

POLA UniTrento 2022

(Piano Organizzativo del Lavoro Agile)



**UNIVERSITÀ
DI TRENTO**



Indice

1.	Premessa	3
2.	Sintesi sull’attuazione e sullo sviluppo del lavoro agile presso l’Università di Trento	4
	2.1. Smart working: una nuova filosofia manageriale.....	4
	2.2. Smart working pre-Covid-19	4
	2.3. Smart working durante l’emergenza Covid-19	6
	2.4. Il lavoro agile nel primo triennio del POLA.....	7
3.	Modalità attuative.....	9
	3.1. Obiettivi	9
	3.2. Attività cd. “smartabili”	9
	3.3. Accordo individuale per il lavoro agile	11
4.	Soggetti e processi del lavoro agile.....	13
5.	Programma di sviluppo del lavoro agile	15
	5.1. Condizioni abilitanti del lavoro agile	15
	Salute organizzativa	15
	Salute professionale e attività formative.....	16
	Salute digitale e sviluppi tecnologici.....	18
	Salute economico-finanziaria	20
	5.2. Implementazione del lavoro agile	21
	Fase di avvio (1° novembre 2021 – 31 gennaio 2022)	21
	Fasi successive: sviluppo intermedio (1° febbraio 2022 – 31 gennaio 2023) e sviluppo avanzato (1° febbraio 2023 – 31 gennaio 2024).....	22
	5.4. Strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti.....	23
	Sistema di misurazione e valutazione della performance	23

1. Premessa

Il POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile rappresenta uno **strumento gestionale**, adottato dall'Amministrazione sentite le organizzazioni sindacali, finalizzato ad accompagnare nell'arco del triennio 2021-2023 lo sviluppo del lavoro agile all'interno dell'Ateneo, in attesa della disciplina derivante dalla contrattazione collettiva nazionale, come affermato all'interno del Patto per il lavoro pubblico e la coesione sociale del 10 marzo 2021.

L'art. 14, comma 1° della Legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato, da ultimo dall'art. 11-bis, comma 2, lett. a), b) e c), D. L. 22 aprile 2021, n. 52, convertito, con modificazioni, dalla L. 17 giugno 2021, n. 87, prevede che *"Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della Performance. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. [..]"*.

Il POLA costituisce, ai sensi dell'art. 6 del D. L. 9 giugno 2021, n. 80 **parte integrante del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**¹ ed è dunque un documento programmatico triennale a scorrimento annuo. Il suo aggiornamento annuale presso UniTrento sarà guidato da una costante analisi della qualità dei servizi e della *customer satisfaction* e verranno inoltre considerati gli esiti delle indagini sul benessere organizzativo. Ciò al fine di coniugare l'implementazione del lavoro agile con gli standard di efficienza ed efficacia propri dell'Ateneo.

Il POLA va dunque a definire progressivamente gli obiettivi connessi al lavoro agile quale nuova modalità di estrinsecazione dell'azione amministrativa dell'Ateneo. Gli atti regolatori del lavoro agile, aventi carattere operativo (accordi sindacali, accordo individuale, informative normativamente previste), non costituiscono oggetto del POLA, bensì sono definiti attraverso azioni di sviluppo in conformità alle linee di indirizzo contenute nel POLA.

In questo scenario, un'ulteriore opportunità è sicuramente rappresentata, infine, dalle possibili **sinergie** con il percorso sullo smart working avviato dalla Provincia Autonoma di Trento, attraverso l'adozione, avvenuta a inizio settembre 2021, del *Piano strategico per la promozione del lavoro agile nella provincia di Trento - progetto Dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente*.

¹In considerazione delle ristrette tempistiche dall'emanazione dei decreti che specificano i contenuti del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e tenuto conto della rilevanza e specificità del POLA 2022, esso viene redatto con un documento apposito, da considerarsi comunque parte integrante del PIAO e, in generale, inserito nel quadro più complessivo della Programmazione integrata dell'Ateneo.

2. Sintesi sull'attuazione e sullo sviluppo del lavoro agile presso l'Università di Trento

2.1. Smart working: una nuova filosofia manageriale

In questa sezione si intende descrivere il livello già raggiunto di attuazione e sviluppo del lavoro agile presso l'Università di Trento. Tra le molte definizioni di lavoro agile (o smart working) l'Ateneo ha fatto propria quella secondo cui esso rappresenta *"una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati"*².

In conformità a quanto previsto dall'art. 18 della Legge 22 maggio 2017, n. 81 si concepisce lo smart working come una prestazione lavorativa "agile", ossia svolta in luogo diverso dalla sede di lavoro, anche senza postazione fissa, avvalendosi di supporti informatici idonei a consentire lo svolgimento delle attività e l'interazione con il proprio responsabile, i colleghi e, qualora previsto, gli utenti del servizio. Tale modalità innovativa di esecuzione del lavoro si fonda sull'attribuzione ai collaboratori di flessibilità e autonomia, a fronte di una maggiore focalizzazione sugli obiettivi e di un rapporto tra collaboratore e diretto responsabile basato sulla fiducia reciproca e sul dialogo trasparente.

Lo smart working si differenzia dall'antesignano istituto del telelavoro perché non è svolto da una postazione fissa e predeterminata e in giornate stabilite a priori, bensì esso può svolgersi **potenzialmente in qualsiasi luogo**, purché conforme alle prescrizioni. Esso viene quindi effettuato secondo tempistiche flessibili adattate alle necessità organizzative, costituendo uno strumento potenzialmente in grado di **incrementare la produttività** e nel contempo **favorire il benessere lavorativo** dei collaboratori, attraverso una migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Sul piano normativo va ricordato come la Legge 22 maggio 2017, n. 81 abbia definito l'attuale disciplina del lavoro agile (artt. 18-24), soffermando l'attenzione sugli aspetti legati alla flessibilità organizzativa, alla volontarietà dell'istituto e alla parità di trattamento dei lavoratori, assieme all'utilizzo di strumentazione informatica e tecnologica che consenta di lavorare da remoto. Tale norma prevede l'estensione anche al pubblico impiego del lavoro agile, disponendo che la disciplina dettata sia applicabile, in quanto compatibile, *"[..] anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, [...] fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti"*.

In attuazione dell'impianto normativo innanzi descritto, sono state adottati dal Dipartimento della Funzione Pubblica una serie di atti di indirizzo che, a partire dalla Direttiva n. 3/2017, prevedono importanti aggiornamenti nell'organizzazione del lavoro nel settore pubblico, facendo propri i principi di flessibilità organizzativa, valutazione per obiettivi e rilevazione dei bisogni dei lavoratori.

2.2. Smart working pre-Covid-19

La Legge 7 agosto 2015, n. 124 (recante *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*) ha costituito il momento di avvio verso una progressiva apertura nel pubblico impiego a forme alternative e flessibili nella gestione del rapporto di lavoro: attraverso la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, ulteriori rispetto al telelavoro, il legislatore ha introdotto una disciplina che mira favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche. Tale previsione si inserisce all'interno di un processo già avviato in ambito comunitario negli anni precedenti e sfociato, infine, nella Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale, la quale indicava nei principi di flessibilità, autonomia e collaborazione gli elementi alla base di un approccio rinnovato di organizzazione del lavoro in modalità agile.

In una prospettiva di sussidiarietà verticale in grado di collegare le diverse dimensioni del fenomeno - europea, nazionale e locale - nell'analisi dello sviluppo del lavoro agile all'interno

² Definizione di smart working elaborata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, istituito nel 2012.

dell'Università di Trento va fatto, innanzitutto, un cenno a quello che è il **contesto territoriale** entro cui l'Ateneo opera. La Provincia Autonoma di Trento ha promosso a partire dal 2012 forme innovative di svolgimento della prestazione lavorativa (si cita, ad esempio, il progetto TelePAT 2.0), i cui risultati sono poi confluiti quali "best practices" all'interno del progetto nazionale Ve.L.A., a cui la Provincia stessa ha aderito quale ente cedente di buone pratiche. Ciò testimonia l'attenzione, radicata da tempo nell'area trentina, nei confronti di un ripensamento e ammodernamento dei sistemi di organizzazione del lavoro in grado di generare ricadute socio-economiche positive sul territorio, che abbiano un carattere concreto e duraturo.

Anche l'Università di Trento ha avviato un percorso incentrato sul lavoro agile a partire dal 2016, riconoscendo nel testo del Contratto collettivo integrativo di lavoro sottoscritto in data 21 luglio 2016, la possibilità di attivare all'interno della propria organizzazione **forme sperimentali** di smart working, come evoluzione del telelavoro tradizionale. Tale fase di sperimentazione è stata attivata a seguito dell'Accordo Sindacale siglato nell'ottobre 2017, in parallelo all'introduzione nel panorama normativo italiano della disciplina del lavoro agile, prevista dalla già citata Legge 22 maggio 2017, n. 81.

Categoria	N° Smartworker*	N° medio giornate SW / anno *	% utilizzo a giornata intera	% utilizzo a mezza giornata
EP	20	12,6	64%	36%
D resp	32	14,4	66%	34%
D	30	11,5	63%	37%
C	23	14,6	94%	6%
Totali	105	13,3	72%	28%

Smart working in numeri

attività organizzate secondo una logica per obiettivi.

Invero, già prima dell'introduzione del lavoro agile, presso l'Università di Trento era stato attivato l'istituto analogo del telelavoro, con un numero di lavoratori coinvolti progressivamente crescente (dal 2018 al 2020 si è passati da 35 a 40 unità).

Questo progetto è stato sostenuto dall'Ateneo, in conformità alla normativa vigente, facendosi carico degli

aspetti relativi alla **formazione del personale**, attraverso corsi (sia riguardanti competenze di carattere generale che tecnico-informatiche), schede informative, sezioni di FAQ dedicate presenti nelle pagine intranet e ulteriori attività di supporto specifico. In particolare, a partire dal 2017 si è avviato un ciclo formativo, conclusosi a gennaio 2020, dedicato ai telelavoratori e smart workers, curato dalla dott.ssa De Bon Maura a cui hanno partecipato 132 dipendenti in modalità agile erogando 730,5 ore complessive di formazione (ore uomo).

