



UNIVERSITÀ DI PARMA

PIANO ORGANIZZATIVO LAVORO AGILE

Triennio 2022-2024

ANNO 2022

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera CDA/30-06-2022/274



**UNIVERSITÀ
DI PARMA**



INDICE

1 Premessa	1
2 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro a distanza	2
2.1 Precedenti esperienze: telelavoro e smartworking sperimentale	2
2.2 Lavoro agile "emergenziale" - Anno 2020	3
2.3 Lavoro agile "emergenziale" - Anno 2021	5
2.4 Benessere organizzativo e lavoro agile "emergenziale"	7
3 Modalità attuative	9
3.1 Da lavoro agile emergenziale a lavoro agile ordinario	9
3.2 Nuove risorse informatiche e spazi di lavoro	12
3.3 Performance e lavoro a distanza	12
4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro a distanza	13
5 Programma di sviluppo del lavoro a distanza	15
6 Appendice	16

1 Premessa

In Italia il lavoro a distanza è stato introdotto dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81. Con tale norma il legislatore ha previsto una specifica modalità di svolgimento del lavoro subordinato da remoto conferendogli autonoma disciplina e differenziandolo dal telelavoro.

L'Ateneo di Parma ha introdotto l'istituto del telelavoro dal 2009 e successivamente nel 2019 ha iniziato la sperimentazione del lavoro a distanza, ben prima dell'inatteso stato sanitario emergenziale.

L'Amministrazione ha potuto dunque contare già su una sperimentata applicazione di tali istituti, che ha reso sicuramente più agevole la loro estensione a quasi tutti i dipendenti durante le fasi più acute dell'emergenza pandemica, allorquando il lavoro a distanza ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, in virtù dell'articolo 87, comma 1, del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito con la legge 24 aprile 2020, n. 27. È stato così possibile garantire il lavoro in sicurezza per i dipendenti e la continuità dei servizi erogati.

Il 10 marzo 2021, nel *"Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale"* tra il Presidente del Consiglio, il Ministro per la Pubblica amministrazione, e i sindacati, si concordava che, *"con riferimento alle prestazioni svolte a distanza (lavoro agile), **occorre porsi nell'ottica del superamento della gestione emergenziale**, mediante la definizione, nei futuri contratti collettivi nazionali, di una disciplina che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività e l'orientamento ai risultati, concili le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le esigenze organizzative delle Pubbliche Amministrazioni, consentendo, ad un tempo, il miglioramento dei servizi pubblici e dell'equilibrio fra vita professionale e vita privata"*.

Successivamente con il DPCM ottobre 2021 recante *"Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni"* si è indicato alle pubbliche amministrazioni di adottare le misure organizzative necessarie per un ritorno alle attività in presenza come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, reso possibile dalla campagna vaccinale e dall'introduzione dell'obbligo di *greenpass* sui luoghi di lavoro.

Le modalità organizzative devono essere adottate, nelle more della regolamentazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro relativi al triennio 2019-21 che disciplineranno a regime l'istituto per gli aspetti non riservati alla fonte unilaterale, secondo le indicazioni fornite nelle ["Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche"](#) dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'Ateneo ha deciso di adottare il presente documento in quanto l'esperienza del lavoro a distanza emergenziale negli anni 2020 e 2021 è risultata positiva in termini di efficienza, di benessere organizzativo e di digitalizzazione dei processi.

Il presente documento è inserito nel PIAO (Piano Integrativo di Attività e Organizzazione) di Ateneo ed è redatto secondo le indicazioni fornite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri con le "[Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) e indicatori di Performance](#)" del 9 dicembre 2020.

Da ultimo, è stata emanata la circolare del 5 gennaio 2022 del Ministero della Pubblica Amministrazione e del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che richiede alle Amministrazioni una organizzazione flessibile e intelligente del lavoro a distanza per fronteggiare il perdurare dello stato pandemico.

Risulta chiara la continua evoluzione normativa e regolamentare nella quale l'Amministrazione opera.

Il POLA si fonda quindi su una nuova concezione di organizzazione dalla quale sia l'Amministrazione che il personale traggono utilità da un lato in termini di maggiore efficienza ed efficacia delle attività svolte, dall'altro in termini di benessere grazie al maggior grado di autonomia e organizzazione del proprio lavoro e quindi di miglioramento in termini di performance.

Il POLA è un piano triennale a scorrimento, quindi un documento dinamico, aggiornabile di anno in anno, che nel lungo periodo tende a conseguire una profonda revisione del lavoro pubblico sotto il profilo organizzativo e gestionale.

2 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro a distanza

2.1 Precedenti esperienze: telelavoro e smartworking sperimentale

L'Ateneo di Parma da anni ha intrapreso forme inizialmente sperimentali e poi ordinarie di lavoro da remoto e dunque può contare su una esperienza piuttosto consolidata, documentata alla sezione dedicata nel sito istituzionale "Telelavoro e Lavoro Agile (Smartworking)".

