

**Programmazione del Lavoro agile e  
delle sue modalità di attuazione e sviluppo**

## INDICE

<b>Premessa</b>	Pag. 2
<b>Parte I - Livello di attuazione e sviluppo</b>	pag. 2
1.1. Il lavoro Agile Pre-Covid	pag. 2
1.2 Il Lavoro Agile emergenziale “Covid”	pag. 5
1.3 Le tecnologie abilitanti	pag. 8
<b>Parte II - Modalità attuative</b>	pag. 10
2.1 Premessa	pag. 10
2.2 Misure Organizzative	pag. 11
<b>Parte III- Soggetti, Processi e Strumenti del Lavoro Agile</b>	pag. 15
3.1 Soggetti, processi e Strumenti del Lavoro Agile	pag. 15
<b>Parte IV - Programma di sviluppo del Lavoro Agile</b>	pag. 18
<b>Allegati:</b>	
Allegato n.1 - Mappatura delle attività che possono essere svolte in lavoro agile	
Allegato n. 2 - Piano di Formazione personale dirigente	
Allegato n. 3 - Piano di formazione personale tecnico/amministrativo	
Allegato n. 4 - Esiti indagine sulla soddisfazione del personale rispetto all’esperienza lavoro Agile anni 2019 e 2020	

## PREMESSA

Il presente documento è redatto ai sensi dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015 comma 1, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n.77, tenuto conto delle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA e indicatori di performance)" di cui al DM 9 dicembre 2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione e secondo il Template messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il presente Piano costituisce un allegato del Piano Integrato 2021-2023. E' un documento flessibile e "agile" che consentirà all'Ateneo di programmare, monitorare e valutare i risultati conseguiti con la nuova modalità di organizzazione del lavoro del personale tecnico/amministrativo e dirigente, tenuto conto dell'evoluzione del contesto interno ed esterno. Si tratta di una prima fotografia delle condizioni abilitanti e del progetto strategico che l'Amministrazione intende attuare per accompagnare e preparare il passaggio dalla fase emergenziale a quella a regime della nuova organizzazione del lavoro in modalità agile, passaggio che sarà effettuato con il contributo di tutti i soggetti coinvolti, in particolare RSU, CUG e Nucleo di Valutazione.

## PARTE 1

### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

#### 1.1 IL LAVORO AGILE PRE-COVID

L'Università Ca' Foscari Venezia, nell'ambito del piano strategico 2016-2020, ha previsto al punto 5 "Assicurare un futuro accademico sostenibile" un obiettivo specifico di "Sviluppo del personale tecnico amministrativo", includendo tra le azioni da intraprendere anche l'implementazione delle iniziative volte a migliorare la qualità delle attività svolte, la flessibilità delle modalità lavorative e la conciliazione vita privata - vita lavorativa. La conciliazione dei tempi di cura familiare e di lavoro è stata posta al centro degli interventi predisposti nel 2019 dall'Area Risorse Umane, contribuendo a creare un clima di collaborazione e partecipazione attiva da parte del personale. Merita ricordare l'ottenimento della certificazione Family Audit, nel luglio 2019, da parte della Provincia Autonoma di Trento, quale ente certificatore che riconosce le azioni intraprese da Ca' Foscari per accrescere il benessere del personale, dopo aver avviato una serie di attività mirate a introdurre, migliorare e a bilanciare l'organizzazione vita-lavoro del personale, come lo smartworking, il telelavoro, l'individuazione di spazi per il coworking, lo sviluppo delle azioni di welfare e assistenza sanitaria integrativa, la digitalizzazione dei processi e l'organizzazione di una formazione mirata ad accrescere le competenze manageriali a favore della cultura della conciliazione.

Uno degli obiettivi più innovativi è consistito nell'attuazione di un progetto sperimentale di durata biennale (2019-2020) denominato "**Smartworking@Ca'Foscari**" per la sperimentazione del lavoro agile, con le seguenti finalità:

- a) sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative atte a favorire lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, all'incremento della produttività;

- b) razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- c) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- d) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

Il progetto, coordinato dall'Area Risorse Umane, ha previsto innanzitutto la definizione di una policy d'Ateneo, che è stata formalizzata nelle "Linee Guida per la Sperimentazione", preventivamente presentate sia ai responsabili di struttura sia alle rappresentanze sindacali e approvate con il DDG 882 del 07/12/2018. Con questo documento sono stati individuati i presupposti per lo svolgimento del lavoro agile, i destinatari della sperimentazione e le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in questa modalità.

In prima attuazione sono state coinvolte 5 diverse strutture dell'Ateneo e 32 dipendenti. Al fine di supportare e accompagnare il personale coinvolto nel progetto nella fase iniziale sono state avviate attività di formazione specifica e di monitoraggio. Tra le attività si segnala un percorso di affiancamento dopo 5 mesi dall'avvio della sperimentazione tramite un'attività di follow up durante la quale si è offerto uno spazio di ascolto ai lavoratori e lavoratrici smart worker, per raccontare i propri vissuti e le loro percezioni. Verso la conclusione del primo anno di sperimentazione è stata definita e inviata a 115 colleghi una survey volta a indagare l'impatto del lavoro agile, quale nuova modalità di organizzazione del lavoro, sugli smart workers (coloro che sono inseriti nel progetto pilota ma non coordinano persone), sugli smart managers (coloro che coordinano almeno una delle persone inserite nel progetto pilota e/o manager che sono anch'essi smart worker) e sugli smart peers (coloro che non sono inclusi/non hanno aderito al progetto pilota). Dai risultati è stata confermata la potenzialità dello smart working come strumento di conciliazione e di produttività a livello individuale. Tuttavia sono emersi anche dei punti di attenzione, quali il ruolo dei colleghi e il rapporto con la tecnologia, da sviluppare e migliorare durante il secondo anno di sperimentazione.

A gennaio 2020 la sperimentazione è stata estesa complessivamente a 13 strutture (6 dipartimenti e 7 strutture dell'amministrazione centrale) e 74 dipendenti.

Nella tabella 1 sono riportati alcuni dati numerici relativi alla fase di Sperimentazione del Lavoro agile in fase pre-emergenziale.

**Tabella 1 - Sperimentazione del lavoro agile**

Introduzione di sperimentazione del lavoro agile prima di febbraio 2020	SI	
Anno di introduzione del Lavoro Agile in Ateneo	2019	
<b>Richiesta-offerta di Lavoro Agile</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (gennaio/febbraio)</b>
n. di bandi realizzati	1	1
n. di accordi individuali sottoscritti (n. di lavoratori agili)	32	74
n. strutture coinvolte	5	13
<b>La dimensione del Lavoro agile</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (gennaio/febbraio)</b>
N° dipendenti totali*	662	632 (anno intero)
N° dipendenti che possono svolgere attività da remoto	628	602(anno intero)
N° lavoratori agili	32	74
N° telelavoratori	58	79
N. giornate in lavoro agile svolte in media al mese per dipendente ( 2019: DA SURVEY)	3	3

N. di giornate complessivamente svolte in modalità agile all'anno	1035	430 (al netto dello sw attivato per l'emergenza)
<b>Il profilo dei destinatari (dimensioni)</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (gennaio/febbraio)</b>
N. dipendenti agili donne	23	58
N. dipendenti agili disabili o con patologie	2	2
n. dipendenti agile over 60	0	3
n. Smart Manager* (*lavoratori agili con responsabilità di gestione di risorse umane (in lavoro agile e non)	8	14
<b>Formazione su temi collegati a lavoro agile</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (gennaio/febbraio)</b>
Numero corsi attivati	7	
Giornate totali di formazione	39	
Ore totali di formazione erogata	3208	
Numero destinatari (partecipazioni)	99	

*\*totale dei dipendenti presenti dal 01/01 al 31/12, dirigenti inclusi, anche se in servizio solo per una parte dell'anno*

Nella tabella sottostante (Tabella n. 2) è riportato il dettaglio delle iniziative formative a supporto della sperimentazione del lavoro agile nel corso del 2019/inizio 2020.

**Tabella 2 - Dettaglio Formazione periodo pre-covid**

<b>FORMAZIONE SU TEMI COLLEGATI A LAVORO AGILE FASE PRE-COVID - DA GENNAIO 2019 A FEBBRAIO 2020 -</b>						
Anno	Titolo	Ambito	Nr Giornate	Durata del corso in ore	Nr Partecipazioni	Totale ore
2019	Comunicazione e leadership nella gestione efficace di un'unità organizzativa	Area manageriale-relazionale	8	40	4	160
2019	Corso operativo sulla P.A. digitale: Gestione e conservazione dei documenti e dei fascicoli, banche dati di interesse nazionale, big data e servizi al cittadino, privacy (I Livello) - VALORE PA	Area organizzativo-gestionale	5	40	2	80
2019	Potenziare le competenze emotive e sociali per una gestione efficace delle relazioni nel lavoro (I Livello) - VALORE PA	Area manageriale-relazionale	8	40	3	120
2019	Smart Working - Training (Monitoraggio)	Area organizzativo-gestionale	1	3,5	24	84
2019	Strumenti di gestione delle risorse umane nei contesti organizzativi (I Livello) - VALORE PA	Area manageriale-relazionale	5	40	2	80

2019	Strumenti e tecniche per la digitalizzazione della P.A. (I Livello) - VALORE PA	Area organizzativo-gestionale	6	40	2	80
2019	Leadership Lab	Area manageriale-relazionale	6	42	62	2604
	<b>Totale</b>		<b>39</b>	<b>245,5</b>	<b>99</b>	<b>3208</b>

Si ritiene utile segnalare, inoltre, un intervento formativo realizzato nel corso del 2018 sull'utilizzo del pacchetto Google Suite proprio come attività propedeutica all'avvio della sperimentazione dello SmartWorking.

Anno	Titolo Intervento	Ambito	Nr giornate	Durata del corso in ore	Nr partecipazioni	Totale ore
2018	Work Apps di Google Suite - Base	Area informatico-telematica	1	240	185	740
2018	Work Apps di Google Suite - Intermedio	Area informatico-telematica	1	240	92	368
2018	<b>Totale</b>		<b>2</b>	<b>490</b>	<b>277</b>	<b>1108</b>

## 1.2 IL LAVORO AGILE EMERGENZIALE "COVID"

Al momento dello scoppio della pandemia da COVID-19 in Ateneo i lavoratori agili erano n. 74. Ulteriori 79 lavoratori prestavano invece la propria attività in modalità da remoto ma in telelavoro annuale/semestrale.

L'Ateneo quindi disponeva già di una prima "cassetta degli attrezzi" per rispondere in maniera efficace alla necessità di riconfigurare l'organizzazione del lavoro in modalità agile sia durante il periodo di lockdown totale e per i mesi successivi delle fasi 2 e 3 dell'epidemia.

Con una serie di provvedimenti direttoriali adottati in linea con i DPCM e le altre disposizioni legislative che si sono succedute nel corso del 2020 in relazione alle varie fasi della pandemia, l'Ateneo ha adottato lo strumento del lavoro agile per circa l'83% del personale (dato a maggio 2020), facendo un minimo ricorso all'esenzione dal servizio per coloro che erano adibiti ad attività non svolgibili da remoto e all'utilizzo di ferie e permessi per gli altri lavoratori. Si è fatto comunque ricorso al telelavoro nei casi in cui il contratto individuale prevedesse tale modalità di prestazione lavorativa a tempo indeterminato in linea con il regolamento di Ateneo sul telelavoro.

**Tabella 3 - Il Lavoro Agile in Fase emergenziale**

La dimensione del lavoro agile (dimensioni)	marzo	aprile	mag.	giug.	luglio	agos.	sett.	ott.	nov.	dic.
N° dipendenti totali*	621	619	620	618	617	614	620	621	623	622
N° dipendenti che possono svolgere attività da remoto	591	589	590	588	587	584	590	591	593	592
N° lavoratori agili	473	503	513	533	514	493	477	500	500	499
N° Telelavoratori	79	57	56	23	22	22	22	22	22	22
N° giornate in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente	4	5	4	4	4	2	3	2	3	2
N° di giornate complessivamente svolte in modalità agile (cumulato)	7656	9745	8778	8539	7351	4010	5573	4797	6619	4836

\* compreso il personale dirigente, escluso il personale in aspettativa e in comando

Per quanto riguarda l'attività formativa, a metà maggio 2020 è stato erogato il corso on line "Modalità di utilizzo dei dispositivi di protezione da COVID-19" destinato a tutte le componenti del personale dell'ateneo, che illustrava con chiarezza le corrette modalità di utilizzo delle mascherine anti-covid e dei corretti comportamenti da adottare. Il video è sempre disponibile in quanto postato sul sito web di Ateneo.

Nella tabella sottostante sono riportate le iniziative formative a supporto del lavoro agile, attuato come modalità ordinaria di organizzazione del lavoro causa l'emergenza sanitaria Covid nel corso del 2020.

Formazione su temi collegati a lavoro agile durante la fase emergenziale	2020 febbraio/dicembre)
Numero corsi attivati	<b>15</b>
Giornate totali di formazione	<b>32</b>
Ore totali di formazione erogata	<b>3670,5</b>
Numero destinatari (partecipazioni)	<b>1145</b>

**Tabella 4 - Dettaglio Formazione Fase emergenziale**

<b>FORMAZIONE SU TEMI COLLEGATI A LAVORO AGILE FASE EMERGENZIALE - DA MARZO 2020 A DICEMBRE 2020</b>
--

Anno	Titolo	Ambito	Nr Giornate	Durata del corso in ore	Nr Partecipazioni	Totale ore
2020	Utilizzo del Software BeLive per le dirette video online	Area comunicazione	1	1,5	6	9
2020	Webinar Comunicazione orale	Area comunicazione	1	1,5	111	166,5
2020	Il nuovo regime del pubblico impiego fra smart working e lavoro in presenza	Area giuridico-normativa	1	4	63	252
2020	Come gestire al meglio una riunione di lavoro con Google Meet	Area informatico-telematica	1	1,5	130	195
2020	Istruzioni per l'uso della piattaforma Zoom	Area informatico-telematica	1	1	176	176
2020	Gestire le relazioni e i conflitti per potenziare la performance (II Livello) - Valore PA	Area manageriale-relazionale	6	40	4	160
2020	Incontro in/informativo on line sulla valutazione dei comportamenti organizzativi	Area manageriale-relazionale	1	2,5	351	877,5
2020	Le dinamiche gestionali dello smart working: organizzare noi stessi e coordinare i collaboratori	Area manageriale-relazionale	1	3	5	15
2020	Avvio percorso Smart Lab per dirigenti e middle manager focalizzato sulla gestione dei collaboratori da remoto	Area manageriale-relazionale	7	21	62	1302
2020	Fare selezione nell'era digitale. La cassetta degli attrezzi per il Digital HR	Area organizzativo-gestionale	3	20	2	40
2020	Strumenti e tecnologie per la digitalizzazione della P.A. (I Livello) - VALORE PA	Area organizzativo-gestionale	6	40	2	80
2020	Focus Group Progetto Smart Working x Manager	Area organizzativo-gestionale	1	3	12	36
2020	Focus Group Progetto Smart Working x Worker	Area organizzativo-gestionale	1	3	20	60



2020	Smart Learning – pillole formative per chi lavora da remoto	Area organizzativo -Gestionale	1	1,5	201	301,5
	Totale		<b>32</b>	<b>143,5</b>	<b>1145</b>	<b>3670,5</b>

### 1.3 LE TECNOLOGIE ABILITANTI

L'Ateneo ha sempre considerato le tecnologie ICT come abilitanti per il raggiungimento di una migliore efficacia ed efficienza dei processi, ma anche per consentire l'adozione di strumenti quali lo smart working ed il telelavoro. L'utilizzo della tecnologia è senza dubbio l'elemento principale nell'implementazione di un modello di Smart Working, poiché attraverso la tecnologia viene data la possibilità al lavoratore di lavorare al di fuori della sede aziendale permettendogli allo stesso tempo di comunicare e collaborare con i colleghi.

Già da alcuni anni l'Ateneo ha investito sulle tecnologie che permettono l'adozione di questi modelli flessibili di lavoro con l'obiettivo di:

1. potenziare le infrastrutture di rete consentendo la connessione stabile di ogni postazione in Ateneo alla rete internet e alla rete della ricerca, mantenendo allo stesso tempo la sicurezza della rete dati dell'Ateneo, delle sue applicazioni e la privacy dei suoi informazioni;
2. potenziare l'utilizzo della posta elettronica e delle applicazioni web based che possano essere accessibili dalla rete internet di modo da permettere al personale di potere effettuare molte delle loro attività utilizzando soltanto un browser web;
3. offrire a tutti coloro che lo necessitano l'accesso anche da internet alle banche dati e ai sistemi di archiviazione dell'Ateneo attraverso sistemi di VPN sicura;
4. incrementare la dematerializzazione dei documenti e delle procedure ricorrendo anche a sistemi di firma elettronica per i processi documentali;
5. incrementare l'utilizzo dei sistemi VDI garantendo agli utenti la possibilità di accedere alla propria postazione di lavoro, dalla rete internet attraverso una semplice pagina web;
6. potenziare l'utilizzo di sistemi di collaboration che consentano videoconferenze, scambi di documenti e chat tra i colleghi.

Gli investimenti fatti in questo settore e l'esperienza accumulata con il telelavoro e le sperimentazioni connesse allo smart working hanno permesso di individuare un insieme di strumenti tecnologici che hanno consentito di rispondere senza troppe difficoltà all'emergenza sanitaria mantenendo un alto livello di servizio all'utenza.

Gli strumenti adottati negli anni ed utilizzati durante l'emergenza sanitaria hanno consentito alla maggior parte del personale dell'Ateneo non solo di poter lavorare da casa, ma anche di tenersi costantemente in contatto e collaborare con i colleghi evitando di restare isolato dal resto dell'organizzazione.

Particolarmente importante per mantenere attiva l'attività amministrativa è stata la possibilità di utilizzare un sistema informatico per la preparazione e la firma degli atti completamente dematerializzato. Il sistema la cui implementazione graduale è iniziata nel 2018 con la dematerializzazione dei processi di firma delle determinazioni dirigenziali e dei decreti del direttore generale consente oggi di supportare la firma e la repertoriazione automatica della maggior parte degli atti dell'Ateneo. Nel corso del 2020 sono stati preparati,

firmati e repertoriati sul sistema di protocollo il 99% dei decreti del Direttore Generale, il 90% dei Decreti del Rettore il 96% delle determine dirigenziali. Anche l'adozione nelle strutture Dipartimentali, sebbene sia partita nel 2019 è molto alta, presso le strutture dipartimentali il sistema supporta la gestione del 97% dei Decreti del Direttore del Dipartimento e il 99% dei dispositivi di liquidazione.

Per la firma degli atti dell'Ateneo al personale tecnico amministrativo sono attualmente assegnate 92 firme digitali.

Sebbene le scelte tecnologiche dell'Ateneo siano state indirizzate verso l'adozione di strumenti accessibili da qualsiasi postazione, l'Ateneo mette anche a disposizione dei propri dipendenti anche un buon numero di attrezzature.

Attualmente l'Ateneo mette a disposizione del Personale tecnico amministrativo 174 telefoni cellulari e 79 SIM dati per la navigazione in internet. Di questi 35 cellulari e 44 SIM dati sono stati specificatamente assegnati per le attività di telelavoro e smartworking. Visto il notevole quantitativo di telefoni cellulari e di SIM dati attive durante il periodo di emergenza sono stati richiesti ed attivati per supportare l'esigenza di alcuni colleghi soltanto 2 telefoni cellulari e 2 SIM DATI.

In particolare da gennaio a dicembre 2020 l'Ateneo ha registrato un incremento di 17 utenze telefoniche ma, nello stesso periodo sono state dismessi di 10 cellulari a causa di resi o privatizzazioni del numero conseguenti al collocamento a riposo di personale tecnico amministrativo.

