



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Piano Organizzativo
PO  **LA** **Lavoro Agile**
2021-2023

ATTUAZIONE DEL POLA NEL I SEMESTRE 2021

Cabina Coordinamento Amministrativo POLA
28/07/2021

Indice

1. Situazione di partenza al 1 gennaio 2021	3
2. Istituzione della Cabina di coordinamento amministrativo POLA	4
2.1 Gli ambiti di azione della Cabina POLA	11
2.2.1 Organizzazione, comunicazione e relazioni sindacali	12
2.2.2 Digitalizzazione	14
2.2.3 Formazione	16
3. Monitoraggi	18
4. Legami fra indicatori per la Funzione Pubblica e Obiettivi da Piano Integrato	26
5. Ridisegno normativo e nuova definizione di soglia minima per l'adesione ai POLA	28
6. Scenario del secondo semestre 2021	30

1. Situazione di partenza al 1 gennaio 2021

Le disposizioni dell'art. 263 legge n. 77 del 17 luglio 2020 hanno rappresentato lo *start-up* di uno scenario di normalizzazione/stabilizzazione del Lavoro Agile, in un'ottica post pandemica. All'interno del comma 4-bis dell'articolo citato è stato infatti previsto, per la prima volta, la creazione del POLA (Piano organizzativo del Lavoro Agile): esso, testualmente recitava:

"...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 documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del Lavoro Agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene..."

In mancanza di adozione del POLA, il Lavoro Agile si applicava ad almeno il 30% dei dipendenti, ove richiesto. Tale percentuale, come descritto nel paragrafo 5, sarà oggetto di ridefinizione *ex lege*.

L'Ateneo fiorentino, prima del periodo pandemico aveva pienamente attuato le disposizioni di legge in materia di telelavoro (posizionando il 10% del personale in tale istituto), ma non aveva attivato il Lavoro Agile, sebbene avesse discusso delle linee guida per sperimentare l'adozione.

Quanto vissuto nel periodo pandemico ha perciò rappresentato la prima esperienza su vasta scala (al netto della citata precedente attivazione di 79 postazioni di telelavoro) di una modalità di lavoro "mista" tra lavoro da remoto e in sede, volta a connotare le organizzazioni di elementi di flessibilità e conciliazione vita-lavoro come leva per un cambiamento di mentalità, ovvero maggiormente orientato al raggiungimento di obiettivi.

I punti di forza (c.d. "fattori abilitanti" descritti nell' [Allegato 1 - Sviluppo Piano Organizzativo Lavoro Agile](#)) e le buone pratiche emerse durante il periodo emergenziale hanno costituito dunque presupposti per aderire allo scenario di innovazione organizzativa auspicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" pubblicate a dicembre 2020 in applicazione della legge n. 77 del 17 luglio 2020.

Da un monitoraggio del Dipartimento della Funzione Pubblica risulta che l'Università di Firenze è uno dei pochi Atenei (26 su 64) ad aver adottato nel suo Piano Integrato 2021-2023 (al Capitolo 2) la sezione POLA, redatta seguendo il template fornito dal Dipartimento medesimo. Per tale ragione è stato invitato a esporre la propria esperienza presso il CODAU, sia in sede di gruppo di lavoro risorse umane (8 febbraio), sia all'Assemblea Generale del 29 aprile 2021. Di questo daremo evidenza in seguito.

A seguire si tratta il percorso pianificato e fin qui avviato, rinviando al [Capitolo 2 del Piano Integrato 2021 dedicato al POLA](#) per la descrizione delle azioni compiute nell'ultimo

scorcio 2020, finalizzate all'adozione di uno dei due strumenti fondamentali ai fini dell'attuazione concreta dei POLA internamente alle strutture: la **mappatura dei processi**.

Figura 1.1 - Format per la mappatura dei processi

PROCESSI	N.	ATTIVITÀ	LAVORABILE AGILMENTE	% lavoro- ogibilità	NOTE	PERSONALE DEDICATO	
						Dipendente	Dipendente
1. Processo 1							
1.1 Sottoprocesso 1							
	1.1.1	Attività 1	SI			X	X
	1.1.2	Attività 2	NO			X	X
	1.1.3	Attività 3	SI			X	
1.2 Sottoprocesso 2							
	1.2.1						X
	1.2.2					X	X
	1.2.3						
1.3 Sottoprocesso 3							
	1.3.2					X	X
	1.3.3					X	X
	1.3.4					X	X
1.4 Sottoprocesso 4							
	1.4.2					X	
	1.4.3					X	
1.5 Sottoprocesso 5							
	1.5.1						
2. Processo 2							
2.1 Sottoprocesso 1							
	2.1.1						X
	2.1.2						X
	2.1.3					X	
	2.1.4						X
	2.1.5					X	X
	2.1.6						X
	2.1.7					X	X
	2.1.8					X	X
	2.1.9						X
	2.1.10					X	X
	2.1.11					X	X
	2.1.12						X
	2.1.13						X
	2.1.14						X
2.2 Sottoprocesso 2							
	2.2.1					X	X
	2.2.2					X	X
	2.2.3						X
	2.2.4						X
	2.2.5						X
	2.2.6						X
2.3 Sottoprocesso 3							
	3.1.1						X
	3.1.2						X
3. Processo 3							
3.1 Sottoprocesso 1							
	3.1.1					X	X
6. Fuori processi/attività trasversali							
	6.1					X	X

2. Istituzione della Cabina di coordinamento amministrativo POLA

Per poter compiere tutti i passaggi successivi idonei a sostenere la prosecuzione del percorso di adesione del POLA con realizzazione delle azioni concrete necessarie, con Decreto Dirigenziale n. 242/2021 ([prot. n. 60911 del 15/02/2021](#)) è stata istituita una Cabina di coordinamento Amministrativo con le seguenti **mission**:

- attuare le politiche condivise e approvate dagli Organi;
- monitorare e valutare l'attuazione e l'efficacia delle misure intraprese;
- integrare visione, programmazione, coordinamento e azione concreta, anche attraverso il confronto periodico sui temi con le organizzazioni sindacali.

Ciò anche in assolvimento a quanto espressamente indicato nelle "Linee guida sul piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance", emanato dal Dipartimento della Funzione Pubblica con DM del 9 dicembre 2020, ove testualmente si

recita che **per favorire un percorso graduale di adozione dei POLA** “a livello di unità organizzativa di coordinamento, un ruolo centrale rivestono le Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento”.

Tale Cabina si pone come sede di confronto e di raccordo strategico e funzionale tra le varie strutture di Ateneo, al fine di assicurare, attraverso il coordinamento tra i diversi livelli istituzionali, le linee di programma condivise e approvate dagli Organi e le azioni da intraprendere per far nascere **il nuovo modello organizzativo e lavorativo** flessibile in ottica POLA; esso dovrà maturare ed essere sistematizzato nel corso del prossimo triennio.

Gli **obiettivi che in concreto** la Cabina di Coordinamento Amministrativo POLA si prefigge di perseguire sono:

- coordinare l’attuazione e lo sviluppo del Lavoro Agile in Ateneo, garantendone l’armonica ed equa applicazione;
- sistematizzare gli strumenti e le metodologie di lavoro in vista del nuovo modello organizzativo, garantendone l’omogeneità all’interno di tutte le strutture;
- supportare le strutture nella adozione di detti strumenti;
- monitorare le condizioni abilitanti del Lavoro Agile (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale), nonché le modalità e lo stato di implementazione come da Piano di Sviluppo del Lavoro Agile così come definito nel Piano Integrato 2021-2023;
- sviluppare la reportistica e promuovere azioni correttive.

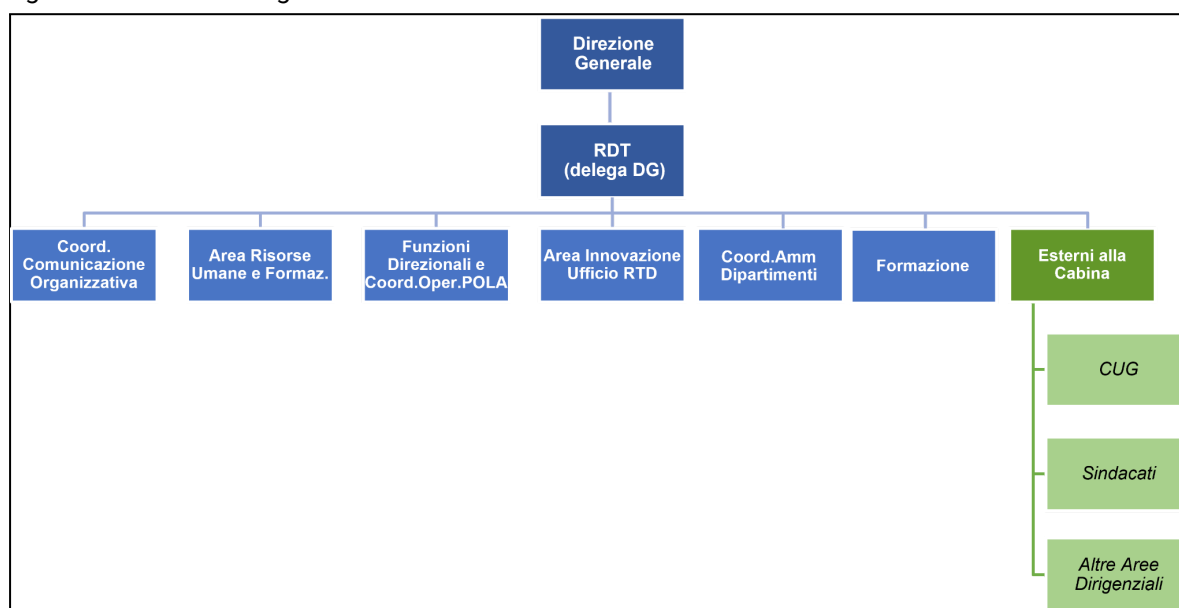
La Cabina di coordinamento si fonda sulla **massima integrazione delle diverse competenze**: in essa confluiscono una pluralità di soggetti portatori tanto di competenze quanto di interessi relativi agli specifici ambiti coinvolti dal Lavoro Agile, e interagiscono su vari livelli diversi profili qualificati:

- **il Direttore Generale**, col ruolo centrale di indirizzo e coordinamento strategico di tutti gli interventi messi in atto nei vari ambiti al fine dell’attuazione del POLA;
- **Il Responsabile per la Transizione al Digitale**. Le linee guida della Funzione Pubblica affermano la centralità del RTD, evidenziata anche nel Piano triennale per l’informatica per la PA 2020-2022: il **responsabile e il suo ufficio** svolgono un ruolo centrale per promuovere nelle strutture dell’Ateneo l’approccio integrato per processi semplificati e digitali, che rileva per la sistematizzazione del Lavoro Agile all’interno dell’Ateneo;
- in rappresentanza dei Dipartimenti fortemente coinvolti nella ridefinizione dei modelli organizzativi esistenti: il coordinatore del **Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti** di Chimica “Ugo Schiff” (DICUS) e di Fisica e Astronomia;
- **competenze in materia di disciplina del lavoro e gestione istituti contrattuali** (Area Risorse Umane - U.P. Amministrazione del Personale Tecnico-Amministrativo)

e CEL), **relazioni sindacali** (U.P. Coordinamento FD) e **formazione** (U.P. Formazione, DD integrativo n. 628, Prot. n. 134199 del 04/05/2021);

- **competenze organizzative e statistiche** (U.P. Coordinamento FD);
- competenze in materia di **valutazione della performance** (Struttura permanente di supporto NdV, DD integrativo n. 665, Prot n. 161511 del 08/06/2021);
- competenze in materia di **comunicazione organizzativa** (FS Comunicazione interna e Organizzativa), al fine di garantire informazione e trasparenza, nonché accessibilità ai lavori della Cabina di coordinamento amministrativo POLA.

Figura 2.1 - Struttura organizzativa della Cabina di coordinamento amministrativo POLA



Circa il **metodo di lavoro adottato**, esso si è basato su:

- Incontri plenari: nel primo semestre 2021 sono stati tre, svolti in modalità telematica: 3 e 29 marzo, 14 giugno;
- Incontri tecnici/organizzativi specifici, coordinati da membri della Cabina POLA a livello operativo;
- Allestimento di una cartella condivisa dai membri Cabina su Google Drive;
- Tracciamento attività;
- Comunicazione: definizione di una identità digitale e costante aggiornamento della pagina *web*.

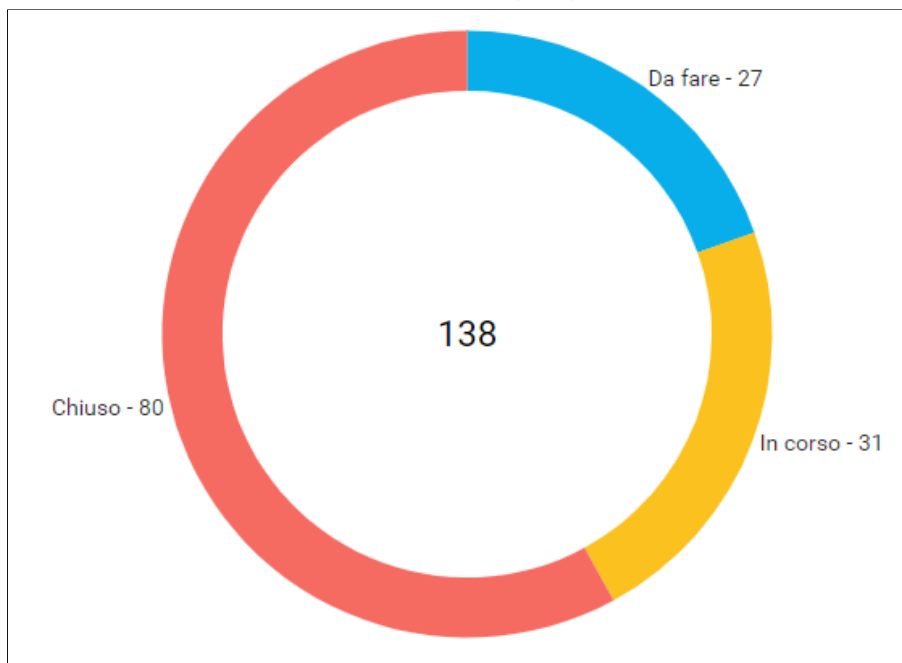
In particolare, circa il tracciamento attività, lo stato di avanzamento del progetto POLA e delle attività della Cabina di coordinamento amministrativo è puntualmente tracciato per consentire eventuali e tempestive azioni correttive in itinere, mediante l'utilizzo dell'applicativo di *project management* Zoho Projects per il tracciamento degli ambiti di azione (c.d. *milestones*) e singole attività ("elenco compiti" suddivisi in *task*) assegnate alle risorse del gruppo.

Le figure di seguito inserite rappresentano delle esemplificazioni di tracciamento con Zoho Projects.

Figura 2.2 - Esempio estrazione tracciamento attività

Nome milestone	Nome Elenco compiti	Nome task	Stato personalizzato
COMUNICAZIONE	Piano di Comunicazione	Incontro progettazione piano comunicazione	Chiuso
COMUNICAZIONE	Piano di Comunicazione	Progettazione Piano comunicazione - Zampi	Chiuso
COMUNICAZIONE	Piano di Comunicazione	Incontro validazione Piano Comunicazione in vista della plenaria 29/03/21	Chiuso
COMUNICAZIONE	Comunicazione interna e organizzativa	Invio Flash News 2 "Notizie dal laboratorio POLA"	In corso
COMUNICAZIONE	Comunicazione interna e organizzativa	Invio Flash News 1 "Notizie dal laboratorio POLA"	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Incontro format presentazioni per immagine coordinata del Laboratorio	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Incontro per format grafici	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Incontro con Uf Prodotti e Strumenti Comunicazione Istituzionale	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Project Identity	Chiuso
COMUNICAZIONE	Strumenti di Comunicazione	Modificare format del verbale incontri	Chiuso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Nuovo progetto grafico Pagina Web	In corso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Costruzione pagina web POLA	Chiuso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Modifiche e completamento pagina web	Chiuso
COMUNICAZIONE	Progetto Web	Incontro allineamento attività comunicazione	Chiuso
ORGANIZZAZIONE	Coordinamento organizzativo LA	Istituzione cabina di coordinamento	Chiuso
ORGANIZZAZIONE	Coordinamento organizzativo LA	Integrazione della Cabina di Coordinamento	Chiuso
ORGANIZZAZIONE	Coordinamento organizzativo LA	Integrazione della Cabina di Coordinamento	Chiuso

Figura 2.3 - Rappresentazione delle attività (task) tracciate per stato



Inoltre, lo strumento del *project management* è risultato utile per monitorare l'andamento degli indicatori di *performance* relativi al POLA (derivati dalle Linee Guida FP del 9 dicembre 2020 e contenuti nell'All. 1 del Piano Integrato 2021-2023), consentendo di mettere a sistema gli obiettivi di *performance* e le attività della Cabina di coordinamento, come meglio evidenziato nel paragrafo 4.

Gestione delle attività, delle risorse e metodologie di lavoro di gruppo adottate

Il framework di project management utilizzato è "agile", la metodologia di lavoro è stata adattata al contesto di riferimento e all'eterogeneità dei membri della Cabina di Coordinamento Amministrativo POLA.

Se da una parte il team tecnico ha lavorato in modo propedeutico all'adozione del POLA per la verifica dei fattori abilitanti, dall'altra si è trovato a dover gestire lo start-up di un progetto complesso senza potersi basare su esperienze pregresse e su una cultura di gestione dei progetti abituata alle pratiche agili.

Per questi motivi, nel secondo semestre del 2020, sono intercorsi scambi di informazioni fra l'ufficio di Coordinamento delle Funzioni Direzionali e l'ufficio RTD con diverse sessioni di brainstorming che si sono concretizzate, nel 2021, in attività di project management personalizzate a partire dal momento in cui è stata istituita la Cabina POLA.

Descrivendo in maniera sintetica, nella fase di avvio sono stati delineati i ruoli e le responsabilità utilizzando la matrice RAM-RACI, è stato rappresentato il gruppo di lavoro indicando competenze funzionali e manageriali con una OBS (Organization Breakdown Structure) ed è stata definita una WBS (Work Breakdown Structure) attraverso la scomposizione delle attività e la progettazione della struttura analitica del progetto.

Figura 2.4 - Matrice RAM (Responsability Assignment Matrix) – RACI (Responsible, Accountable, Consult, Inform) predisposta in fase di avvio della Cabina POLA

Matrice di assegnazione responsabilità (RACI)										
	DG B.Sassi	RTD M.B.Spinu	ARU Dir. V.De Marco	Coord. Cabina D.D'Alberto	DAF G.Bulgarelli	Funz.Dir. C.Braccini	Com. organiz. P.Zampi	ARU PTA P.Ranaldi	RAD Dip. E.Pasquini	UFFICIO RTD F.Fioravanti P.Novara
ORGANIZZAZIONE	A	I	C	R	C	R	R	R	R	C
DIGITALIZZAZIONE	I	A	I	C	I	C	I	R	C	R
FORMAZIONE	I	I	A	C	I	I	I	I	I	C
MONITORAGGIO	I	C	I	A	R	C	C	C	I	I

RESPONSIBLE (R)	è colui che esegue e assegna l'attività.
ACCOUNTABLE (A)	è colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività. A differenza degli altri 3 ruoli, per ciascuna attività deve essere univocamente assegnato.
CONSULTED (C)	è la persona che aiuta e collabora con il <i>Responsible</i> per l'esecuzione dell'attività.
INFORMATION (I)	è colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività

Tali strutture hanno costituito la base per la gestione del progetto sulla piattaforma di project management Zoho Projects.