Nel 2009, in prima applicazione, il telelavoro è stato introdotto quale forma di azione positiva per incentivare ed agevolare l'accesso ed il mantenimento dell'occupazione per coloro che si trovassero in situazioni di svantaggio personale e sociale, così da realizzare l'obiettivo di pari opportunità di lavoro e nel lavoro. Il progetto, sperimentato con successo il primo anno con 10 postazioni, è stato di anno in anno ampliato fino ad arrivare nel 2019 a n. 36 beneficiari. Al telelavoro era possibile accedere tramite adesione ad un bando interno, rinnovato ogni anno.

Per l'annualità 2019/2020 è stato introdotto in via sperimentale e in aggiunta al telelavoro anche un bando per 31 postazioni di lavoro agile, di fatto raddoppiando la platea dei beneficiari totali di forme di lavoro da remoto.

Va evidenziato che la principale finalità che si intendeva perseguire era di tipo assistenziale: le graduatorie erano infatti stilate avendo riguardo a criteri che ne denotavano tale intento (es. priorità a disabilità certificata, maternità/paternità, assistenza a familiari non autosufficienti, ecc...).

Tuttavia già nel bando per lo smartworking sperimentale 2019-2020 era prevista la possibilità di fare richiesta anche per coloro i quali presentassero un progetto, approvato dal Responsabile diretto e dal Responsabile di struttura apicale, che sviluppasse, in relazione alle peculiarità e specificità delle attività lavorative, azioni di importanza strategica per l'Ateneo o che prevedessero il potenziamento di nuove buone prassi amministrative (a solo titolo esemplificativo: dematerializzazione e digitalizzazione; progetti di studio/ricerca; progetti di terza missione e promozione dell'Ateneo sul territorio, ecc...) e che richiedessero la permanenza all'esterno dell'Ateneo o che fossero comunque compatibili con la modalità di lavoro agile. Tale possibilità voleva essere una prima sperimentazione di lavoro agile non solo a fine assistenziale, ma anche come misura organizzativa volta a una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

2.2 Lavoro agile “*emergenziale*” - Anno 2020

Nel marzo 2020 la precedente esperienza già avviata ha consentito all'Amministrazione di non essere colta del tutto impreparata durante la fase emergenziale permettendole di estendere la disciplina del lavoro agile già in essere. Inizialmente è stata data la possibilità di aderire facoltativamente al lavoro agile, così da alleggerire in via precauzionale la presenza negli uffici e, quando il legislatore lo ha imposto come modalità ordinaria di lavoro è stato esteso a tutti. Tale fase è stata regolamentata dapprima con la [Circolare prot. n. 51740 del 27 febbraio 2020](#) e poi con [la Circolare prot. n. 81659 del 29 aprile 2020](#).

Questa prima esperienza è stata ben relazionata nell’”[Analisi dell’impatto dell’adozione del Lavoro Agile \(LA\) conseguente all’emergenza Covid-19 a UNIPR](#)”, che ha valutato i feedback ricevuti da responsabili diretti e apicali sui seguenti fattori:

- **giudizio complessivo sull’attività svolta in modalità di Lavoro Agile (LA)**, punteggio conseguito 3,4 su una scala di 4;
- **ritardi riscontrati nella gestione della prestazione lavorativa**; il 78% delle Strutture non ha riscontrato ritardi rilevanti nel passaggio da attività in presenza a lavoro agile;

- **adeguatezza delle postazioni virtuali (VPN, UCClient, Teams), messe a disposizione dall'Area Dirigenziale Sistemi Informativi di Ateneo;** il 59% delle Strutture ha riscontrato problemi nell'allestimento delle postazioni di LA. I motivi principali sono attribuibili:
 - (a) scarsa stabilità della VPN ;
 - (b) disfunzioni di rete e degli applicativi;
 - (c) problemi di portabilità del telefono
- **prospettive di nuove opportunità legate al Lavoro Agile;** il 96% delle Strutture ha dichiarato che il LA può rappresentare una concreta opportunità per il futuro, indicando punti di forza (146 segnalazioni) e qualche punto di debolezza (22 segnalazioni). I principali punti di forza per uno sviluppo del LA all'Università di Parma sono stati evidenziati nei seguenti fattori: [in parentesi quadre il numero di segnalazioni]
 - (a) conciliazione di tempi di lavoro e vita privata, alternato con giorni in presenza [47]
 - (b) aumento della produttività e responsabilizzazione, meno stress e interferenze, migliore programmazione [33]
 - (c) dematerializzazione, informatizzazione, digitalizzazione per la riduzione del materiale cartaceo [29]
 - (d) riduzione dell'impatto ambientale e del tempo per gli spostamenti [20]
 - (e) adatto a casi specifici e per periodi limitati [17]
- **criticità segnalate nell'ambito del Lavoro Agile.** L'82% delle Strutture ha segnalato criticità che possono essere così categorizzate: [in parentesi quadre il numero di segnalazioni]
 - (a) infrastrutture e aspetti tecnici (carenza digitalizzazione, attrezzature, connessioni, dotazioni di proprietà del personale, postazione di lavoro non adatta al lavoro da scrivania, sicurezza informatica) [87]
 - (b) formazione e implementazione di una nuova cultura lavorativa (attribuzione e monitoraggio dei compiti, formazione alle nuove modalità, pericolo di sovraccarico (eccesso di ore lavorate e non contabilizzate e burnout) e incapacità di disconnessione, gestione corretta delle tempistiche, pericolo di parcellizzazione) [41]
 - (c) carenza dell'aspetto di socializzazione (perdita di concentrazione a causa dell'isolamento, calo del senso di appartenenza, mancanza di confronto, riduzione del pensiero creativo) [33]
 - (d) mansioni non compatibili con il lavoro a distanza (poche ore di reperibilità, mansioni di laboratorio, difficoltà di individuare modalità alternative) [20]