Per quanto riguarda i computer portatili l'Ateneo ha assegnato al proprio personale tecnico amministrativo 114 portatili, di cui 44 per telelavoro (stabile, annuale o semestrale), 18 per i progetti di smartworking sperimentale del 2019 e del 2020 e 19 i portatili assegnati per lo smartworking straordinario attivato durante l'emergenza sanitaria. Inoltre, durante l'emergenza sanitaria le singole strutture dell'Ateneo hanno utilizzato per le esigenze dei colleghi anche i 60 portatili assegnati agli uffici.

Tutto il personale è dotato di una casella di posta elettronica e di strumenti di collaborazione utilizzabili on line quali: chat, videoconferenze spazio di archiviazione documentale illimitato.

## PARTE 2

### MODALITÀ' ATTUATIVE

#### 2.1 PREMESSA

In questa sezione sono descritte in modo sintetico le scelte organizzative che l'Ateneo intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.

## IL FUTURO DELLO SMART WORKING



Terminata questa esperienza in cui lavori sia da casa che in sede, ti piacerebbe continuare a lavorare in modo agile?

Terminata la situazione contingente, continueresti a far lavorare i tuoi collaboratori in modalità agile?

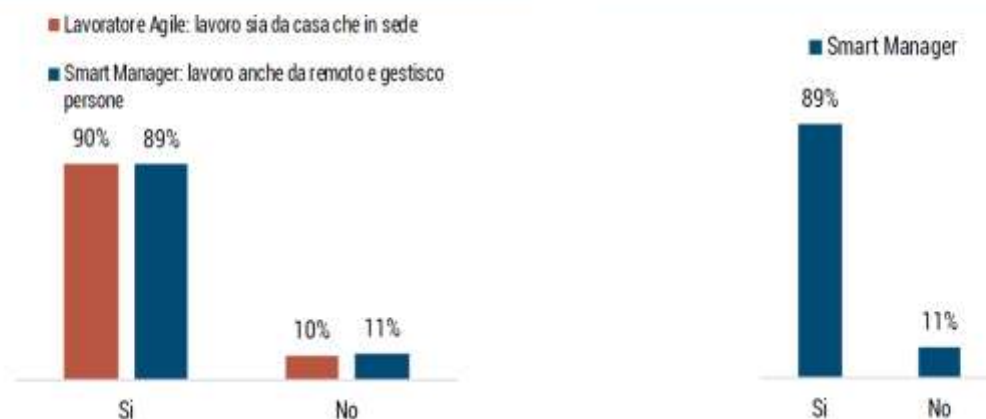


Figura 1 - Fonte: Rielaborazione risultati survey 2020 Variazioni SRL

Nella figura 1 sono riportate le aspettative di Smartworking e Smart Manager rispetto alla possibilità di continuare a svolgere la propria attività in modalità agile anche al termine della situazione di emergenza pandemica. I valori % sono molto elevati. Particolarmente significativa è la percentuale di dirigenti e capi ufficio/struttura che continuerebbero a far lavorare i propri collaboratori in lavoro agile.

Visto che l'Ateneo è già ad uno stadio avanzato dell'introduzione della modalità agile della prestazione e in considerazione dei buoni esiti della survey somministrata a dicembre 2020 al personale tecnico/amministrativo e dirigenti (vedi allegato 4), l'Ateneo si propone, con l'adozione del Pola, le seguenti finalità:

- introdurre a regime nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività;
- razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie, realizzando economie di gestione;

c) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

d) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

## 2.2 MISURE ORGANIZZATIVE

In questa sezione sono descritte le scelte organizzative che l'Ateneo intende operare per promuovere il Lavoro Agile. Innanzitutto, si propone una applicazione progressiva e graduale del Lavoro agile che si traduca in un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio (2021\_2023).

Nel primo anno si ritiene che possa avvalersi del lavoro agile **almeno il 60%** dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile. E' inteso che tale % rappresenta il valore minimo complessivamente conteggiato dell'Ateneo nel suo complesso. Nel corso del triennio di attuazione del piano potranno essere ridefiniti i livelli minimi di utilizzo del lavoro agile. In questa prima pianificazione si prevede il seguente sviluppo, anche se i target annuali potranno essere successivamente rivisti:

Piano di sviluppo dell'utilizzo del Lavoro Agile nel triennio 2021_2023				
	Baseline (1^ Gennaio 2020)	2021	2022	2023
% di lavoratori agile su totale dei lavoratori agili potenziali	14%	60%	65%	70%

Nella fase di prima applicazione del POLA rimarrà attivo anche l'istituto del Telelavoro, secondo le modalità in essere in Ateneo, con l'obiettivo di verificare, dopo una prima fase di sperimentazione congiunta dei due istituti, l'esigenza della permanenza del telelavoro come ulteriore strumento di flessibilità lavorativa.

L'Ateneo si è già dotato nella fase sperimentale di un Tools Kit per l'implementazione del lavoro agile, in particolare dispone di una Policy, di un fac-simile di accordo individuale, di una Informativa su salute e sicurezza sul lavoro in modalità smart working, di un pacchetto e-learning di formazione iniziale (onboarding) per lo smartworker, di una pagina web dove reperire tutte le informazioni di rito.

Nel prendere atto dei documenti già disponibili (vedi sito web: <https://www.unive.it/pag/40047/?L=0>), intenzione dell'Ateneo è di conferire mandato agli uffici di aggiornare la Policy in essere, tenuto conto di quanto emerso dall'ultima survey somministrata (allegato 4 al presente documento), e di quanto emergerà dal confronto con le RSU e le OO.SS, il CUG e il Nucleo di valutazione.

Finalità della revisione delle linee guida è da un lato quella di creare sufficiente massa critica all'interno dell'organizzazione nell'utilizzo del Lavoro Agile, dall'altro di tenere in considerazione alcune sollecitazioni direttamente pervenute dai lavoratori che hanno sperimentato in questi mesi il Lavoro Agile in una logica di miglioramento bottom up.

Di seguito i **principali punti di attenzione** sui quali si concentrerà il lavoro di attuazione previsto per i prossimi mesi:

- 1) consapevolezza che ogni struttura dell'Ateneo ha proprie specificità di cui si cercherà di tener conto nell'applicazione del lavoro agile nel corso del triennio. (vedi allegato 1 - mappatura attività lavoro agile);
- 2) necessità di rivedere i **sistemi di performance organizzativa e individuale**, adattando anche il Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance alla nuova organizzazione del lavoro (in particolare rivedendo gli **indicatori di performance organizzativa** e aggiornando le declaratorie dei **comportamenti organizzativi attesi**, dove necessario),
- 3) mantenere nella regolazione dello Smart working un buon livello di flessibilità che consenta di adattare le esigenze del lavoratore a quelle dell'organizzazione:
  - 3.a) es. portare da max 4 a max 8/10 le giornate mensili di lavoro fruibili in smartworking;



Figura 2 - Fonte: *Rielaborazione risultati survey 2020 Variazioni SRL*

3.b) Scelta flessibile dei giorni in cui effettuare Lavoro Agile, secondo un calendario concordato con il responsabile della struttura;

Se tu potessi scegliere come effettuare/modificare il lavoro agile in Cà Foscari, cosa faresti:



Figura 3 - Fonte: Rielaborazione risultati survey 2020 Variazioni SRL

3.c) Particolare attenzione dovrà essere assicurata al diritto alla disconnessione;

3.d) la fascia ed il numero di ore di reperibilità restano confermate con l'impegno di verificare, durante la fase di sviluppo, la possibilità di ridurre il numero di ore di reperibilità a beneficio di una maggiore responsabilizzazione e autonomia nell'organizzare il proprio lavoro da parte dei lavoratori anche con particolare attenzione alla possibilità di organizzare da parte dei responsabili calendari di lavoro con cui saranno assicurati i servizi all'utenza (anche da remoto) con i cosiddetti "sportelli virtuali".

3.e) Valutazione per l'introduzione della possibilità di lavorare in maniera agile anche solo mezza giornata.

4) Per quanto riguarda le **scelte di sviluppo tecnologico e digitalizzazione** la survey ha evidenziato alcune criticità riferite all'efficacia degli strumenti tecnologici che impongono all'Ateneo ulteriori investimenti in strumentazione tecnologica che possa abilitare il Lavoro Agile.



Figura 4 - Fonte: Rielaborazione risultati survey 2020 Variazioni SRL



Figura 5 - Fonte: *Rielaborazione risultati survey 2020 Variazioni SRL*

L'Ateneo ritiene strategico operare un investimento per superare le criticità derivanti dall'uso di strumenti personali nello svolgimento dello Smart working. Questo consentirà da un lato di recuperare efficacia nello svolgimento delle attività attraverso l'uso di strumenti più adeguati, e dall'altro di assicurare un maggior livello di sicurezza nella gestione delle informazioni e dei dati. In particolare, nel 2021 sarà aumentata la dotazione tecnologica dei colleghi e verrà semplificato l'utilizzo anche da remoto del sistema telefonico dell'Ateneo.

- 5) Proseguire con gli interventi di formazione per il personale dirigente e per il personale tecnico/amministrativo già iniziati nel 2019/2020. Negli allegati 2 e 3 (Piano di Formazione per il personale Dirigente e Piano di Formazione per il Personale Tecnico/amministrativo) sono dettagliati alcuni degli interventi che l'Ateneo intende attuare nel 2021/2023. I documenti programmatici sono strumenti flessibili e potranno, nel corso del triennio, essere rivisti sulla base delle necessità che potranno emergere nel corso del monitoraggio costante che si farà dell'efficacia delle misure introdotte.
- 6) Per quanto riguarda le **scelte logistiche**, l'Ateneo fin dal 2018 ha attivato alcune **aree di co-working**, vale a dire spazi dedicati e attrezzati dove il personale che, per esigenze di servizio, si trova temporaneamente in una sede diversa da quella di appartenenza può svolgere la propria attività lavorativa, ottimizzando i tempi di permanenza fuori sede (ad esempio, i tempi di attesa prima di una riunione o l'intervallo tra due incontri), ma anche con l'opportunità di incontrare colleghi di altre strutture, di scambiare esperienze e di confrontarsi su tematiche comuni. <https://www.unive.it/pag/31525/>. Attualmente sono stati attivati tre spazi di coworking: uno presso la sede di Ca' Foscari (con 4 postazioni) e uno a Mestre presso la sede di Via Torino (con

due postazioni) ed uno a Treviso presso il Selisi (con 4 postazioni). Alle postazioni possono accedere tutto il personale dirigente, personale tecnico amministrativo e CEL dell'Ateneo. In itinere verranno anche effettuare riflessioni sulla rimodulazione degli spazi.

## Documenti da allegare

### **Allegato n.1 - Mappatura delle attività che possono essere svolte in lavoro agile -**

Definizione attività che possono essere svolte in Lavoro Agile nelle diverse funzioni, servizi, uffici anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso

### **Allegato n. 2 - Piano di Formazione personale dirigente** - 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 n. 3 - Piano di formazione personale tecnico/amministrativo** Piano formativo per il personale PTA che comprende aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, la cooperazione a distanza e le interazioni tra colleghi e con l'utenza.

## PARTE 3

### SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

#### 3.1 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

In questa sezione sono descritti i soggetti coinvolti, il ruolo e le strutture funzionali alla redazione e all'attuazione del POLA.

Si sottolinea fin d'ora che la responsabilità del Pola non può essere attribuita esclusivamente alla direzione competente per la gestione del personale, che può fungere sicuramente da cabina di regia, ma la predisposizione e l'attuazione del Piano sono frutto di un impegno collegiale di una pluralità di soggetti secondo le rispettive competenze e funzioni.

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA ed in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati.



Soggetto	PREDISPOSIZIONE E ADOZIONE POLA	ATTUAZIONE POLA
<b>Governance dell'Ateneo (DG e CDA)</b>	Definizione indirizzi e linee guida per lo sviluppo dello smart working  Approvazione del POLA quale allegato del Piano delle Performance	Verifica/monitoraggio attuazione del Pola e approvazione successivi aggiornamenti  Valutazione di impatto dello SW su Performance e adeguamento Piano
<b>Dirigente ARU con supporto di , Dirigente ASIT e Dirigente APPS.</b>	Progettazione modello SW, predisposizione del POLA, coordinamento e supporto specialistico per introduzione a regime	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposizione fattori abilitanti per messa a regime dello smart working</li> <li>- verifica sullo stato di attuazione e sugli esiti prodotti.</li> <li>- Adeguamento delle pratiche e degli strumenti introdotti</li> <li>- Gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo</li> <li>-Aggiornamento del POLA</li> </ul>
<b>Ufficio Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (ARU)</b>	Predisposizione piano formativo a supporto del lavoro agile	Attuazione piano formativo supporto al lavoro agile
<b>DIRIGENTI E SEGRETARI DI DIPARTIMENTO E DI CENTRO</b>	Confronto e condivisione con DG HR manager, IT manager e Dirigente APPS in merito alla definizione del modello di smart working Individuazione delle attività che possono essere svolte in modalità agile e dei lavoratori da avviare a modalità di lavoro agile, definizione per ciascun lavoratore/lavoratrice delle priorità	Gestione con i lavoratori della Struttura finalizzato alla messa regime dello smart working, con possibile delega ai capi ufficio per i lavoratori che riportano a questi. monitoraggio costante in itinere ed ex post degli obiettivi di breve-medio termine e verifica del conseguimento degli stessi
<b>ORGANIZZAZIONE SINDACALI</b>	Confronto e acquisizione di elementi per la definizione del modello di smart working	Confronto su stato di attuazione del POLA
<b>CUG</b>	Confronto sul POLA con particolare riferimento alle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo	Confronto su stato di attuazione e relative valutazioni. Formulazione di proposte migliorative

<b>NUCLEO DI VALUTAZIONE (nella sua funzione di OIV)</b>	Parere su modifiche da apportare al SMVP in relazione alla valutazione individuale (set di comportamenti dello SW e Smart manager);	Confronto su stato di attuazione del piano di attuazione e relative valutazioni. Elaborazione di possibili proposte di miglioramento.
<b>Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)</b>	Nella redazione del POLA il suo apporto è fondamentale in quanto la sua visione e le sue afferenze sono indispensabili per definire la strategia di sviluppo dei sistemi IT.	confronto su stato di attuazione Elaborazione di possibili proposte di miglioramento.
<b>Lavoratori/lavoratrici</b>	partecipazione a indagine per individuare gli elementi essenziali per costruire, Policy ed individuare fabbisogni formativi (questionari, interviste, focus Group).	Interazione con i dirigenti/ruoli intermedi nella definizione di obiettivi e modalità di lavoro  Partecipazione alla formazione continua in materia di Lavoro Agile

## **PARTE 4**

### **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

In questa sezione, ribadendo che l'introduzione del Lavoro agile avverrà in modo progressivo e graduale monitorando attentamente costi/benefici, vengono riprese le condizioni abilitanti del lavoro agile già descritte nella 2<sup>a</sup> parte del presente documento, (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale) e vengono definiti i primi indicatori minimi (come da linee guida) da introdurre e da monitorare nel 2021, in fase di avvio, così da creare la base di partenza per le successive serie storiche. Il set completo di indicatori per misurare condizioni abilitanti, implementazione del lavoro agile, i contributi della performance organizzativa e gli impatti (interni ed esterni) attesi verrà definito nel corso del 2021, congiuntamente alla revisione del Piano strategico, del SMVP e del Piano Performance.

Nelle tabelle che seguono sono dettagliati gli indicatori proposti dal Dipartimento Funzione pubblica con una prima analisi rispetto ai valori di baseline di cui si dispone (n.b. alcuni sono riferiti al 2019 altri più opportunamente al 2019).

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	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
	Migliorare l'adeguatezza dell'organizzazione rispetto all'introduzione del Lavoro Agile	1) Coordinamento organizzativo del Lavoro Agile	<i>Presente</i>				
		2) Monitoraggio del Lavoro Agile	<i>Presente</i>				
		3) Help Desk informatico dedicato	<i>Assente</i>	<i>Da implementare</i>			
		4) Programmazione per obiettivi e/o progetti e/o processi	<i>Presente</i>				
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
	Migliorare l'adeguatezza dei profili professionali esistenti in Ateneo rispetto a quelli necessari	<b>Competenze direzionali</b> 5) % dirigenti, capi ufficio, segretari Dip e centro che hanno partecipato a corsi di formazione su competenze direzionali	97%				ARU
		<b>Competenze organizzative</b> 7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	72%				ARU
		<b>Competenze digitali</b> 9) % di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	24%				ARU
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>						
		11) € Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	72.173,00 €				ARU
		12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile					ASIT

50.000 portat

				210.000 rinnovo infrastrut tura VDI				
		13) € Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e modalità di erogazione dei servizi esclusi gli sviluppi interni		250.000			ASIT	
	<b>SALUTE DIGITALE</b>							
		14) n. PC per lavoro agile	114	300				ASIT
		15) n. lavoratori agili dotati di dispositivi telefonici cellulari e traffico dati	253	250				ASIT
		16) VPN	Presente					
		17) Intranet	Presente					
		18) Sistemi di collaboration (es documenti in cloud)	Presente					G Suite Google Meet; Zoom; Google Drive
		19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%					ASIT
		20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%					ASIT
		21) % Firma digitale tra i lavoratori agili dotati di poteri di firma	100%					ASIT
		22) Processi digitalizzati						
		23) Servizi digitalizzati						
<b>NOTE</b>								

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2019 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTI	
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITA'</b>							
	Creare sufficiente massa critica all'interno dell'organizzazione per implementare un diverso approccio all'organizzazione del lavoro che dia risultati in termini di produttività generale	24) n % lavoratori agili effettivi	74					Fonte: ARU dato al 01/01/2020
		25) totale giornate lavoro agile effettuate su totale giornate lavoro agile effettuabili da Policy	1035 giornate di sw su 1512 teoriche, per una percentuale del 68,45%					Fonte: ARU dato al 01/01/2020 riferito all'anno 2019
	<b>QUALITA'</b>							
	Aumento della qualità percepita del personale dell'Ateneo in modalità agile	26a) Grado di soddisfazione di dirigenti/posizioni organizzative rispetto al lavoro agile dei propri collaboratori (scala da 1 a 10)	8.8**					**Fonte: ARU Esiti survey impact 2019
		26b) Grado di soddisfazione dipendenti in lavoro agile (scala da 1 a 10)	9.5**					**Fonte: ARU Esiti survey impact 2019
		26c) Grado di soddisfazione per genere (scala da 1 a 10)	8.36** (Donne) 8,95** (Uomini)					**Fonte: ARU esiti survey impact 2019
26d) Grado di soddisfazione per età tra 26-35; tra 46-55,; e oltre i 56 anni (scala da 1 a 10)		tra 26-35: 8.43**; tra 46-55: 9.04 **; oltre i 56 anni: 8.87**					**Fonte: ARU Esiti survey impact 2019	
<b>NOTE</b>	26 a) a fine 2019 il dato è rappresentativo di un campione molto circoscritto (n. 12 smart manager); 26 b.c.d. a fine 2019 il dato è rappresentativo di un campione molto circoscritto (n. 24 Smartworker);							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2019 (baseline)	FASE DI AVVI O Target 2021	FASE DI SVILUP PO INTER MEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZAT O Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<b>ECONOMICITÀ</b>						
	Riflesso economico	27) Riduzione costi: riduzione costi per stampa/copia per anno, (calcolando 6 cent per ogni copia/stampa A4 in bianco/nero, 12 cent per A4 a colori.)	€ 192.309,23				ASIT (dati Multifunzioni)
	<b>EFFICIENZA</b>						
	Maggiore produttività:	29) Diminuzione assenze (gg. assenza/gg.lavorabili mese)	Da calcolare				
	Economica	30) Riduzione costi per output di servizio	Da verificare se ricavabile				
	Temporale	31) Per le attività cui è associato nella performance organizzativa di struttura un indicatore temporale l'indicatore puo' essere riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche ordinarie	Da verificare attraverso SMVP (vedi carte dei servizi)				
	<b>EFFICACIA</b>						
			<b>32) quantità erogata</b>				
Miglioramento della qualità percepita	33) Per le attività cui è associato nella performance organizzativa di struttura un indicatore temporale l'indicatore puo' essere riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche ordinarie	Da verificare attraverso SMVP (vedi carte dei servizi)					
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2019 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTI
IMPATTI	<b>IMPATTO SOCIALE</b>						
	Miglioramento Work-life-balance dei lavoratori	n. ore risparmiate per commuting casa-lavoro	6,1 h/mese per smart worker*				*Fonte: ARU Esiti survey impact 2019
	<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>						
	Ricadute positive del Lavoro Agile sull'ambiente	Minor livello di Emissioni di Co2 risparmiati dai dipendenti rispetto a KM casa /lavoro	risparmio di 19,86 tCO <sub>2</sub> eq (dato 2019)				Ufficio Ca' Foscari Sostenibile: Bilancio di sostenibilità - anno 2019
		Minore quantità di stampe effettuate	2.979.985				ASIT (dati multifunzioni)
	<b>IMPATTO ECONOMICO</b>						
	Impatto economico sui lavoratori	€ risparmiati in media per giorno di lavoro agile per riduzione commuting casa-lavoro	6 € risparmio medio giornaliero per spese di viaggio**				**Fonte: Esiti survey impact 2019
	<b>IMPATTI INTERNI</b>						
	Livello benessere lavoratori	Livello di qualità della vita percepito (risposta alla domanda: In questo momento in cui stai lavorando da casa e in sede la tua qualità della vita è?)	aumentata per 52% tra smartworker; 35% tra smartmanager				Fonte: ARU Esiti survey 2020
Miglioramento salute organizzativa e di clima	Livello di benessere organizzativo percepito da indagini di clima		Indagini di clima da effettuare per stabile baseline				
NOTE							





---

## Documenti da allegare

### **ALLEGATO 4 a) e 4 b) (in formato elettronico accessibile)**

In allegato una sintesi degli esiti del monitoraggio sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile e sui suoi impatti sulla cultura organizzativa, e sulle altre dimensioni indagate sia nella fase sperimentale (ottobre 2019) che nella fase emergenziale (dicembre 2020) tramite survey somministrate al personale delle strutture coinvolte nella sperimentazione del 2019 e a tutto il personale dell'Ateneo durante la fase di emergenza.