Inizialmente la piattaforma era pensata per un utilizzo esteso, concedendo a tutti i membri della Cabina POLA di poter interagire sulle attività del progetto. Successivamente, comprese le difficoltà di familiarizzazione tecnica e metodologica, la gestione del progetto sulla piattaforma è incentrata su un gruppo ristretto di utenti.

Di seguito si riportano alcuni dettagli sulla milestone "Avvio Cabina POLA".

Figura 2.5 - Esempio estrazione tracciamento attività del 2020 propedeutiche all' Avvio Cabia POLA

Nome milestone	Nome Elenco compiti	Nome task	Data di iniz.	Data di scad.	Descrizione compito
ORGANIZZAZIONE	Monitoraggio lavoro agile	Mappatura processi	01/07/2020	31/12/2020	Mappatura processi e attività (ex decreto Dadone di ottobre 2020) realizzate per tutte le strutture. Risorse dedicate: RAD-DIRIGENTI-supervisione Cabina POLA
ORGANIZZAZIONE	Monitoraggio lavoro agile	AZLA14 Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA	03/08/2020	14/06/2021	Valutare e sperimentare l'utilizzo di un software di project management per la gestione degli obiettivi individuali. Applicativi analizzati: software sviluppato da DIEF file Excel funzioni direzionali applicativo Zoho Projects. Attività svolte 2020: Raccolta informazioni. Condivisione Coordinamento Funzioni Direzionali / EAPMO AIGSII. Test utilizzo Zoho Projects. Testing Modelli su Zoho Projects. Studio Linee Guida POLA - 9/12/2020. Verifica Applicativo Ingegneria DIEF. Attività 2021: Proposta Ufficio RDT Gestione attività Cabina Coordinamento Amministrativo POLA. https://projects.zoho.eu/portal/unifipmo#taskdetail/27631000000905067/27631000000905107/27631000000957139 Proposta strumento PA durante la Cabina POLA 14/06/2021 e approvazione MODELLO: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1EsX5Chdh_QrGgQdyKOW9QW16TyytkzJLwGtIcV7Qg/ed it?usp=sharing PRESENTAZIONE: https://drive.google.com/file/d/1G6iuPGZxp8pIOiLeUXqhd1yoEia1SLq/view?usp=sharing
AVVIO CABINA POLA	Incontri Propedeutici	2020-06 e 08-10 Incontri per familiarizzazione Zoho Projects	06/10/2020	08/10/2020	Corso di formazione di Phillis a Donatella e Marie Helene per familiarizzare con la piattaforma e verificare eventuali funzionalità avanzate per tracciamento ore/uomo e budgeting. Il materiale del corso di formazione Zoho Projects è su Google Classroom. Link invito: https://classroom.google.com/c/MTQ5NjU2NDkyMjI0?cjc=efvsi3y
AVVIO CABINA POLA	Incontri Propedeutici	2020-25-11 Incontro per compilazione mappatura e attività smartabili - POLA	25/11/2020	25/11/2020	Condivisione delle prime informazioni per la compilazione del POLA, mappatura e attività smartabili in percentuale.
AVVIO CABINA POLA	Incontri Propedeutici	2020-18-09 Incontro POLA SIAF/AIGSII	18/09/2020	18/09/2020	Donatella e Marie Helene Condivisione dei Modelli POLA_DIPARTIMENTI, check settimanale e revisione del modello Phillis Condivisione link e informazioni su webinar e progetti relativi al POLA seguiti nel primo semestre 2020. Sh@re pro: presentazione per evento di Procedamus del 15 settembre, utile la parte condivisa dalla Dott.ssa Laura Flora dell'Istituto Nazionale di Astrofisica. Forum PA https://www.forumpa.it/triforma-pa/smart-working/smart-working-il-94-dei-dipendenti-pubblici-proseguirebbe-anche-nel-post-emergenza/ https://www.forumpa.it/triforma-pa/smart-working/smart-working-ma-non-solo-oltre-5mila-risposte-al-nostro-panel-pa/ Formez PA (Smart Working: normativa, organizzazione, tecnologie - webinar VELA) http://eventipa.formez.it/node/222147 http://eventipa.formez.it/sites/default/files/allegati_eventi/2020%20Maggio%20Webinar%20Calabria%20-%20COGO.pptx Progetto Vela https://smartworking.regione.veneto.it/progetto-vela https://www.smartworkingvela.it/kit https://www.smartworkingvela.it/kit/come-ottenere-il-kit-di-risparmio Agile Methodologies What is Agile? https://www.agilealliance.org/agile101/ Agile basics https://www.agilealliance.org/agile101/agile-basics/

Figura 2.6 - Gantt sintetico della Milestone Avvio Cabina POLA (sett-2020 – giugno 2021)

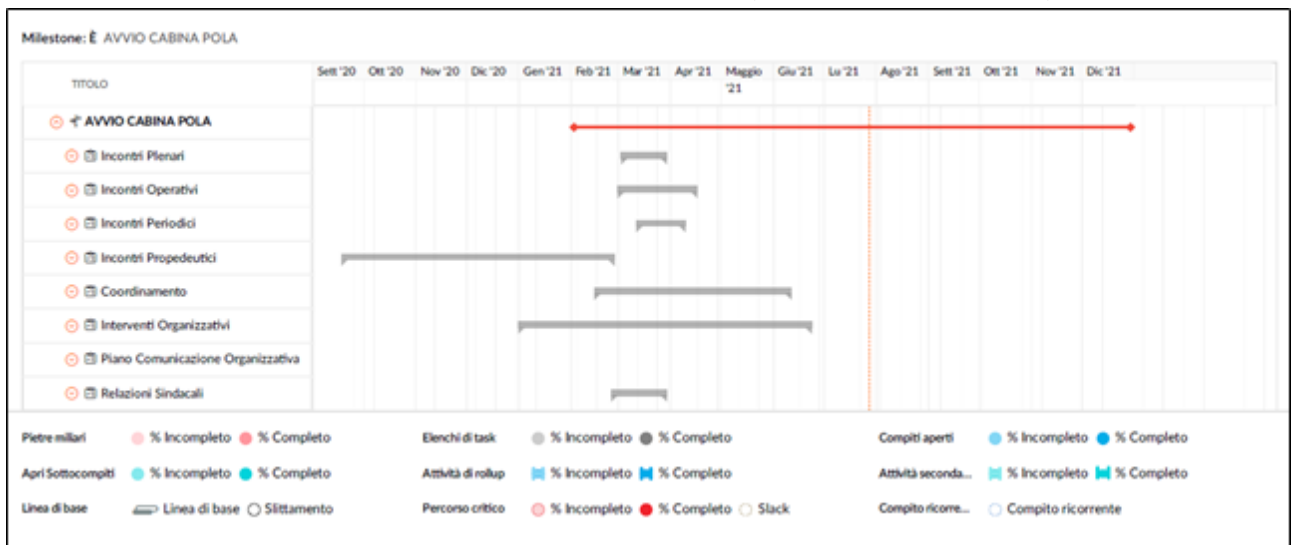


Figura 2.7 - Vista dei task della Milestone Avvio Cabina POLA

COMPTO	STATO	% COMPLET.	TAG	DATA DI INI.	DATA DI SC.	PRIORITÀ
Incontri Propedeutici (Esterno) > AVVIO CABINA POLA						
POLA-T43 2021-14-01-Incontro-Presentazione-dell'applicativo-sviluppato-da-Ingegneria	Chiuso	100%	Digitalizzazione	14/01/2021 08:30	14/01/2021 15:40	Media
POLA-T44 2021-25-01-Incontro-Presentazione-dell'applicativo-Zoho-Projects-ai-colleghi-di-Ingegneria	Chiuso	100%	Digitalizzazione	25/01/2021 08:30	25/01/2021 15:40	Media
POLA-T45 2021-24/25/26-02-Incontro-per-verifiche-utilizzo-piattaforma-di-project-management	Chiuso	100%	Pianificazione P.	26/02/2021 08:30	26/02/2021 15:40	Media
POLA-T39 2020-18-09-Incontro-POLA-SIAF/AGIESI	Chiuso	100%	Pianificazione P.	18/09/2020 08:30	18/09/2020 15:40	Media
Coordinamento (Esterno) > AVVIO CABINA POLA						
POLA-T16 Analisi-e-definizione-GBC-WBS-e-Matrice-RACI	Chiuso	100%	-	24/02/2021 08:30	03/03/2021 15:40	Alta
POLA-T24 Studio-Linee-Programmatiche-Emanetta-9-marzo-21	Chiuso	100%	Coordinamento	12/03/2021 08:30	25/03/2021 15:40	Alta
POLA-T52 Preparazione-documentazione-e-slide-per-incontro-Renaria-del-29/03	Chiuso	100%	Coordinamento Pianificazione P.	23/03/2021 08:30	26/03/2021 15:40	Alta
POLA-T29 Sistematizzazione-ai-fini-report-acquiti-devise	Chiuso	100%	-	10/03/2021 08:30	29/03/2021 15:40	Media
POLA-T25 Sperimentazione-Piano-Attività-Dipa-Pasquini	Chiuso	100%	-	15/02/2021 08:30	10/06/2021 15:40	Alta
POLA-T28 Pianificazione-attività-in-Zoho-Philly	Chiuso	100%	Pianificazione P.	15/02/2021 08:30	11/06/2021 15:40	Alta
Interventi Organizzativi (Esterno) > AVVIO CABINA POLA						
Piano Comunicazione Organizzativa (Esterno) > AVVIO CABINA POLA						
Relazioni Sindacali (Esterno) > AVVIO CABINA POLA						

2.1 Gli ambiti di azione della Cabina POLA

Di seguito presentiamo quanto realizzato nei cinque ambiti che caratterizzano l'attività della Cabina di coordinamento amministrativo POLA.