Successivamente, dopo ampio confronto con le parti sindacali, sono stati siglati due accordi.

Il primo, "[Accordo stralcio fase emergenziale legata alla particolare situazione epidemiologica da Covid-19: gestione presenze](#)" siglato in data 24 luglio 2020, ha avuto l'intento di disciplinare il lavoro agile emergenziale svolto nel 2020, indicando ex post taluni istituti legati principalmente all'orario di lavoro, e regolamentando

per il periodo dal 15 luglio 2020 e fino al 31 dicembre 2020 la gestione del lavoro in presenza, da remoto e i criteri di rotazione per chi (la maggior parte dei dipendenti) svolgeva la propria attività in modalità mista (parte in presenza e parte in lavoro agile).

Il secondo accordo sindacale, "[Accordo sul lavoro agile durante l'emergenza epidemiologica da Covid-19](#)" è stato siglato in data 22 dicembre 2020 con l'intento di regolamentare il lavoro agile a decorrere dal 1 gennaio 2021 e fino al perdurare dello stato emergenziale; il citato accordo ha disciplinato un'alternanza di lavoro in presenza e lavoro agile con percentuali differenziate sulla base delle zone di rischio decretate dal legislatore. Ciò ha consentito al personale e ai propri responsabili di organizzare tempestivamente e in autonomia la presenza negli uffici e il lavoro prestato da remoto, garantendo l'efficiente erogazione dei servizi e tutelando la salute e sicurezza dei lavoratori, assicurando un valido supporto in un periodo di notevoli difficoltà di conciliazione dei tempi di lavoro e personali.

Restava immutata la disciplina del personale in telelavoro, ma veniva data opportunità a chi lo richiedesse, di passare al lavoro agile con il vantaggio di non avere giorni predeterminati e fissi come previsto dal telelavoro.

2.3 Lavoro agile "*emergenziale*" - Anno 2021

Nel 2021 perdurava lo stato emergenziale, pertanto l'Amministrazione continuava ad applicare quanto concordato negli accordi sindacali sottoscritti, in attesa di poter adottare quanto previsto dalla normativa vigente per i tempi "ordinari".

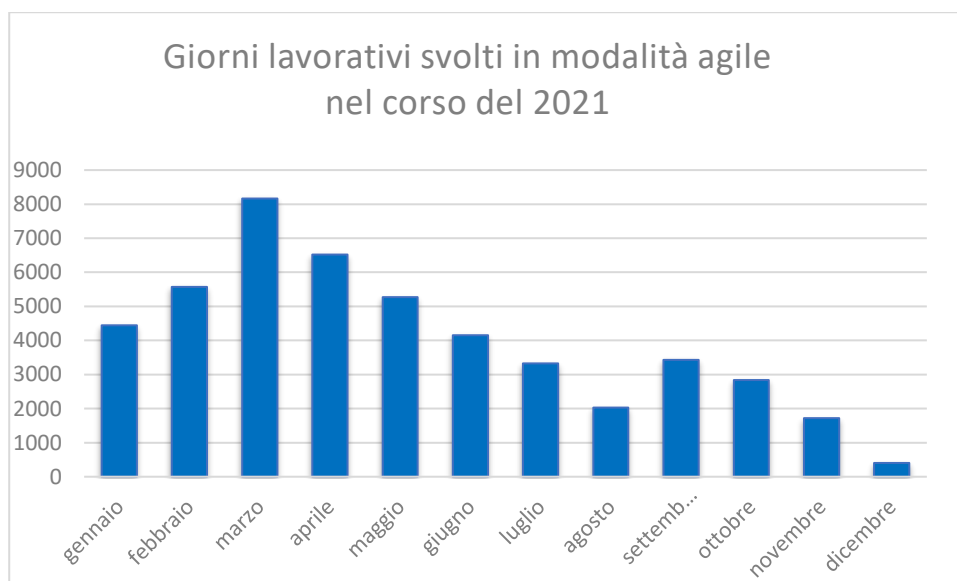
Il DPCM 8 ottobre 2021 recante "*Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni*" disponeva che a partire dal 15 ottobre 2021 la modalità "*ordinaria*" di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni tornasse ad essere soltanto quella in presenza. Venivano quindi superate le disposizioni che, nel periodo di grave emergenza sanitaria, avevano determinato la scelta del Governo di indicare il lavoro agile come modalità "*ordinaria*" di svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni con un sostanziale ritorno al sistema normativo e organizzativo disciplinato dalla Legge 22 maggio 2017, n.81 (Legge Madia).