## ALLEGATO 1 - MAPPATURA DELLE ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITA' DI LAVORO AGILE

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

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

- a) è possibile delocalizzare almeno in parte, le attività al dipendente, senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro e senza che questo determini inefficienze o modificazioni significative del livello di servizio atteso; b) è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro senza che questo determini modificazioni significative del livello di servizio atteso;
- c) il dipendente gode di autonomia operativa ed ha la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- d) è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati.
- e) è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- personale dell'area tecnica, impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza nei laboratori, nelle officine (CIS) e nei cantieri;
- personale assegnato a servizi che richiedono presenza per controllo accessi (portinai);

- personale assegnato a servizi di guida automezzi (autisti);
- personale addetto alla posta e al protocollo;

Nel corso del 2021 verranno nel dettaglio mappati tutti i processi organizzativi (As is) al fine di individuare le soluzioni più appropriate per realizzare, nelle fase di sviluppo intermedio e avanzato, un significativo miglioramento nella digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi/tecnici erogati.

DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO	AMBITO	INDICATORI	FASE DI AVVIO 2021	FASE SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE SVILUPPO AVANZATO 2023
Trasformazione organizzativa, la mappatura dei processi organizzativi  <i>Obiettivo: favorire e sostenere una cultura organizzativa orientata al "new normal"</i>	Organizzazione	Timing	Analisi AS IS, grado di "agilità" (intesa come lavorabilità da remoto) dei processi e delle attività presenti in ateneo	Analisi TO BE, ridefinizione dei processi organizzativi alla luce dei risultati "as is" e	

## ALLEGATO 2 - PIANO FORMATIVO DIRIGENTI TRIENNIO 2021-2023

Il Piano formativo previsto specificatamente per i dirigenti intende perseguire tre diverse, ma interconnesse, finalità:

- Trasformazione digitale
- Trasformazione organizzativa
- Trasformazione culturale

Tra il 2019 e il 2020 la Direzione Generale dell'Ateneo ha avviato, un progetto per definire gli indirizzi strategici per la transizione digitale dell'Ateneo, in termini di:

- 1) Direttrici di evoluzione del portafoglio dei servizi informatici dell'Ateneo;
- 2) Azioni per migliorare la capacità organizzativa dell'Ateneo di attuare tali direttrici.

Una delle azioni di miglioramento individuate è quella di favorire la *e-leadership* innalzando il livello di consapevolezza digitale di tutti i ruoli direzionali, anche quelli meno tecnologici. In particolare è importante che tutti abbiano dimestichezza delle implicazioni (anche in termini di costi/benefici dei sistemi IT). L'idea, antica, che «spingo un bottone» e ottengo le informazioni che mi servono deve evolvere verso un modello nel quale si ha consapevolezza del funzionamento (ad esempio per il reperimento delle informazioni) e dei costi realizzativi. La trasformazione digitale richiede infatti alle figure dirigenziali il possesso di **competenze digitali manageriali o di e-leadership**, affinché possano promuovere e guidare il cambiamento. Cinque sono le aree di competenza su cui sviluppare un piano di azione:

- 1) Conoscenze digitali: cultura e conoscenze del mondo digitale e dei sistemi ICT;
- 2) Soft skill: capacità di relazione e di comunicazione;
- 3) Leadership organizzativa: competenze organizzative e di gestione del cambiamento;

- 4) Contesto PA: competenze gestionali nel contesto della pubblica amministrazione (in particolare la capacità di individuare trend e capire quali saranno le possibili applicazioni);
- 5) PA digitale: conoscenza dei processi digitali della pubblica amministrazione.



Fonte: [https://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/latest/doc/competenze\\_e-leadership/mappatura-valorizzazione.html](https://lg-competenzedigitali.readthedocs.io/it/latest/doc/competenze_e-leadership/mappatura-valorizzazione.html)

DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO	AMBITO	INDICATORI	FASE DI AVVIO 2021	FASE SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE SVILUPPO AVANZATO 2023
<p>Trasformazione digitale, la mappatura delle competenze digitali</p> <p><i>Obiettivo: miglioramento delle competenze digitali manageriali e di e-leadership dei dirigenti</i></p>	TRASFORMAZIONE DIGITALE	Efficacia percepita intervento formativo	Rilevazione tra il Personale Tecnico e Amministrativo dell'effettivo fabbisogno formativo in ambito digitale	Realizzazione di specifici interventi formativi per rinforzare le competenze emerse migliorabili	Realizzazione di interventi formativi per completare e rinforzare le competenze
<p>CA' FOSCARI SMART LAB ( fornire al management strumenti specifici nella gestione dei collaboratori da remoto, . con focus su capacità critiche come emerso dall'ultima valutazione delle prestazioni: la gestione dei collaboratori, la delega e la gestione del conflitto</p> <p><i>Obiettivo: miglioramento della capacità di gestione dei collaboratori in modalità mista (presenza/remoto)</i></p>	SKILLS	Efficacia percepita intervento formativo	Avvio intervento formativo	Follow up (verifica miglioramento comportamento organizzativo da sistema di valutazione)	follow up (verifica miglioramento comportamento organizzativo da sistema di valutazione)
<p>Trasformazione organizzativa: formazione sulle tecniche di pianificazione del lavoro da remoto e gestione del tempo</p> <p><i>Obiettivo: favorire la cultura lavorativa per obiettivi e migliorare la capacità di gestione del tempo</i></p>	Organizzazione	Efficacia percepita intervento formativo	Analisi dell'esistente e progettazione dell'intervento formativo	Programmazione ed erogazione del corso formativo	Valutazione dell'efficacia del corso e delle sue ricadute sulla professionalità manageriale





### ALLEGATO 3 - PIANO DELLE AZIONI IN/FORMATIVE PER IL PERSONALE TECNICO/AMMINISTRATIVO TRIENNIO 2021-2023

Il Piano intende perseguire tre diverse, ma interconnesse, finalità:

- Trasformazione digitale
- Trasformazione organizzativa
- Trasformazione culturale

In presenza di una popolazione di lavoratori con un'età media elevata ed un basso livello di turnover, la formazione rappresenta senza dubbio il principale strumento a disposizione per consentire il rafforzamento e lo sviluppo delle competenze. Tuttavia, la minore propensione all'apprendimento, all'innovazione e al cambiamento che tendenzialmente caratterizza questo tipo di target, richiede particolare cura nella progettazione della formazione affinché risulti realmente efficace. Nello specifico, occorre prediligere corsi di breve durata e facilmente accessibili, volti a fornire conoscenze e sviluppare abilità direttamente connesse al proprio contesto lavorativo, e soprattutto mirati rispetto allo specifico fabbisogno formativo rilevato.

DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO	AMBITO	INDICATORI	FASE DI AVVIO 2021	FASE SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE SVILUPPO AVANZATO 2023
Trasformazione digitale, la mappatura delle competenze digitali e sviluppo competenze digitali  <i>Obiettivo: 80% del Personale in possesso delle competenze digitali a livello base</i>	Digitalizzazione	% personale coinvolto	Rilevazione tra il Personale Tecnico e Amministrativo del fabbisogno formativo in ambito digitale* rispetto a: 1. Dati, informazioni e documenti informatici 2. Comunicazione e condivisione 3. Sicurezza 4. Servizi on-line	Realizzazione di specifici interventi formativi per rinforzare le competenze emerse migliorabili	Realizzazione di interventi formativi per completare e rinforzare le competenze per raggiungere il livello superiore intermedio

			5. Trasformazione digitale		
<p>Trasformazione digitale : erogazione corso di formazione live-webinar sulla gestione avanzata delle apps di Google Suite funzionali al lavoro da remoto.</p> <p><i>Obiettivo: fornire ad almeno il 10% del Personale gli strumenti per l'utilizzo delle applicazioni GSuite a livello approfondito</i></p>	Digitalizzazione	Nr partecipanti	Corso live webinar di approfondimento delle works apps ritenute maggiormente utili	Estensione del corso al personale operativo	
<p>CA' FOSCARI SMART LAB ( fornire ai capi ufficio/segretari strumenti specifici nella gestione dei collaboratori da remoto con focus su capacità critiche come emerso dall'ultima valutazione delle prestazioni: la gestione dei collaboratori, la delega e la gestione del conflitto</p> <p><i>Obiettivo: miglioramento della capacità di gestione dei collaboratori in modalità mista (presenza/remoto)</i></p>	Skills	Efficacia percepita intervento formativo	Avvio/prosecuzione intervento formativo	Follow up (verifica miglioramento comportamento organizzativo da sistema di valutazione)	follow up (verifica miglioramento comportamento organizzativo da sistema di valutazione)

<p>Trasformazione organizzativa: formazione sulle tecniche di pianificazione del lavoro da remoto e gestione del tempo</p> <p><i>Obiettivo: favorire la cultura lavorativa per obiettivi e migliorare la capacità di gestione del tempo</i></p>	<p>Organizzazione</p>	<p>% personale coinvolto (dirigenti e smart manager)</p>	<p>Analisi dell'esistente e progettazione dell'intervento formativo</p>	<p>Programmazione ed erogazione del corso formativo</p>	<p>Valutazione dell'efficacia del corso e delle sue ricadute sulla professionalità manageriale</p>
<p>Trasformazione culturale: indagine sul clima e sul benessere organizzativo</p> <p><i>Obiettivo: rilevare gli scostamenti positivi e negativi rispetto alla fase pre-Covid</i></p>	<p>Professionale</p>	<p>Target temporale Oppure % di risposta</p>	<p>Realizzazione survey sul clima e benessere organizzativo con focus sul lavoro agile a seguito dell'epidemia Covid</p> <p>Entro dicembre 2021</p>	<p>Valorizzazione degli esiti dell'indagine e messa a punto di un piano d'intervento per gli aspetti emersi come migliorabili</p> <p>Entro dicembre 2022</p>	<p>Replica dell'indagine per l'analisi del trend</p> <p>Entro dicembre 2023</p>
<p>Trasformazione culturale: indagine sulla diversità e sull'inclusione con particolare focus rispetto alla modalità di lavoro da remoto</p> <p><i>Obiettivo: rilevare gli scostamenti positivi e negativi della percezione della diversità in Ateneo rispetto alla</i></p>	<p>Professionale</p>	<p>% risposta</p>	<p>Realizzazione survey sul diversity management con focus sul lavoro agile</p> <p>Entro dicembre 2021</p>		

<i>precedente rilevazione effettuata nel 2018</i>					
---	--	--	--	--	--

\* Il possesso di competenze digitali da parte dei dipendenti pubblici rappresenta una condizione essenziale per consentire l'adattamento dei servizi della pubblica amministrazione all'era digitale. Affinché gli interventi programmatici si traducano in pratiche agite è, infatti, necessario che tutti i lavoratori della pubblica amministrazione siano in grado di comprendere, accettare e adottare i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano, per poter arrivare a farsi promotori essi stessi dell'innovazione. Ciò al fine di migliorare il servizio, il rapporto con il cittadino e la qualità del proprio lavoro. (cfr. documento *Il Syllabus "Competenze digitali per la PA"* - <https://www.competenzedigitali.gov.it/syllabus/dati-informazioni-e-documenti-informatici.html>)

# IMPACT SURVEY 2019



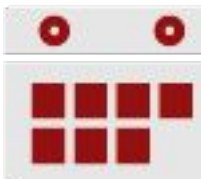
REDEMPTION



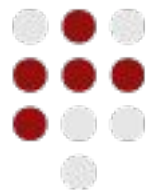
CAMPIONE

## LO SMART WORKING IN CA' FOSCARI

### PERIODO DI SPERIMENTAZIONE



ORGANIZZAZIONE	DATA INIZIO	DATA FINE
Università Ca'Foscari	gennaio 19	In essere



### NUMERO GIORNI/MESE PREVISTI DALLA POLICY

4 giorni al mese

### IL CAMPIONE (37)



<b>SMART WORKER</b> (#24)	sono inserito nel progetto pilota ma non coordino persone
<b>SMART MANAGER</b> (#13)	almeno una delle persone che coordino è inserita nel progetto pilota. Sono presenti anche 8 Manager che sono anche smart worker (SmartWorker&Manager)
<b>SMART PEER</b> (#46)	al momento non sono incluso/non ho aderito al progetto pilota



- .QUALITÀ DELLE  
RELAZIONI
- .WORK LIFE BALANCE
- .ENGAGEMENT
- .EFFICACIA DELLA  
COMUNICAZIONE



- .EFFICIENZA ED  
EFFICACIA DEL LAVORO
- .AUTONOMIA  
LAVORATIVA
- .ADEGUATEZZA SPAZI E  
ORARI
- .EFFICIENZA  
TECNOLOGICA



- .CHIAREZZA  
MODALITÀ DI  
ACCESSO
- .ADEGUATEZZA  
REGOLE SW
- .ADEGUATEZZA  
INFORMAZIONI  
SICUREZZA

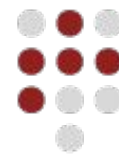


- .KM
- .TEMPO
- .SPESE
- .PRODUTTIVITÀ  
PERCEPITA



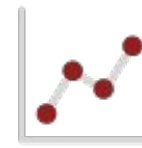
### POTENZIALI COMPILANTI

Persone che hanno ricevuto l'invito alla compilazione



### NUMERO COMPILANTI

Persone che hanno compilato la survey



### REDEMPTION (%)

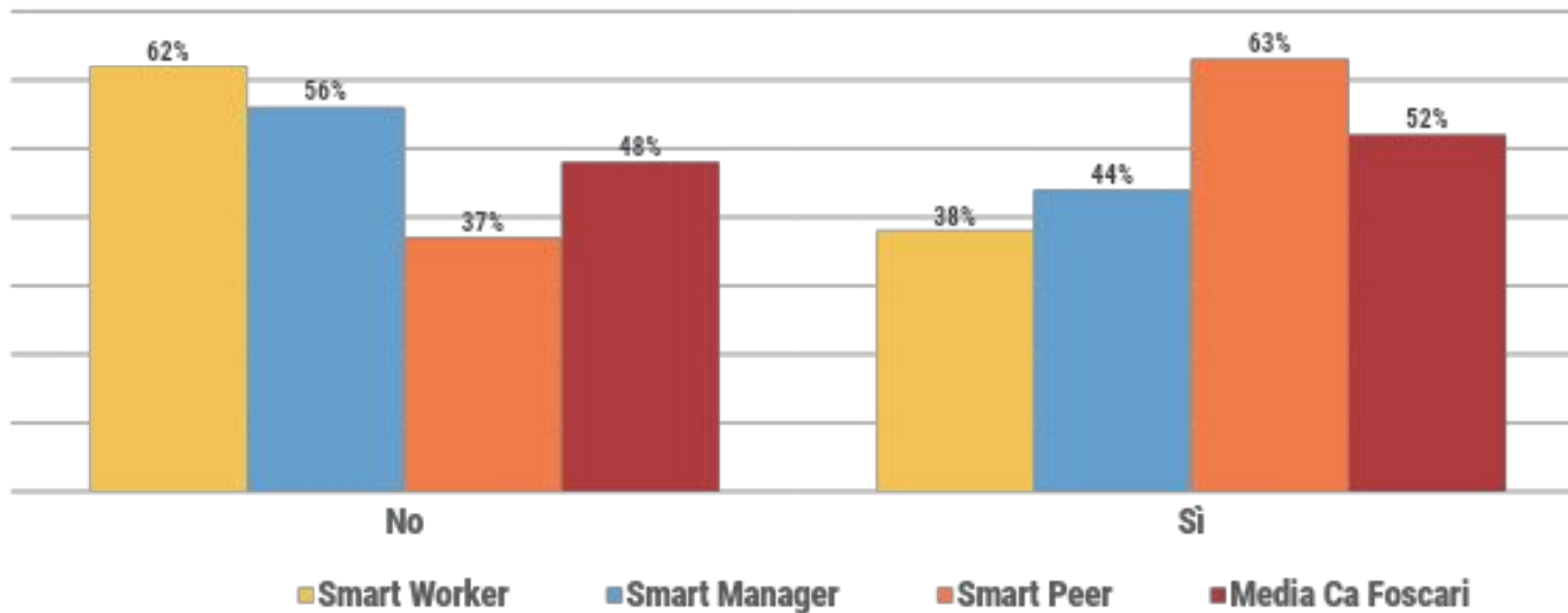
	<b>SMART WORKER</b>	24	24	100%
	<b>SMART MANAGER</b>	13	13	100%
	<b>SMART PEER</b>	78	46	59%
<b>TOTALE</b>		<b>115</b>	<b>83</b>	<b>72%</b>