Gli interventi formativi hanno riguardato anche i responsabili dei lavoratori agili, con un incontro suddiviso in un momento informativo/formativo seguito da un follow up, che ha interessato 26 partecipanti per un monte ore complessivo pari a 105 ore di formazione (ore uomo). Esso ha avuto come obiettivo la focalizzazione delle opportunità e delle difficoltà incontrate

Questo progetto innovativo di smart working ha determinato uno stanziamento sul budget dell'Ateneo pari a 40.000€ (impiegati per l'acquisto di dispositivi informatici) e la **partecipazione di circa 100 lavoratori**, riconoscendo loro la possibilità di svolgere, nell'arco del successivo biennio, due giornate lavorative mensili oppure quattro mezza giornate lavorative mensili in modalità agile. In questa prima fase sperimentale nel biennio ottobre 2017 - ottobre 2019 lo smart working ha coinvolto specialmente, anche se non in via esclusiva, il personale assegnatario di

Categoria	Personale in TL	N° giornate/settimana (da contratto individuale TL 2020)							
		3 gg		2 gg		1,5 gg		1 g	
EP	2							2	100%
D resp	10	1	10%	4	40%	1	10%	4	40%
D	18	9	50%	5	27%	1	6%	3	17%
C	10	3	30%	3	30%			4	40%
Totali	40	13	32,5%	12	30%	2	5%	13	32,5%

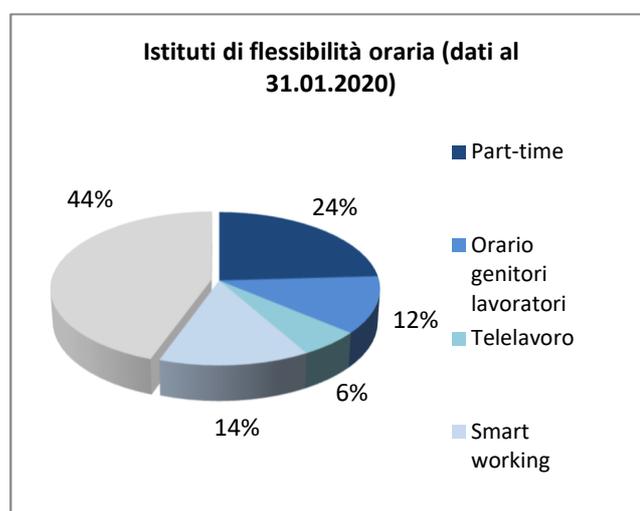
Telelavoro in numeri

nell'esperienza di gestione dei collaboratori che lavorano a distanza e le possibili soluzioni adottate e/o adottabili per armonizzare gli obiettivi lavorativi e di servizio.

In aggiunta è stato previsto un monitoraggio su base annuale dell'andamento della sperimentazione, attraverso la somministrazione di specifici questionari online rivolti ai lavoratori agili. Nello specifico, nell'anno 2019 è stata condotta un'**indagine sullo smart working** (estesa anche al telelavoro) volta ad accertare le motivazioni che hanno spinto i soggetti partecipanti ad aderire a queste due iniziative e le relative modalità applicative (frequenza di utilizzo, organizzazione delle attività). Sono stati, inoltre, indagati le ricadute positive e i problemi affrontati con riguardo a quattro aree/livelli di riferimento: individuale, professionale/organizzativo, relazionale (rispetto a colleghi responsabili e utenti/clienti interni ed esterni) e tecnologico (e di supporto generale). Infine, è stato analizzato il livello complessivo di soddisfazione, rilevando indici superiori al 94% per gli smart workers e al 90% per i responsabili di primo livello.

L'impatto di questo progetto sperimentale è stato inoltre monitorato attraverso le Indagini sul Benessere Organizzativo che annualmente vengono effettuate sull'intera popolazione del personale tecnico e amministrativo (**Indagine sul Benessere Organizzativo 2019** e **Indagine Stress Lavoro-Correlato 2019**).

Accanto ai sopra descritti progetti di smart working e telelavoro si accompagna in Ateneo da diversi anni lo sviluppo di una serie di politiche di conciliazione (tra attività lavorativa e vita privata) come l'orario part-time e l'orario per genitori-lavoratori. Quelli descritti sono strumenti che già prima dell'introduzione del lavoro agile hanno contribuito alla flessibilizzazione delle prestazioni lavorative e hanno reso l'Ateneo un luogo di lavoro privilegiato sul fronte delle **opzioni di conciliazione**. Infine, è importante ricordare come, a tutto il personale, sia storicamente riconosciuto un **orario di lavoro con ampi margini di flessibilità**, in termini di orari di entrata e di uscita, nonché di durata della pausa pranzo.



2.3. Smart working durante l'emergenza Covid-19

A partire dal mese di marzo 2020, la situazione di emergenza sanitaria internazionale causata dalla diffusione del SARS-CoV-2 ha reso necessario adottare un insieme di misure volte a favorire il distanziamento fisico, andando a modificare profondamente e in maniera estesa le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di garantire la **tutela della salute dei lavoratori e**, più in generale, **dei cittadini**.

Attraverso i Decreti Legge 2 marzo 2020, n. 9 e 17 marzo 2020, n. 18 il lavoro agile diviene la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, consentendo alle amministrazioni di prescindere dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dalla legge, prevedendo la possibilità di lavorare da remoto anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici nella disponibilità del dipendente, qualora non forniti dall'Amministrazione.

A partire da marzo 2020, l'Ateneo ha quindi ampliato, in conformità alla normativa e di concerto con le rappresentanze sindacali, l'applicazione dell'istituto dello smart working in funzione dell'evoluzione dello stato epidemiologico sul territorio nazionale e provinciale, attuando una riorganizzazione degli spazi funzionale a garantire il rispetto delle misure di **distanziamento**. Tali circostanze contingenti hanno rappresentato, seppur nella drammaticità del periodo,

l'occasione per sperimentare un'applicazione ampiamente diffusa del lavoro agile tra il personale tecnico e amministrativo afferente all'Ateneo. L'Università, infatti, ha affrontato prontamente il cambiamento organizzativo imposto dall'emergenza grazie a tre fattori principali:

- l'*expertise* ed il *mindset* maturati negli anni precedenti con il progetto sperimentale di smart working (diffusi non solo tra personale direttamente coinvolto nella sperimentazione, ma anche ai relativi colleghi);
- le dotazioni informatiche a disposizione (ad es. pc portatili e strumenti di collaboration);
- le competenze soft di carattere organizzativo e il *know-how* tecnologico diffusi tra il personale.

Nelle more dei provvedimenti di carattere emergenziale, a livello di Ateneo il **Contratto collettivo integrativo di lavoro** sottoscritto in data 30 aprile 2020 ha confermato la volontà dell'Università di proseguire l'esperienza avviata in tema di smart working. Ciò con la consapevolezza che, il lavoro agile rappresenterà sempre più uno strumento fondamentale all'interno dell'organizzazione, che ben si coniuga con gli obiettivi chiave formulati all'interno del Piano Strategico 2017-2021, relativi all'aumento della flessibilità amministrativa e al rafforzamento del benessere di chi lavora nell'Ateneo.

Superata la fase più critica dell'emergenza sanitaria, il Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 (cd. Decreto Rilancio), come convertito con modifiche dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77, ha disposto all'art. 263 che *"al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni [pubbliche], adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. A tal fine, fino al 31 dicembre 2020 [...] organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile [...] al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità"*. Il D. M. del 19 ottobre 2020 ed i successivi decreti del Ministro per la Pubblica Amministrazione hanno ribadito come il lavoro agile costituisca una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa durante tale fase emergenziale.

Queste indicazioni normative nazionali sono state recepite internamente mediante l'**Accordo sindacale sull'orario di lavoro** stipulato in data 11 novembre 2020, in base al quale i dipendenti a tempo pieno svolgevano, di norma, tre giorni settimanali su cinque in modalità agile. Viene inoltre favorita la rotazione del personale presente fisicamente in ufficio secondo criteri di priorità che tengono in considerazione la presenza di eventuali condizioni di fragilità personali o dei conviventi, la presenza di figli minori di 14 anni nel nucleo familiare oppure la tipologia e la numerosità di mezzi di trasporto da utilizzare per il raggiungimento della sede di lavoro.

2.4. Il lavoro agile nel primo triennio del POLA

Il già citato art. 263 del Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 (cd. Decreto Rilancio), come convertito con modifiche dalla Legge 17 luglio 2020, n. 7 ha previsto l'introduzione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) presso le amministrazioni pubbliche quale strumento gestionale di **transizione**, nell'arco del triennio 2021-2023, delle modalità organizzative e operative dello smart working **dalla fase emergenziale** sino ad un contesto in cui tale istituto è presente come strumento **a regime** di esecuzione della prestazione lavorativa, affiancandosi parzialmente allo svolgimento del lavoro in presenza. Il POLA è da ultimo confluito, a seguito del D. L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 all'interno del PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione).

In tale prospettiva il Dpcm del 23 settembre 2021 ha stabilito, dopo una fase transitoria, che la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche sia quella svolta in presenza, mentre il successivo Decreto ministeriale datato 8 ottobre 2021 e

le successive Linee Guida hanno previsto una serie di requisiti per l'attivazione del lavoro agile nei comparti pubblici (fermo restando l'ordinario svolgimento del lavoro in presenza, che deve risultare prevalente), al fine di garantire, anche attraverso la prestazione in modalità agile, il regolare svolgimento delle funzioni istituzionali di ciascun ente.