Con la Circolare prot. n. 263927 del 29 ottobre 2021, l'Amministrazione comunicava che il lavoro agile, essenzialmente semplificato, attuato fino a quel momento in Ateneo, cessava per effetto di legge con il rientro "*ordinariamente in presenza*" di tutto il personale tecnico amministrativo.

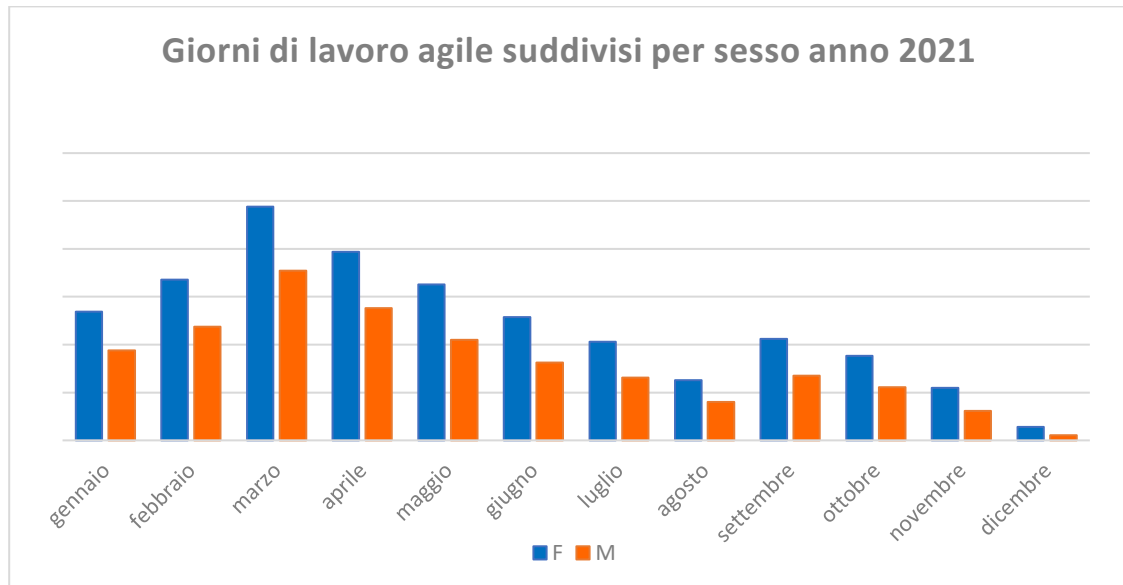
Dopo ampio confronto sindacale, l'amministrazione forniva le seguenti indicazioni operative per le nuove modalità di svolgimento del lavoro agile a partire dal 2 novembre e fino all'adozione del presente Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA):

- tutti i dipendenti interessati al lavoro agile a partire dal 2 novembre dovevano stipulare un accordo individuale con il responsabile diretto (Responsabile di U.O., Dirigente, Direttore di Dipartimento, Direttore o Presidente di Centro); l'accordo individuale definiva le attività o progetti da svolgere in lavoro agile, il diritto alla disconnessione, gli orari di reperibilità e tutti gli altri aspetti indicati dalla normativa;
- Il personale Responsabile di U.O. poteva usufruire di 1 giorno di 6 ore di lavoro agile alla settimana (non più di 4 giorni al massimo in un mese); il restante personale poteva usufruire di 2 giorni di 6 ore di lavoro agile alla settimana (non più di 8 giorni al massimo in un mese); i giorni di lavoro agile nel caso di settimana comprendenti festività di ogni genere non potevano essere più di uno; le giornate di lavoro agile dovranno essere riproporzionate per il lavoratore in regime di part-time.

L'andamento del numero di giornate di lavoro agile richieste dal personale di Ateneo nel corso dell'anno 2021 è rappresentato nel grafico seguente nel quale il dato è aggregato mensilmente: si nota il picco relativo al mese di marzo 2021, periodo in cui abbiamo assistito ad una recrudescenza piuttosto importante della pandemia, e a una discesa dei valori nei mesi successivi fino a raggiungere i valori minimi nei mesi di novembre e dicembre nei quali si leggono le conseguenze del DPCM dell'8 ottobre 2021 sopra citato.



Lo stesso dato "numero di giornate di lavoro agile richieste dal personale di Ateneo nel corso dell'anno 2021" è rappresentato graficamente suddividendo il personale per sesso e indicizzando il dato per tenere in considerazione l'incidenza del personale in base al sesso sul totale dei dipendenti.



Nel corso dell'anno 2021 l'Amministrazione ha implementato lo sforzo sostenuto già a partire dall'anno 2020 al fine di fornire le necessarie attrezzature tecnologiche al personale tecnico amministrativo, consentendo a tutto il personale di operare da remoto con le più idonee strumentazioni.

