

Gruppo di Lavoro Area Risorse Umane CODAU
10 febbraio 2021

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) e INDICATORI DI PERFORMANCE

Applicazione Linee guida in UNIFI

*Direzione Generale - UP Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo
Area Risorse Umane*



Capitolo 1 **Le Linee Guida**



Definizioni

Il **Lavoro agile** è un “modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l’autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti” (Mariano Corso, POLIMI)

Il **POLA** è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo e dovrà essere inserito come sezione del Piano della performance 2021-2023 da adottare e pubblicare entro il 31 gennaio 2021.

La **Programmazione** è il “processo unitario” all’interno delle organizzazioni, nel quale devono convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore

Il POLA è un documento di programmazione organizzativa adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, all'interno del quale l'amministrazione riporta i seguenti contenuti minimi:

I) Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile (da dove si parte?)

II) Modalità attuative (come attuare il lavoro agile?)

III) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile (chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il lavoro agile?)

IV) Programma di sviluppo del lavoro agile (come sviluppare il lavoro agile?)

L'amministrazione deve procedere a un'analisi preliminare del suo stato di salute:

1. Salute organizzativa;

2. Salute professionale;

3. Salute digitale:

✓ disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN6 ;

✓ funzioni applicative di "conservazione" dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;

✓ disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedimentali complessi con più attori.

4. Salute economico-finanziaria.

Si possono individuare **indicatori sul lavoro agile** riferiti a diverse dimensioni di performance:

1. indicatori riferiti allo stato di implementazione, i quali sono utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione; trattandosi di una politica intra-organizzativa, infatti, può essere misurata in sé in termini di stati di implementazione;
2. indicatori riferiti alla performance organizzativa che, completando il set di indicatori associati a un obiettivo specifico del Piano (si veda appendice 1 delle Linee guida 1/2017), sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso;
3. indicatori riferiti alla performance individuale che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI sullo stato di implementazione del lavoro agile
QUANTITA'	<ul style="list-style-type: none"> • % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali* • % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*
QUALITA' percepita	<ul style="list-style-type: none"> • % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori • % dipendenti in lavoro agile soddisfatti • soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti • soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc. • soddisfazione per situazione familiare: % dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; % dipendenti con figli, soddisfatti; ecc.

Obiettivo



Adozione
POLA dal
1° maggio
2021

Azioni

1. mappatura dei processi e delle attività delle Strutture di Ateneo
2. messa a regime della digitalizzazione dell'Ateneo
3. piano della formazione a supporto della Performance Organizzativa
4. Piano di investimento in strumentazione informatica



Capitolo 2

Piano Organizzativo del Lavoro Agile



Piano di Sviluppo del Lavoro Agile (*template* FP)

Definisce la visione dell'Ateneo in relazione all'attuazione del progetto POLA per **l'anno di avvio** (2021), **di sviluppo intermedio** (2022) e **avanzato** (2023):

- progressività e gradualità di adozione rimessa alle singole Università;
- monitoraggio delle dimensioni salienti nell'arco del triennio 2021-2023 (condizioni abilitanti del lavoro agile);
- Contributi della *Performance Organizzativa e Individuale*.

PRINCIPI PRELIMINARI

- a) **matrice organizzativa**: il LA di queste fasi andrà ad impernarsi su analisi e strumenti di matrice organizzativa nell'ottica del superamento della logica solidaristico/emergenziale, ferma restando la valenza di conciliazione vita-lavoro;
- b) **mappatura dei processi ai fini della classificazione delle attività lavorabili**: il completamento e l'aggiornamento della mappatura dei processi è indispensabile per la definizione degli obiettivi che potranno essere assegnati in modalità realizzabili anche da remoto ai fini della nuova organizzazione del lavoro, che si inserirà nella cornice più ampia della definizione generale dei processi in carico alla struttura comunque siano essi svolti;
- c) **formazione graduale e permanente di tutto il personale** affiancata da necessaria formazione all'uso degli strumenti atti alla realizzazione dei processi di digitalizzazione, necessaria per "passare" da una cultura fondata sul confronto/controllo diretto e quotidiano in presenza ad una nuova fondata su una maggiore responsabilità individuale legata al raggiungimento di obiettivi programmati e da verificare;
- d) **dematerializzazione**, intesa come la procedura di sostituzione dei documenti cartacei con documenti digitali e di digitalizzazione - per documenti prodotti sin dall'origine già in formato digitale - dei processi attivi nei Dipartimenti e nelle Scuole. Gli esiti dello studio, condivisi poi in sede di tavolo plenario RAD, sono riportati in una Relazione, accessibile in **DAF**.