Questo sviluppo normativo è stato recepito nel corso del 2021 dall'Ateneo attraverso una serie di accordi sindacali, che regolano le modalità di esecuzione della prima fase a regime del lavoro agile all'interno dell'Università (Accordi del 6 agosto e del 4 novembre 2021). Il modello di lavoro agile così delineato prevede due differenti tipologie:

- **Lavoro agile per esigenze di conciliazione:** rivolto al personale con particolari esigenze di conciliazione (individuato mediante graduatoria o in relazione a specifiche esigenze temporanee), prevede da 1 a 3 giorni a settimana in modalità agile, entro un massimo di 10 giorni mensili;
Per il personale con particolari condizioni di fragilità, vi è la possibilità di svolgere fino a 5 giorni a settimana in modalità agile (e di norma, sino ad un massimo di 12 giorni mensili, fatte salve le previsioni normative in materia).
- **Lavoro agile organizzativo:** massimo 1-2 giorni a settimana, con un limite di 6 giorni mensili. Anche per i lavoratori che svolgono mansioni non remotizzabili in via ordinaria è comunque prevista la possibilità di concordare con il responsabile occasionali giornate in lavoro agile, per specifiche attività che possono essere svolte a distanza (entro massimo 2 giornate al mese).

Da ultimo, la circolare congiunta dei ministri per la Pubblica amministrazione e del Lavoro del 5 gennaio 2022 ha indicato la **possibilità di programmare il lavoro agile** con una **rotazione** del personale **settimanale, mensile o plurimensile** con ampia flessibilità, anche **modulandolo sulla base dell'andamento epidemiologico**, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza indicata nelle Linee Guida può essere raggiunta anche nella media della programmazione plurimensile. A tale riguardo, il modello misto di organizzazione del lavoro delineato presso UniTrento già garantisce una gestione flessibile del lavoro in presenza da parte dei Responsabili. Ad ogni modo, in relazione all'andamento pandemico nei prossimi mesi, l'Ateneo si riserva la possibilità di adattare il modello di lavoro agile adottato, attraverso il coinvolgimento delle sigle sindacali e nel rispetto dei vincoli normativi vigenti.

3. Modalità attuative

3.1. Obiettivi

In conformità a quanto indicato nelle Linee Guida sul Pola emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica³, l'Università di Trento intende procedere in maniera graduale nell'introduzione dello smart working all'interno della propria organizzazione, valorizzando in primo luogo l'esperienza pregressa maturata nella fase sperimentale durante il biennio ottobre 2017 - ottobre 2019 e, più recentemente, nel periodo di emergenza a partire da marzo 2020. In parallelo, attraverso un percorso suddiviso per step annuali (dal 2021 al 2023), l'obiettivo è quello di monitorare costantemente l'evoluzione in fase applicativa dell'istituto, introducendo progressivamente eventuali correttivi e aggiustamenti laddove necessari attraverso un coinvolgimento costante dei **differenti stakeholders**, tra cui il Comitato Unico di Garanzia (CUG), il Nucleo di Valutazione (NdV), il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) e le rappresentanze sindacali.

Attraverso l'introduzione del lavoro agile, l'Ateneo intende perseguire i seguenti **obiettivi**:

- coniugare innovazione digitale, reingegnerizzazione dei processi e razionalizzazione della spesa con le esigenze di flessibilità e autonomia del personale. In una logica di efficienza, efficacia ed economicità, lo smart working può, infatti, costituire uno strumento per ottimizzare l'impiego delle risorse e la produttività, incrementando il benessere organizzativo e contribuendo ad una riduzione delle assenze;
- favorire lo sviluppo ulteriore di modelli organizzativi fondati su una cultura gestionale caratterizzata dall'individuazione e dal perseguimento di obiettivi di performance (*MBO - Management by Objectives*), ispirati alla cd. *Result Driven Organization* (organizzazione in cui è il raggiungimento dei risultati a guidare le scelte dell'organizzazione stessa);
- incrementare il grado di autonomia, coinvolgimento, orientamento al risultato e responsabilizzazione del singolo lavoratore, anche tramite lo sviluppo ulteriore di competenze digitali e di *soft-skills*, perseguito attraverso specifiche attività formative;
- verificare le possibilità di razionalizzazione degli spazi fisici in un'ottica di riduzione dei costi; inoltre, occorre considerare che non tutti gli ambienti domestici sono adatti al lavoro da remoto e per tale ragione andrà valutata l'eventuale utilità di progettare degli spazi di co-working diffusi;
- permettere ai lavoratori di mantenere rapporti di lavoro a tempo pieno (anche in presenza di esigenze di conciliazione), nonché consentire il ritorno al tempo pieno a coloro che in passato avevano avuto necessità di trasformare il full-time in part-time;
- assicurare pari opportunità tra uomini e donne e una migliore integrazione dei soggetti diversamente abili;
- ridurre tempi e costi degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, migliorando in generale il temperamento tra le esigenze della vita lavorativa e quelle della vita personale;
- offrire un contributo alla riduzione del traffico legato al pendolarismo lavorativo e quindi delle fonti di inquinamento ambientale.

3.2. Attività cd. "smartabili"

Al fine implementare lo smart working occorre mappare i processi e le attività cd. smartabili, ossia potenzialmente in grado di essere svolti in modalità agile.

In generale, la prestazione può essere svolta in modalità agile qualora sussistano le seguenti **condizioni minime**:

³Le Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e indicatori di performance (dicembre 2020) sono disponibili all'url: http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Normativa%20e%20Documentazione/DM/LG_pola_9_dicembre.pdf.

- è possibile, considerando le esigenze della struttura di appartenenza nonché quelle di carattere trasversale funzionali all'organizzazione dell'Ateneo, svolgere da remoto l'attività a cui è assegnato il lavoratore, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è nella disponibilità del dipendente, in quanto di norma fornita dall'Università, nei limiti delle proprie dotazioni, la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- è possibile monitorare la prestazione da remoto e valutare i risultati conseguiti, secondo modalità e criteri individuati dall'Amministrazione ed integrati d'intesa tra il Responsabile ed il dipendente;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a studenti, docenti, personale, cittadini ed imprese e l'erogazione stessa avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Ricognizione delle attività/posizioni nel periodo successivo alla fase acuta dell'emergenza

Dopo un'iniziale ricognizione effettuata durante la fase emergenziale, a novembre 2021 è stata effettuata un'ulteriore ricognizione delle attività/posizioni. In vista della stipulazione degli accordi individuali di smart working, ai Direttori/Dirigenti/Responsabili di 1° livello è stato chiesto di **valutare le domande di accesso al lavoro agile presentate dai propri collaboratori/-trici** (tali manifestazioni di interesse comprendevano una preferenza espressa dal/-la singolo/-a dipendente in termini di giorni di lavoro agile su base mensile) e definire, per ciascuno/-a di essi/-e, **il numero di giornate massime mensili autorizzabili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile**. Gli esiti delle valutazioni sono stati raccolti all'interno della tabella sottostante.

Struttura	Lavoro agile organizzativo		Lavoro agile conciliativo		Personale non smartabile		TOTALE PERSONALE afferente alla Struttura	% PERSONALE SMARTABILE (lavoro agile organizzativo e conciliativo)
	Nr	%	Nr	%	Nr	%		
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A)	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%
Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche - CISMED	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello (CiMeC)	14	64%	3	14%	5	23%	22	77%
Dipartimento CIBIO	24	62%	2	5%	13	33%	39	67%
Dipartimento di Economia e Management	5	71%	2	29%	0	0%	7	100%
Dipartimento di Fisica	24	53%	4	9%	17	38%	45	62%
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	7	23%	3	10%	21	68%	31	32%
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	10	59%	5	29%	2	12%	17	88%
Dipartimento di Ingegneria Industriale	12	48%	5	20%	8	32%	25	68%
Dipartimento di Matematica	6	86%	0	0%	1	14%	7	86%
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	5	71%	2	29%	0	0%	7	100%
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	10	77%	2	15%	1	8%	13	92%
Dipartimento di Lettere e Filosofia	6	46%	4	31%	3	23%	13	77%
Facoltà di Giurisprudenza	6	75%	2	25%	0	0%	8	100%
Scuola di Scienze Sociali	0	0%	2	100%	0	0%	2	100%
Scuola di Studi Internazionali	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%
Totale Dipartimenti	132	55%	39	16%	71	29%	242	71%

Struttura	Lavoro agile organizzativo		Lavoro agile conciliativo		Personale non smartabile		TOTALE PERSONALE afferente alla Struttura	% PERSONALE SMARTABILE (lavoro agile organizzativo e conciliativo)
	Nr	%	Nr	%	Nr	%		
<i>Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne</i>	28	51%	18	33%	9	16%	55	84%
<i>Direzione Didattica e Servizi agli Studenti</i>	64	57%	36	32%	13	12%	113	88%
<i>Direzione Generale</i>	22	61%	8	22%	6	17%	36	83%
<i>Direzione Patrimonio Immobiliare</i>	10	38%	5	19%	11	42%	26	58%
<i>Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione</i>	55	61%	22	24%	13	14%	90	86%
<i>Direzione Risorse Umane e Organizzazione</i>	27	54%	10	20%	13	26%	50	74%
<i>Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione</i>	20	49%	17	41%	4	10%	41	90%
<i>Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari</i>	59	57%	23	22%	22	21%	104	79%
<i>Rettorato</i>	1	33%	1	33%	1	33%	3	67%
Totale Direzioni	286	55%	140	27%	92	18%	518	82%
Totale complessivo	418	55%	179	24%	163	21%	760	79%

3.3. Accordo individuale per il lavoro agile

L'istituto del lavoro agile è stato normato con un **apposito Accordo individuale** predisposto dall'Amministrazione. Con riferimento ad esso sono stati individuati i seguenti contenuti minimi:

- diritti e doveri delle parti;
- luogo/luoghi di svolgimento del lavoro agile;
- durata (a tempo determinato) e modalità di recesso;
- numero di giorni su base settimanale e mensile individuati per lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile;
- articolazione oraria di lavoro all'interno delle giornate di lavoro agile, al fine di rendere possibili le necessarie interazioni lavorative;
- orari di reperibilità e/o contattabilità e dispositivi utilizzati per comunicare con il responsabile, i colleghi e gli utenti esterni;
- principali attività da svolgere in lavoro agile (è anche possibile individuare specifiche attività da svolgere solo da remoto);
- obiettivi specifici da perseguire attraverso la prestazione lavorativa in modalità agile e modalità di reportistica e di rendicontazione delle attività svolte da remoto;
- supporti tecnologici da utilizzare nel lavoro agile e conformità della dotazione fornita dall'amministrazione;
- diritto alla disconnessione;
- disposizioni in materia di sicurezza ICT, privacy e riservatezza;
- attività di formazione specifica legate al lavoro agile;
- richiamo all'Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile.