In sintesi le attrezzature fornite nel corso del 2021:

Tipologia di attrezzatura	Quantità
Postazioni complete con PC portatile, monitor esterno, docking station, tastiera, mouse e borsa per il trasporto	373
Webcam esterne	45
Cuffie con microfono	45

2.4 Benessere organizzativo e lavoro agile "emergenziale"

Nel mese di dicembre 2020 l'Ateneo ha realizzato come ogni anno l'Indagine sul Benessere Organizzativo, attraverso la somministrazione di un questionario online in forma anonima cui hanno partecipato n. 471 dipendenti pari al 54,58% del numero totale del Personale Tecnico Amministrativo. I risultati completi, che fotografano lo stato di salute organizzativo per come percepito e giudicato dal personale, sono pubblicati online al seguente indirizzo <https://www.unipr.it/node/30400>.

Nell'indagine è stata aggiunta nell'Ambito "*Benessere organizzativo*" la specifica categoria di indagine "*Il lavoro agile in fase di emergenza sanitaria da COVID-19*", i cui risultati sono utili per avere un quadro più completo su come è stato vissuto il lavoro agile emergenziale nell'anno 2020 e vengono di seguito riportati tutti i quesiti e la media dei voti espressi.

Per ogni quesito è stato chiesto di esprimere un giudizio da 1 a 6, ove 1 corrisponde a un giudizio di totale disaccordo e 6 a un giudizio di assoluto accordo con l'affermazione posta.

1) Ritengo che le mie mansioni possano essere svolte da remoto	4,36
2) Ritengo che il Lavoro Agile possa portare ad un aumento della mia produttività e risultare utile per migliorare la mia performance all'interno dell'Ateneo	4,04
3) Ritengo che il Lavoro Agile possa incrementare il mio benessere lavorativo in termini di concentrazione, di conciliazione vita lavorativa e vita privata, di risparmio sui costi di trasporto	4,33
4) Ritengo che le postazioni virtuali (VPN, UCClient, Teams) per lo svolgimento delle attività da remoto messe a disposizione dall'Ateneo siano adeguate	4,40
5) Ritengo che l'Ateneo debba investire sulle dotazioni informatiche (pc, connessioni internet, ecc.) per consentire l'accesso al lavoro agile in modo omogeneo a tutti i dipendenti e sollevare gli stessi dal costo di gestione delle attrezzature private	5,23
6) Considero adeguato il livello di dematerializzazione (informatizzazione e digitalizzazione) dei processi lavorativi dell'Ateneo	4,09
7) Sono appropriatamente informato e formato sulla regolamentazione del Lavoro Agile ed in particolare sul diritto alla disconnessione	3,86
8) Avere una maggiore flessibilità lavorativa non mi ha condotto a lavorare più ore rispetto a quelle ordinarie	3,42
9) Lavorando da remoto non mi sono sentito in dovere di essere sempre disponibile e non ho corso il rischio della sindrome da burnout (sovraccarico/decadimento emotivo correlato allo stress da eccessivo lavoro):	3,54
10) Considero opportuna e necessaria la formazione del personale, sia in termini di competenze tecniche, sia in termini di sviluppo di una diversa cultura lavorativa, basata sul rendimento e sull'organizzazione delle attività per obiettivi e cicli, e non unicamente sulla prestazione lavorativa in presenza	5,01
11) Il mio responsabile riesce ad assegnare obiettivi e a monitorarne l'avanzamento anche in modalità agile	4,67

12) Ritengo che la prestazione lavorativa in modalità agile si sia svolta nei tempi previsti e non abbia subito ritardi	4,97
13) La mia valutazione sull'attività svolta in modalità agile è positiva	4,95
14) Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una opportunità per il futuro alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19	4,98

Tra i risultati emersi, che denotano in generale un giudizio positivo dell'esperienza dell'applicazione del lavoro agile, si segnala ai fini del presente documento che il personale è ben predisposto a vedere il lavoro agile come una opportunità organizzativa da cogliere per il futuro ai fini del miglioramento del benessere organizzativo, della conciliazione vita lavorativa e vita privata, di risparmio sui costi di trasporto; al contempo si segnala la necessità di adeguare le dotazioni informatiche, la digitalizzazione dei processi e svolgere attività formative sull'organizzazione delle attività per obiettivi e cicli; infine un'attenzione particolare andrà dedicata alla disciplina dell'impegno orario in lavoro agile, onde evitare impegni eccessivi e non rispettosi del diritto alla disconnessione, e a una adeguata formazione del personale e dei responsabili.

Come si illustrerà nel seguente capitolo "Modalità attuative", le iniziative poste in essere dall'Amministrazione hanno ovviamente tenuto conto anche di queste sollecitazioni.

Al momento della redazione del presente documento i risultati relativi all'Indagine sul Benessere Organizzativo per l'anno 2021 non sono ancora stati pubblicati.

3 Modalità attuative

3.1 Da lavoro agile emergenziale a lavoro agile ordinario

Il D.lgs. 24 del 24 marzo 2022 ha posto fine allo stato di emergenza istituito con deliberazione del Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2020. Questo ha indotto l'Amministrazione a considerare un nuovo approccio al lavoro agile volto a superare i concetti di temporaneità ed eccezionalità che hanno caratterizzato il ricorso all'istituto del lavoro agile nel periodo pandemico.