Ottimo tasso di risposta dei colleghi coinvolti

Risultano essere tutti disponibili e «desiderosi» di fornire un feedback



## Hai esigenze specifiche di conciliazione vita-lavoro?

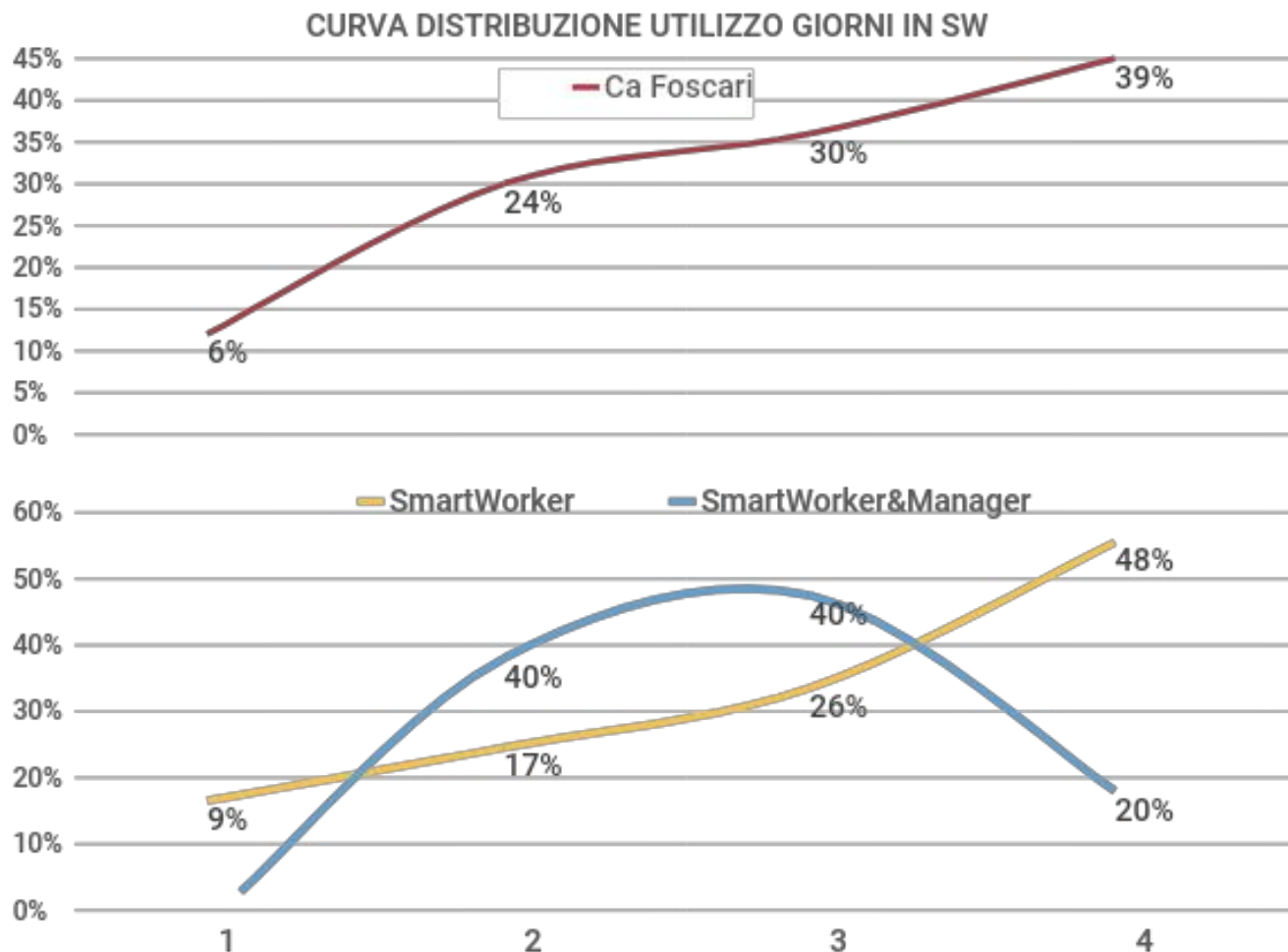
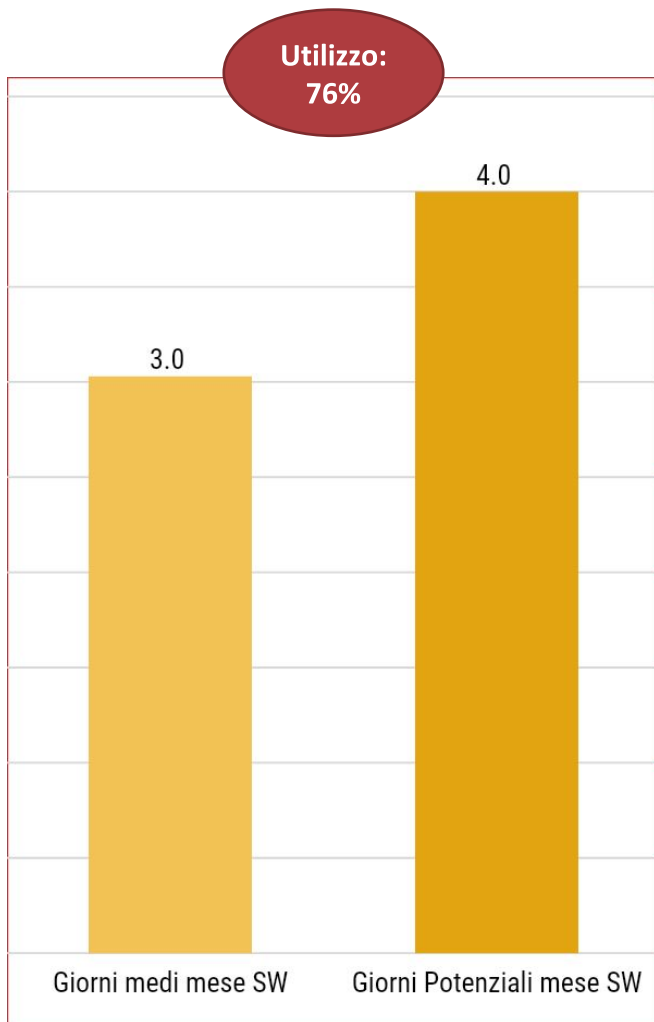


Campione complessivo (Ca' Foscari) diviso perfettamente a metà

Nota: la metà dei Peer (che per il 63% hanno risposto sì) usufruisce di TL o part-time

## UTILIZZO SMART WORKING

QUANTE GIORNATE DI SMART WORKING HAI FATTO MEDIAMENTE AL MESE (PREVISTE 4 GIORNATE / MESE)



Ottimo il dato di utilizzo, si saturano il 76% delle giornate disponibili...

...soprattutto con un trend crescente il 70% dei colleghi utilizza dai 3 ai 4 giorni al mese

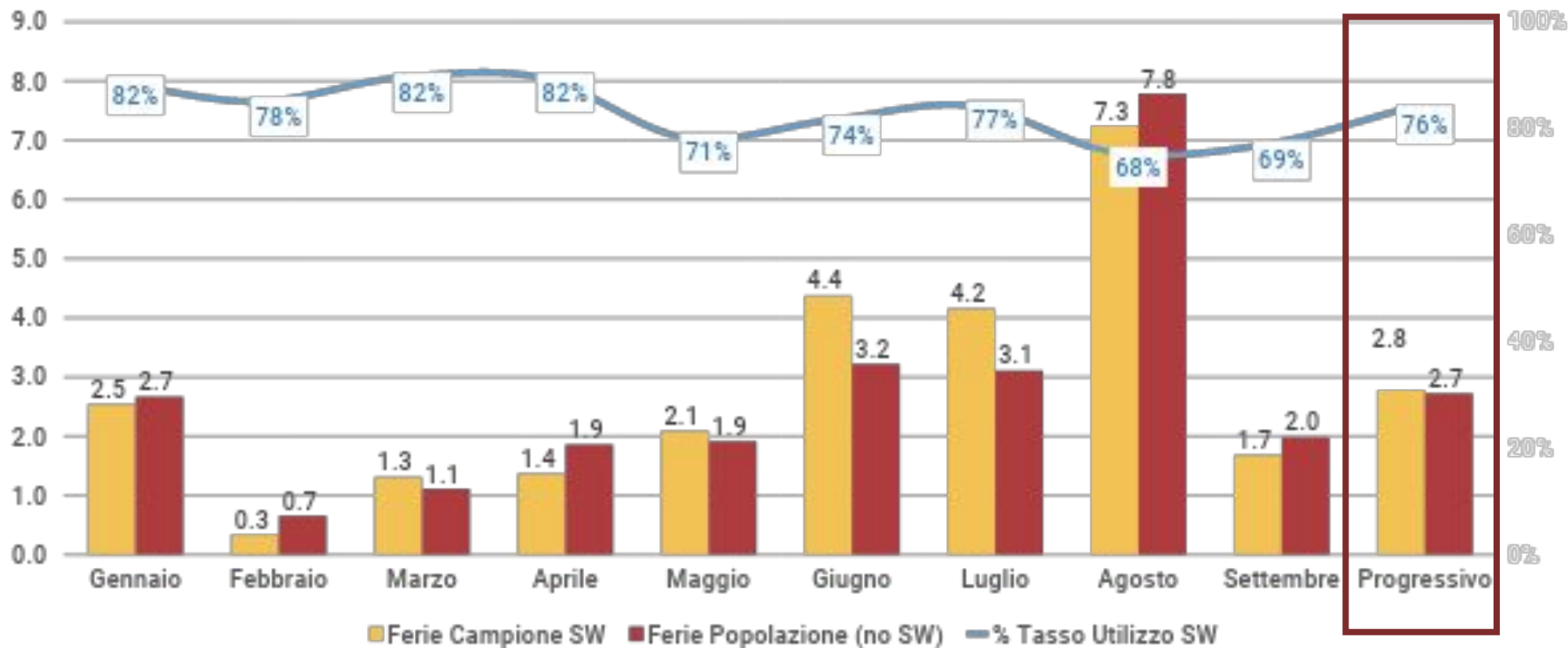
Opposti i trend tra worker e manager-worker: il 50% dei worker utilizza tutti i giorni a disposizione, mentre i manager si concentrano su 2-3 giorni mese

**SMART  
WORKER**

## UTILIZZO SMART WORKING

### RILEVAZIONE SISTEMI HR

UTILIZZO FERIE CONFRONTO CAMPIONE vs CONTROLLO E UTILIZZO SW  
 Ferie= giorni medi/persona - utilizzo SW= giorni medi/persona su giorni potenziali



Lo SW non ha cannibalizzato le ferie (molto positivo!)

Il confronto tra S-worker e popolazione di controllo non evidenzia criticità, anzi il campione ha utilizzato mediamente più giorni di ferie

**SMART  
WORKER**



UTILIZZO



MOTIVAZIONI



CRITICITÀ/  
VANTAGGI

## DOVE SI LAVORA

FATTO 100% IL TEMPO IN SW IN CHE LUOGHI HAI LAVORATO



**CASA O ALTRO  
LUOGO PRIVATO**  
97%



**SPAZIO DI  
CO-WORKING**  
0%



**ALTRA SEDE  
AZIENDALE**  
0%



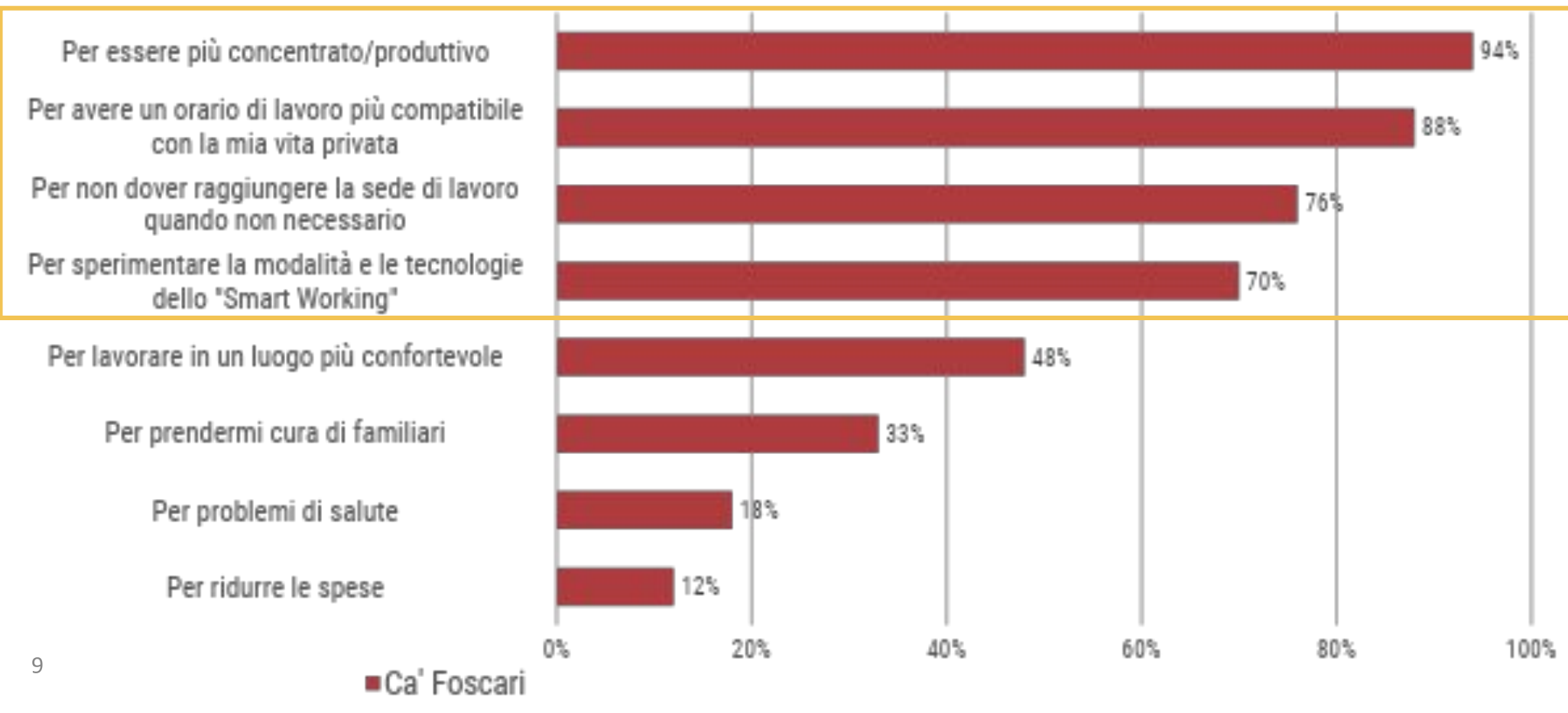
**ALTRI  
LUOGHI**  
3%

In smart working si  
lavora da casa

**SMART  
WORKER**

## MOTIVAZIONI

PERCHÉ HAI SCELTO DI UTILIZZARE LE GIORNATE DI SMART WORKING?  
(% DI COLORO CHE HANNO RISPOSTO SÌ)



Le motivazioni per fare SW si sposano con la finalità del lavoro agile: concentrazione, Work Life Balance, risparmio tempo tragitto casa-lavoro e curiosità per le tecnologie e nelle modalità

Il risparmio economico non rappresenta una motivazione, solo il 12% dichiara di averlo fatto anche per questa ragione

**SMART  
WORKER**

## VANTAGGI IN SMART WORKING

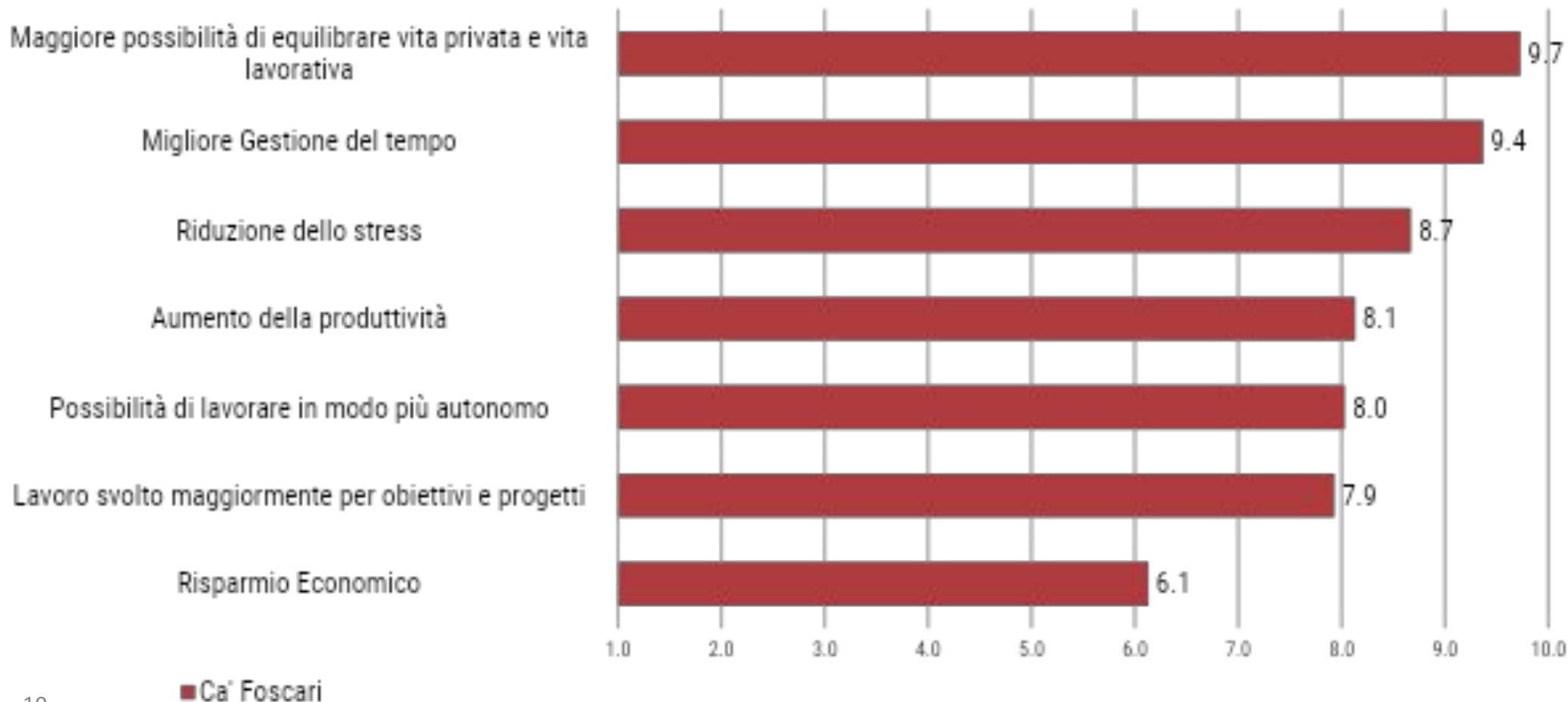
ALLA LUCE DELLA TUA ESPERIENZA IN SMART WORKING, I VANTAGGI CHE HAI RICONTRATO SONO STATI

I vantaggi riscontrati durante le giornate di smart working confermano le motivazioni che hanno spinto ad aderire

WLB, autonomia, produttività

Anche in questo caso il risparmio economico è l'ultimo dei vantaggi ma con un peso leggermente maggiore

**SMART  
WORKER**



## CRITICITÀ IN SMART WORKING

ALLA LUCE DELLA TUA ESPERIENZA IN SMART WORKING, LE CRITICITÀ CHE HAI RISCONTRATO SONO STATE:



Non sono presenti criticità particolari a livello complessivo

Punto di attenzione il rischio isolamento e la difficoltà di poter accedere alle informazioni

**SMART  
WORKER**



**IMPATTO CULTURALE**



**IMPATTO ORGANIZZATIVO**



**IMPATTO REGOLATIVO**



**IMPATTO ECONOMICO**

## DIMENSIONE CULTURALE

IN RIFERIMENTO ALLA TUA ESPERIENZA DI SMART WORKING, INDICA QUANTO SEI D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI



**Media 9,0**



Anche in questo caso le relazioni risultano vincenti per tutti i colleghi

Worker e Manager risultano allineati con alcune aree di attenzione legate alle relazioni con il cliente e alla condivisione degli obiettivi

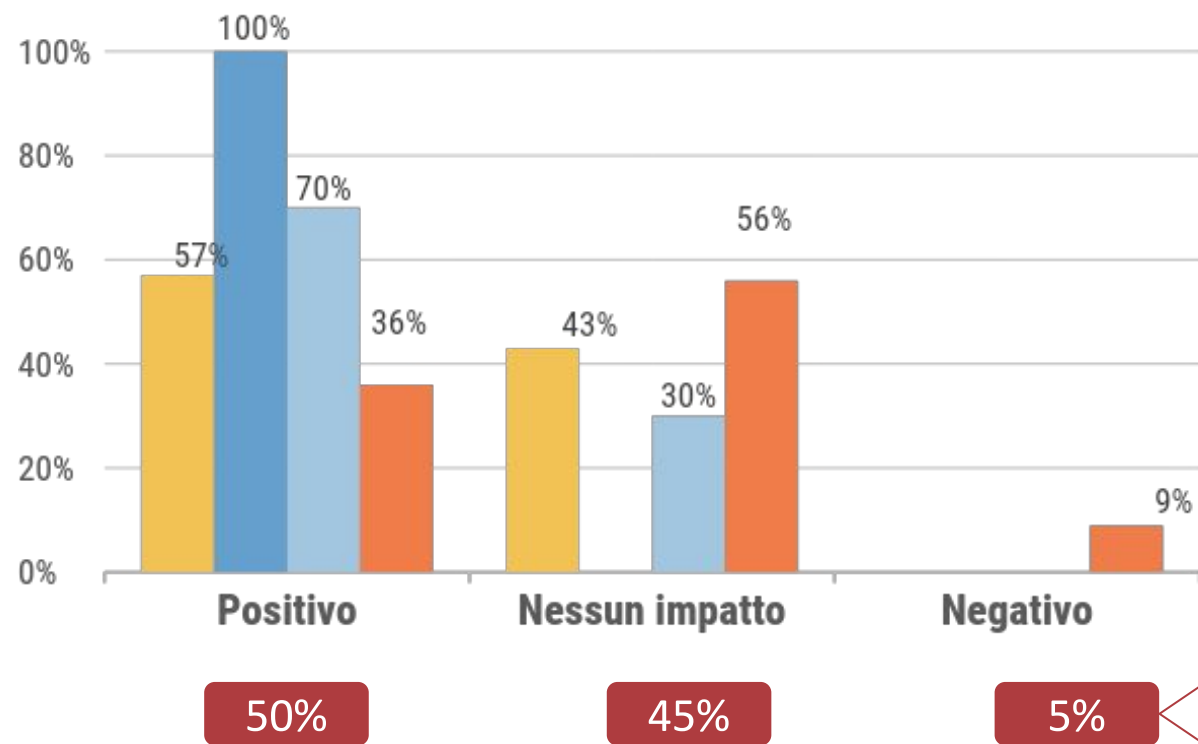
I Peer manifestano qualche cautela in relazione alla soddisfazione e alle modalità di comunicazione (la sperimentazione è stata condivisa?)