Il contratto individuale rappresenta uno strumento gestionale flessibile e ha permesso l'integrazione degli istituti dello smart working e del telelavoro entro un'unica disciplina del lavoro agile ampiamente inteso; nell'accordo individuale vengono, infatti, regolati gli elementi che caratterizzano il singolo rapporto di lavoro (comprese le modalità di esecuzione delle prestazioni), oltre ad eventuali esigenze ulteriori di flessibilità/conciliazione specifiche.

Infine, va ricordato, la modalità agile della prestazione lavorativa non modifica il sistema dei diritti e delle libertà sindacali individuali e collettivi, così come definiti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. Particolare attenzione verrà posta da parte dell'Ateneo alla ricerca di modalità innovative per garantire la fruizione di tali diritti anche da remoto, attraverso la progettazione di idonei ambienti informatici quali bacheche elettroniche, appositi strumenti di comunicazione virtuali etc..

4. Soggetti e processi del lavoro agile

Considerati i molteplici aspetti che ruotano attorno allo smart working, nella fase di implementazione di tale istituto è opportuno ipotizzare il coinvolgimento di alcuni soggetti aventi ruoli chiave. Tali soggetti sono in particolare:

- **Delegati del Rettore:** quali soggetti istituzionalmente preposti alle tematiche in oggetto; si tratta di un valore aggiunto, tipico del contesto universitario, rispetto ad altre realtà pubbliche o private che non possono vantare competenze interne altrettanto qualificate. Il coinvolgimento del Delegato ai rapporti con il personale tecnico-amministrativo e alla contrattazione collettiva integrativa è insito nel percorso di implementazione del lavoro agile ma l'Amministrazione intende coinvolgere nella sperimentazione anche il Delegato del Rettore per il Benessere organizzativo e la Prorettrice alle Politiche di equità e diversità.
- **Direzione Generale:** è il vertice della struttura amministrativa dell'Ateneo e svolge una funzione di costante impulso, indirizzo e coordinamento generale; fondamentali, infine, sono gli apporti specialistici concernenti la valutazione e l'assicurazione della qualità nonché eventualmente i servizi di consulenza da parte dell'Ufficio Legale.
- **Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologia Informatica:** quale referente e garante per la dotazione informatica, per le modalità e i sistemi di connessione da remoto nonché per le problematiche legate alla sicurezza dei dati. Il dirigente a capo di tale Direzione, ing. Nicola Zanella, ricopre anche il ruolo di Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) e di Responsabile della protezione dei dati (RPD).
- **Direzione Risorse Umane e Organizzazione:** funge da fattore propulsivo e punto di raccordo nell'intero processo di regolamentazione ed implementazione dello smart working, oltre che da centro di verifica e aggiornamento degli indicatori adottati per il monitoraggio e la misurazione delle performance individuale e organizzativa, effettuando ad esempio indagini comparative della soddisfazione percepita dagli utenti (cd. *Customer satisfaction*) con il coinvolgimento attivo dei portatori di interesse.
- **Direzione Patrimonio Immobiliare:** il suo apporto è fondamentale nella pianificazione di una possibile ridefinizione degli spazi di lavoro per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile (progettazione di nuovi layout di uffici, spazi di co-working, sedi secondarie).
- **Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione:** interviene supportando i processi di acquisto di strumentazione informatica e delle dotazioni richieste per il lavoro agile; è inoltre funzionale al rafforzamento dei sistemi interni di controllo dell'Amministrazione, in particolare ricollegando gli aspetti finanziari (in termini di costi/spese) e non finanziari (indicatori di output/risultato e relativi target) ovvero garantendo il mantenimento degli standard di efficienza ed efficacia dei servizi resi agli utenti e le dimensioni effettive delle prestazioni erogate.
- **Team di lavoro interno** per lo studio dello smart working: si tratta di un gruppo di lavoro interno con competenze miste, appositamente costituito al fine di provvedere all'individuazione dei tempi e delle modalità di sviluppo, alla raccolta dei feedback sull'andamento del progetto (monitoraggio) e all'analisi dei relativi dati.
- **Comitato Unico di Garanzia (CUG):** offre il proprio apporto affinché l'attuazione del lavoro agile si traduca realmente in una maggiore conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, perseguendo un miglioramento del benessere organizzativo generale.
- **Nucleo di Valutazione (NdV),** nella funzione di Organismo indipendente di Valutazione (OIV): il ruolo del Nucleo di valutazione è trasversale all'interno dell'intero processo di attuazione del POLA, dall'individuazione degli indicatori, alla verifica della loro adeguatezza metodologica sino alla successiva valutazione della performance organizzativa.

Occorre, infine, ricordare che l'attuazione del lavoro agile è preceduta ed accompagnata da un confronto costante con le **organizzazioni sindacali** secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

Nella tabella sottostante si è cercato di individuare le macro-attività necessarie per implementare il POLA ed i relativi ruoli ricoperti dai principali soggetti che sono stati sopra individuati.

Attività	Soggetti							
	Delegati del Rettore	Direzione Generale	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Direzione Sistemi informativi, servizi e tecnologia informatica	Direzione Patrimonio immobiliare	Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione	CUG	NDV
Analisi del contesto socio-normativo			R/E				I	I
Individuazione attività smartabili	I	C	R/E				I	I
Individuazione e acquisto strumentazione informatica			I	R/E		C		
Revisione dei processi di performance management	I	I	R/E				C	C
Adattamento degli spazi			I		R/E	C	C	
Emanazione regolamentazione			R/E				C	
Stipulazione contratti		I	R/E					
Monitoraggio performance	I	I	R/E				I	I

Legenda:
R: Responsabile
E: Esecutore
C: Consultato
I: Informato

5. Programma di sviluppo del lavoro agile

5.1. Condizioni abilitanti del lavoro agile

Salute organizzativa

Per comprendere meglio il fenomeno del lavoro agile l'Ateneo ha promosso nel 2020 e successivamente replicato nel 2021 un'indagine sul **Personale Tecnico Amministrativo** riguardante l'esperienza del lavoro da casa (a cura del prof. F. Fraccaroli e della dott.ssa M. Molino), prendendo a riferimento rispettivamente i periodi marzo-giugno 2020 e maggio 2020-aprile 2021, con l'obiettivo di monitorare le dimensioni di:

- relazione con il lavoro (fiducia, flessibilità, fatica cognitiva, competenze, efficienza);
- relazioni lavoro e vita extra-lavorativa (interferenza lavoro-famiglia, difficoltà a staccare, ruminazione, stanchezza);
- relazioni professionali (relazioni con i colleghi e con il responsabile, senso di isolamento).

Sono state, inoltre, indagate le aspettative professionali future, l'autovalutazione della produttività e le preferenze rispetto alle modalità lavorative future (in ufficio vs da remoto). Le risultanze di questo lavoro di analisi relativamente al 2021 sono rappresentate nella tabella sottostante.

Dimensioni analizzate		Esiti della ricerca
Relazione con il lavoro	Fiducia organizzativa	Il 54% dei rispondenti concorda sulla capacità del loro responsabile di coordinare in modo adeguato il lavoro. Il 42% riconosce che l'Università fornisce formazione sulle competenze necessarie per il lavoro da remoto.
	Flessibilità	Circa il 90% afferma che il proprio responsabile concede autonomia su come e quando completare il lavoro e su come gestire l'orario, tenendo conto delle esigenze e necessità individuali.
	Fatica cognitiva	Circa il 20% dei rispondenti percepisce che messaggi ed e-mail diminuiscono la concentrazione. Il 12% trova difficile concentrarsi su nuove attività
	Competenze	Il 77% dichiara di riuscire a raggiungere i propri obiettivi anche se distante dai colleghi. Il 76% ritiene di possedere le conoscenze, capacità e abilità informatiche necessarie per lavorare da remoto; per contro, 9% del campione non possiede tali competenze.
	Efficienza	Il 68% non percepisce ripercussioni sulla qualità del lavoro. Il 50% dichiara di riuscire a concentrarsi meglio quando lavora da remoto; circa il 30% non nota differenza.
Relazioni lavoro e vita extra-lavorativa	Interferenza lavoro-famiglia	Il 48% dichiara di non percepire interferenze. Il 58% si dichiara contento dell'equilibrio sperimentato tra lavoro e vita privata.
	Difficoltà a staccare e ruminazione	Il 44% dichiara la tendenza a svolgere attività d'ufficio anche dopo il normale orario di lavoro Il 32% afferma di pensare ai problemi lavorativi anche quando non in servizio. Il 42% trova facile rilassarsi dopo il lavoro; il 32% ne evidenzia una criticità.
	Stanchezza	Il 51% non concorda sul fatto che le richieste lavorative siano molto più pressanti durante il lavoro da remoto. Il 47% non concorda sul fatto che il lavoro da remoto sia più stancante.
Relazioni professionali	Relazioni con i colleghi	Il 63% è soddisfatto rispetto alla qualità della comunicazione con colleghi e colleghe. Il 50% è soddisfatto della qualità delle relazioni mentre il 19% non ne è soddisfatto.
	Relazioni con il responsabile	Il 70% circa dei rispondenti esprime una valutazione positiva della relazione con il responsabile.
	Isolamento	Circa il 50% non è in accordo con le affermazioni circa l'isolamento causato dal lavoro da remoto. Il 28% riferisce di non avere qualcuno con cui confrontarsi. Il 23% riferisce di sentirsi isolato.
Altri ambiti	Produttività rispetto al periodo precedente	Il 30% circa riporta un miglioramento della produttività (contro il 12% che riporta peggioramento). Il 25% riporta un miglioramento della qualità del lavoro (il 13% riporta peggioramento). Il 16% riporta un miglioramento della collaborazione con colleghi (il 29% peggioramento).
	Aspettative professionali future	Il 12% esprime la sensazione di avere molte opportunità di crescita professionale. Il 43% ha la sensazione che il suo futuro professionale si stia esaurendo (vs 32% che non condivide questa convinzione).
	Preferenze modalità di lavoro	Il 71% si dichiara interessato alla possibilità di alternare lavoro in presenza e lavoro da remoto (17% non interessato). Il 41% si dichiara interessato a tornare al lavoro il prima possibile (26% non interessato). Il 33% si dichiara interessato a lavorare da remoto per la maggior parte del tempo (47% non interessato).