L'intenzione dell'Amministrazione è quella di programmare modalità di fruizione del lavoro agile che siano flessibili e riescano a conciliare le esigenze organizzative e gestionali dell'Ateneo con quelle personali dei dipendenti, proponendo un concetto di lavoro agile che possa essere il più possibile modulabile.

Tale soluzione organizzativa è assolutamente in linea anche con quanto indicato nella più recente circolare congiunta del Ministro della Pubblica Amministrazione e del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5 gennaio u.s.: *"ciascuna amministrazione può equilibrare il rapporto lavoro in presenza/lavoro agile secondo le modalità organizzative più congeniali alla propria situazione, tenendo conto dell'andamento*

epidemiologico nel breve e nel medio periodo, e delle contingenze che possono riguardare i propri dipendenti (come nel caso di quarantene breve da contatti con soggetti positivi al coronavirus)."

Il ricorso al lavoro agile ordinario deve consentire all'Amministrazione di fornire servizi puntuali all'utenza, avere uffici efficienti che rispondano alle richieste dei cittadini e garantire le condizioni di sicurezza che ancora sono necessarie in quanto non siamo ancora usciti dalla pandemia.

L'Ateneo considera il lavoro agile come una misura organizzativa che può portare vantaggi in termini di:

- **efficienza, efficacia e ampliamento dei servizi offerti all'utenza** in quanto con l'utilizzo del lavoro agile l'Ateneo può contare sul contributo quanto più costante possibile dei propri dipendenti;
- **benessere organizzativo** in quanto i lavoratori potendosi avvalere di tale strumento sono in grado di garantire in determinate circostanze la propria prestazione lavorativa senza ricorrere ad altri istituti che potrebbero comportare perdite economiche e di carriera;
- **sostenibilità** in quanto il suo utilizzo può portare al contenimento dei costi energetici e può impattare positivamente a livello ambientale riducendo gli spostamenti casa-lavoro;
- **miglioramento dell'equilibrio tra sfera privata e lavorativa (work-life balance)**.

Nel corso del 2021 è stata svolta in Ateneo con il coinvolgimento dei responsabili apicali, una prima ricognizione relativamente alle tipologie di attività che non possono essere svolte a distanza e che sono elencate nella tabella riportata in Appendice del presente documento. Si tratta di un primo passo di un processo più complesso ed articolato che dovrà riguardare l'analisi delle linee di attività delle strutture dell'Ateneo. Il processo, in divenire, è intrapreso dall'Amministrazione e sarà portato a termine presumibilmente nel prossimo biennio 2023/24.

L'introduzione e l'incentivazione del lavoro agile non può prescindere da un percorso formativo che sia incentrato sulle competenze digitali e organizzative.

A questo proposito si rammenta che nel 2021 è stato adottato il *"Piano di Formazione di Ateneo Programmazione 2021-2023 per il Personale Tecnico Amministrativo e Dirigente"*, consultabile all'indirizzo <https://www.unipr.it/pianiformativi>.

Pur non essendo stati previsti specifici percorsi formativi a supporto del lavoro agile si sottolinea in un'ottica di sviluppo dello stesso, il programma formativo denominato "CompetenzeDigitali@UNIPR". Il progetto, ideato per sostenere il piano di innovazione digitale che l'Ateneo si è preposto di conseguire e per garantire a tutto il personale un adeguato livello di competenze digitali, non potrà che avere una ricaduta positiva sull'efficacia del lavoro a distanza.

Si rimanda integralmente al documento complessivo di formazione che in generale si propone di *“sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all’Ateneo per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi a supporto di processi di cambiamento, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali, finalizzando i contenuti, i tempi e le modalità di erogazione a ciò che è necessario alla crescita e valorizzazione professionale del personale”*. Anche tale documento è oggetto di aggiornamento annuale e dunque potrà accompagnare l’evolversi dell’esperienza del lavoro a distanza.

L’amministrazione, proprio in virtù del fatto che considera il lavoro agile una misura organizzativa essenziale con riferimento ai vantaggi più sopra evidenziati, ha stabilito **di non limitarne l’accesso ad una percentuale ridotta di personale**, ma di concedere la possibilità di usufruirne a tutti i dipendenti che ne facciano richiesta e che svolgano almeno in parte una tipologia di lavoro non ricompresa tra quelle riportate nella tabella riportata in appendice. Naturalmente ogni responsabile nell’autorizzare lo svolgimento del lavoro agile dovrà tenere conto delle esigenze di servizio e dell’organizzazione della struttura organizzativa a cui il dipendente afferisce.

I dipendenti dovranno essere autorizzati sulla base di un accordo individuale sottoscritto con il proprio responsabile, che fissa obiettivi, modalità e tempi di esecuzione della prestazione, modalità e criteri di misurazione della prestazione medesima in accordo con il SMVP di Ateneo.