Figura 2.8 - Struttura delle milestone della Cabina di coordinamento amministrativo POLA



Ai Monitoraggi, considerata la centralità e salienza dell'attività al fine di fornire ai decisori gli strumenti per analizzare il percorso POLA in divenire e orientare così opportunamente le decisioni da assumere, è stato dedicato un approfondimento specifico in un paragrafo apposito.

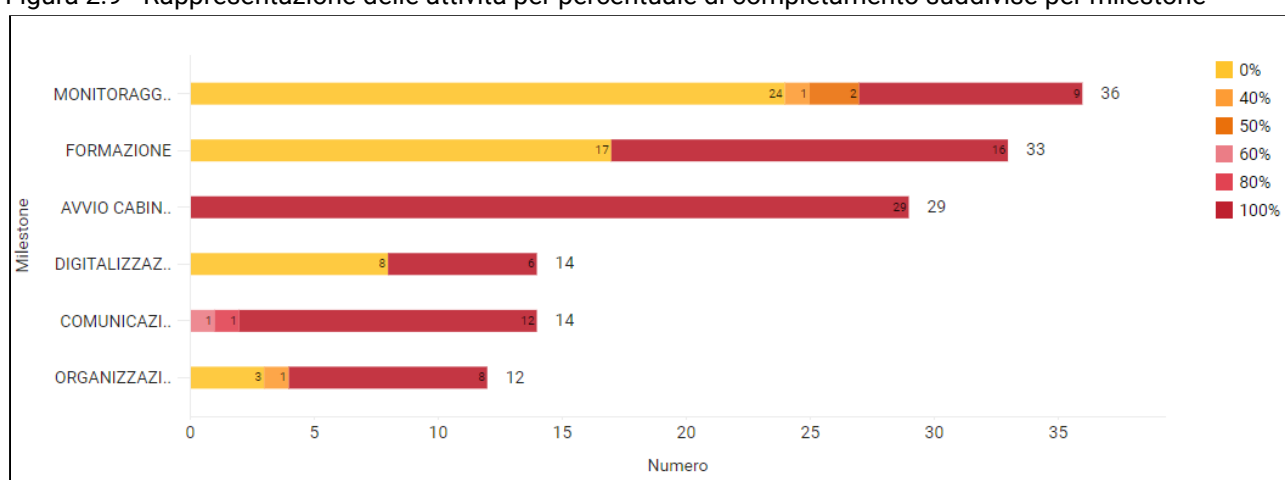
2.2.1 Organizzazione, comunicazione e relazioni sindacali

Organizzazione

Questa *milestone* si sostanzia, in estrema sintesi, sia nel ruolo di tessitura svolto fra i vari processi (formazione, digitalizzazione, strutture dipartimentali, monitoraggi dati, gestione personale, comunicazione) presenti nella Cabina stessa, sia nell'assolvimento di specifiche attività di organizzazione.

La figura che segue è rappresentativa dello stato di avanzamento dei n. 138 "compiti" distribuiti fra le attività svolte, in cui è ricompreso anche il lavoro propedeutico di avvio della cabina.

Figura 2.9 - Rappresentazione delle attività per percentuale di completamento suddivise per milestone



Circa le attività strettamente organizzative, in essa è stata ricompresa la **“manutenzione” e l’avvio della revisione delle “mappature delle attività” di tutte le strutture.**

Il lavoro propedeutico di revisione delle mappature è iniziato nel primo semestre 2021 con le strutture dipartimentali (Dipartimenti e Scuole) e ha coinvolto strettamente i quattro RAD referenti della rete professionale “Applicativi e Dematerializzazione” e le 21 strutture.

La prima finalità perseguita è stata la **semplificazione della prima versione delle mappature al fine di sintetizzare, omogeneizzare e normalizzare le voci comuni a tutti i Dipartimenti e Scuole:** sono stati eliminati i dettagli eccessivi e le peculiarità per convergere su una mappatura omogenea delle attività in cui si riconoscano tutte le strutture.

Altro obiettivo consiste nella **revisione della percentuale di telelavorabilità** delle attività, che nella prima versione era risultato difforme anche per attività omogenee, per ricondurre ad un approccio di maggior omogeneità anche da quel punto di vista, pur nel

rispetto di differenziazioni che, laddove presenti, sono state motivate da fattori tecnici o organizzativi.

Tale mappatura è stata oggetto di verifica e approvazione nel tavolo RAD del 21 giugno e sarà prossimamente illustrata al Collegio dei Direttori di Dipartimento e alle Organizzazioni Sindacali. Nelle more del suo definitivo rilascio, lo strumento può già servire come **base per l'implementazione dello strumento informatico per il tracciamento delle attività e la gestione degli obiettivi del personale**, il Piano Attività, di cui più diffusamente descritto nei successivi paragrafi 2.2.2 Digitalizzazione e 6. Scenario del Secondo Semestre.

Comunicazione

Stante la necessità di condividere nella comunità universitaria la scelta cruciale di sviluppare il Lavoro Agile entro il prossimo triennio, e l'importanza di una comunicazione trasparente ed efficace in merito, la Cabina POLA ha lavorato su individuare appositi canali di comunicazione interna ed organizzativa, si è intanto valutato opportuno aprire una [pagina web dedicata al POLA e LA](#) e la predisposizione di comunicazioni direzionali da inviare attraverso specifiche *Flash News*.

Dopo accurate riflessioni è stato deciso di rendere disponibile la pagina POLA anche a fruitori esterni, collocandola nella sezione "Organizzazione amministrativa" alla voce "Ateneo" nella *home page* del sito istituzionale UNIFI.

È stata inoltre predisposta, grazie all'integrazione e collaborazione con le strutture che presidiano la Comunicazione interna, **un'immagine coordinata per il progetto POLA**, ottenuta mediante la standardizzazione grafica degli strumenti di redazione di documenti e di presentazione periodica dei dati statistici, di cui si riporta il LOGO.

Figura 2.10 - Logo del progetto



Altro strumento adottato è la "**UNIFI Flash News - Notizie dal Laboratorio POLA**", volta ad informare il personale delle notizie dalla Cabina; il 5 maggio è uscita la prima *Flash* sull'istituzione della Cabina di Coordinamento Amministrativo e sulla pubblicazione della pagina web dedicata al POLA.

Figura 2.11 - UNIFI Flash News - Notizie dal Laboratorio POLA



Per quanto riguarda le **relazioni sindacali**, è stato condiviso l'esito degli incontri con OO.SS. e le RSU, in cui sono stati illustrati il Piano Integrato 2021-2023 e **in particolare gli obiettivi** legati allo sviluppo del POLA per l'anno in corso, durante il tavolo del 14 gennaio, in una fase in cui la Cabina era in fase di avvio. È stato inoltre presentato il cronoprogramma sul rilascio del nuovo applicativo delle presenze *Jobtime* e la tempistica delle giornate formative rivolte a tutto il personale.

2.2.2 Digitalizzazione

La Cabina di coordinamento amministrativo POLA affianca il RTD nell'assolvimento delle azioni di digitalizzazione che impattano sui processi, metodologie di *management*, monitoraggio delle attività dei dipendenti, sicurezza informatica e altri strumenti *software* per il Lavoro Agile.

Le azioni intraprese costituiscono altresì un contributo utile ai fini degli obiettivi del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022, che affida alla rete di RTD il compito di definire un *maturity model* per lo *smart working* nelle pubbliche amministrazioni anche alla luce del nuovo contesto lavorativo che si è andato a configurare nel periodo dell'emergenza Covid-19.

Uno degli interventi prioritari svolti in ambito di Digitalizzazione è stata l'analisi che è seguita alla ricognizione degli strumenti utilizzati nei dipartimenti e nelle Aree per tracciare le attività in LA.

I colleghi dell'Ufficio RTD, all'esito della sperimentazione condotta dal Coordinamento Amministrativo dei Dipartimenti di Chimica e Fisica e alla luce delle esigenze espresse durante la Cabina POLA del 29 marzo 2021, hanno elaborato una **prima versione dell'applicativo gestionale per il piano attività (PA)**, partendo dallo strumento già in uso in alcune strutture, selezionato tra altri¹ attentamente analizzati. Nel paragrafo 5 è

¹ altri file *Excel*, applicativo sviluppato da DICEA E DIEF già in sperimentazione presso alcuni Dipartimenti, piattaforma Zoho

ampiamente descritto l'avvio della sperimentazione dello strumento perfezionato nel corso del mese di giugno.

Figura 2.12 - Piattaforma Jobtime: visualizzazione del cartellino del dipendente

The screenshot shows the 'Cartellino' (employee card) interface for July 2021. The table displays attendance data for each day of the month, including start and end times, causes, and various metrics.