Il dato più significativo di questa indagine è sicuramente rappresentato dal fatto che **più del 70% dei partecipanti ha espresso una preferenza a continuare a lavorare da remoto alternando questa modalità al lavoro in presenza**. A tale riguardo, le dimensioni che correlano maggiormente, in positivo, con la preferenza di alternare lavoro da remoto e lavoro in presenza sono le competenze, l'efficienza, la produttività e l'adeguatezza della prestazione da remoto, mentre l'interferenza lavoro-famiglia, mostra una correlazione negativa. Per quanto riguarda la produttività durante il lavoro da remoto (che include un'auto-valutazione su produttività, qualità del lavoro svolto, raggiungimento degli obiettivi e collaborazione con i colleghi), in linea generale i lavoratori non hanno riscontrato particolari differenze in positivo o negativo rispetto ai periodi di lavoro tradizionale. Livelli superiori della percezione di miglioramento della produttività sono stati riscontrati per i rispondenti più giovani, fino a 30 anni di età. Inoltre, la percezione auto-rilevata di efficienza, data dalla capacità di concentrarsi e di gestire le interruzioni provenienti dal contesto domestico senza ripercussioni sul lavoro, è un ulteriore elemento a supporto del lavoro da remoto.

Rispetto al 2020, la situazione è rimasta complessivamente stabile nel 2021, riscontrandosi tuttavia un leggero aumento dei dipendenti favorevoli alla possibilità di lavorare in modalità mista (71% contro 68% dell'anno precedente), a fronte di una lieve diminuzione delle preferenze espresse per l'esecuzione della prestazione interamente in presenza (41% contro 44% dell'anno precedente) o da remoto (33% contro 39% dell'anno precedente). Complessivamente si tratta di un'esperienza - quella dello smart working allargato alla quasi totalità del personale - valutata **positivamente** dalla maggior parte dei lavoratori. Ciò non deve comunque portare a tralasciare alcuni **aspetti negativi** che sono stati comunque osservati in relazione al benessere organizzativo e rispetto ai quali occorre prestare la massima attenzione futura: forme di disagio psicologico, di stanchezza e di isolamento associati al lavoro da remoto appaiono, infatti, maggiormente presenti tra le donne (è stato discusso nella letteratura scientifica il maggior carico familiare sostenuto dalle donne durante l'emergenza) e tra la fascia di lavoratori con età e/o anzianità di servizio più elevata e/o con incarichi di responsabilità.

Un ulteriore strumento di indagine attivato a partire dal 2021 è rappresentato dall'**Indagine specifica sull'esperienza del lavoro agile** mediante un **questionario rivolto ai responsabili di unità organizzativa** (1°, 2° e 3° livello). Tale indagine effettuata nell'aprile 2021 (prendendo a riferimento i 12 mesi antecedenti) ha fatto emergere una sostanziale **continuità della produttività** rispetto ai periodi lavoro tradizionali antecedenti alla fase emergenziale. I benefici maggiori sono stati riscontrati per quanto riguarda la dematerializzazione dei processi (per l'80% dei rispondenti), l'utilizzo e la conoscenza degli strumenti informatici (72%), la conciliazione lavoro-vita privata (66%), l'autonomia del personale (57%) e la possibilità di ripensare la pianificazione delle attività e sviluppare la logica per obiettivi (57%). Gli aspetti più problematici, invece, sono stati le difficoltà tecniche (critiche per il 36% dei rispondenti), la gestione del personale (per il 25%), la valutazione dell'attività svolta dal personale in smart working (per il 25%), lo sviluppo di una cultura organizzativa agile (per il 25%), la riorganizzazione dei processi (per il 21%). Infine, più del 70% dei rispondenti quantifica in 2 giorni su base settimanale la condizione per alternare lavoro agile e in presenza da parte dei propri collaboratori/-trici.

Salute professionale e attività formative

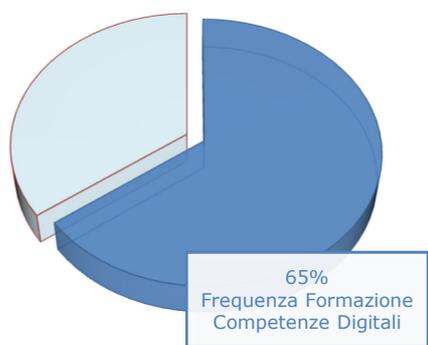
Un aspetto sicuramente positivo emerso dalle indagini riguardo l'esperienza del lavoro da casa svoltesi nel 2020 e nel 2021 è rappresentato dal fatto che il **livello medio di competenze digitali** riscontrato tra il PTA è stato **piuttosto elevato**, con livelli significativamente superiori per i dipendenti più giovani (fino ai 40 anni) e con anzianità di servizio più bassa.

L'Università di Trento ha sviluppato in casa già dal 2001/2002 una piattaforma software per le attività didattiche rivolte agli studenti dell'Ateneo, mentre a partire dal 2005 è stata

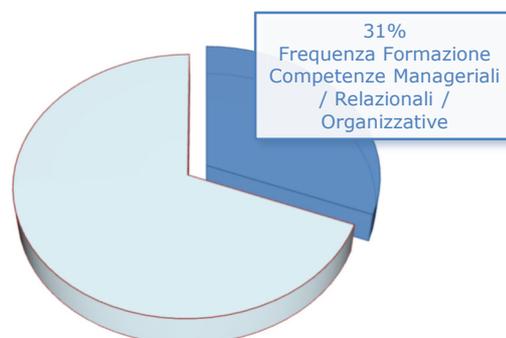
adottata una piattaforma Moodle (software Open Source). Infine, dal 2008 tale **piattaforma di e-learning** ("Didattica Online") è stata resa disponibile all'interno della rete intranet ed utilizzata anche per le attività di formazione professionale del PTA. Essa offre la possibilità di svolgere, anche da remoto, attività formative, rendendole accessibili ai dipendenti in ogni momento.

Durante l'emergenza sanitaria nell'anno 2020 lo smart working è stato accompagnato da una **serie di attività formative/informative online** finalizzate a **migliorare la capacità di utilizzo delle piattaforme e degli strumenti tecnologici** nonché le **competenze organizzative** per lavorare in modalità agile (autonomia, *empowerment*, delega decisionale, collaborazione e condivisione delle informazioni). Questo processo è continuato nel corso del 2021 attraverso un rafforzamento delle iniziative formative in tali ambiti, al fine di accompagnare il percorso di consolidamento del lavoro agile all'interno delle Strutture dell'Ateneo. Nei grafici sottostanti sono state riportate le percentuali di partecipazione da parte del PTA a tali attività formative organizzate nel 2021.

Formazione competenze digitali



Formazione competenze manageriali / relazionali / organizzative



Nella tabella che segue vengono invece riassunti i principali interventi formativi legati al lavoro agile.

Iniziative formative 2021 legate al lavoro agile

Tipologia di intervento formativo	Titolo dell'iniziativa	Totale partecipazioni
Competenze digitali	Corso zoom per gestire eventi e riunioni in Fad	13
Competenze digitali	Io digitale smart	25
Competenze digitali	Iodigitale – livello intermedio – gestione e organizzazione dei contenuti digitali	29
Competenze digitali	Iodigitale – livello intermedio - metodi e strumenti per la comunicazione e condivisione on line	31
Competenze digitali	Iodigitale – livello intermedio - creazione di contenuti digitali	19
Competenze digitali	Iodigitale – livello intermedio - conoscere a applicare la sicurezza informativa	23
Competenze digitali	Iodigitale – livello intermedio - strumenti per gestire i problemi con il digitale	26
Competenze digitali	La postazione di lavoro da remoto (per lavoratori agili)	244
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Dialoghi sul digitale - progetti software e scelta delle migliori soluzioni	1
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	4° raduno responsabili della transizione digitale	1
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Percorso formativo per responsabili: gestire, valutare e motivare i collaboratori in un contesto di lavoro agile	54
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Benessere individuale per il benessere organizzativo	26

Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Lavorare in modalità ibrida	33
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Risorse per fronteggiare le situazioni lavorative difficili: autoefficacia e self-empowerment	36
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Strategie di coping per reagire allo stress	49
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Lavorare nel cambiamento (Fad)	11
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Procedamus 2021	20
Competenze manageriali / relazionali/ organizzative	Star bene partendo dalla postura (per lavoratori agili)	2

Salute digitale e sviluppi tecnologici

I fattori legati alla digitalizzazione delle attività di una pubblica amministrazione dovrebbero essere individuati e misurati **prima** dell'adozione di misure organizzative e tecniche in modo da pianificare e programmare azioni tese alla realizzazione di una pubblica amministrazione digitale così come descritta nel Codice dell'Amministrazione Digitale (D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82), di seguito CAD.

Per quanto riguarda il contesto digitale, l'Ateneo di Trento negli ultimi anni ha attivato una politica atta a rendere effettivo quanto disposto nell'Agenda digitale italiana, nel CAD e nel Piano triennale dell'informatica nella PA.

Al fine di ottemperare al disposto dell'art. 17 del CAD e di individuare una figura in grado di gestire la transizione digitale della nostra amministrazione, ad aprile 2018 è stato nominato il **Responsabile per la Transizione al Digitale** (di seguito RTD). A livello di documentazione strategica, il RTD predispone e aggiorna annualmente il Piano dei sistemi che contiene l'elenco delle attività strategiche del contesto informatico che l'Ateneo deve affrontare in un'ottica di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa. Il Piano si muove in una direzione di piena adozione delle linee di azione previste dal Piano Triennale ICT per la PA e di ammodernamento del parco applicativo in essere all'interno dell'Ateneo.