**SMART WORKER**

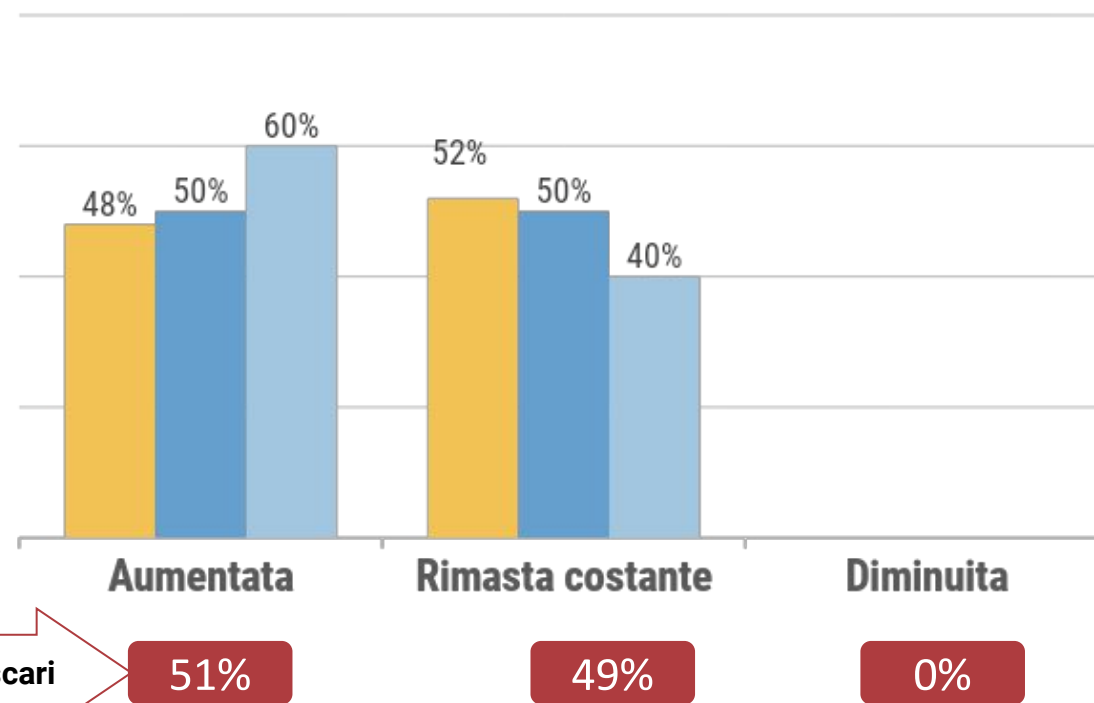


## IMPATTO SW, EFFICACIA E RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI - RUOLI

Che tipo di impatto ha avuto lo smart working



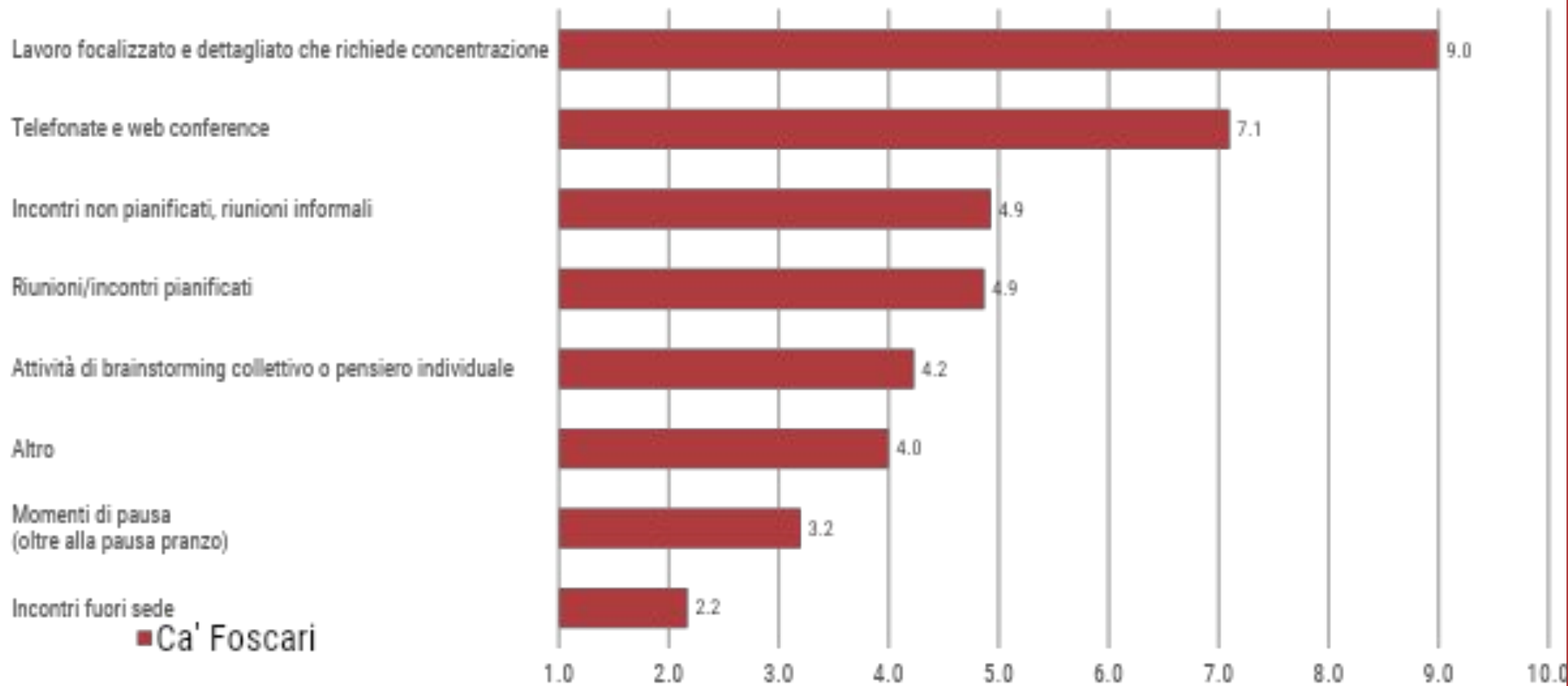
Ritieni che l'efficacia della tua prestazione lavorativa in smart working sia:



SmartWorker SmartManager SmartWorker&Manager SmartPeer

## ATTIVITA'

QUANTO DEL TUO TEMPO HAI DEDICATO, NELL'ARCO DELLA TUA SETTIMANA, ALLE DIVERSE ATTIVITÀ DI SEGUITO INDICATE?

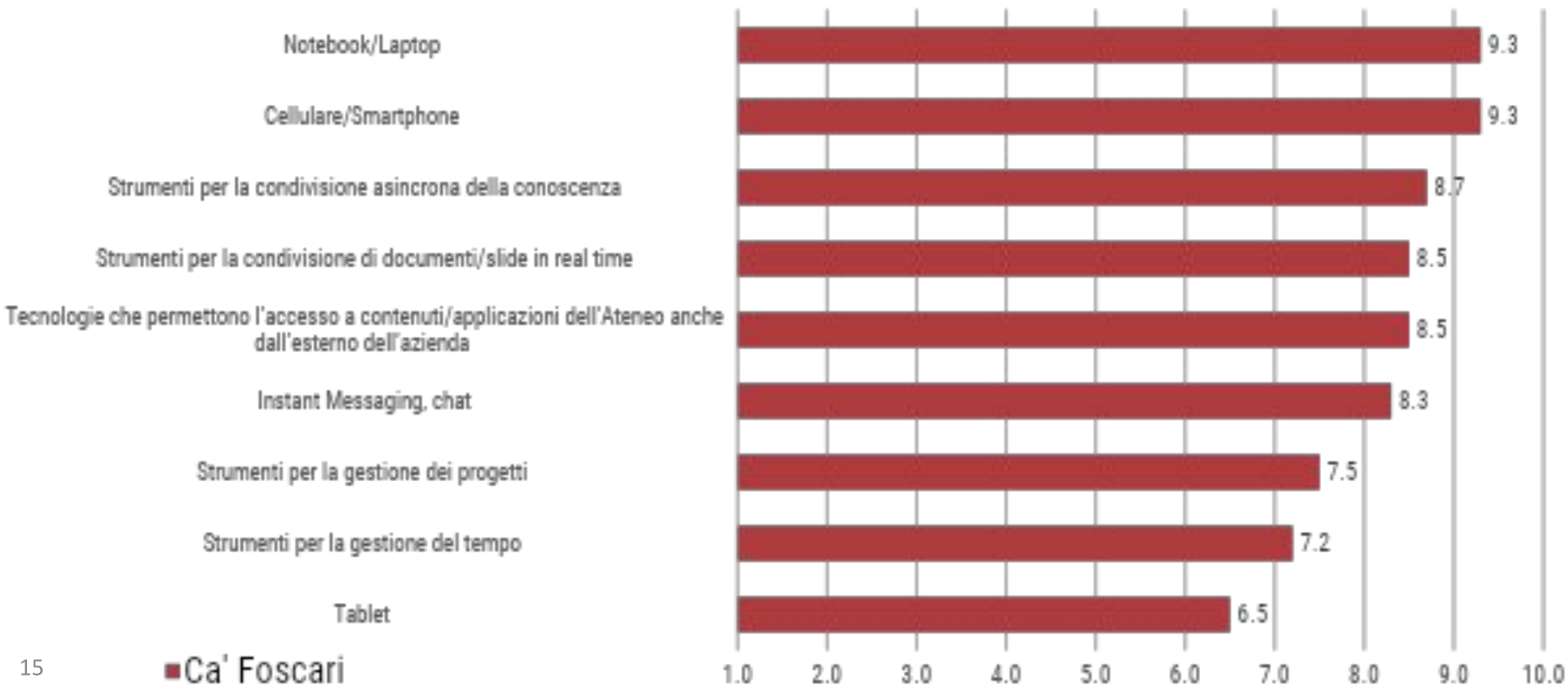


La tipologia di attività è coerente con lo smart working e l'impatto è positivo

**SMART WORKER**

## ADEGUATEZZA DELLE TECNOLOGIE

QUANTO RITIENI ADEGUATO IL SUPPORTO DATO ALLO SMART WORKING DALLE SEGUENTI TECNOLOGIE DIGITALI?

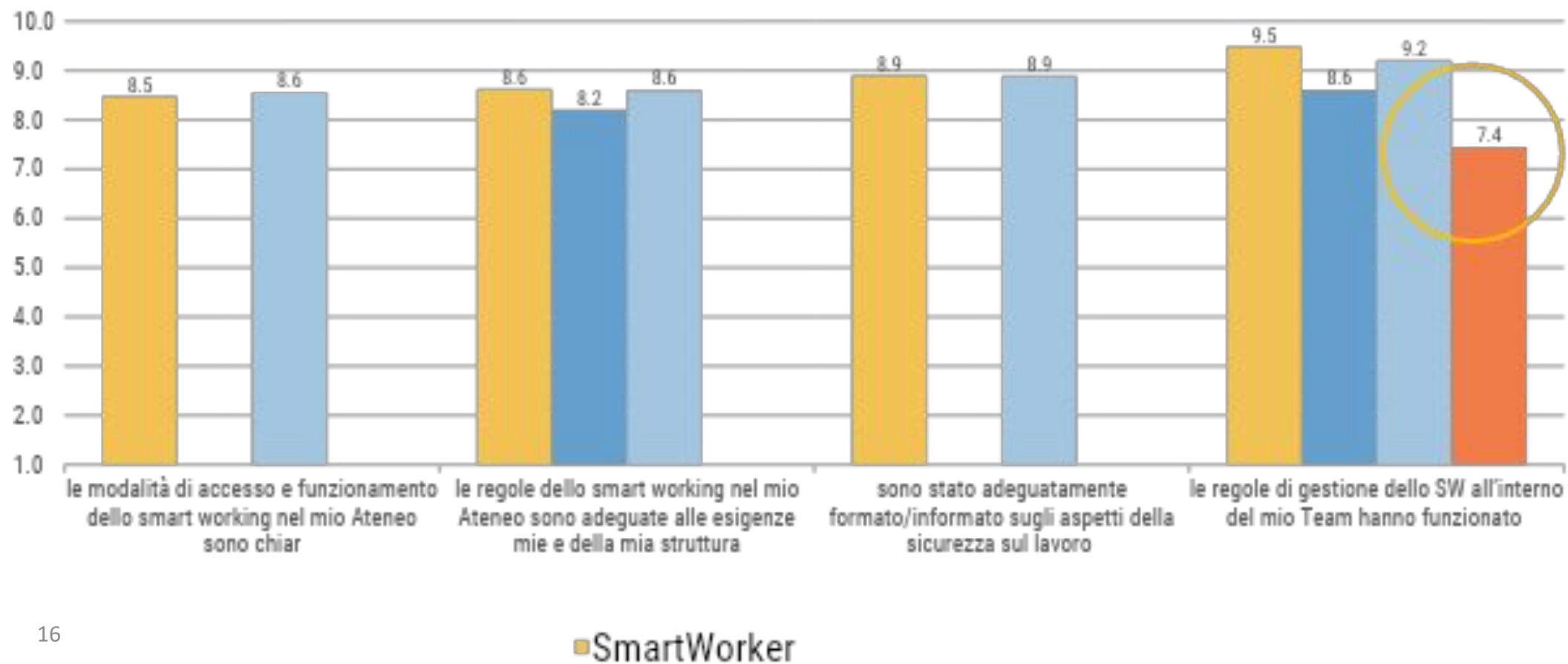


Buona la valutazione dell'adeguatezza delle tecnologie strettamente legate alla modalità di lavoro smart: c'è contraddizione rispetto alla slide 49?

**SMART WORKER**

## DIMENSIONE REGOLATIVA

IN RIFERIMENTO ALLA TUA ESPERIENZA DI SMART WORKING, INDICA QUANTO SEI D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI



Molto bene su tutti i target, ma...

.... I peer lamentano che le regole di ingaggio all'interno del team sono migliorabili

**SMART  
WORKER**



IMPATTO  
CULTURALE



IMPATTO  
ORGANIZZATIVO



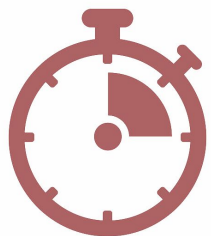
IMPATTO  
REGOLATIVO



IMPATTO  
ECONOMICO

## TEMPO: LO SMART WORKING CI RESTITUISCE TEMPO PER VIVERE

QUANTO TEMPO DI VIAGGIO (ANDATA E RITORNO) HAI RISPARMIATO MEDIAMENTE PER OGNI GIORNATA DI SMART WORKING?



**120** minuti

RISPARMIATI  
AL GIORNO PER SINGOLO  
SMART WORKER



~ **6,1** ore

RISPARMIATE  
AL MESE PER SINGOLO SMART  
WORKER



~ **9,1**  
giorni lavorativi

RISPARMIATI  
IN UN ANNO E PER SINGOLO SMART  
WORKER\*

Il tempo risparmiato rappresenta il driver principale

Emerge sia nelle motivazioni che nei vantaggi

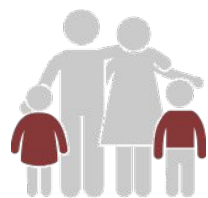
Il risparmio di tempo è differenziato: i manager-worker dichiarano 146 min, i worker 110 min

Si traduce in un risparmio di quasi dieci giorni all'anno per ogni lavoratore smart!

**SMART  
WORKER**

## FATTO 100 IL TEMPO RISPARMIATO, COME LO HAI UTILIZZATO?

### QUASI IL 50% DEL TEMPO RISPARMIATO LO SI INVESTE IN FAMIGLIA



**IN  
FAMIGLIA**  
48%



**SPORT & HOBBY**  
31%



**IN LAVORO**  
5%



**ALTRO**  
16%

**SMART  
WORKER**

**SMART  
MANAGER**

49%

26%

19%

7%



IMPATTO  
CULTURALE



IMPATTO  
ORGANIZZATIVO



IMPATTO  
REGOLATIVO



IMPATTO  
ECONOMICO

## DENARO RISPARMIATO

- CONSIDERANDO IL VIAGGIO DI ANDATA E RITORNO CASA-LAVORO, INDICA QUANTO AVRESTI SPESO AL GIORNO PER IL VIAGGIO
- GRAZIE ALLO SMART WORKING, ESCLUSE LE SPESE DI TRASPORTO/VIAGGIO, QUANTO HAI RISPARMIATO AL GIORNO



€ 6

RISPARMIO MEDIO GIORNALIERO  
PER SW IN SPESE VIAGGIO



€ 14

RISPARMIO MEDIO GIORNALIERO  
PER SW IN ALTRE SPESE\*



€ 20

RISPARMIO MEDIO GIORNALIERO  
PER SW TOTALE

L'aspetto economico  
è risultato il  
vantaggio meno  
percepito e la  
motivazione meno  
forte...