Dettaglio	Giorno	A	R	Timbrature	Causali	TotC	Car	Str	N.R.
GI 1				07:22 o - 12:56 o 14:11 o - 17:17 o	01 Rientro Pomeridiano [03:06]	8.32	0.28		
VE 2				07:18 o - 08:27 o 08:41 o - 13:51 o		6.07			
SA 3									
DO 4									
LU 5				07:21 o - 09:03 o 09:19 o - 13:11 o 13:35 o - 16:49 o	01 Rientro Pomeridiano [03:14]	6.00			
MA 6				07:22 o - 14:13 o		6.43	2.17		
ME 7				07:17 o - 13:47 o		6.17			
GI 8				07:19 o - 12:51 o 13:35 o - 17:23 o	01 Rientro Pomeridiano [03:48]	9.09			
VE 9							6.00		
SA 10									
DO 11									
LU 12				07:18 o - 11:07 o 11:22 o - 14:43 o		6.00			
MA 13				07:57 o - 12:46 o 13:33 o - 18:36 o	01 Rientro Pomeridiano [05:03]	9.00			
ME 14							6.00		
GI 15				07:20 o - 12:56 o 13:21 o - 15:45 o	01 Rientro Pomeridiano [02:24]	7.45	1.15		
VE 16				07:28 o - 12:55 o		5.25	0.35		
SA 17									
DO 18									
LU 19				07:23 o - 13:02 o 13:57 o - 17:15 o	01 Rientro Pomeridiano [03:18]	6.00			
MA 20				07:23 o - 14:57 o		7.27	1.33		
ME 21				07:18 o - 10:20 o 10:30 o					
GI 22									
VE 23									
SA 24									
DO 25									
LU 26									
MA 27									

Figura 2.13 - Piattaforma Jobtime: schermate di inserimento permessi

The screenshot shows the 'Richiesta Assenze' (Absence Request) form. The form includes the following fields:

- Causale:** Lavoro agile a giorni
- Data inizio:** [Calendar icon]
- Data fine:** [Calendar icon]
- Note:** [Text area]
- Invia richiesta:** [Submit button]

Un altro processo di rilevanza trasversale riguarda, dunque, la digitalizzazione dei permessi del personale. Il portale *Jobtime* è stato rilasciato in fase sperimentale e aperto a tutto il personale tecnico-amministrativo, Dirigenti e RAD. **È in atto la sperimentazione con utilizzo parallelo con ISED**, la precedente piattaforma gestita con flusso documentale cartaceo. Tra ottobre e novembre 2021 il sistema dovrebbe andare gradualmente a regime. La maggior parte delle causali potrà essere inserita da portale. Da valutare, all'esito della sperimentazione, quando ipotizzare l'utilizzo esclusivo di *Jobtime* da parte di tutto il personale e l'abbandono della figura intermedia del referente delle presenze. A regime, sarà completamente dematerializzata la gestione delle presenze, fatta eccezione per alcuni particolari istituti per i quali sarà ancora necessaria la previgente modulistica cartacea e la gestione manuale, per un periodo auspicatamente molto breve.

Per la gestione del flusso di attività è in uso **la Piattaforma di project management Zoho Projects**, utilizzata grazie alle competenze del personale dell'Ufficio RTD per monitorare la gestione delle attività connesse allo sviluppo del LA in Ateneo (monitorato con gli indicatori descritti nell'All. 1 del Piano Integrato 2021): molti dei grafici e estrazioni presenti in questo capitolo discendono da estrazioni effettuate dalla piattaforma Zoho

2.2.3 Formazione

I temi relativi alla formazione riguardano principalmente due ambiti: **la formazione e le procedure per il Lavoro Agile**, la cui azione di riferimento sul Piano Integrato è la AZLA21 (*Formazione e procedure per il Lavoro Agile. Formare il personale sui temi normativi e nelle specifiche competenze (metodologie di lavoro di gruppo, ...)*) e la rilevazione sulle competenze digitali e conseguente programma formativo mirato, corrispondenti alle azioni di *performance* organizzativa codificate AZLA13 (*Rilevazione dei bisogni formativi in materia di competenze digitali e programma formativo mirato*) e AZLA22 (*Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici. Adeguare le istruzioni per l'uso dei dispositivi elettronici per l'attività istituzionale*).

Negli incontri plenari della Cabina POLA è stato deciso di dare massima visibilità e fruibilità al tema della formazione in materia di Lavoro Agile, con la creazione di una specifica voce nella tradizionale [pagina web dedicata alla Formazione nella Intranet di Ateneo](#) (accessibile previa autenticazione): la pagina dedicata raccoglie tutti i materiali e i filmati relativi all'argomento del Lavoro Agile e costituisce il punto di fruizione per la formazione, anche a distanza e in ogni momento.

Nel primo semestre, **le iniziative di formazione** su impulso della Cabina POLA si sono concentrate sulla condivisione dei principi che sottendono il Lavoro Agile e sulla diffusione del nuovo applicativo delle presenze.

I corsi sul Lavoro Agile realizzati nei mesi di aprile e maggio hanno avuto una cospicua partecipazione con oltre 800 partecipanti. Sono state realizzate quattro edizioni del corso "*L'attuazione del POLA e del Lavoro Agile: strumenti operativi per il change management*"

erogato online dalla dott.ssa Maria Scinicariello e preceduto da tre interventi introduttivi, di cui due da parte di membri della Cabina POLA: “Il POLA nell’Università di Firenze: principi e finalità” (697 visualizzazioni) e “Il POLA nell’Università di Firenze: stato dell’arte” (593 visualizzazioni). Il corso ha ricevuto una valutazione positiva da oltre l’85% di coloro che hanno risposto al relativo questionario.

Figura 2.14 - Iniziative di formazione sul Lavoro Agile



Attualmente è in svolgimento una “summer school”, che coinvolge alcuni EP al fine di fornire conoscenze e competenze sulle nuove modalità di organizzazione del lavoro, sui diritti del lavoro e la contrattazione aziendale, sui nuovi luoghi di lavoro e sulle *soft skills* richieste ai lavoratori che operano in team distribuiti. È previsto un intervento di restituzione formativa a beneficio di tutti i RAD, nel corso del mese di settembre.

È allo studio l’aggiornamento delle competenze digitali e l’acquisizione di nuove *soft skills* per l’auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l’utenza.

Infine, il 14 giugno è partito il progetto di rilevazione delle competenze digitali, al fine di verificare il gap di conoscenze e di organizzare corsi di formazione *ad hoc* per il personale in tema di dematerializzazione, *digital skills*, sicurezza, etc. La piattaforma con cui è effettuata la rilevazione è MyDigiSkills. L’invito a compilare il [questionario](#) è stato inviato direttamente dal Direttore Generale per *cluster* di utenti in ordine progressivo a giugno e luglio per personale e docenti, e a settembre-ottobre per gli studenti.

L'adozione di strumenti tecnologici e di processi di digitalizzazione saranno accompagnati da adeguati programmi formativi, che includeranno anche temi quali la gestione del cambiamento culturale e di *management, soft skills*, metodologie di Lavoro Agile.

Questa linea sarà particolarmente coinvolta dalle azioni del programma ministeriale PRO3 approvate dal Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 16 luglio 2021.

3. Monitoraggi

Come accennato nel paragrafo 2.1, ai Monitoraggi, ambito di attività della Cabina amministrativa POLA, viene dedicata in questo paragrafo una trattazione più estesa.

Al fine di analizzare le dimensioni quantitative e qualitative dell'attuazione del Lavoro Agile in Ateneo è cruciale l'elaborazione dei dati raccolti attraverso le attività di monitoraggio.

I risultati del monitoraggio restituiscono una fotografia delle modalità attuative del Lavoro Agile, tesa ad evidenziare gli effetti delle azioni poste in essere e gli impatti di questo istituto sulla *performance* e sui servizi erogati.

A partire da settembre 2020, beneficiando delle previsioni dell'art. 263 comma 4 bis del Decreto Legge 19/05/2020, n. 34 convertito in Legge n. 77 del 17/07/2020, sulla base dei monitoraggi sopra riportati e dando al sistema fiducia attraverso la previsione di una maggiore flessibilità, sono stati acquisiti sistematicamente i dati sul personale in servizio e sulle relative causali di presenza/assenza; tali dati sono stati poi elaborati per fornire report mensili sui principali fenomeni di interesse legati alle giornate in Lavoro Agile (LA) e al personale coinvolto.

Da gennaio 2021 sono rilevati mensilmente:

- i dati relativi alle attività lavorabili agilmente;
- le causali di presenza/assenza;
- le informazioni sul numero di giornate di Lavoro Agile dei dipendenti, suddiviso per genere, per fascia di età, luogo di residenza, ruolo e categoria;
- i device distribuiti in Ateneo.

Le estrazioni dei dati sono state implementate nel semestre con l'ottimizzazione delle rappresentazioni grafiche, sia dal punto di vista visivo, sia statistico.

Di seguito, si presentano alcune infografiche dei monitoraggi realizzati, rinviando per ulteriori approfondimenti sia alla [pagina web POLA](#), sia a quanto presentato in sede di Assemblea Nazionale CODAU.

I principali fenomeni analizzati in merito a giornate di lavoro e personale in servizio sono espressi numericamente all'esterno e graficamente all'interno di gocce; tali grafici sono diagrammi a barre verticali per i valori assoluti e a barre radiali per quelli percentuali.

Come si può vedere, nel I trimestre 2021 si osservano fluttuazioni del Tasso Netto di LA tra gennaio e marzo, e la contemporanea crescita del Personale Agile e della Media di Giornate in LA, in parte dovuto anche all'inserimento della Toscana in zona rossa negli ultimi 3 giorni di Marzo 2021. La distribuzione del Personale in LA per numero di giornate presenta un aumento dei giorni in LA, con conseguente crescita di tutti gli indici di posizione (media, mediana, quartili e moda), e un'accresciuta variabilità.