I principali elementi della **Strategia digitale** di UniTrento ricollegata allo smart working sono:

Sicurezza	<p>Nel corso del mese di maggio 2018, il RTD ha nominato un responsabile della sicurezza informatica cui è stato affidato il compito di gestire tutti gli aspetti riguardanti la pianificazione, gestione e supporto di attività relative alla sicurezza ICT e che lavora in sinergia con l'RPD di Ateneo.</p> <p>Tutti i servizi in erogazione, compreso il workplace digitale, garantiscono un robusto livello di sicurezza; ad esempio il servizio di desktop virtualizzato assicura una gestione centralizzata delle policy di accesso e meccanismi integrati di protezione delle informazioni evitando, che i dati vengano salvati in locale sulla macchina.</p> <p>La diffusione dei laptop impone nuove sfide che verranno affrontate attraverso un modello di utilizzo strutturato dei servizi di storage in cloud e criptazione dei dischi macchina, sul quale sono in corso attività di test e valutazione.</p> <p>È altresì importante l'incremento delle competenze e della sensibilità dei dipendenti riguardo allo specifico tema della sicurezza in mobilità, sul quale sono allo studio degli interventi formativi specifici.</p>
Digitalizzazione dei processi, documento e firma digitale	<p>UniTrento dispone di un parco applicativo ampio, documentato nel Piano dei Sistemi, ed in continua evoluzione. Non esiste però, al momento, un progetto strutturato e documentato che, partendo dalla mappatura dei processi, definisca un'azione sul medio/lungo termine di digitalizzazione degli stessi.</p> <p>Nel corso dell'emergenza pandemica si è quindi agito in parte in maniera tattica ed in parte in modo strategico.</p> <p>Tatticamente, partendo dalla considerazione della più che buona copertura del parco applicativo, si è agito su uno dei pochi elementi analogici rimasti: il documento; si è quindi promossa e diffusa in modo più capillare lo strumento e l'uso della firma digitale.</p> <p>Strategicamente, si è costituito un gruppo di lavoro con l'obiettivo di strutturare un servizio di firma digitale robusto e di dare una definizione, anche operativa, di documento informatico. Una serie di incontri all'interno dell'Ateneo e la creazione di un gruppo di supporto dedicato sta accompagnando l'introduzione di questo importante cambiamento.</p> <p>I successivi passi che UniTrento affronterà, e che permetteranno un approccio sistemico al tema della digitalizzazione, sono la gestione documentale e il <i>workflow</i> di processo. Per il successo di questa attività sarà necessario un approccio condiviso dalle strutture (anche con figure come il Responsabile Trasparenza e il Responsabile anticorruzione) e strutturato relativo alla mappatura dei processi accompagnato da un incremento di competenze sul tema dell'analisi dei processi.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Dotazione informatica hardware e software</p>	<p><i>Hardware</i> UniTrento aveva iniziato un percorso di dotazione strumentale legata all'istituto del telelavoro negli anni precedenti al 2020. In particolare erano stati acquistati e distribuiti 85 portatili. Nel corso del 2020 c'è stato un approccio tattico - legato ai primi mesi di pandemia - volto ad assicurare a tutti i dipendenti tecnici amministrativi la possibilità di lavorare da casa attraverso la piattaforma di Virtual Desktop (VDI) e/o la VPN. Per far fronte all'emergenza si è utilizzata l'infrastruttura VDI dedicata ai laboratori didattici - inutilizzati nel periodo - consolidando l'infrastruttura nel mese di settembre. Dalla primavera l'approccio è stato modificato, decidendo di dotare progressivamente il personale di computer portatili affinché potesse lavorare con lo stesso strumento indifferentemente sul posto di lavoro o in altra sede.</p> <p><u>Acquisti emergenza sanitaria covid-19 (febbraio - giugno 2020)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 20 Licenze Zoom € 2.593,00 (oltre oneri iva) ➤ quota parte (circa 10%) di 2.000 licenze annuali Zoom Named Host Education e 1 licenza annuale Zoom Large meeting - 1000 € 34.563,60 (oltre oneri iva) <p><u>Acquisti legati al lavoro agile (luglio - dicembre 2020)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Server VDI per integrare ulteriormente l'infrastruttura di virtualizzazione del desktop € 32.634,00 (oltre oneri iva) ➤ 170 Monitor per il personale tecnico e amministrativo che lavora in modalità agile € 15.300,00 (oltre oneri iva) ➤ 100 Laptop Dell Latitude 5300 comprensivi di monitor 13.3", Docking Station ed estensione assistenza e 100 monitor 23,6 per postazioni PTA finalizzata a consentire il lavoro agile € 85.530,00 (oltre oneri iva) ➤ 186 Laptop Dell Latitude 5400 comprensivi di monitor, docking station ed estensione di assistenza e 186 monitor 23,6" finalizzata a consentire il lavoro agile € 129.325,80 (oltre oneri iva) ➤ Acquisto materiale audio video (cuffie, webcam) per le aule didattiche, i docenti e i dipendenti PTA finalizzato a consentire l'erogazione di didattica in modalità "blended" e il lavoro agile. Quota parte (circa ¼) di € 32.873,00 (oltre oneri iva) ➤ 244 Acer TM P214 con docking station, RAM ed estensione di garanzia, finalizzati a consentire il lavoro agile € 149.645,20 (oltre oneri iva) ➤ 500 webcam e 500 cuffie USB con microfono per adeguare le postazioni di lavoro all'impiego dei sistemi di videoconferenza di Ateneo Meet e Zoom € 33.500,00 (oltre oneri iva) <p><i>Applicativi software</i> L'accesso alla quasi totalità degli applicativi gestionali e didattici utilizzati in Ateneo può avvenire sia attraverso un consumo via web a parte di stessi, nei casi in cui la tecnologia in cui sono sviluppati lo permetta, sia - per la totalità degli applicativi - via VPN o via Virtual Desktop, in grado di mettere a disposizione il workplace digitale personale.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Dati e conservazione</p>	<p>Il lavoro da remoto attraverso l'uso del servizio di Virtual Desktop prevede uso, registrazione e salvataggio dei file esclusivamente sui server del Data Center di Ateneo.</p> <p>L'uso di VPN consente l'accesso controllato alle directory di organizzazione (dischi di struttura, share di rete) disponibili sui server del Data Center di Ateneo.</p> <p>I server di Ateneo garantiscono idonea politica di backup e continuità del dato.</p> <p>Le attività sui servizi di storage in cloud sono tracciate e gestite a livello admin centrale.</p> <p>I documenti e gli atti ufficiali vengono salvati sul sistema di protocollo federato PiTre e mandati in conservazione sul sistema Parer integrato.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Strumenti di collaboration</p>	<p>UniTrento mette a disposizione i servizi collaborativi della Google Suite - oggi Google Workspace (Drive, Docs, Sheet, Presentation, Chat, Meet) che abilitano la possibilità di interagire a distanza fra colleghi sia lavorando su documenti condivisi che creando stanze virtuali nelle quali incontrarsi.</p> <p>Alla suite è stato aggiunto Zoom, limitatamente alla possibilità di offrire sportelli virtuali agli studenti.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Supporto e formazione utenti</p>	<p>È attivo il servizio di helpdesk ICT di Ateneo per tutti gli aspetti relativi a supporto e gestione malfunzionamenti dei servizi ICT. Il personale del Service Desk e di Supporto Utenti presta il proprio servizio anche da remoto anche attraverso strumenti di controllo remoto del PC dei dipendenti.</p> <p>In caso di guasti fisici il servizio offre supporto anche "sul campo" garantendo la presenza di un idoneo numero di persone.</p>

Considerati gli elementi descritti, l'anno 2021 è stato dedicato alla distribuzione del parco portatili acquistato, anche se purtroppo sono stati riscontrati alcuni ritardi e/o disdette delle forniture a causa dell'elevata richiesta sul mercato italiano e mondiale. A distribuzione ultimata si avrà una copertura del 100% del personale tecnico amministrativo afferente alle direzioni centrali. Nel corso dell'anno sono state avviate le procedure per la definizione del modello di utilizzo dello storage in cloud (*collaboration*).

Salute economico-finanziaria

Durante il 2020 il lavoro agile nella fase di emergenza ha richiesto una serie di **investimenti** da parte dell'Ateneo ulteriori rispetto a quelli programmati, in particolar modo per quanto riguarda l'acquisto di dotazioni informatiche, al fine di assicurare al proprio personale dispositivi utilizzabili da postazioni mobili e più performanti.

In considerazione del risparmio di spesa nel 2020 derivante dalla mancata erogazione dei buoni pasto durante le giornate di lavoro agile (circa 288.000€, con un decremento di spesa rispetto al 2019 di circa il 50%), sono stati stanziati circa 140.000€ destinati per sostenere ulteriormente gli acquisti di *hardware* informatico utilizzabile dai lavoratori agili.

Relativamente al 2021, sono ancora in corso le procedure di quantificazione della spesa per i buoni pasto, anche se dalle prime stime non sembra emergere un risparmio analogo rispetto a quello verificatosi nel 2020.

Un aspetto ulteriore riguarda i possibili risparmi di spesa sul fondo riservato alle prestazioni di lavoro straordinario, che non può essere effettuato nelle giornate di lavoro agile. Nel 2020 è stata osservata, infatti, una riduzione di più del 40% del monte ore di lavoro straordinario rispetto agli anni 2019 e 2018 (sono state conteggiate 3.128 ore nel 2020, a fronte di 5.847 e 5.464 ore rispettivamente nel 2019 e nel 2018). Nel 2021, tuttavia, si è assistito a un significativo aumento delle ore straordinarie effettuate (dato a fine settembre 2021: 7.038 ore).