e) Modalità attuative

Anche se molti processi/fasi di lavoro/attività risultano lavorabili da remoto, ciò non necessariamente significa che devono essere svolti totalmente in smart-working. Quindi al di là degli aspetti legati alla dematerializzazione/digitalizzazione nell'analisi dei processi lavorabili in smart-working è necessario valutare anche l'aspetto macro-organizzativo e quello micro legato alla attitudine delle persone a lavorare in presenza o a distanza nell'ottica e con la finalità di mantenere inalterate o migliorare l'efficacia e l'economicità dei processi.

f) Piano degli investimenti

Il Decreto Ministeriale 81/2020 ha cofinanziato la digitalizzazione della didattica e dei relativi servizi agli studenti, con un budget di 1.729.212 euro. Fra le voci: "Azione 1: Nuova architettura software per la didattica blended", "Azione 3: Potenziamento delle infrastrutture digitali (aule e connettività)", "Azione 4: Piano di dematerializzazione".

Inoltre il DM 435/2020 e gli specifici fondi d'Ateneo prevedono un budget triennale per lo sviluppo dell'informatica di 5,5 milioni di euro per l'acquisto fra l'altro di quasi 1.000 dispositivi (sia per gli studenti che per il LA) e di relative estensioni (cuffie, microfoni, ...), software di remotizzazione e virtualizzazione, strumenti per la connettività, formazione, licenze ..

Giornate di lavoro e devices distribuiti in lockdown

LOCKDOWN (12 marzo-3 maggio 2020)