... ma chi fa smart  
working risparmia  
circa 60 € al mese

Le spese non legate  
allo spostamento  
(che avviene con  
mezzi pubblici) incide  
per il 70%

SMART  
WORKER





COMUNICAZIONE



SODDISFAZIONE



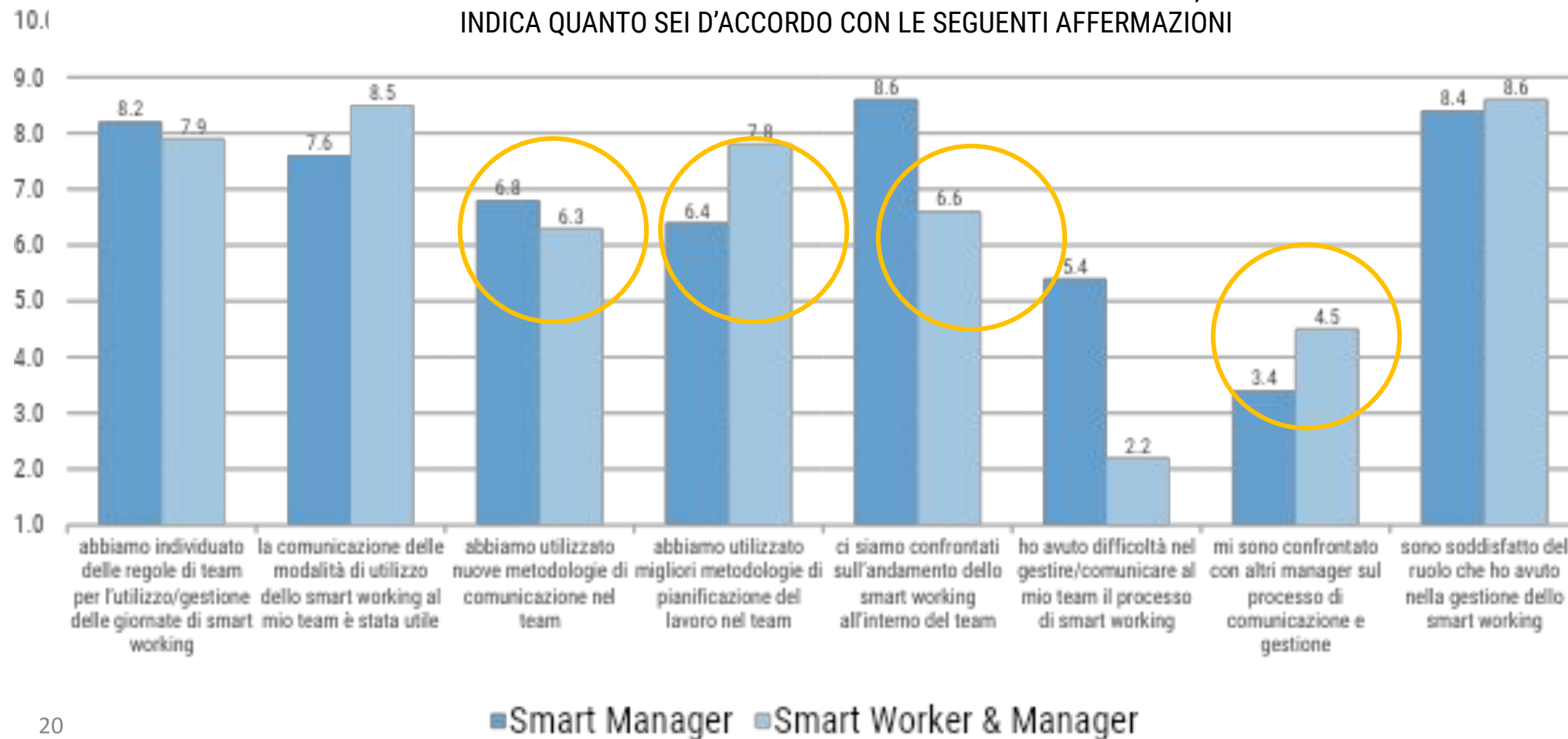
COMMENTI



CONCLUSIONI

## COMUNICAZIONE

IN RIFERIMENTO ALLA TUA ESPERIENZA DI SMART WORKING,  
INDICA QUANTO SEI D'ACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI

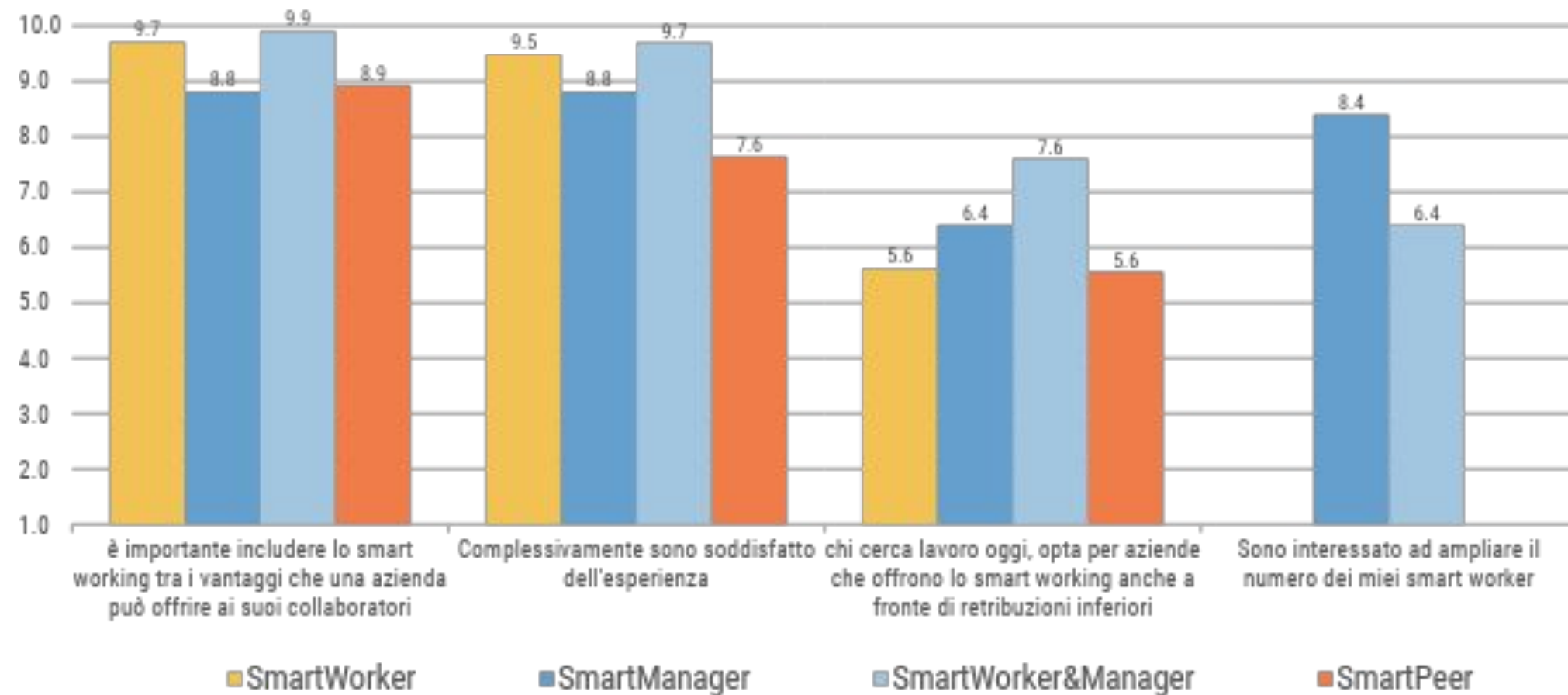


Nella sezione dedicata ai manager (sia smart worker che non) emerge che l'impatto del mixed team è stato lieve in relazione ai processi comunicativi interni e di pianificazione.

Emerge anche che i manager non si sono confrontati tra loro.



## SODDISFAZIONE PER L'ESPERIENZA DI SMART WORKING

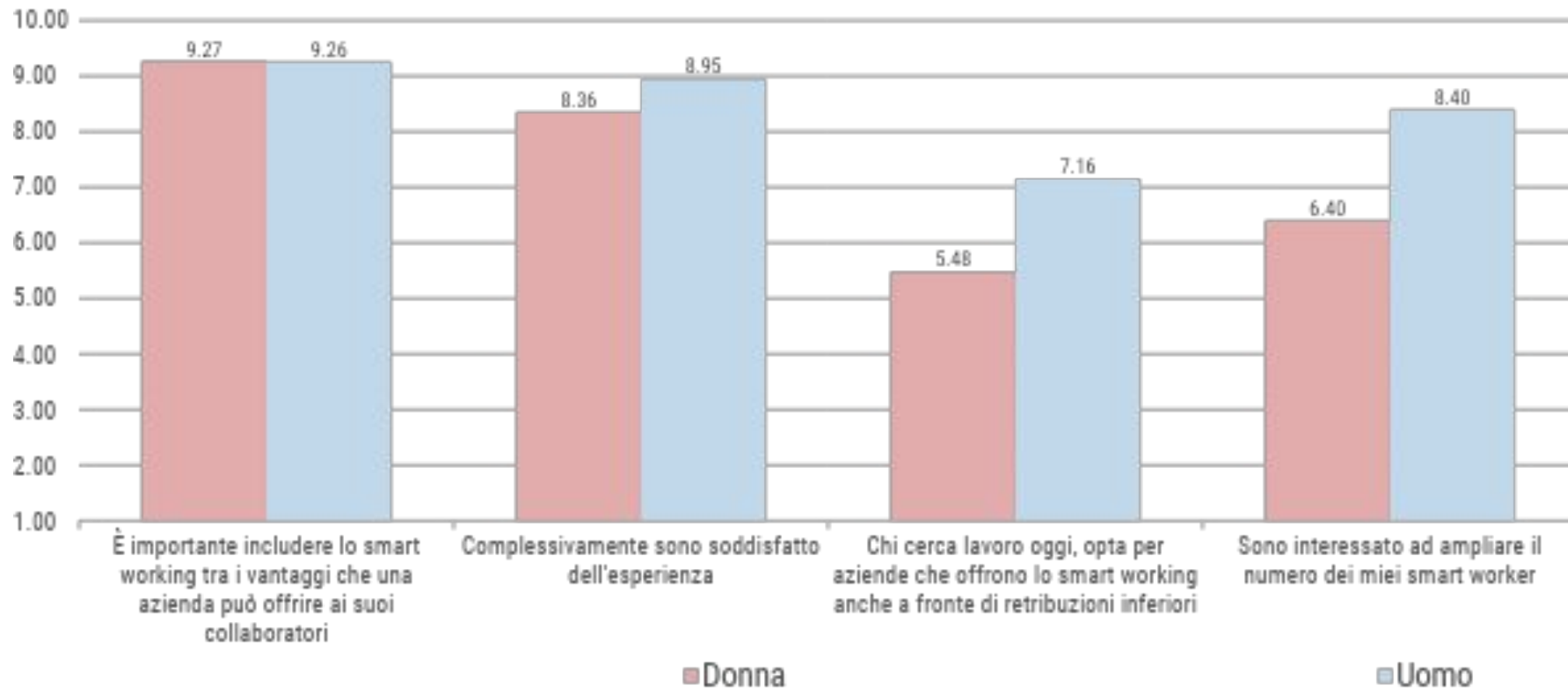


Tutti concordi nel confermare che lo SW deve essere un'opzione presente nelle organizzazioni moderne

Bene la soddisfazione per tutti i target, leggermente sotto la media i Peer

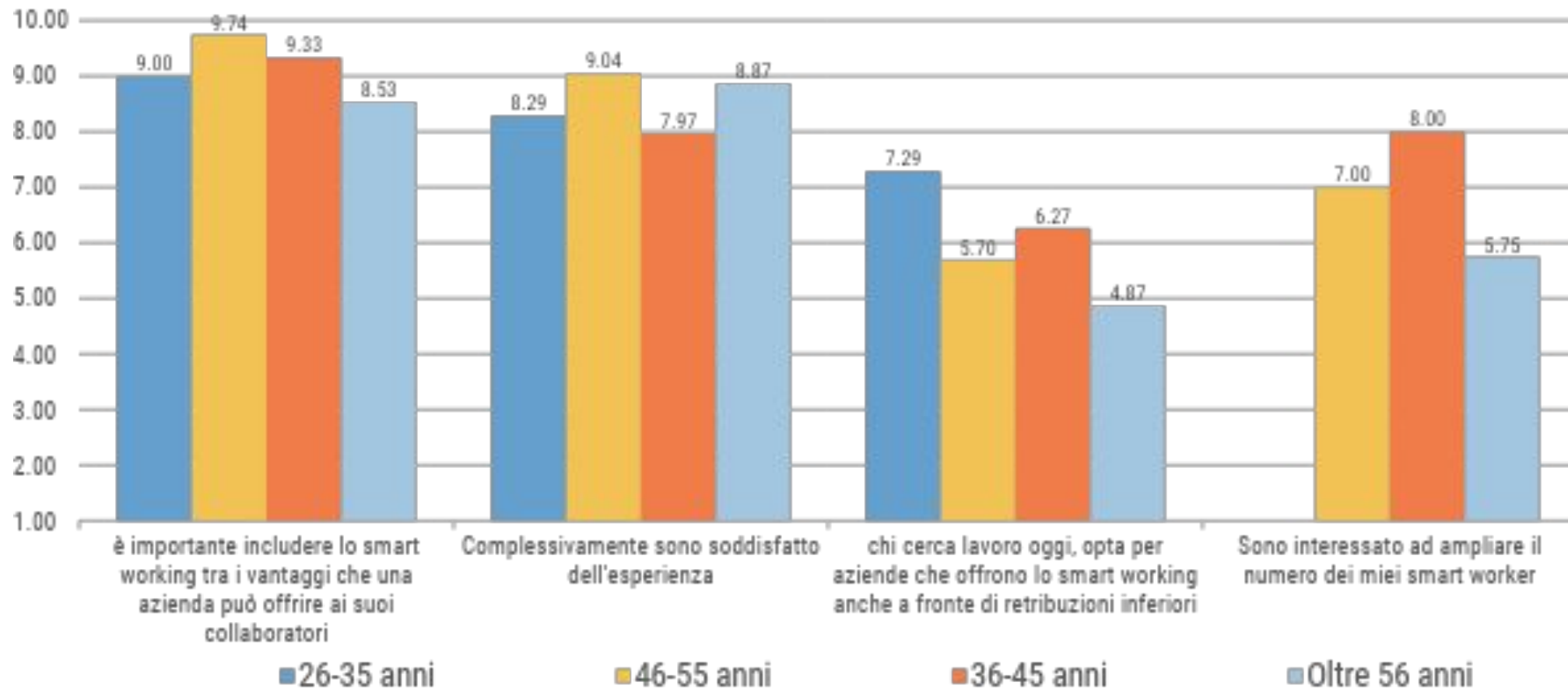
In leggera contrapposizione la volontà dei manager nell'allargare il numero degli SW

## SODDISFAZIONE PER L'ESPERIENZA DI SMART WORKING



Tutti concordi nel confermare che lo SW deve essere un'opzione presente nelle organizzazioni moderne

## SODDISFAZIONE PER L'ESPERIENZA DI SMART WORKING



Tutti concordi nel confermare che lo SW deve essere un'opzione presente nelle organizzazioni moderne



## SINTESI ESITI DELLA SURVEY

Confermata la potenzialità dello smart working come **strumento di conciliazione, ma anche di produttività, A LIVELLO INDIVIDUALE:**

- L'utilizzo dello SW è del 76%, utilizzo intenso e crescente. Si potrebbe arrivare in breve tempo a "saturare" il potenziale disponibile

Le relazioni sono positive: **manager e worker hanno un legame forte, i peer sono più cauti**

- Tutta l'area culturale è più che positiva (9/10). Sia Smart Manager che Manager-SWorker hanno un ottimo «feeling» con il team degli S-worker, da valutare i peer – che nonostante esprimano un punteggio più che adeguato – risultano più prudenti

**Le regole sono chiare e ben percepite da quasi tutti i colleghi**

- Unico punto di miglioramento è la condivisione all'interno dei team soprattutto a beneficio dei peer

**I manager non hanno modificato la gestione del team**

- Sembra che i Manager non abbiano messo in atto cambiamenti significativi nella gestione del team misto (smart worker + non smart worker) e nel loro stile di leadership: processi di pianificazione, comunicazione, coordinamento.

**Miglioramento dell'efficienza**

- Mentre è chiara la percezione del miglioramento della produttività individuale, non viene ancora percepito l'impatto dello SW sull'efficienza a livello organizzativo.

**Tecnologia**

- Non è chiaro se la tecnologia è pienamente adeguata allo SW, oppure se mancano le competenze per sfruttarne le potenzialità



Smart WORKING  
by Variazioni

# Smart Survey 2020



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Esiti - report di sintesi

13 gennaio 2021



WORK SMART | 10<sup>th</sup>  
LIVE BETTER | 2009-2019



*Smart* **WORKING**

by Variazioni

1

People



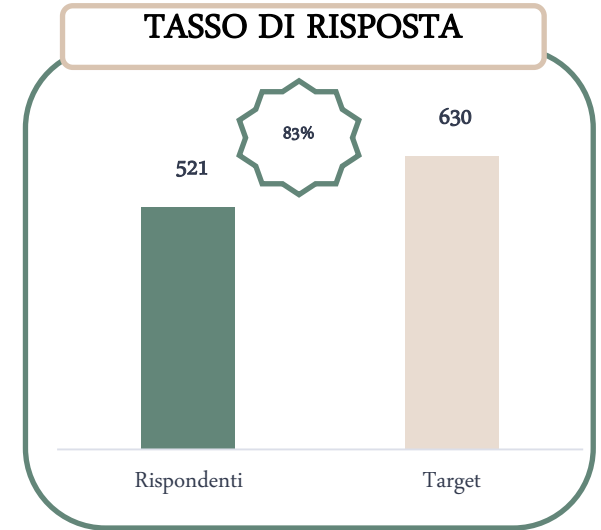
# PEOPLE



02/12/2020



13/12/2020



Il campione totale è di 521 persone. Abbiamo ottenuto una redemption dell'83%.

# PEOPLE

## GENERE



DONNA

74%



UOMO

26%

## RUOLI



SMART  
MANAGER

88



LAVORATORI  
AGILI

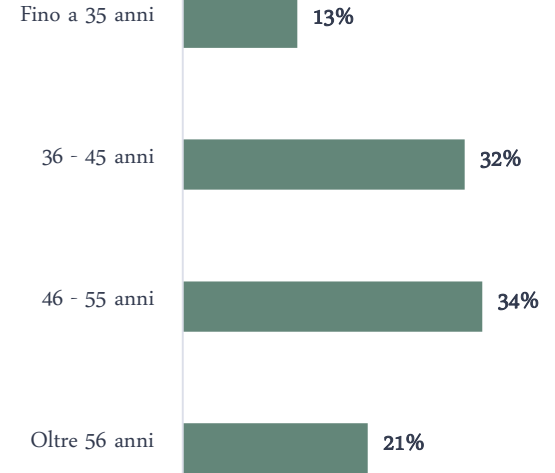
401



LAVORATOR  
I

32

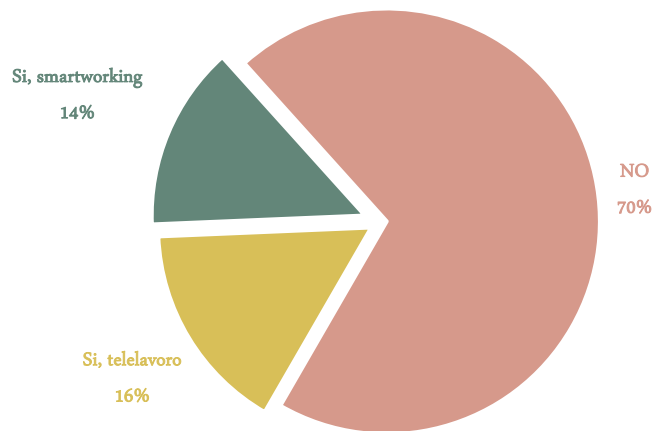
## ETÀ



Altissima partecipazione di Smart Manager e Lavoratori. Il target Smart Manager è rappresentato da Dirigenti, Direttori d'ufficio e da Referenti di Sistema che coordinano un team.



Svolgevi lavoro da remoto prima dell'emergenza sanitaria?



In questo momento, sto lavorando da:

DA CASA  = 7%

CASA E UFFICIO  +  = 88%

UFFICIO  = 5%

La maggior parte del campione non svolgeva lavoro da remoto prima dell'emergenza e in questo momento sta lavorando sia da casa sia in ufficio.