L'Ateneo effettuerà nel periodo di implementazione del POLA un costante monitoraggio della spesa richiesta, in particolar modo, per l'aggiornamento delle dotazioni tecnologiche necessarie per lo svolgimento delle prestazioni di lavoro a distanza; al contempo, valuterà eventuali economie di gestione che dovessero emergere in stretta correlazione con l'organizzazione del lavoro in modalità agile.

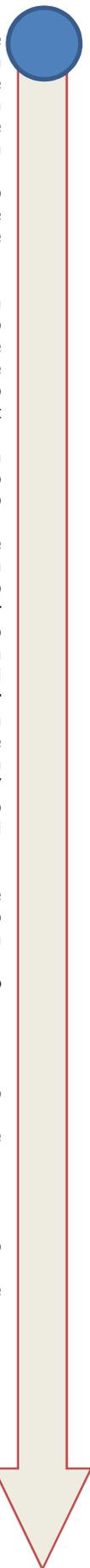
5.2. Implementazione del lavoro agile

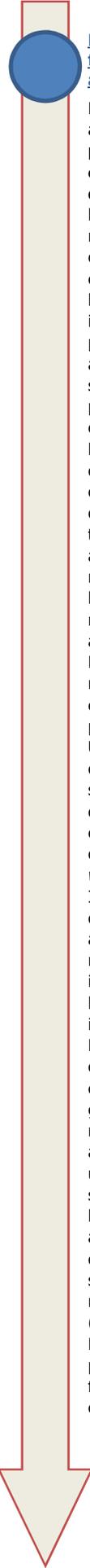
Fase di avvio (1° novembre 2021 – 31 gennaio 2022)

Premesso che UniTrento aveva già attivato lo smart working, in forma sperimentale a decorrere dal 2017, sino a fine ottobre 2021 ha trovato applicazione il lavoro agile semplificato, senza necessità di accordo individuale tra il lavoratore e l'Amministrazione. A partire da inizio novembre 2021, dopo un breve periodo di transizione per l'implementazione delle misure organizzative necessarie, si è preceduto, con la stipulazione degli accordi individuali di lavoro agile, riguardanti la generalità del personale qualora le mansioni svolte fossero compatibili con la modalità da remoto e coerentemente alle esigenze organizzative sia della Struttura di afferenza che trasversali a tutto l'Ateneo (**cd. lavoro agile organizzativo**). Ciò si è tradotto nel consentire potenzialmente al 100% dei lavoratori che effettuano attività giudicate compatibili, a seguito di una valutazione del/della Responsabile, con il lavoro agile di svolgere con tale modalità la propria prestazione lavorativa **per massimo sei giorni al mese** (una o due giornate lavorative settimanali), secondo quanto stabilito dall'accordo individuale, quindi con una percentuale di smart working per il singolo lavoratore comunque non superiore, di norma, **al 30% del tempo lavoro** (monte ore della prestazione mensile). Per i/le Responsabili di 2° e 3° livello sono stati definiti specifici criteri per determinare un numero massimo inferiore di giorni mensili di fruizione del lavoro agile. Inoltre, è stata prevista la possibilità, sempre dal novembre 2021, **limitatamente ad una quota** del personale definita mediante indagine da parte dell'Amministrazione e successivo accordo sindacale (pari a circa 130 unità di personale), di poter lavorare in smart working per una percentuale di tempo **superiore al 30% e sino ad un massimo del 50%** (da 1 a 3 giorni a settimana in modalità agile, entro un **massimo di 10 giorni mensili**). Tale opportunità (**cd. lavoro agile per esigenze di conciliazione**) si rivolge al personale con maggiori esigenze di conciliazione, includendo ad esempio le categorie che in passato hanno usufruito del telelavoro e, con gli opportuni adeguamenti normativi, i cd. "soggetti fragili" durante il periodo emergenziale. L'individuazione di detto personale è avvenuta sulla base di una **graduatoria di Ateneo**, con criteri definiti dalla contrattazione decentrata, analoghi a quelli in passato utilizzati per l'accesso al telelavoro. Tale intervento ha comportato, in un'ottica di razionalizzazione organizzativa, la confluenza dell'istituto del telelavoro all'interno del lavoro agile ed un opportuno coordinamento con gli ulteriori istituti di conciliazione già presenti.

È stata inoltre prevista la possibilità di usufruire del **lavoro agile a mezzogiornate**, entro un limite del 20% dei giorni mensili autorizzati.

Per accompagnare questa fase l'Ateneo ha adottato, di concerto con le rappresentanze una serie di accordi sindacali con validità sino al 31 gennaio 2022, al fine di avere uno strumento regolatorio flessibile che permetta eventuali modifiche e/o integrazioni successive, in ragione dell'ulteriore esperienza maturata alla scadenza del primo periodo di applicazione in via ordinaria e diffusa dello smart working. Al termine di tale fase, l'Ateneo si impegna a rinnovare il confronto in sede sindacale al fine di condividere gli esiti del monitoraggio e porre in essere opportune azioni, introducendo eventuali correttivi laddove necessari, anche alla luce degli attesi interventi contrattuali a livello nazionale e dell'evoluzione dello scenario a livello nazionale e locale.





Fasi successive: sviluppo intermedio (1° febbraio 2022 – 31 gennaio 2023) e sviluppo avanzato (1° febbraio 2023 – 31 gennaio 2024)

Nelle successive fasi di implementazione del lavoro agile l'Ateneo si impegna a **verificare l'eventuale possibilità/opportunità di riduzione o estensione di tale istituto in termini percentuali di fruibilità mensile** (giorni di lavoro da remoto su base mensile), previa attenta verifica dei vincoli di natura normativa nonché della performance organizzativa, prestando particolare attenzione a come tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa vada ad incidere sull'organizzazione interna e sullo standard dei servizi erogati. In particolare, in accordo con il NdV, si è scelto di accompagnare l'implementazione a regime dello smart working nel primo triennio del POLA con una puntuale verifica periodica dei risultati, in modo da consentire una ricalibrazione di anno in anno delle linee di azione e degli obiettivi target. In particolare, di fondamentale importanza a tal fine verranno considerate le summenzionate indagini sulla qualità dei servizi (*customer satisfaction*; *output* prodotti in termini quantitativi e qualitativi) e gli elementi di analisi emersi tramite i questionari redatti dai responsabili di servizio circa il mantenimento dei livelli di produttività delle strutture gestionali. Le risultanze emerse verranno ulteriormente approfondite da successivi *focus groups*. Parallelamente, ai fini delle successive azioni di miglioramento del POLA, verranno considerati gli elementi che emergeranno dalla valutazione della performance individuale.

Un ulteriore fattore di sviluppo è dato dalla possibilità di differenziare le forme di lavoro a distanza, seguendo il modello in corso di definizione al tavolo della contrattazione nazionale e prevedendo, ad esempio, forme di *home working* (con vincolo di orario e nel rispetto degli obblighi di presenza), *co-working* e lavoro decentrato da centri satellite.

In un'ottica di flessibilità organizzativa, anche al fine di consentire un pronto recepimento di eventuali aggiornamenti che dovessero emergere a livello normativo e/o di contrattazione collettiva, come indicato in precedenza si è scelto di disciplinare l'istituto tramite aggiornamenti annuali previa interlocuzione sindacale.

Da ultimo, una considerazione finale che si interseca con l'implementazione del lavoro agile, ma che può essere estesa anche agli ulteriori istituti volti a garantire maggiore flessibilità (ad es. la disciplina del nuovo orario di lavoro), riguarda la necessità di assicurare il necessario livello di interazioni tra gli uffici durante la giornata lavorativa, con possibili soluzioni finalizzate ad assicurare la reperibilità e/o la contattabilità dei dipendenti, rispettivamente attraverso la corresponsione di specifiche indennità da normare nel Contratto Collettivo Integrativo e/o, sul piano operativo, la proposta di attivare un'icona relativa allo status del dipendente (disponibile/occupato/non disponibile).

Naturalmente le linee di sviluppo indicate non potranno non tenere conto, nella loro attuazione futura, dell'andamento della pandemia ancora in corso.

5.3. Strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti

Sistema di misurazione e valutazione della performance

La revisione organizzativa implicita all'implementazione dello smart working impone innanzitutto una verifica preliminare circa l'adeguatezza del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito SMVP) adottato rispetto alle modalità di lavoro in remoto⁴. Si tratta in particolar modo di valorizzare ulteriormente gli strumenti di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati, previa definizione di obiettivi chiari e concordati.

L'Università aggiorna annualmente il proprio SMVP sottoponendolo al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione), in conformità agli obblighi di legge previsti dal D. Lgs. 74/2017, ma anche e soprattutto in una prospettiva di miglioramento continuo della propria organizzazione. In questa prospettiva, diviene quindi fondamentale implementare un SMVP, sia individuale che organizzativa, in grado di accompagnare l'introduzione a regime dello smart working e di farne emergere punti di forza ed opportunità, oltre che le eventuali debolezze e criticità da affrontare. Per l'anno 2021 il focus sulla **performance organizzativa** è stato principalmente concentrato sulle seguenti rilevazioni:

- **Indagine sul benessere organizzativo (L'esperienza del lavoro da casa)**, effettuata secondo il modello nazionale proposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e arricchita con una rilevazione del grado di benessere psicologico individuale, mediante lo strumento GHQ.

L'annuale indagine ANAC sul benessere organizzativo (2020) ha rappresentato l'occasione per effettuare una prima valutazione del lavoro da remoto durante il lockdown, prendendo a riferimento, di concerto con il delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo e con il Ndv, il trimestre marzo-giugno 2020, anziché considerare l'anno precedente 2019. Per tale ragione, l'indagine, dapprima programmata per febbraio 2020, è stata realizzata, con alcuni adattamenti (ad esempio, sono state omesse, per brevità, alcune scale) nel mese di giugno 2020, focalizzandosi, appunto, sull'esperienza di lavoro in smart working degli ultimi tre mesi (marzo-giugno 2020), al fine di raccogliere percezioni ed osservazioni dei lavoratori. Sono state, inoltre, indagate le aspettative professionali future dei lavoratori agili e le loro preferenze rispetto alle modalità lavorative future (lavoro in ufficio vs da remoto), corredate da un'auto-valutazione della produttività, al fine di raccogliere elementi quantitativi, utili per la gestione degli orari di lavoro e l'organizzazione dei servizi tecnici e amministrativi in modalità mista (presenza e home working).