53.208

Giornate di lavoro totali



38.471

Giornate lavorate



71%

Lavoro Agile

29%

Presenza e Formazione

14.737

Giornate non lavorate



92%

Ferie e altri permessi

8%

Congedi straordinari

PORTATILI

169

€ 164.427



WEBCAM

178

€ 7.434



ROUTER WIFI

26

€ 2.537



CUFFIE

89

€ 5.902



DEVICES
DISTRIBUITI

MAPPATURE

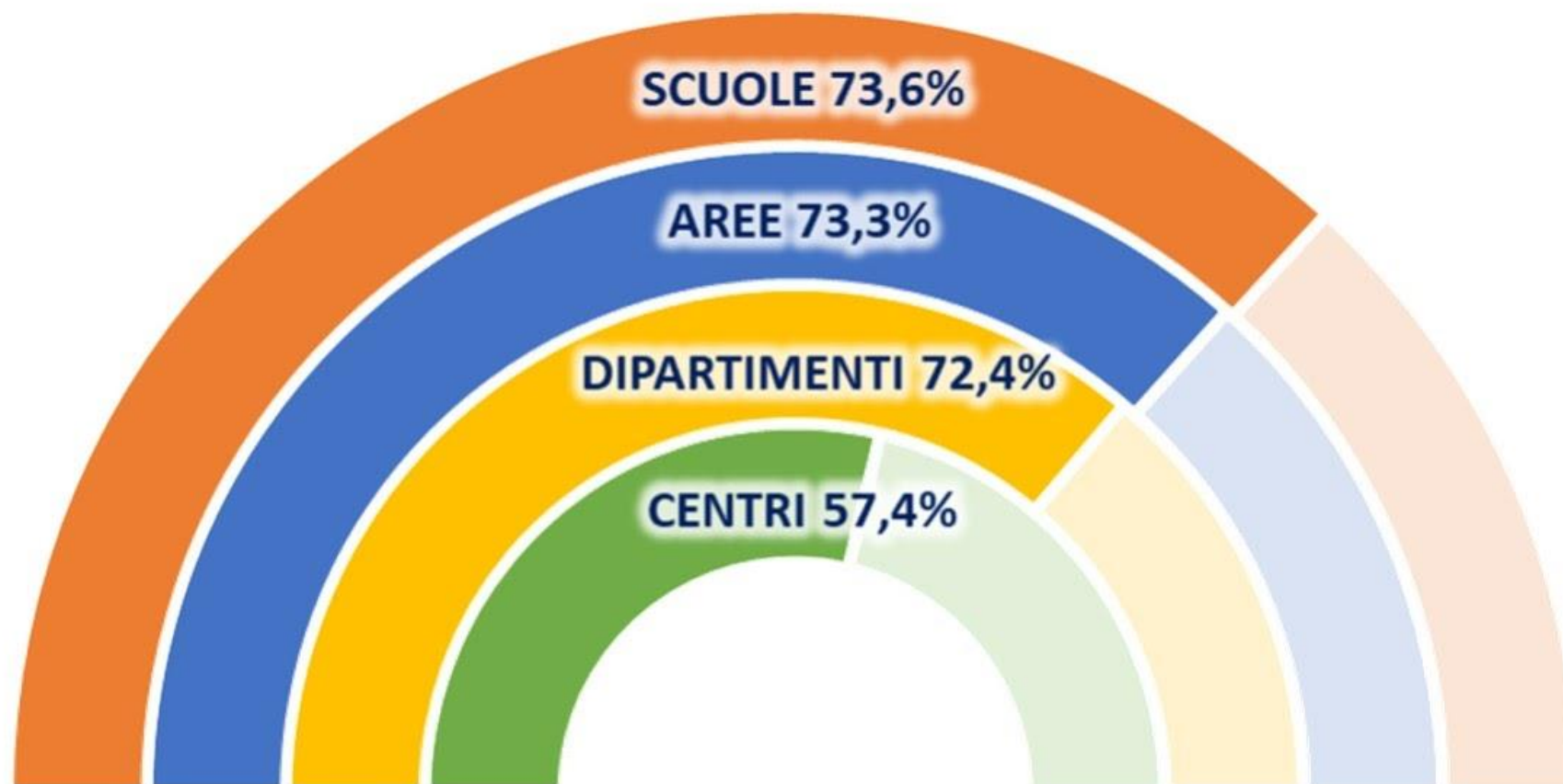
<i>Processi - sotto processi</i>	<i>N.</i>	<i>Attività</i>	<i>% smartabilità</i>
1. SUPPORTO ORGANI collegiali e monocratici			
1.1 Consiglio di Dipartimento			
	1.1.1	<i>Organizzazione sedute e convocazione</i>	
	1.1.2	<i>Partecipazione seduta organi (membro e/o supporto</i>	
	1.1.3	<i>Verbalizzazione</i>	
	1.1.4	<i>Repertoriazione e pubblicazione verbali</i>	
	1.1.5	<i>Predisposizione e invio estratti Consiglio</i>	
1.2 Giunta di Dipartimento			
	1.2.1	<i>Organizzazione sedute e convocazione</i>	
	1.2.2	<i>Partecipazione seduta organi (membro e/o supporto</i>	
	1.2.3	<i>Verbalizzazione</i>	
	1.2.4	<i>Repertoriazione e pubblicazione verbali</i>	
1.3 Commissione Indirizzo e autovalutazione			
	1.3.1	<i>Supporto segretariale</i>	
	1.3.2	<i>Supporto informativo</i>	
	1.3.3	<i>Verbalizzazione e pubblicazione verbali</i>	
1.4 Direttore			
	1.4.1	<i>Incontri/scambi con il Direttore</i>	
	1.4.2	<i>Predisposizione comunicazioni di interesse generale e</i>	
	1.4.3	<i>Elaborazioni pareri</i>	
1.5 Elezioni			
	1.5.1	<i>Organizzazione e Convocazione</i>	
	1.5.2	<i>Supporto per gestione Eligo</i>	
	1.5.3	<i>Supporto Verbalizzazione</i>	
	1.5.4	<i>Repertoriazione e pubblicazione verbali</i>	
	1.5.5	<i>Diffusione e comunicazione</i>	
1.6 Gestione reclami (Direttore, RAD, Presidente Cdl)			
	1.6.1	<i>Gestione applicativo</i>	
	1.6.2	<i>Gestione risposte</i>	

Complessivamente sono state effettuate 82 mappature per le Aree e Funzioni direzionali dell'Amministrazione Centrale e Dipartimenti e Scuole e Centri di ricerca.