Nell’ottica di una sempre maggiore sinergia fra le esigenze dall’Ateneo e quelle del personale dipendente e nel rispetto della normativa vigente in materia, l’amministrazione ha scelto definire le modalità organizzative del lavoro agile ordinario stipulando un accordo con la delegazione di parte sindacale, accordo che è stato condiviso anche con il Comitato Unico di Garanzia e il Consiglio del Personale Tecnico Amministrativo. La scelta è derivata dall’esigenza di giungere alla definizione di regole attuative e organizzative per il lavoro agile che, come già ampiamente sottolineato, portino a migliorare l’attività lavorativa e i risultati dell’amministrazione cercando la più ampia condivisione con le figure che istituzionalmente rappresentano il personale.

La disciplina del lavoro agile è dunque oggetto di accordo sindacale al quale si rimanda integralmente. Parimenti, lo schema di accordo individuale di cui più sopra, è parte integrante dello stesso. Solo in mancanza di tale accordo l’Amministrazione procederà unilateralmente all’adozione di uno specifico regolamento.

3.2 Nuove risorse informatiche e spazi di lavoro

Al momento dell'adozione del presente documento, è previsto che a tutti i dipendenti sia fornita l'attrezzatura informatica necessaria per svolgere il lavoro a distanza (vd. paragrafo 1.3), che rispetti le condizioni di sicurezza necessarie e richieste anche dalle Linee Guida Ministeriali.

Nel corso del corrente anno verrà fatta una nuova ricognizione per capire quali attrezzature informatiche ulteriori potrebbero rendersi necessarie o utili.

Saranno poi incrementati ulteriormente i software e gli applicativi che rendono possibile la prestazione anche da remoto, che consentono ad esempio di accedere alle banche dati condivise, di apporre firme digitali, di poter rispondere al contatto telefonico d'ufficio tramite pc.

Sempre nel corso del 2022 sarà avviata una ricognizione interna dell'Area Edilizia e Infrastrutture per individuare la possibilità di rivedere gli spazi di lavoro in conseguenza dell'introduzione del lavoro a distanza, introdurre spazi di coworking utili in caso di partecipazione a corsi/riunioni/convegni in sedi differenti rispetto alla propria che non impegnino il dipendente per l'intera giornata, così che possa operare da sede diversa senza ricorrere a inutili spostamenti tra sedi.

3.3 Performance e lavoro a distanza

Il nesso tra performance e lavoro a distanza è sempre più profondo e reciproco e si sostanzia non solo nel prevedere eventuali obiettivi di performance specifici sulla attuazione del lavoro a distanza, o nel tradurre le attività da svolgere da remoto in obiettivi di performance (di cui si dirà al paragrafo 4); la vera sfida è giungere ad una organizzazione del lavoro che sia costantemente e intrinsecamente "per obiettivi": responsabili e collaboratori devono avere un costante e reciproco confronto sulle attività svolte e da svolgere, questo conduce una maggiore responsabilizzazione di tutto il personale in un clima di reciproca fiducia.

Il lavoro a distanza è infatti attuabile, efficiente ed efficace nella misura in cui responsabili e i collaboratori riescono ad essere reciprocamente allineati rispetto alle attività da svolgere e ai risultati da conseguire e per giungere a tale obiettivo è necessario che le attività degli uffici siano ben organizzate, assegnate e rendicontate con naturali e costanti feedback. Ciò presuppone da parte dei responsabili anzitutto una cultura organizzativa di project management e doti di leadership. Proprio al fine di aumentare queste qualità l'Ateneo nel corso del 2022 coinvolgerà in una specifica iniziativa di formazione diretta e laboratoriale tutti i responsabili.

Al contempo il Sistema di Misurazione e Valutazione Performance, che già nel 2021 ha visto le prime modifiche in tal senso, recependo specifiche voci di valutazione riguardanti il lavoro a distanza, nel corso del

2022 sarà aggiornato con una totale reimpostazione delle schede di valutazione comportamentali. I comportamenti organizzativi oggetto di osservazione e valutazione saranno quelli volti in generale a un miglioramento del benessere organizzativo e dell'efficienza ed efficacia organizzativa.

4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro a distanza

L'organizzazione del lavoro agile in Ateneo sarà organizzato con il pieno rispetto delle condizionalità poste dai criteri ministeriali:

- a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- b) l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro a distanza, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro a distanza;
- d) la previsione da parte dell'Amministrazione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato;
- e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- f) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, che definisca: 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile; 2) le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione; 3) le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile;
- g) il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti;
- h) la rotazione del personale in presenza ove richiesto dalle misure di carattere sanitario.

SOGGETTI

I principali attori coinvolti nell'implementazione e gestione del lavoro agile sono:

- i Dirigenti e più in generale le figure apicali
- il Comitato Unico di Garanzia
- la figura del Responsabile della Transizione Digitale
- i componenti della delegazione sindacale di Ateneo (RSU e Organizzazioni Sindacali).

In particolare il personale dirigente è chiamato, in quanto previsto dal ruolo ricoperto, ad applicare e promuovere a tutti i livelli una nuova cultura manageriale attraverso l'introduzione di nuovi stili di leadership e organizzazione del lavoro.