*Smart* **WORKING**

• • • • • by Variazioni

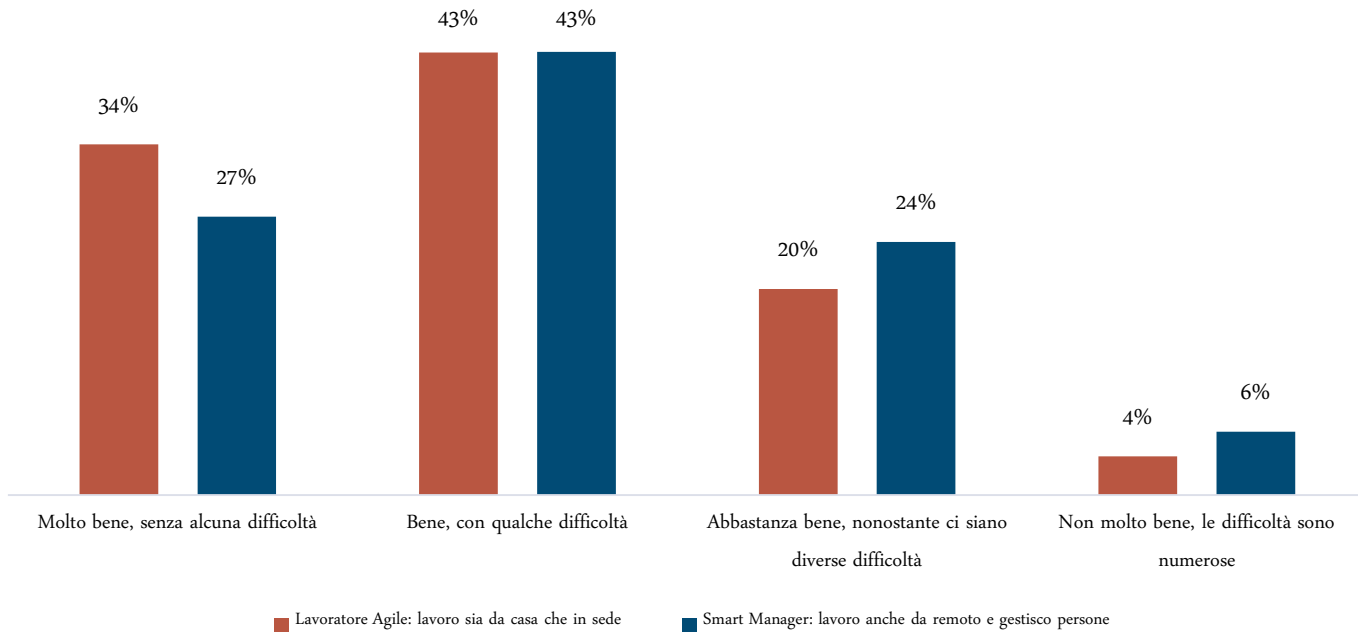
2

## Well-being



# WELL-BEING

Come stai vivendo questa situazione in cui lavori sia da casa che in sede?



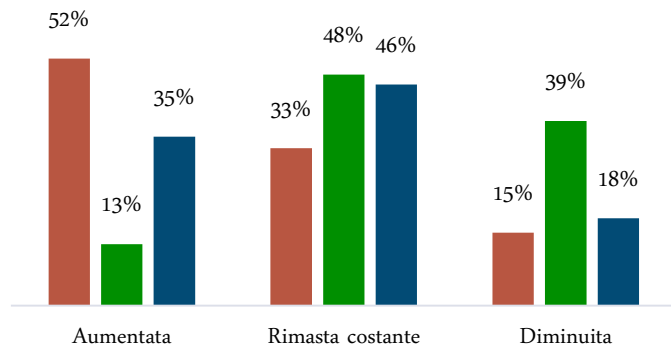
Il bilancio sul vissuto di questa esperienza è positivo.

I manager dichiarano qualche difficoltà in più rispetto ai worker.

Nel confronto tra genere non ci sono differenze significative uomo/donna.

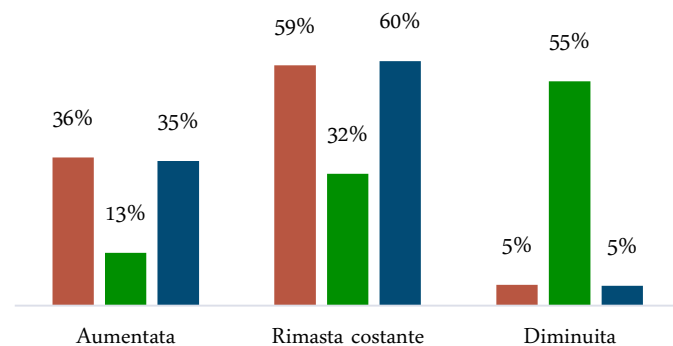
# WELL-BEING

In questa situazione in cui lavori sia da casa che in sede, la qualità della tua vita è:



- Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede
- Lavoratore: lavoro soltanto in sede
- Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone

In questa situazione in cui lavori sia da casa che in sede, la qualità del tuo lavoro è:



- Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede
- Lavoratore: lavoro soltanto in sede
- Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone

Riscontro positivo sulla qualità della vita soprattutto per i worker, la maggior parte dei manager ci dice che la qualità della vita è rimasta costante mentre il target che ne ha risentito maggiormente è stato quello dei lavoratori non agili. Qualità del lavoro nettamente diminuita per i lavoratori in sede, mentre per manager e lavoratori agili è per lo più invariata.



*Smart* WORKING

• • • • • by Variazioni

3

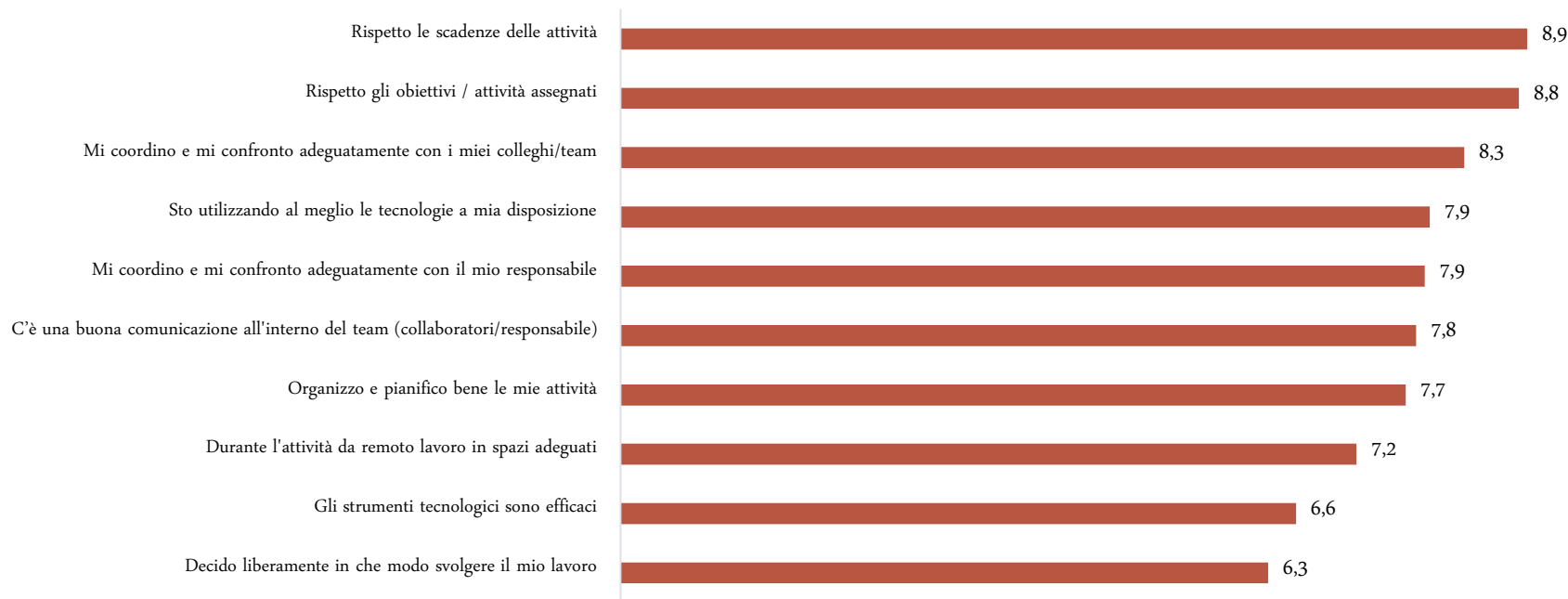
# Smart Organization





SMART WORKER

Quanto sei d'accordo con queste affermazioni considerando l'attuale condizione di lavoro a distanza:



Rispetto delle scadenze e degli obiettivi sono i punti di forza emersi. Riscontri positivi anche su coordinamento e comunicazione. Punti di debolezza invece l'autonomia e l'efficacia degli strumenti tecnologici (che non sembra essere collegata alle proprie competenze).



SMART

MANAGER

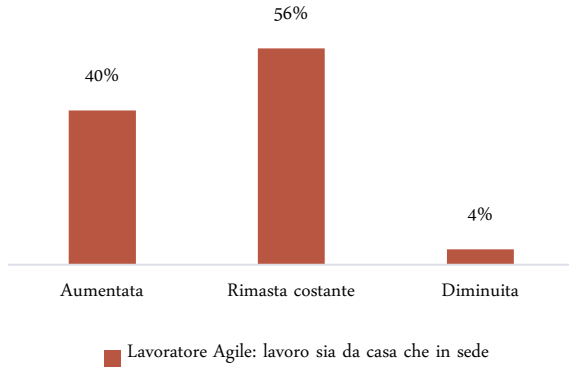
Quanto sei d'accordo con queste affermazioni considerando l'attuale condizione in lavoro a distanza:



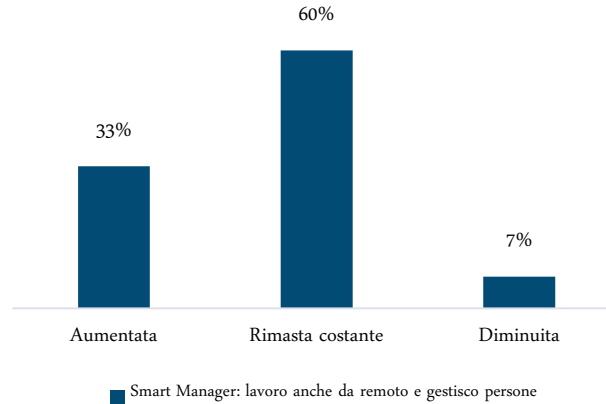
Punteggi molto coerenti fra lavoratori agili e manager, anche in questo caso abbiamo riscontri positivi in programmazione, produttività e comunicazione. Da segnalare poca abitudine al confronto fra Responsabili.

# PERFORMANCE

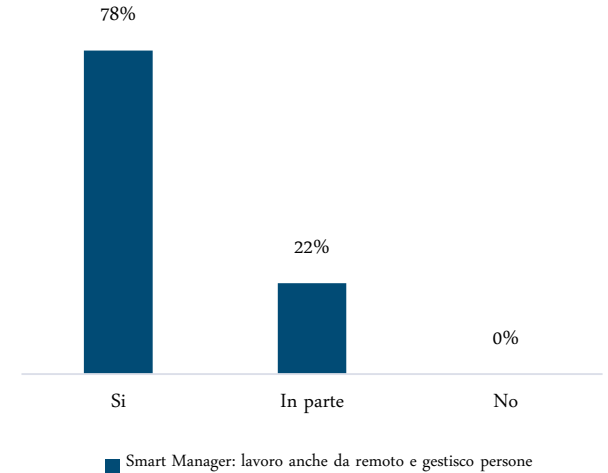
Considerando la situazione in cui svolgi il lavoro sia da casa sia in sede, ritieni che la tua performance lavorativa sia:



Considerando la situazione di emergenza, ritieni che l'efficacia e l'efficienza lavorativa del tuo team sia:



I tuoi collaboratori raggiungono gli obiettivi assegnati?



Quasi la totalità dei lavoratori agili ci dice che la performance è aumentata o rimasta costante, dati confermati anche dai manager.



# TEAM



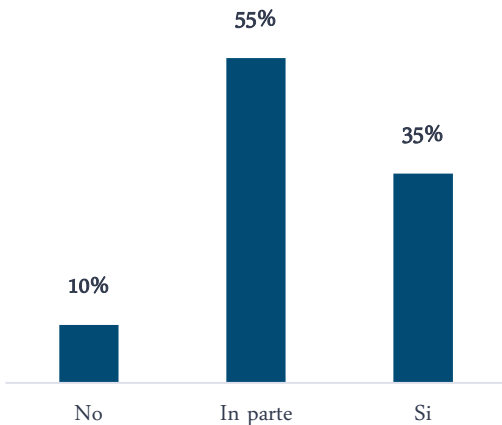
SMART

MANAGER

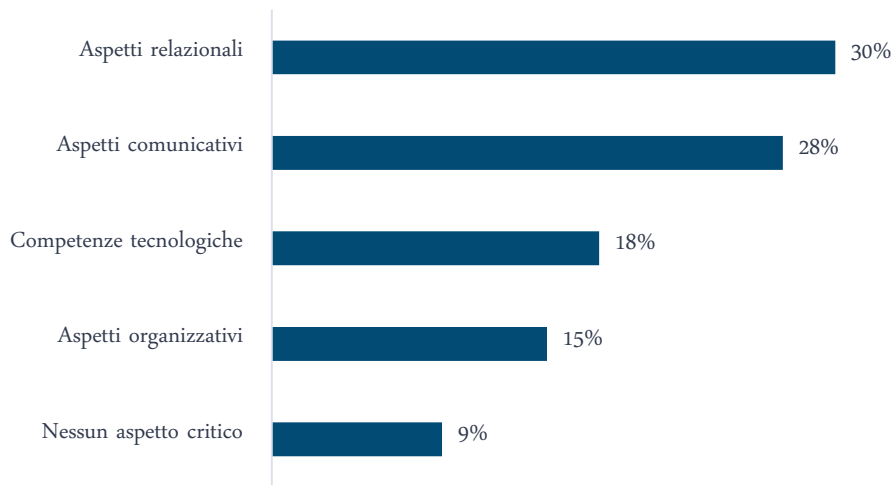


Smart WORKING  
by Variazioni

Il tuo team era pronto a lavorare a distanza?

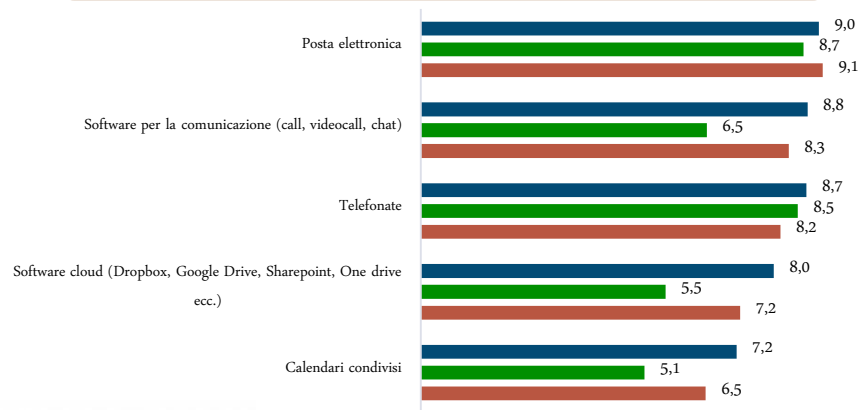


Quale aspetto è risultato più critico per il tuo team?



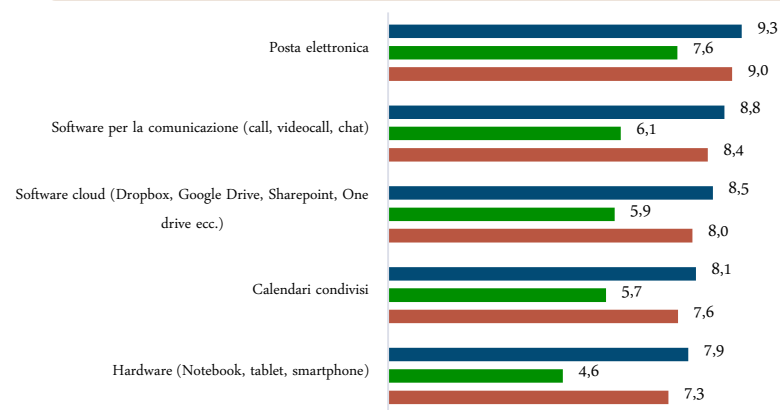
I manager ci dicono che i team erano pronti solo «in parte» a lavorare a distanza (dato molto probabilmente riconducibile alla poca presenza del LA prima dell'emergenza) Tra gli aspetti critici troviamo principalmente aspetti relazionali e comunicativi (in contrasto con i risultati positivi visti precedentemente). È possibile che ci sia stato uno sforzo particolare nei processi comunicativi, e che, seppur con fatica, alla fine siano stati percepiti come un'area di successo.

Quali tecnologie utilizzi per comunicare/lavorare con i tuoi colleghi e il tuo responsabile?



- Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone
- Lavoratore: lavoro soltanto in sede
- Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede

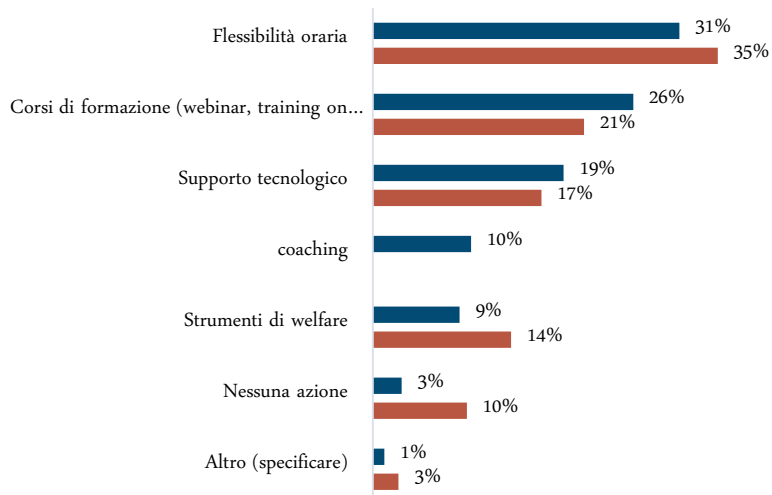
Quanto consideri adeguato il supporto dato dalle seguenti tecnologie?



- Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone
- Lavoratore: lavoro soltanto in sede
- Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede

Oltre il 90% del campione utilizza questi strumenti tecnologici. Nello specifico la posta elettronica e le telefonate sono le tecnologie più utilizzate. Vediamo che per i lavoratori in sede sono poco utilizzati calendari, software per la comunicazione e cloud (strumenti però necessari per relazionarsi nel lavoro a distanza).

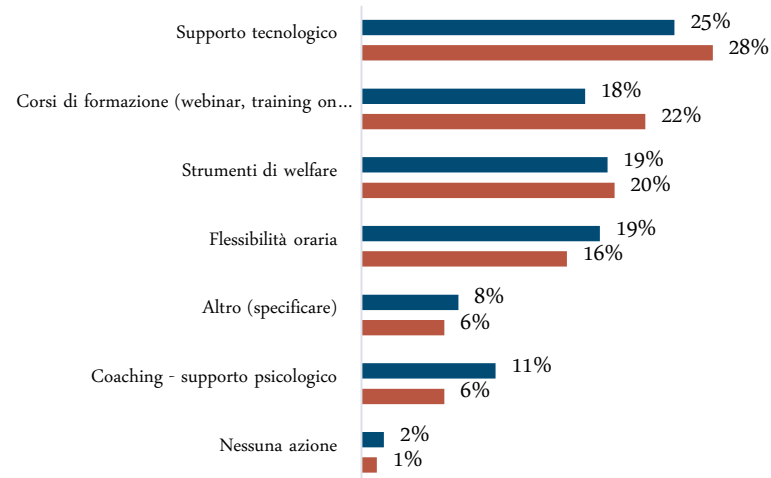
Cosa sta facendo l'Ateneo per aiutarti nel lavoro?



■ Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone

■ Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede

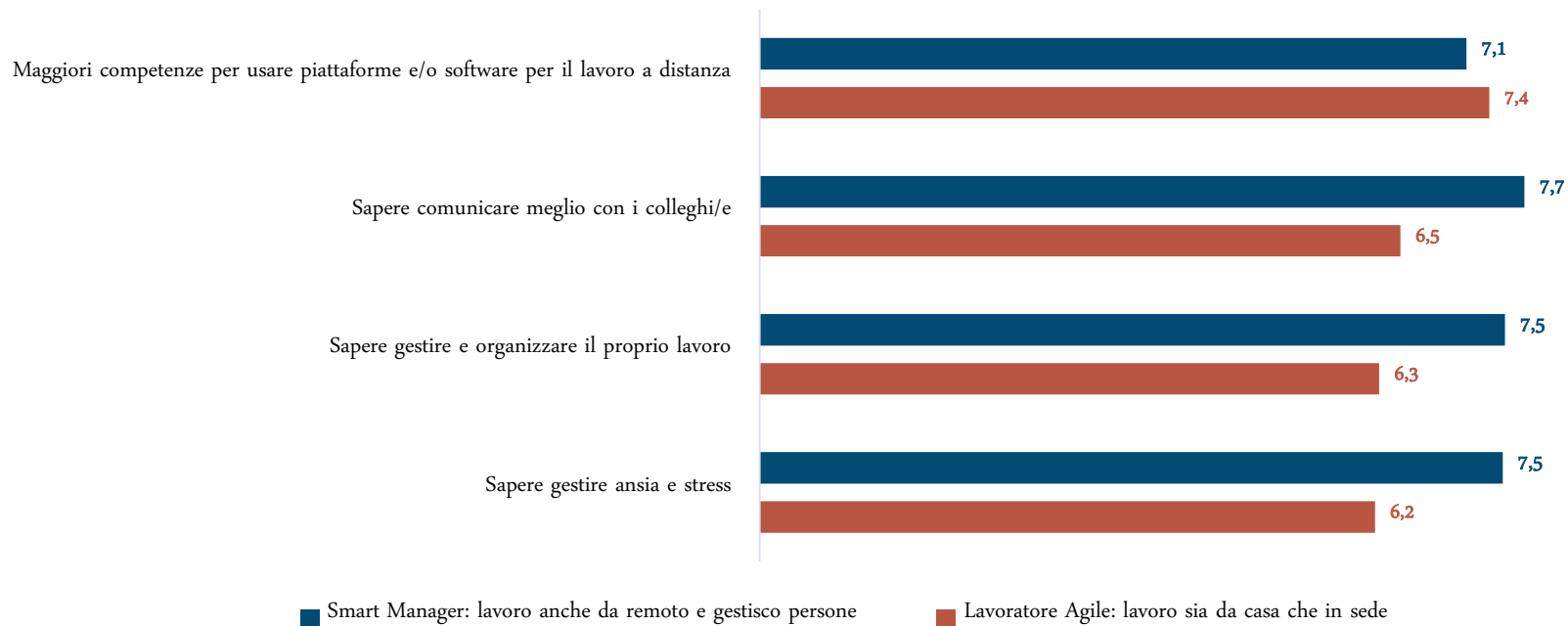
Di quali ulteriori supporti avresti bisogno per migliorare le condizioni di vita e di lavoro in questo periodo?



■ Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone

■ Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede

In base all'esperienza di lavoro sia da casa che in sede, su quali aspetti ti sembrerebbe utile lavorare per essere più efficace?



I lavoratori agili richiedono principalmente supporto tecnologico, mentre i manager si concentrano di più su aspetti comunicativi e organizzativi

# REQUISITI TEAM



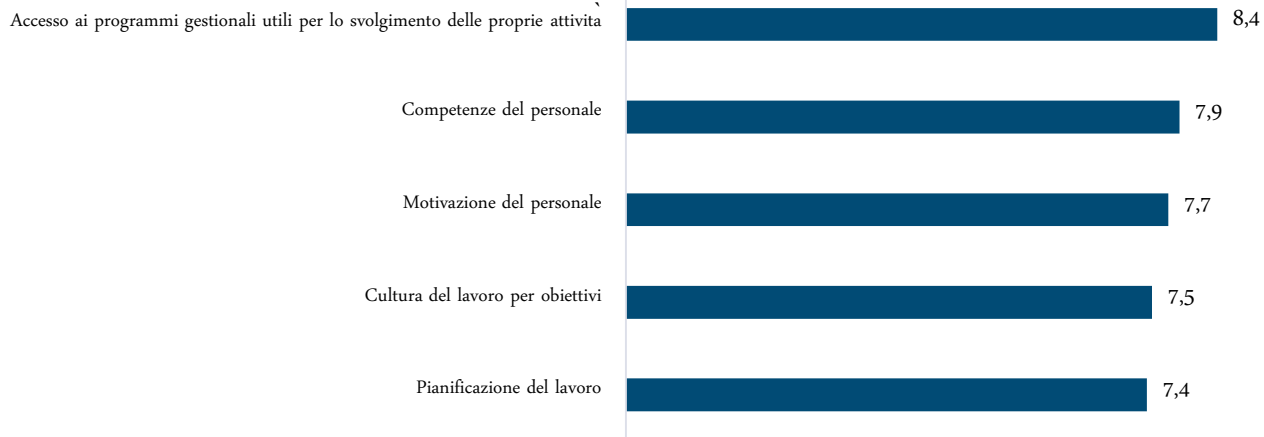
SMART

MANAGER



Smart WORKING  
by Variazioni

Considerando lo sviluppo del lavoro agile in Ateneo, quanto ritieni che il tuo team abbia le seguenti caratteristiche/requisiti?



I manager promuovono appieno i loro team! Non vengono segnalati problemi di accessibilità. Alta è anche la valutazione del livello di competenze personali dei collaboratori.

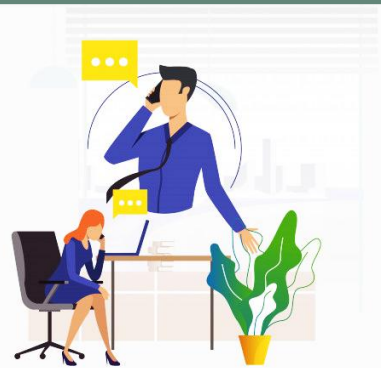


*Smart* WORKING

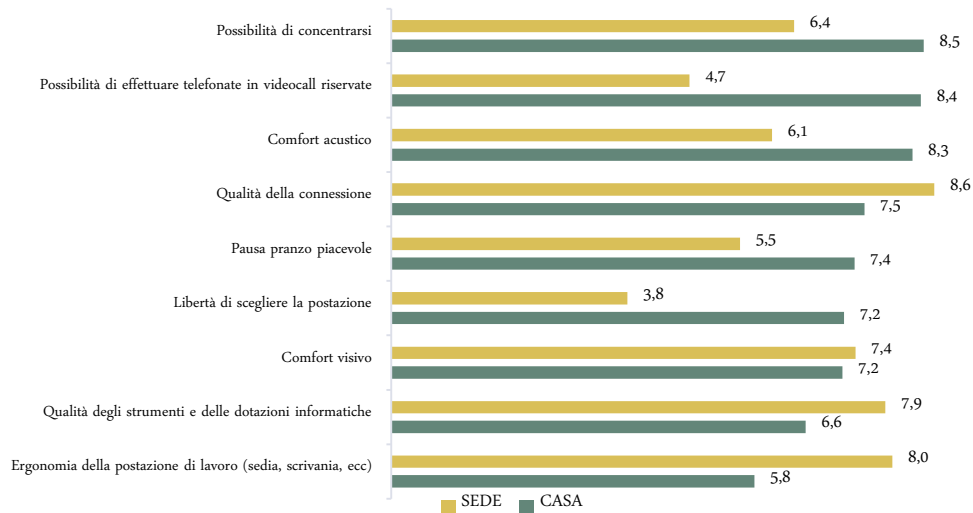
• • • • • by Variazioni

4

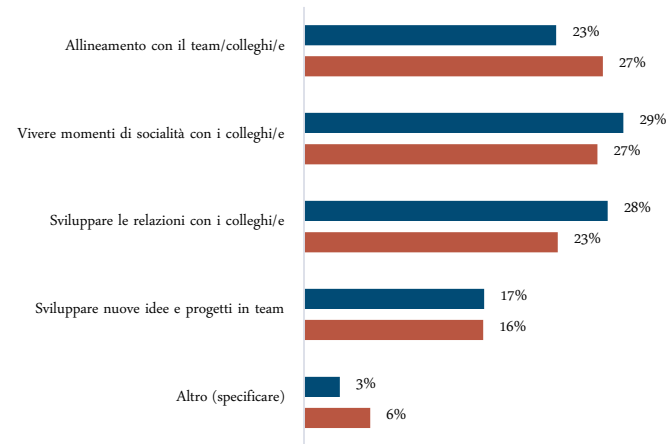
Spazi



Pensando al tuo ambiente di lavoro in sede e a quello della tua abitazione, come valuteresti in una scala da 1 a 10, i seguenti aspetti?



Dopo questa esperienza di lavoro sia da casa che in sede, quale sarà per te il senso della presenza in ufficio?



■ Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone ■ Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede

Gli spazi in casa rappresentano un vantaggio per concentrazione, riservatezza nei meeting e nel comfort acustico. Dall'altra parte lavorare in sede permette di avere dotazioni tecnologiche migliori e una postazione più ergonomica. L'ufficio oggi rappresenta principalmente un luogo di allineamento del team, sviluppo di relazioni e socializzazione tra colleghi.



*Smart* **WORKING**

• • • • • by Variazioni

5

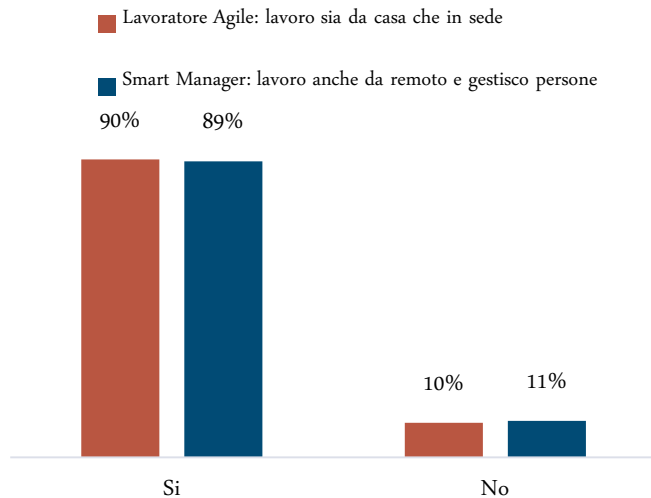
# Esperienza e motivazioni in SW



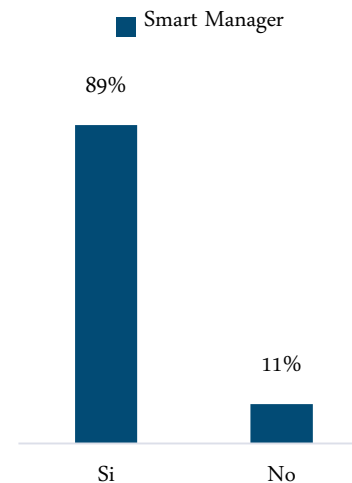


# IL FUTURO DELLO SMART WORKING

Terminata questa esperienza in cui lavori sia da casa che in sede, ti piacerebbe continuare a lavorare in modo agile?



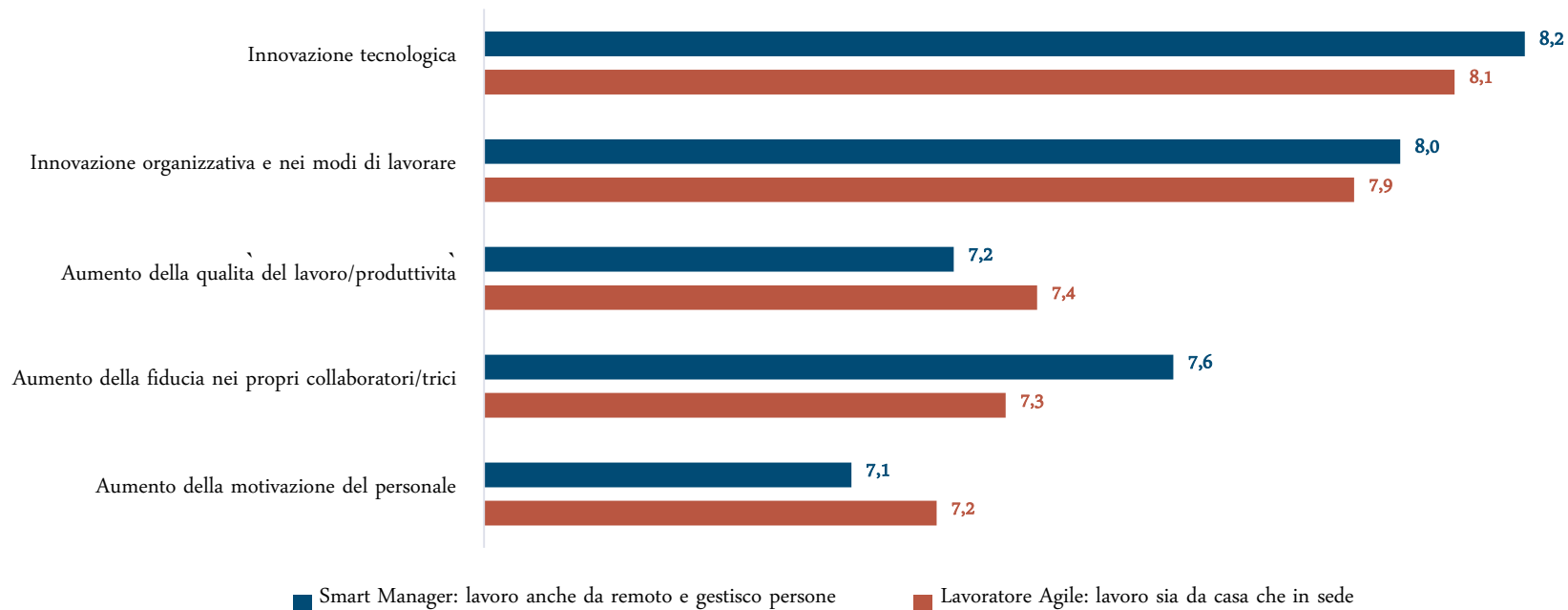
Terminata la situazione contingente, continueresti a far lavorare i tuoi collaboratori in modalità agile?



Entrambi i target continuerebbero a lavorare in modalità agile. L'89% dei manager continuerebbe a far lavorare i suoi collaboratori in modalità agile.



Pensando al futuro del lavoro agile in Ateneo, quanto sei d'accordo che questa modalità di lavoro possa aiutare a raggiungere ciascuno dei seguenti obiettivi?



Per entrambi i target, le maggiori leve sulle quali agirà lo smart working sono tecnologia e innovazione organizzativa.

# MOTIVAZIONI

Terminata questa esperienza in cui lavori sia da casa che in sede, quali sono le motivazioni che ti spingerebbero a lavorare in modo agile? (%si)



La prima motivazione è non dover raggiungere il posto di lavoro. Ritorna per i manager la compatibilità con la vita privata: sembra che il Lavoro Agile legato dai vincoli dell'emergenza sanitaria possa effettivamente supportare la conciliazione.

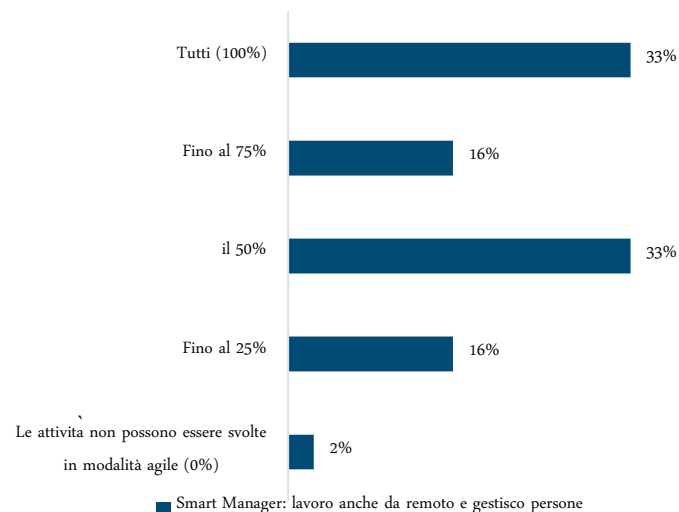
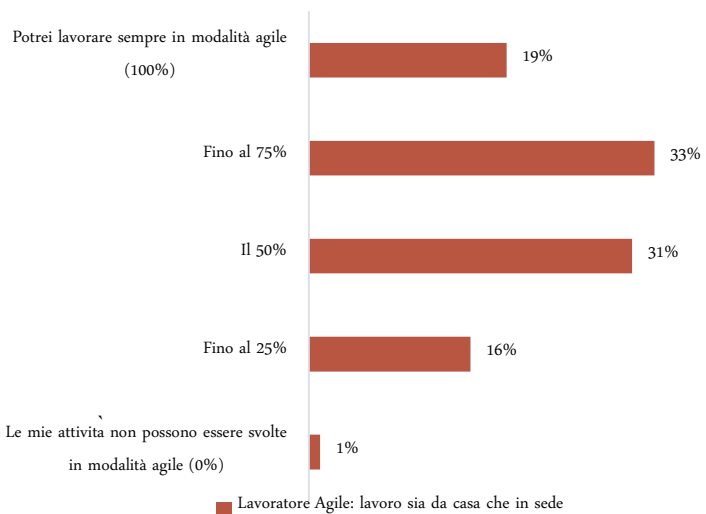
# ATTIVITÀ IN MODALITÀ AGILE



Smart WORKING  
by Variazioni

Alla luce della tua esperienza COVID e del tempo passato a lavorare da casa, una volta rientrato in regime di "normalità", quanta parte del tuo lavoro potresti svolgere lavorando in modalità agile?

Alla luce dell'esperienza COVID e del lavoro a distanza del tuo team, una volta rientrato in regime di lavoro ordinario, quanta parte del team potrebbe contemporaneamente lavorare in modalità agile?



Vediamo che gran parte delle attività dei lavoratori agili possono essere svolte in smart working. Inoltre 1 manager su 3 ci dice che il proprio team potrebbe lavorare contemporaneamente in smart working.



*Smart* **WORKING**

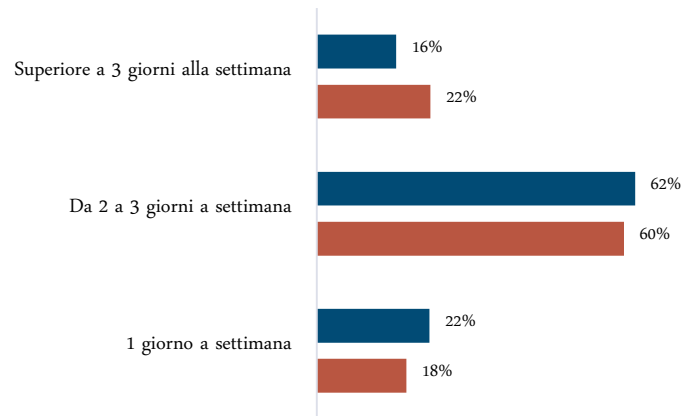
• • • • • by Variazioni

6

Policy

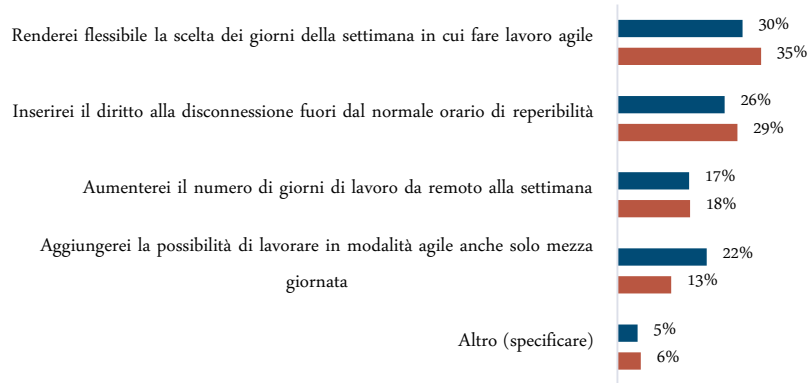


Se tu potessi scegliere, quanti giorni a settimana vorresti lavorare in modalità agile?



■ Smart Manager: lavoro anche da remoto e gestisco persone  
■ Lavoratore Agile: lavoro sia da casa che in sede

Se tu potessi scegliere come effettuare/modificare il lavoro agile in Cà Foscari, cosa faresti:



■ Smart Manager    ■ Smart Worker

La maggior parte del campione ci dice che se potesse scegliere farebbe 2/3 gg a settimana. La «richiesta» principale è poter scegliere i gg in cui fare Lavoro Agile.



*Smart* WORKING  
by Variazioni

Grazie



WORK SMART | 10<sup>th</sup>  
LIVE BETTER | 2009-2019