Le mappature di dettaglio sono disponibili nella repository del servizio DAF

SEZIONE POLA: smartabilità

% di attività lavorabili agilmente per Struttura



SEZIONE POLA: smartabilità per Strutture



SCUOLE

AREE

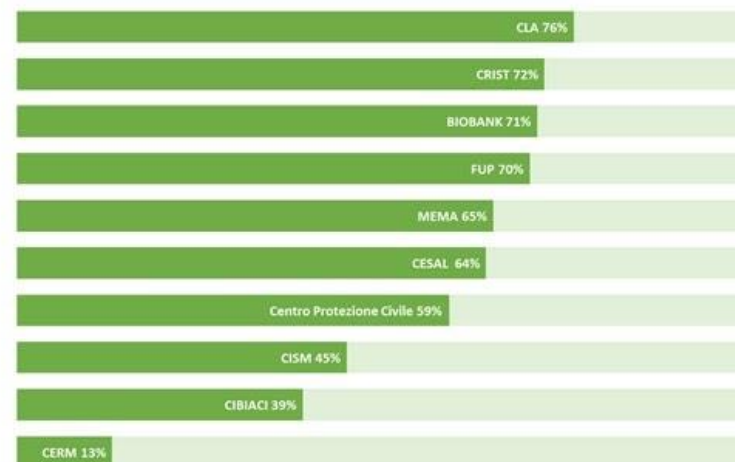


% di attività lavorabili agilmente per Struttura

DIPARTIMENTI

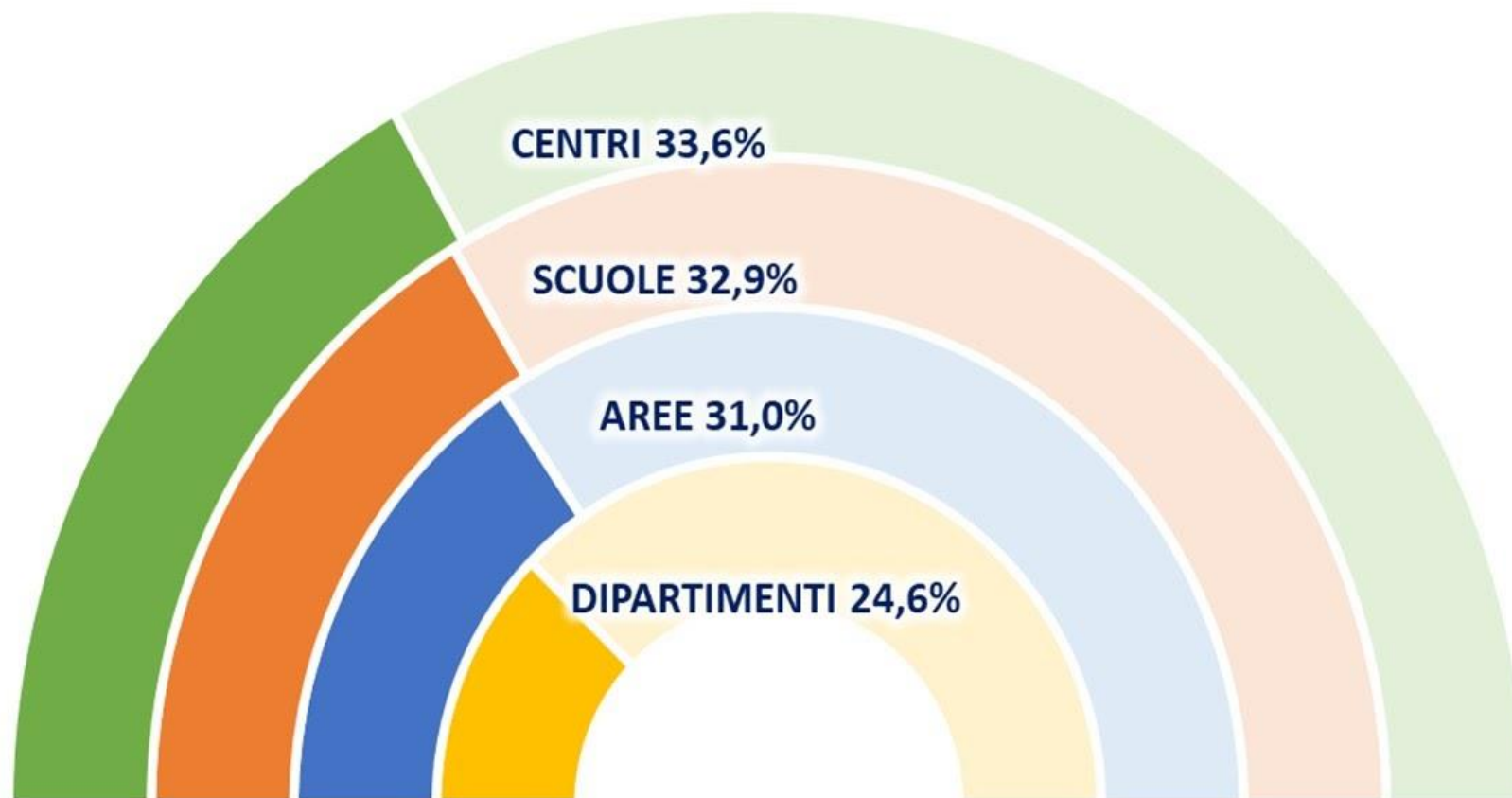