Tale indagine è stata affinata nel 2021 (considerando il periodo maggio 2020-aprile 2021), attraverso una serie di rilevazioni specifiche riguardanti il benessere soggettivo dei dipendenti (inserendo, ad esempio, un'ulteriore dimensione valutata relativa al *Work Engagement*).

- **Indagine specifica sull'esperienza del lavoro agile**, attraverso un **questionario rivolto ai responsabili di unità organizzativa**. Tale indagine effettuata per la prima volta nell'aprile 2021 (prendendo a riferimento i 12 mesi antecedenti) ha riguardato i Direttori e i responsabili di struttura (1°, 2° e 3° livello) e ha avuto lo scopo di far emergere le potenzialità e alcuni aspetti problematici nonché valutare i risultati conseguiti a fronte dell'ampio ricorso al lavoro in modalità mista (presenza e smart working), previa definizione delle metodologie di misurazione delle ricadute sulla continuità e qualità del servizio erogato, nonché del mantenimento dei livelli di produttività, in riferimento alle

⁴La stessa normativa sottolinea l'importanza della misurazione e valutazione della *performance* nell'implementazione del lavoro agile. Infatti, già l'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (nel testo vigente prima delle modifiche introdotte dall'art. 263, Legge 17 luglio 2020, n. 77) prevedeva che "[...] L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi [...] costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative."

potenzialità organizzative delle strutture gestionali. Tale indagine potrà essere ulteriormente arricchita in futuro attraverso Focus Group dedicati.

- **Indagine sulla Customer Satisfaction**, finalizzata a rilevare la qualità dei servizi percepita dal PTA, Personale Docente e Ricercatore e Studenti rispetto ai servizi erogati - anche in modalità online - dalle strutture tecnico-gestionali oggetto dell'indagine, ridefinendo, se necessario, il questionario per adattarlo alla situazione di emergenza pandemica Covid-19. A tal fine verrà predisposto un gruppo di lavoro per la definizione e la validazione dei questionari e potranno essere previsti dei Focus Group dedicati.

Questi strumenti permetteranno, in seguito ad un confronto su più anni, di verificare che l'implementazione del lavoro agile si accompagni ad un incremento generale della qualità dei servizi sia in termini percepiti che in una dimensione quantitativa e qualitativa di creazione di valore.

Per quanto riguarda l'impatto del lavoro agile sulla Performance individuale, l'Università di Trento ha provveduto nel maggio 2021 ad adeguare il SMVP in coerenza con la specificità del lavoro agile, tenendo presente quanto segue:

- premesso che il sistema di misurazione e valutazione si configura come unico e unitario, a prescindere dal fatto che la prestazione lavorativa sia svolta in ufficio, in un luogo diverso o in modalità mista, in primo luogo sono stati individuati i parametri già esistenti che permettono maggiormente di monitorare la performance individuale svolta con modalità agile; tali parametri fanno riferimento a risultati e comportamenti;
- rispetto ai risultati: viene mantenuta l'attuale assegnazione di obiettivi / indicatori / target rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati. In particolare il Sistema è stato adeguato prevedendo:
 - assegnazione al personale con incarico di responsabilità di obiettivi riferiti al lavoro agile: nella sezione "*Obiettivi personali*" della scheda di valutazione sono stati previsti due item riferiti al lavoro agile come modalità organizzativa di lavoro, uno relativo alla gestione del proprio lavoro in modalità agile (per tutti) e uno alla gestione dei propri collaboratori in modalità mista (per coloro che hanno collaboratori);
 - maggiore enfasi nella definizione puntuale di indicatori quantitativi e target di misurazione, considerando che nel lavoro agile questo aspetto diventa rilevante per favorire una cultura per obiettivi, responsabilizzando i preposti e collaboratori circa il raggiungimento dei risultati;
- rispetto ai comportamenti: l'obiettivo è stato quello di adeguare le schede di valutazione delle competenze e dei comportamenti al lavoro svolto da remoto, valutando quali parametri sono / non sono compatibili e rappresentativi dello smart working, attraverso le seguenti azioni:
 - introdurre nuove voci mirate espressamente alla modalità di lavoro agile;
 - rivedere il dizionario delle competenze, aggiornando le declaratorie dei comportamenti rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile;
 - porre enfasi sulle competenze *soft* che entrano maggiormente in gioco in questa diversa modalità di lavoro (responsabilità, auto-organizzazione/autonomia, flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di relazione con i colleghi, comunicazione efficace, orientamento al risultato, *problem solving*, *feedback* e auto-sviluppo, ecc.).

Nello specifico, l'attuale SMVP è stato adattato in conformità alle seguenti direttrici in relazione ai distinti ruoli:

- **Dirigenti**: in termini generali, si è provveduto parallelamente:
 - ad un'integrazione del Catalogo dei comportamenti organizzativi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione e aggiornando, dove necessario, le declaratorie delle competenze e dei comportamenti organizzativi rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile

e/o introducendo nuovi item rappresentativi della gestione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista (smartworking e presenza). In questo senso, sono stati integrati anche i comportamenti rilevanti ai fini della valutazione delle capacità relazionali, ricomprendo la collaborazione digitale online, intesa come idoneità a facilitare lo spirito di gruppo online, favorire la capacità di comunicare bene virtualmente (non solo attraverso lo sviluppo della conoscenza dei tool, ma instaurando e consolidando nuove modalità di relazione e comunicazione continua a distanza), utilizzando strumenti sincroni (che comunicano in tempo reale) e asincroni (in cui lo scambio informativo non avviene in tempo reale).

- a prevedere, nella scheda di ciascun Dirigente, uno/due comportamenti organizzativi, uguali per tutti e individuati dal Direttore Generale, relativi alla gestione del personale e all'organizzazione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista (smartworking e presenza). Nello specifico, un comportamento (denominato "*Organizzazione del lavoro in modalità da remoto e mista*") fa riferimento al saper lavorare in maniera agile, sviluppando al meglio le opportunità di organizzazione rapida e flessibile messe a disposizione dalla rete e utilizzando strumenti e approcci adattabili alle nuove modalità di lavoro da remoto e mista. Un secondo comportamento è riferito, invece alla "*Gestione del personale in modalità di lavoro agile*" e richiama il saper coordinare l'attività della struttura valorizzando il coinvolgimento e la motivazione del personale, anche non in presenza, favorendo l'aumento della produttività, della qualità dei servizi e l'efficienza, e tutelando nel contempo il diritto alla disconnessione dei dipendenti e garantendo la non invasività in orari non consoni.

➤ **Titolari di posizioni organizzative o personale con funzioni specialistiche:** partendo dal presupposto che nell'assegnazione degli obiettivi si faccia riferimento sia all'attività svolta in presenza (da ufficio), sia all'attività svolta in modalità agile (smart working), nello specifico le ricadute innovative del lavoro agile vengono valorizzate prevedendo due **obiettivi personali specifici relativi alla capacità di auto-organizzazione da remoto** e, per i titolari di posizioni organizzative, alla **gestione dei collaboratori in lavoro agile**. Nel dettaglio, tali obiettivi personali sono così descritti:

- Gestione del proprio lavoro in modalità agile: *lavorare in maniera agile, sviluppando al meglio le opportunità di gestione rapida e flessibile del lavoro messe a disposizione dalla rete e utilizzando strumenti e approcci adattabili alle nuove modalità di lavoro mista (smart working e lavoro in presenza), dimostrando iniziativa personale e autonomia nella gestione del tempo in funzione dei risultati da raggiungere.*
- Gestione dei collaboratori in modalità mista: *coordinare le attività della struttura e gestire i propri collaboratori adottando le modalità di lavoro ritenute più efficaci in funzione della nuova organizzazione del lavoro strutturata sia in presenza che da remote; responsabilizzare i collaboratori sui risultati, favorendo l'autonomia nella gestione del proprio lavoro, la partecipazione attiva e il time management.*

➤ **Personale tecnico e amministrativo (non titolare di posizioni organizzative o con funzioni specialistiche):** mantenendo l'attuale sistema di valutazione biennale, si è provveduto a rivedere ed adeguare la descrizione dei "comportamenti organizzativi" di cui alla scheda di valutazione per includere anche la dimensione riferita al lavoro agile in funzione del mutato scenario lavorativo e della nuova organizzazione del lavoro.

Ad esempio, sono stati aggiornati i concetti di auto-organizzazione dei tempi di lavoro ("Autonomia e partecipazione attiva"), "flessibilità" (intesa anche come disponibilità/reperibilità da remoto nelle fasce previste e l'utilizzo smart degli strumenti informatici e tecnologici) o di "Gestione relazioni interpersonali e lavoro di gruppo" (evidenziando la necessità di sperimentare modi diversi di collaborare e fare riunioni, avvalendosi anche dei sistemi di comunicazione digitale).

Infine, nell'attesa di implementare gli strumenti sopra descritti, in un'ottica di co-responsabilizzazione dei lavoratori ed in conformità alle previsioni contenute nell'Accordo sindacale sull'orario di lavoro stipulato a novembre 2020 e successivamente prorogato, si è optato per una metodologia unica e semplificata di organizzazione/pianificazione delle prestazioni svolte in modalità agile, utilizzando, di norma, il campo note del Portale Presenze per

programmare e comunicare al Responsabile le attività (descrivendole in maniera qualificata) che il dipendente intende svolgere quotidianamente. Le informazioni da riportare sono le seguenti:

- il luogo nel quale verrà svolta l'attività in smart working (solo qualora diverso dalla propria abitazione);
- orari di massima in cui si intende effettuare la prestazione (nel rispetto delle fasce obbligatorie);
- un'indicazione delle attività che s'intendono svolgere nella giornata di smart working;
- altre eventuali informazioni pertinenti (ad esempio, relative alle attività non precedentemente comunicate).