Figura 3.1 - Legenda acronimi utilizzati

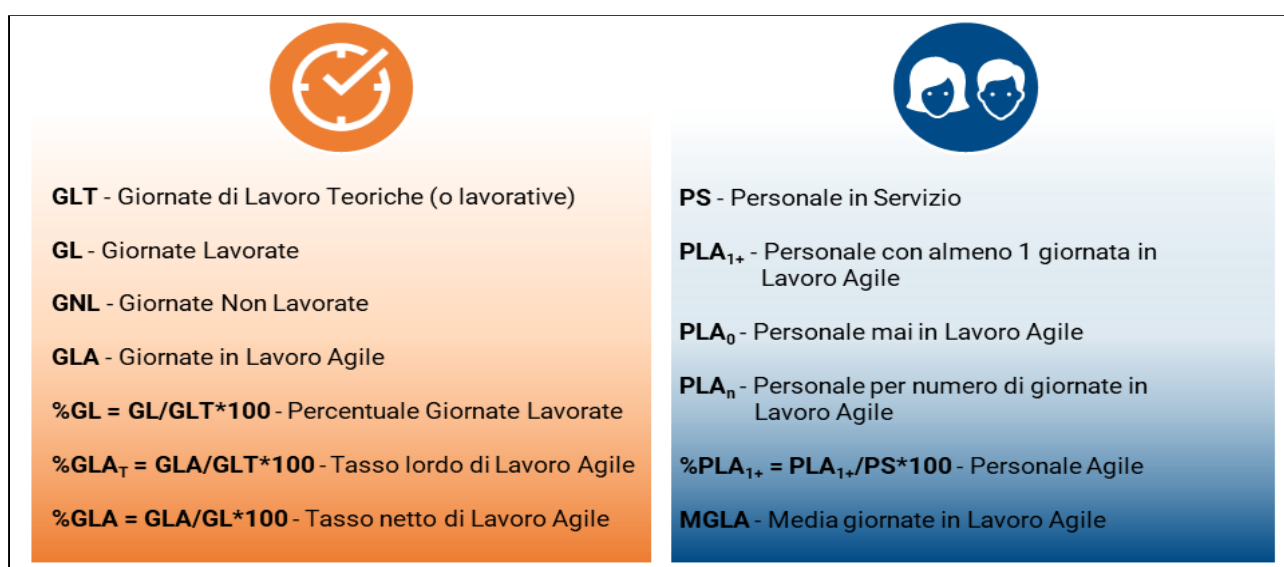


Figura 3.2 - Giornate di lavoro (I trimestre 2021)

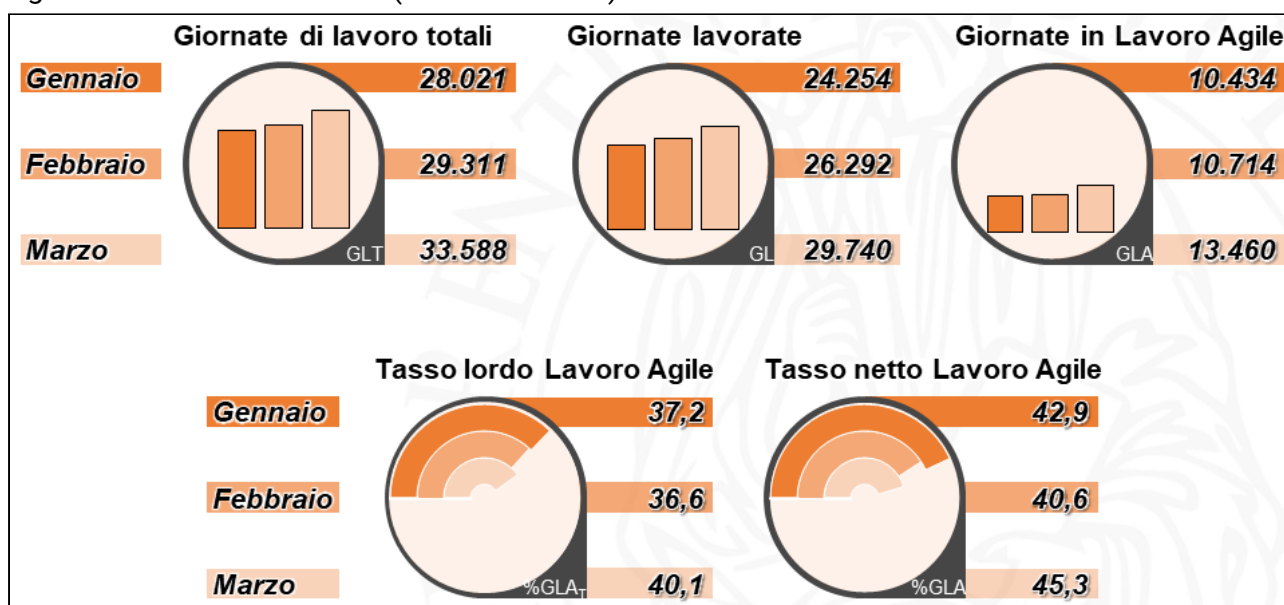


Figura 3.3 - Personale (I trimestre 2021)

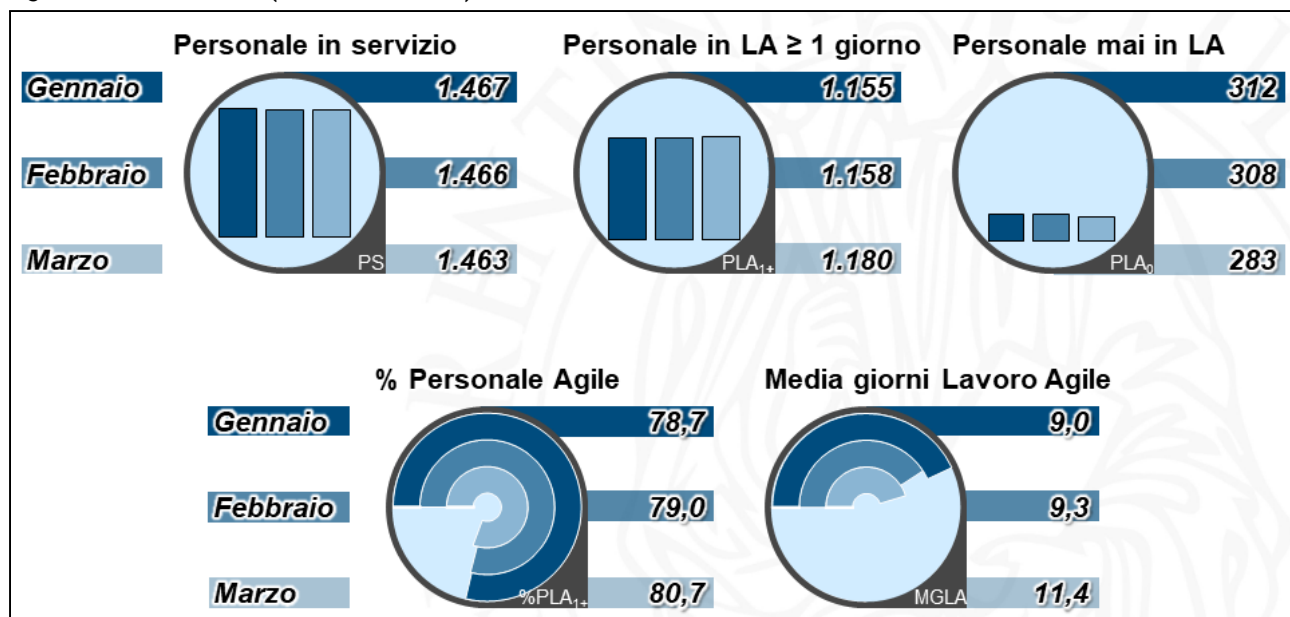
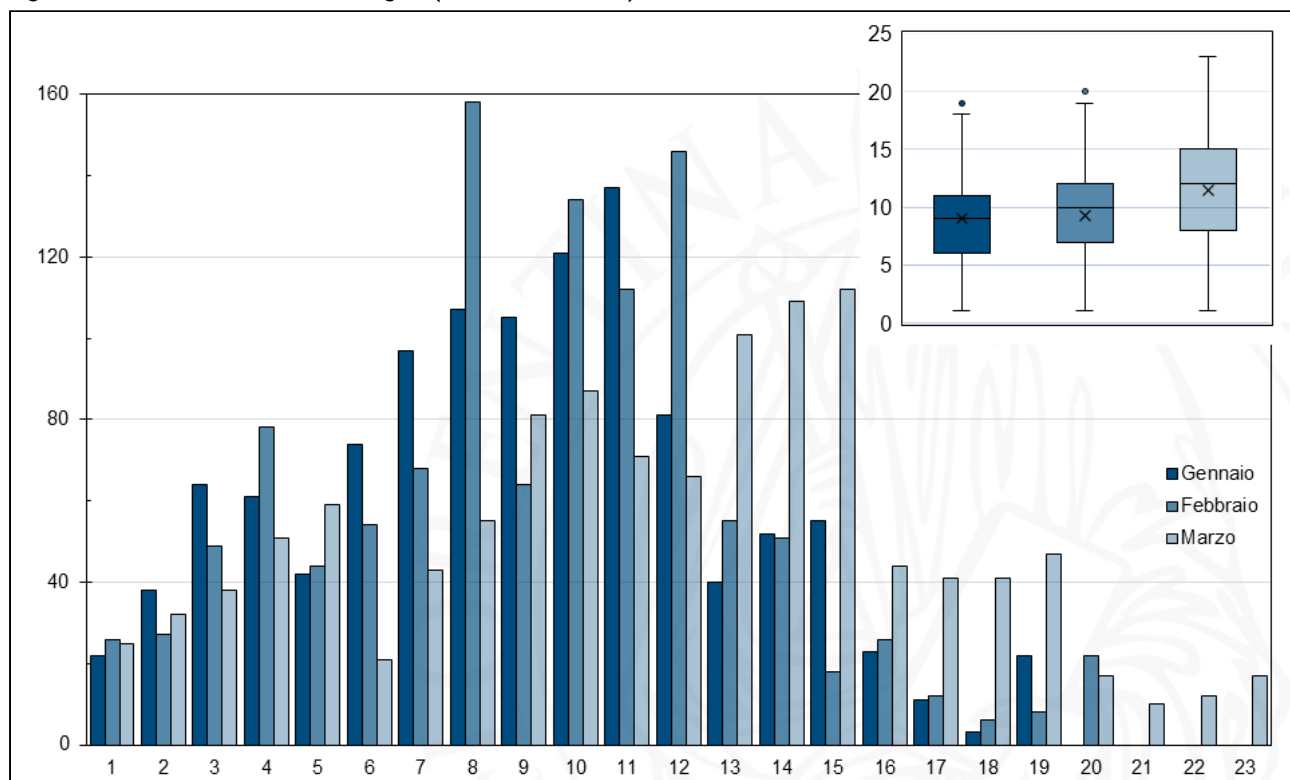


Figura 3.4 - Giornate in Lavoro Agile (I trimestre 2021)



Passando al II trimestre 2021, il progressivo allentamento delle restrizioni dovute al Covid e le modifiche legislative adottate con il Decreto Proroghe (Decreto legge 30 aprile 2021, n. 56, con la previsione di una percentuale di LA che varia dal 60 ad almeno il 15%) comportano il sensibile calo del Tasso Netto di LA tra aprile e giugno e della Media di

Giornate in LA, e la flessione (più contenuta) del Personale Agile. Tutti gli indici di posizione visti in figura subiscono una diminuzione evidente, di pari passo alla variabilità della distribuzione.