CENTRI

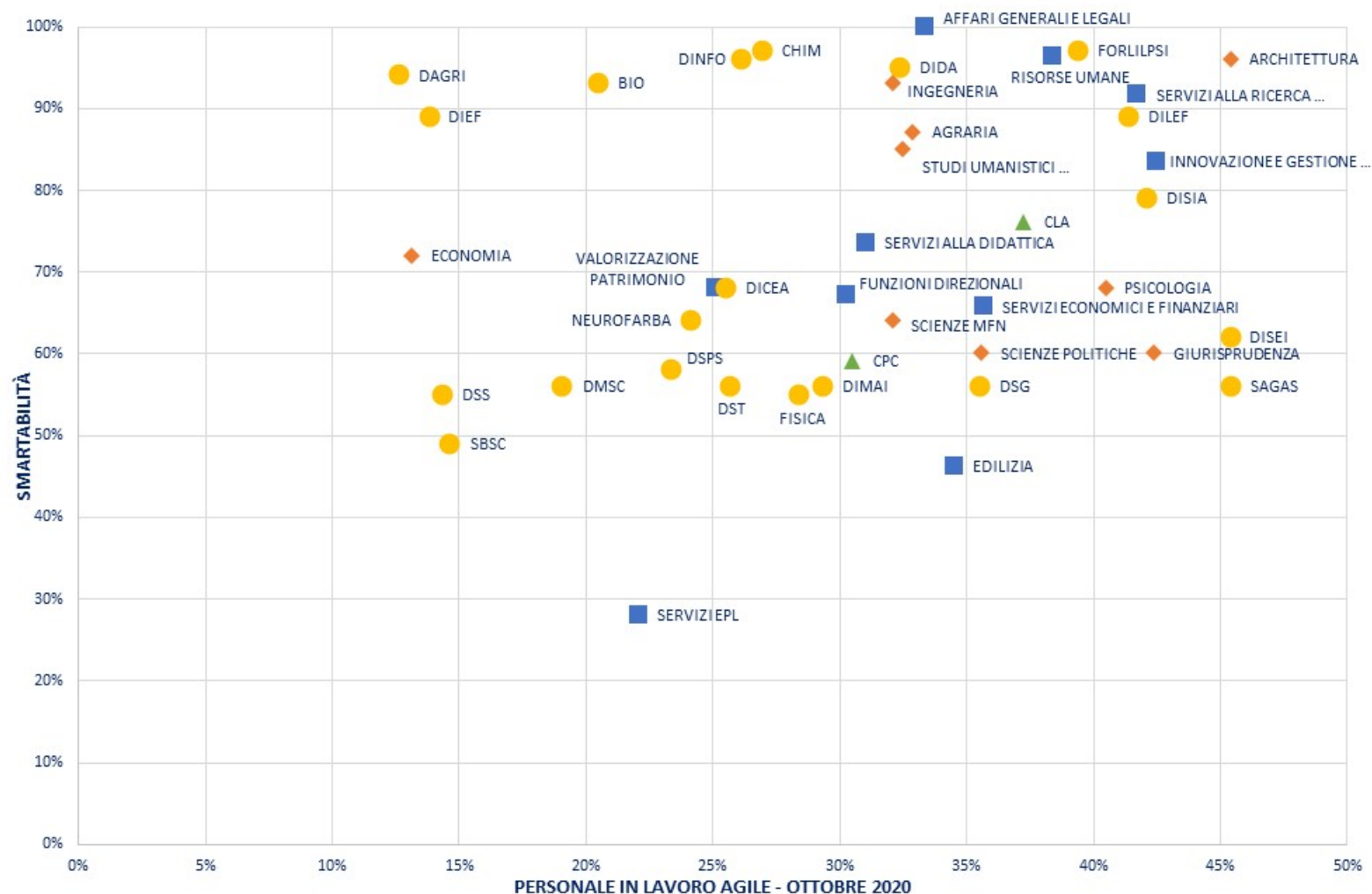


SEZIONE POLA

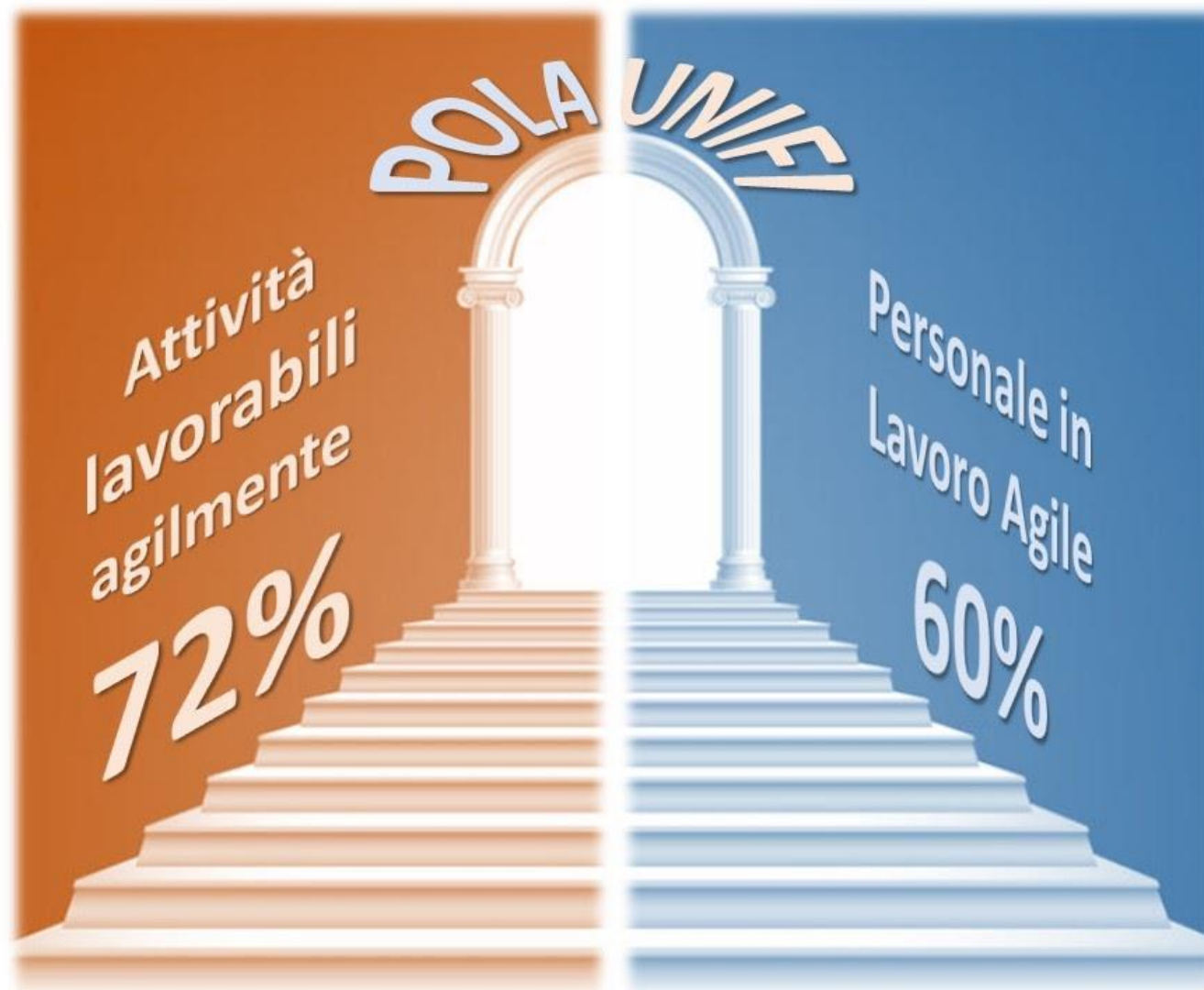
Tasso di Lavoro Agile per Struttura - Ottobre 2020



