 31/12/2020, tenendo conto nel calcolo della stessa anche del maggior tempo lavorativo dedicato a queste modalità di coordinamento dai Dirigenti delle Ripartizioni Prevenzione e Protezione ed Edilizia.</p> <p>n. 6.2: per il 2020 la stima è stata effettuata su n. 192 posizioni organizzative al 31/12/2020, tenendo conto anche del maggior tempo lavorativo dedicato a queste modalità di coordinamento dai capi Ufficio delle Ripartizioni Prevenzione e Protezione (5 Capi ufficio) ed Edilizia (10 Capi Ufficio)</p>					

	<p>nn. 7, 9, 12 e 18: come baseline 2020 è stato usato il totale dei lavoratori in servizio al 31/12/2020 (n. 1748), poiché non si ritiene di considerare per queste voci il lavoro agile introdotto a seguito della situazione emergenziale</p> <p>n. 7: per il 2020 n. 938 su n. 1748 lavoratori in servizio</p> <p>n.8: per il 2020 stima è stata effettuata su n. 1748 lavoratori in servizio al 31/12/2020, tenendo conto anche del maggior tempo lavorativo dedicato a queste modalità di coordinamento dal personale delle Ripartizioni Prevenzione e Protezione (27 unità) ed Edilizia (57 unità)</p> <p>n. 12: la dicitura “<i>da integrare in base alle esigenze future delle Ripartizioni Tecniche</i>” è dovuta alla ricognizione sull’utilizzo del traffico dati fornito dall’Amministrazione, che risulta impiegato in grande prevalenza dai ruoli tecnici; per il 2020 risultano n.63 schede SIM con traffico dati fornito dall’Ateneo su n. 1748 lavoratori in servizio</p> <p>n. 18: per il 2020 risultano n.288 lavoratori con firma digitale su n. 1748 lavoratori in servizio</p> <p>n. 20: per il 2020 si fa riferimento all’elenco dei servizi digitalizzati per il PTA riportato sul sito del CSI</p>
--	--

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	24. % lavoratori agili effettivi	% di lavoratori agili effettivi	0	40%	50%	60%	Rip. Personale
	25. % Giornate lavoro agile	% di giornate di lavoro agile	0	11%	14%	16%	Rip. Personale
	QUALITA'						
	26. Rilevazione del livello di soddisfazione dei dipendenti in lavoro agile (anche per genere, per età e per situazione familiare)	% di lavoratori agili per i quali viene attivata la rilevazione del grado di soddisfazione (anche per genere, per età e per situazione familiare)	0	100%	100%	100%	Rip. Organizzazione e Sviluppo
NOTE	<p>n. 24: le % si intendono rapportate ai soli lavoratori e giorni delle attività <i>smartabili</i> (circa il 70%)</p> <p>n. 25: le % si intendono rapportate rispetto al totale di giornate lavorative del personale di Ateneo per le attività <i>smartabili</i> (es: 2021: $0.4*0.4*0.7 = 0.11$)</p> <p>n. 26: sarà possibile introdurre indicatori relativi al livello di soddisfazione dei dipendenti in lavoro agile e individuare i relativi <i>target</i> solo in sede di aggiornamento del POLA per il triennio 2022/2024, all’esito di una prima rilevazione nel 2021 (che consentirà di disporre di una <i>baseline</i> per l’individuazione di <i>step</i> di miglioramento)</p>						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	27. Riflesso economico: Riduzione costi	-	-	-	-	-	
	28. Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	-	-	-	-	-	
	EFFICIENZA						
	29. Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività	-	-	-	-	-	
	30. Economica: Riduzione di costi per output di servizio	-	-	-	-	-	
	31. Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	-	-	-	-	-	

EFFICACIA							
	32. Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita	-	-	-	-	-	
	33. Qualitativa: Qualità percepita livello medio di soddisfazione degli utenti, quale risulta dal questionario erogato in corso d'anno per l'ascolto dell'utenza (cfr. indicatore n.4.2.4)	Punteggio medio indicato dagli utenti, in una scala da 1 a 6	0	>3,6	>=4	>4	Sondaggio da realizzare ogni anno
NOTE	<p>nn. 27-32: non esistono rilevazioni in Ateneo che possano consentire l'individuazione di una <i>baseline</i>. In considerazione di ciò, gli indicatori relativi ad alcune <i>performance</i> organizzative potranno essere introdotti in sede di aggiornamento del POLA per il triennio 2022/2024, con individuazione dei relativi <i>target</i>.</p> <p>n. 33: viene formulata un'ipotesi prudenziale, fermo restando che si potrà procedere ad una revisione dei <i>target</i> attesi per gli anni 2022 e 2023 in sede di aggiornamento del POLA.</p>						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	34. Sociale: per gli utenti, per i lavoratori	-	-	-	-	-	
	IMPATTO AMBIENTALE						
	35. Ambientale: per la collettività	-	-	-	-	-	
	IMPATTO ECONOMICO						
	36. Economico: per i lavoratori	-	-	-	-	-	
	IMPATTI INTERNI						
	37. Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	-	-	-	-	-	
38. Miglioramento/Peggioramento salute professionale	-	-	-	-	-		
39. Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria	-	-	-	-	-		
40. Miglioramento/Peggioramento salute digitale	-	-	-	-	-		
NOTE	non esistono rilevazioni in Ateneo che possano consentire l'individuazione di una <i>baseline</i> . In considerazione di ciò, gli indicatori di impatto potranno essere introdotti in sede di aggiornamento del POLA per il triennio 2022/2024, con individuazione dei relativi <i>target</i> .						

Documenti da allegare

ALLEGATO 4 (in formato elettronico accessibile)

***Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di
altre indagini
(breve relazione)***

La rilevazione del livello di soddisfazione dei dipendenti in lavoro agile (anche per genere, per età e per situazione familiare) è prevista a partire dall'anno 2021.