Figura 3.5 - Giornate di lavoro (II trimestre 2021)

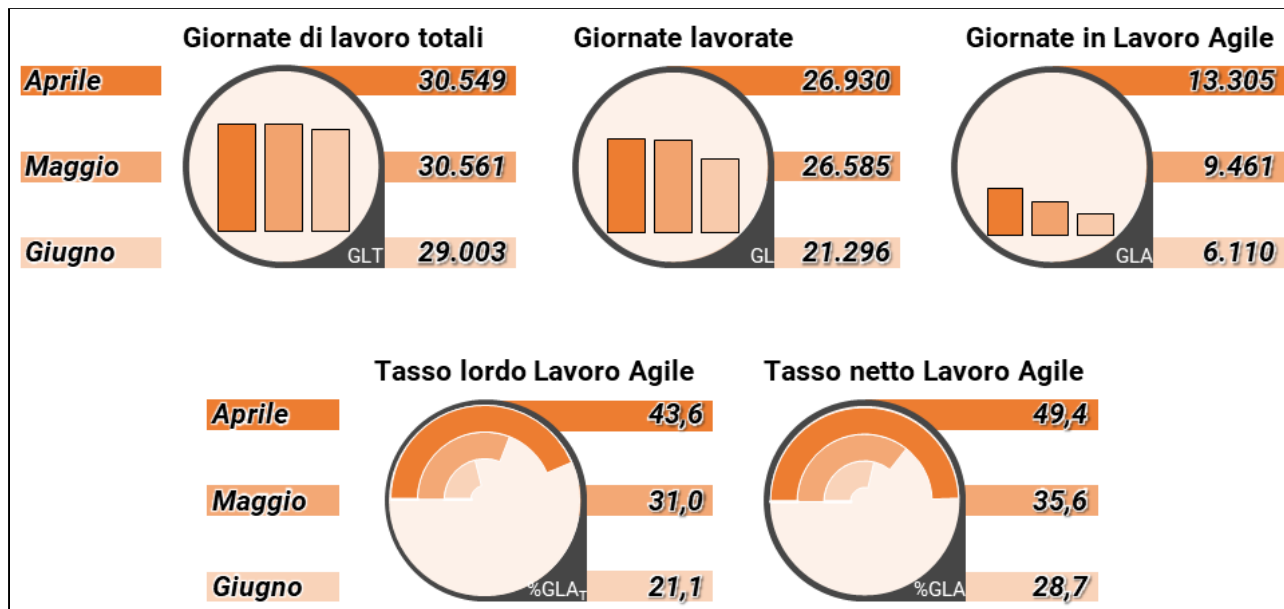


Figura 3.6 - Personale (II trimestre 2021)

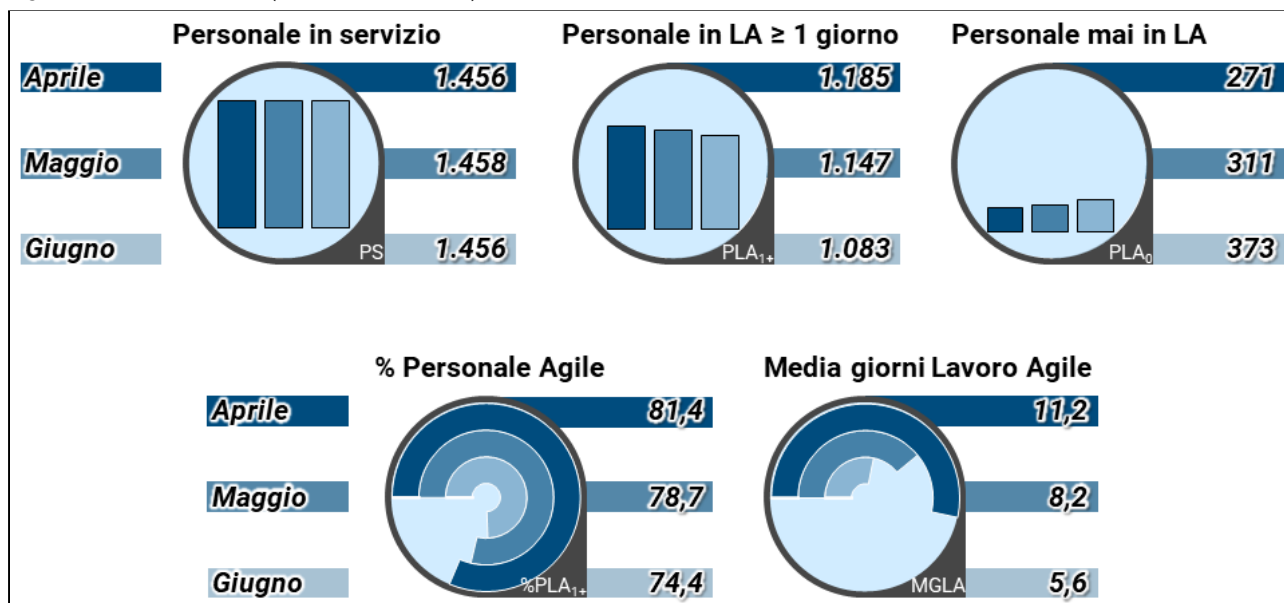
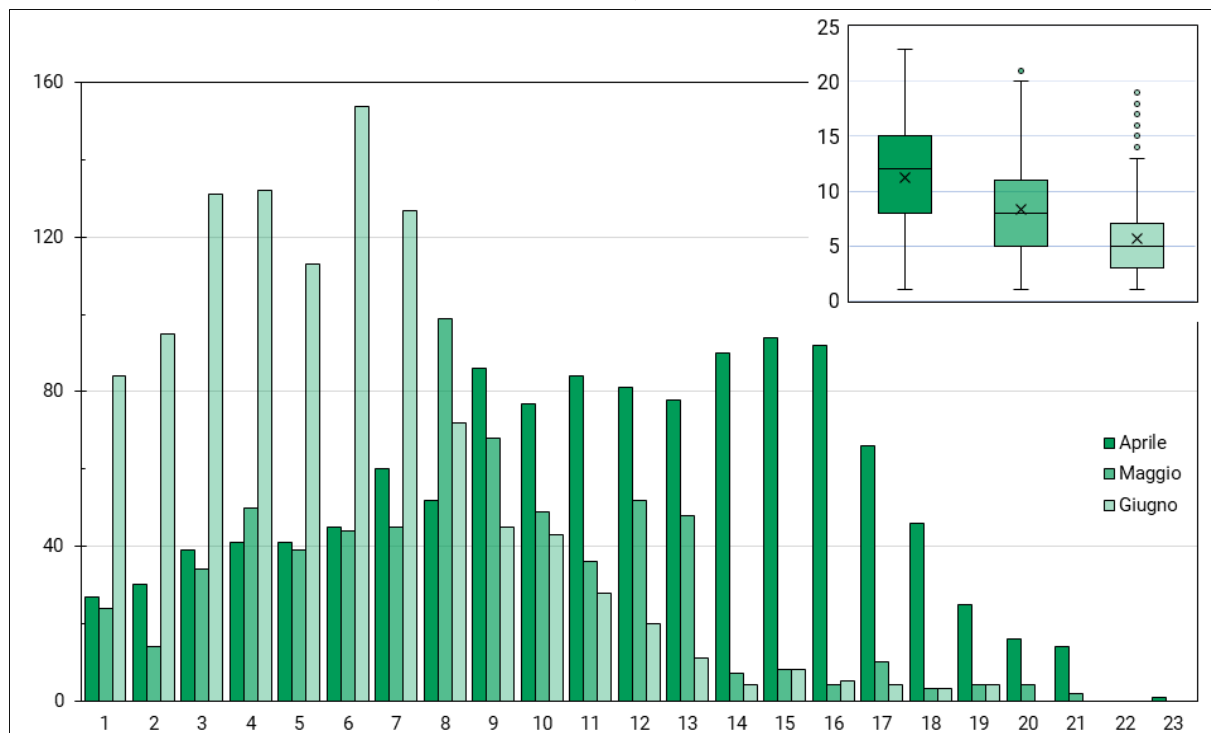
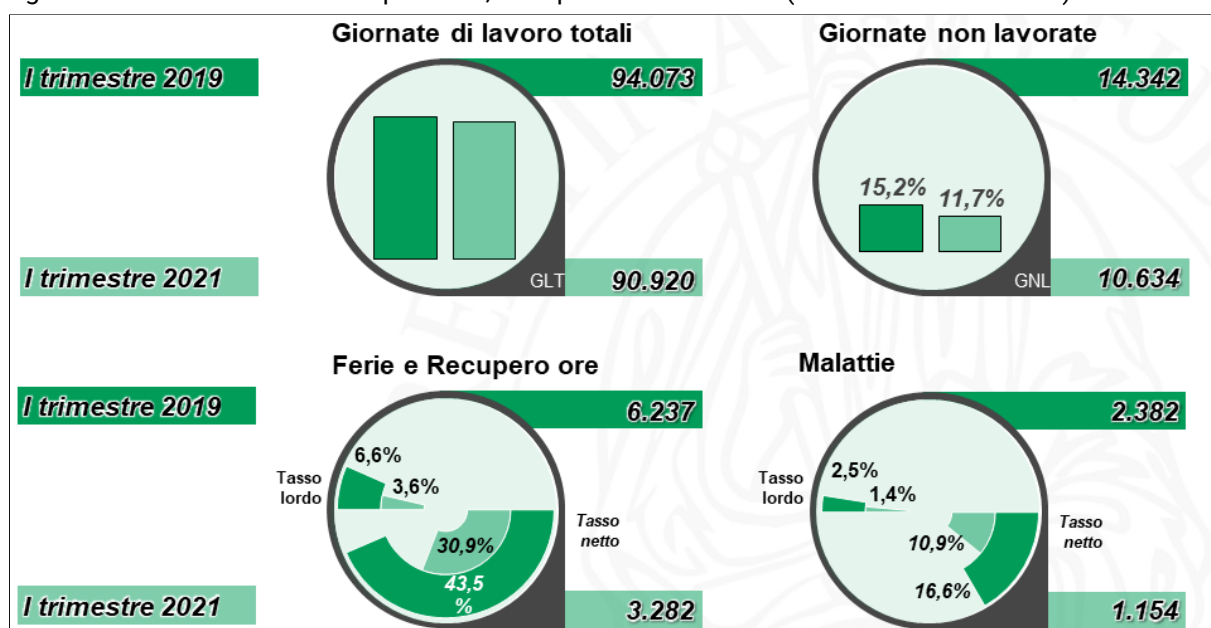