SEZIONE POLA: posizionamento sulle due dimensioni



POLA UniFI





Capitolo 3

La programmazione annuale 2021



PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di *performance organizzativa* sono raggruppati nelle seguenti linee:

- Linea Digitalizzazione
- Linea Cambiamento Organizzativo
- Obiettivi istituzionali specifici, in continuazione da programmazione precedente

Linea Digitalizzazione

OBIETTIVO	AZIONE	IMPATTI ATTESI
OBIETTIVO 1 SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	Revisione delle procedure relative all'iter documentale firmato digitalmente	Aumento dell'efficienza da remotizzazione totale della gestione del processo (Riduzione dei tempi di pubblicazione, di spostamento del cartaceo ...)
	Digitalizzazione della modulistica in Ateneo	
	Digitalizzazione dei processi connessi alla mobilità studentesca internazionale Erasmus 2021-2027 + <i>Apply on line</i> (PRO3)	
	Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto (Akademia, TEMPRO, JAMA, Acquisti, Specializzandi Medicina)	Aumento della trasparenza dei flussi di processo Aumento della produttività
	Linee guida per la produzione di documenti accessibili	Risparmi su costi per stampe (<i>toner</i> , carta) Riduzione impatto ambientale dell'azione amministrativa
OBIETTIVO 2 SVILUPPO DI STRUMENTI DI ASSISTENZA REMOTA	Attivazione del <i>contact center</i> per gli studenti nell'ambito dei processi dell'Area Didattica	Riduzione dei tempi di presa in carico delle segnalazioni
	Strumenti di <i>contact center</i> per utenti interni (richieste di supporto provenienti da docenti e PTA)	Maggiore qualità delle risposte Aumento soddisfazione dell'utenza
OBIETTIVO 3 CONSOLIDAMENTO DELLA SICUREZZA INFORMATICA	Messa in sicurezza del perimetro dell'Ateneo e dei servizi esposti internamente o esternamente	Aumento della sicurezza
	<i>Cyber Security Awareness</i>	Aumento dell'efficienza amministrativa
OBIETTIVO 4 SVILUPPO DELLA DIDATTICA INNOVATIVA	<i>Digital Learning</i> e strumenti per la didattica innovativa	Aumento della soddisfazione dei docenti nell'utilizzo delle piattaforme <i>e-learning</i>
	Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale	Aumento della soddisfazione degli studenti per la didattica a distanza offerta
	Formazione operativa su <i>Moodle</i>	Aumento del numero/diversificazione delle attività formative offerte in modalità <i>blended</i>

Linea Cambiamento Organizzativo

OBIETTIVO	AZIONE	IMPATTI ATTESI
OBIETTIVO 1 INNOVAZIONE TECNOLOGICA PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile (Portatili, <i>webcam</i> e cuffie)	Aumento dell'efficienza dei dipendenti in lavoro agile
	Postazioni remote per il Lavoro Agile (VDI)	
	Nuovo applicativo presenze	Aumento del benessere organizzativo
	Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA	
OBIETTIVO 2 INNOVAZIONE GESTIONALE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	Formazione e procedure per il Lavoro Agile	Aumento dell'efficienza
	Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici	Risparmi sui costi di gestione e ottimizzazione spazi
	Revisione modello organizzativo dipartimentale	
	Ipotesi di razionalizzazione degli spazi (es. <i>coworking</i>)	Aumento benessere dei lavoratori agili