La tabella seguente riassume le modalità di organizzazione e gestione del lavoro agile nelle singole strutture:

Struttura	Personale destinatario	Responsabile
Singola Unità Organizzativa	Personale tecnico amministrativo assegnato alla UO e ai singoli Servizi	Dirigente. Per delega il Responsabile della U.O.
Dipartimento o Centro – Ambito Amministrativo	Personale amministrativo assegnato alla UO e ai singoli Servizi	Direttore di Dipartimento o Centro. Per delega il Responsabile della UO
Dipartimento o Centro – Ambito tecnico	Personale tecnico assegnato al Dipartimento o al Centro	Direttore di Dipartimento o Centro

STRUMENTI

Riassumendo gli strumenti che caratterizzano il processo fino ad ora descritto utile anche per l'implementazione annuale e futura del lavoro agile sono i seguenti, suddivisi in una fase progettuale e una fase operativa.

Fase progettuale

- 1) predisposizione e adozione, con sottoscrizione da parte della delegazione di parte pubblica e di quella di parte sindacale in data 23.05.2022, di un "Accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile – biennio 2022-2023" e dello schema di contratto individuale
- 2) Il presente documento, POLA, che declina in maniera strategica e progettuale l'implementazione del lavoro agile

Fase operativa

- 1) Piano di formazione
- 2) Procedura informatica che consentirà a tutto il personale di Ateneo di proporre individualmente il proprio piano operativo di lavoro agile tramite la compilazione on line dell'accordo individuale

5 Programma di sviluppo del lavoro a distanza

Le “*Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance*” lasciano alla singola Amministrazione la scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro a distanza.

L’Ateneo non intende porsi obiettivi di performance riguardanti una applicazione del telelavoro e del lavoro agile. L’Ateneo intende invece porsi obiettivi di performance per creare il contesto e la salute organizzativa necessari ad una efficace introduzione del lavoro a distanza “modulabile”. Vanno dunque intesi come prodromici a questa sfida gli obiettivi riguardanti la digitalizzazione dei processi: è ovvio che il lavoro da a distanza è tanto più possibile ed efficace nella misura in cui i processi sono quanto più digitalizzati. Accanto a questi, si pongono gli obiettivi riguardanti la formazione dei dipendenti (cfr. paragrafo 2.2), il percorso di formazione sulla leadership (cfr. paragrafo 2.4), il miglioramento delle indagini di benessere organizzativo.

Il raggiungimento degli obiettivi di performance sopra indicati nel corso del 2022 sarà fondamentale affinché l’Ateneo possa proseguire l’utilizzo del lavoro a distanza come modalità organizzativa nei prossimi anni.

6 Appendice

Attività che non possono essere svolte in lavoro agile

ATTIVITA'
Servizio di portineria, attività di controllo di edifici e aule, gestione allarmi, cura della logistica, segnalazione guasti
Servizio di ricezione e consegna della posta
Ricognizioni inventariali
Servizio di autista
Segreterie che richiedano una necessaria attività in presenza
Attività di udienza in proprio e per conto dell'Avvocatura di Stato
Attività di cancelleria presso i Tribunali, attività connesse ai procedimenti giurisdizionali
Incontri con autorità locali, Forze dell'ordine e autorità giudiziarie
Front Office
Gestione del documento fisico
Gestione del Document Delivery del materiale cartaceo
Consultazione archivi non digitali
Prestito intersistemico
Cura, manutenzione e restauro delle collezioni museali
Digitalizzazione delle collezioni museali
Manutenzione del verde
Interventi hardware e configurazione apparati Data Center
Interventi hardware e configurazione apparati Rete Dati
Assistenza on-site sulle postazioni di lavoro o per le richieste che non possono essere soddisfatte da remoto
Ricezione e smistamento delle nuove apparecchiature
Gestione e assistenza on-site sulle apparecchiature informatiche delle aule didattiche e informatiche
Attività di supporto alla didattica on-line a all'attività di lavoro agile
Manutenzione impianti
Sopralluoghi per verbali conformità ditte appaltatrici
Assistenza tecnica alle lezioni, cerimonie, convegni, eventi pubblici
Magazzino, cura della stampa dei badge controllo accessi
Cura degli animali
Attività tecniche di gestione del magazzino e ricezione merci

Attività tecniche derivanti dalla Responsabilità di laboratorio
Attività tecniche di gestione di strumentazioni che necessitano di assistenza continua
Utilizzo di strumentazioni scientifiche presenti solo in sede
Attività di movimentazione e distribuzione interna di materiali e reagenti e gestione rifiuti
Assistenza agli studenti presso i laboratori, attività laboratoriali e sperimentali in genere
Supporto alle attività di ricerca sperimentali in sede
Attività di fotocopiatura e scansione del materiale didattico per docenti e studenti
Front office – Laboratorio di cartografia
Gestione scuderie
Servizi tecnici, amministrativi e di laboratorio in supporto alle attività svolte presso l’Ospedale Veterinario Universitario Didattico (OVUD)