Obiettivi da pianificazione precedente

OBIETTIVO	AZIONE	IMPATTI ATTESI
OBIETTIVO 1 VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO	Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete	Restituzione di beni culturali di pregio alla collettività territoriale Aumento attrattività internazionale
OBIETTIVO 2 OTTIMIZZAZIONE DEL SISTEMA DEI SITI UNIFI	Omogeneizzazione e ristrutturazione dei siti dei Dipartimenti e delle Scuole	Migliore accessibilità alle informazioni e migliore immagine dell'Ateneo

Principali investimenti e interventi programmati

- Acquisto e consegna di ulteriori 400 portatili, router, SIM dati, smartphone
- Predisposizione di 50 postazioni per la fruizione remota (parte in VDI e parte con sistemi di desktop remoto)
- Mappatura dei gap delle competenze digitali del personale e elaborazione del programma formativo
- Revisione delle regole generalizzate di accesso esterno del firewall di frontiera

Piano della Formazione a supporto della Performance Organizzativa

Report 2020

Corsi sullo smart working organizzati in ateneo e numero dei partecipanti:

- ❖ Corso Lo smart working - partecipanti 123
- ❖ L'organizzazione del lavoro nella "fase 3" tra lavoro in presenza e smart working. L'innovazione nello sviluppo organizzativo e le nuove modalità di assegnazione degli obiettivi e di misurazione della performance - 29, 30 settembre e 1 ottobre - 34 partecipanti
- ❖ L'organizzazione del lavoro nella PA tra lavoro in presenza e smart working. L'innovazione nello sviluppo organizzativo e le nuove modalità di assegnazione degli obiettivi e di misurazione della performance - 24, 26, 27 Novembre 2020 - 52 partecipanti
- ❖ L'organizzazione del lavoro nella PA tra lavoro in presenza e smart working (Corso registrato messo a disposizione di tutto il personale insieme alle slides. Il corso ha avuto **2083** visualizzazioni, oltre a riscuotere apprezzamenti e positivi commenti scritti.

Corsi per la transizione al Digitale e per la dematerializzazione dei processi e numero dei partecipanti:

- ❖ Corso La firma digitale - 78 partecipazioni
- ❖ Corso La Posta Elettronica Certificata (PEC) - 55 partecipanti –
- ❖ Corso G-suite (già svolte) n. 3 edizioni, di cui una in presenza - 64 partecipanti
- ❖ Corso Project management

Piano della Formazione a supporto della Performance Organizzativa

2021 Training Program

Corsi su Linee guida POLA e performance organizzativa

- ❖ Corso su L'ATTUAZIONE DEL POLA E DEL LAVORO AGILE: STRUMENTI OPERATIVI PER IL CHANGE MANAGEMENT
- ❖ Corsi su processi e mappature, lavoro agile, digitalizzazione, misurazione dei risultati e comportamenti organizzativi. Tali corsi saranno erogati per gruppi organizzati.
- ❖ Corsi di formazione sul nuovo applicativo delle presenze d'ateneo e su altri applicativi sviluppati all'interno di alcuni Dipartimenti per la gestione delle attività in sede e da remoto Corsi di formazione su accordi di lavoro agile Corsi su informatizzazione, digitalizzazione e dematerializzazione dei processi

Corsi per la transizione al Digitale e per la dematerializzazione dei processi

- ❖ Corso La firma digitale
- ❖ Corso La Posta Elettronica Certificata (PEC)
- ❖ Corso G-suite
- ❖ Corso Project management



Grazie per l'attenzione!

Vincenzo De Marco

Dirigente Area Risorse Umane

vincenzo.demarco@unifi.it

Donatella D'Alberto

Responsabile UP Coordinamento delle Funzioni Direzionali
di Programmazione, Organizzazione e Controllo

donatella.dalberto@unifi.it