Figura 3.7 - Giornate in Lavoro Agile (II trimestre 2021)










Un altro fenomeno osservato è stato quello delle assenze registrate nel primo trimestre 2021, in forza di specifiche causali (Ferie+Recupero ore e Malattia), analizzato mediante il confronto coi dati di analoga natura del primo trimestre 2019 (saltando il 2020, che è stato un anno *sui generis* e quindi non valido per la comparazione). Con una differenza intorno al 3,5% a favore del primo trimestre di osservazione e a parità di giornate lavorate effettive, si ha un calo delle giornate non lavorate, quasi si dimezzano i Tassi Lordi per entrambi i fenomeni analizzati, mentre i Tassi Netti calano del 30% e 35% rispettivamente.

Figura 3.8 - Giornate di assenza per Ferie, Recupero ore e Malattie (I trimestre 2019 - 2021)



Di seguito i dispositivi consegnati nel 2020 e nel primo semestre 2021. Nel corso del primo semestre 2021 si è implementata la distribuzione dei *device* per favorire il potenziamento del LA.

Figura 3.9 - Device distribuiti al personale TA (2020 e I semestre 2021)

MONITORAGGIO DISPOSITIVI	MARZO-DICEMBRE 2020	GENNAIO-GIUGNO 2021	TOTALE
 CUFFIE	436	259	695
 PORATILI	371	325	696
 ROUTER WI-FI	30	68	98
 WEBCAM	409	184	593
 SIM DATI/FONIA	30	392	422
 TABLET	ND	1	1
 CELLULARI	ND	60	60

Presentazione dell'esperienza UniFi all'Assemblea Nazionale CODAU del 29 aprile 2021

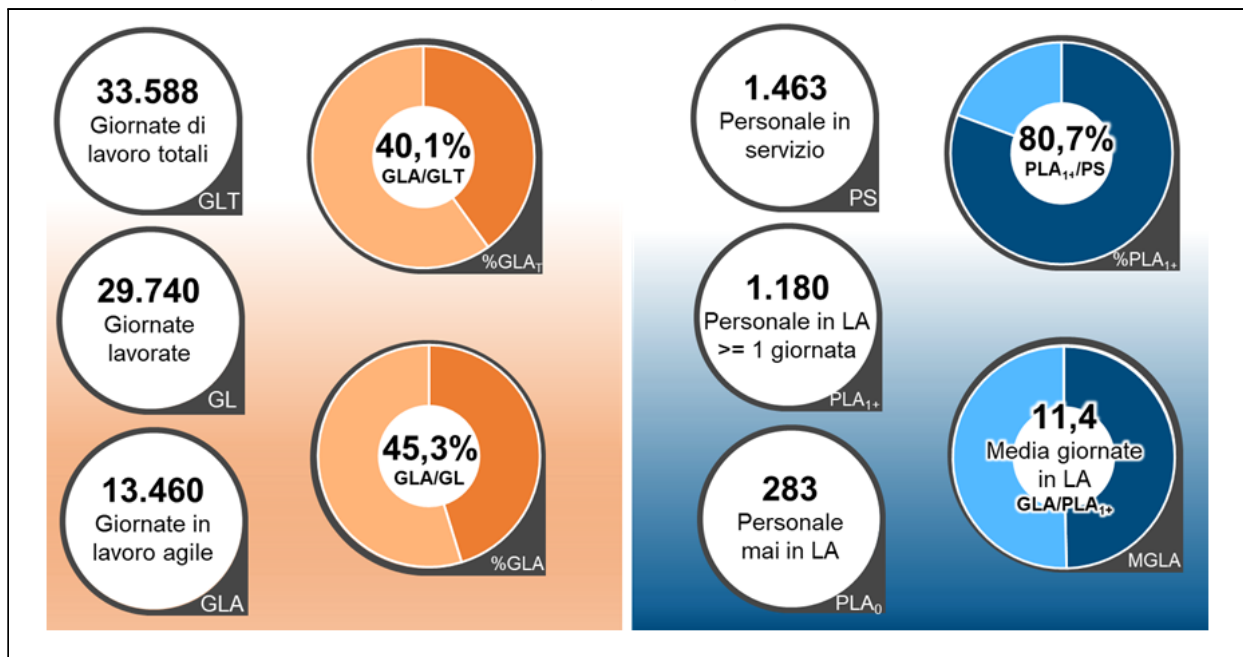
Il 10 febbraio 2021, due membri della Cabina POLA sono stati invitati al Gruppo di Lavoro Area Risorse Umane CODAU a testimoniare l'esperienza UniFi in relazione all'attuazione del POLA.

A seguito dell'interesse manifestato dai partecipanti degli altri Atenei nei confronti dell'approccio adottato a Firenze, il 29 Aprile il Direttore Generale del nostro Ateneo è stato invitato a presentare all'Assemblea generale il POLA UniFi.

Si rinvia alla [pagina web POLA](#) per entrambe le presentazioni, riportando qui un estratto dei monitoraggi presentati.

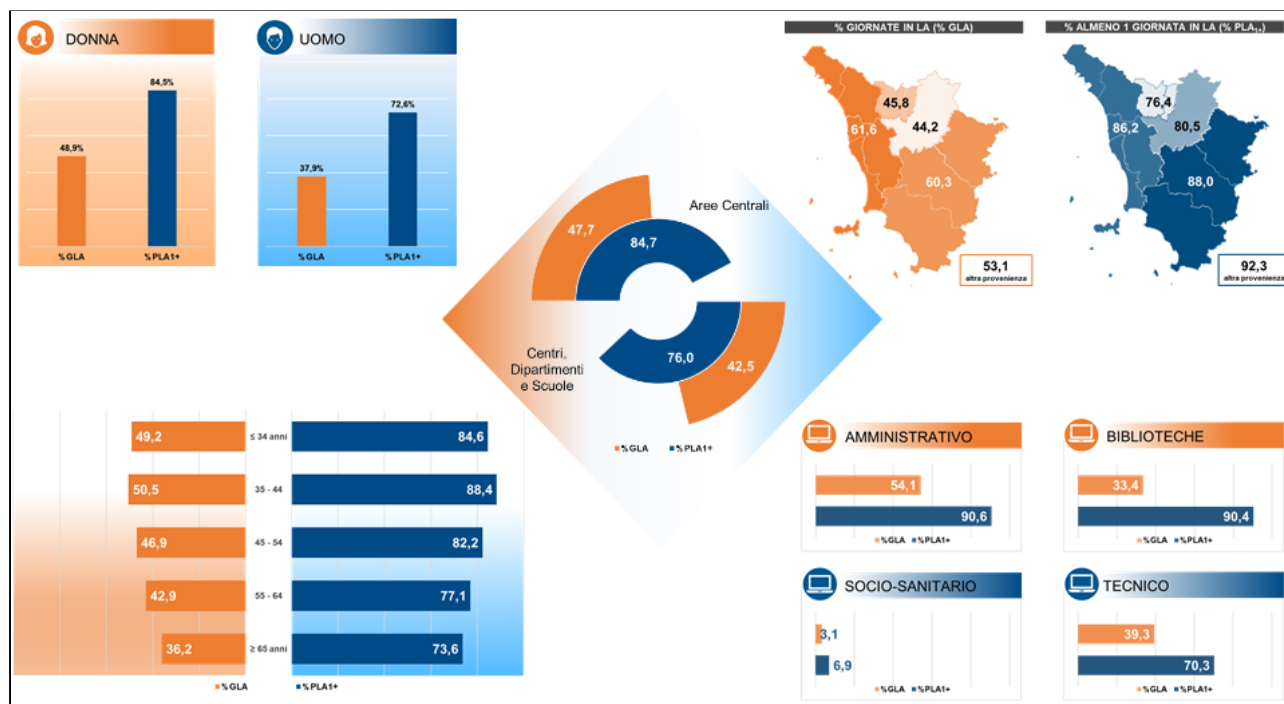
Il primo focus sintetizza l'andamento del mese di Marzo 2021 in merito a giornate di lavoro e personale in servizio. Nella parte sinistra si vede come quasi 9 su 10 siano giornate lavorate, di queste il 45,3% è svolto in Lavoro Agile. Nella parte destra l'attenzione si posa sul personale in servizio, su coloro che hanno svolto almeno 1 giorno in LA (che abbiamo chiamato Personale Agile, PLA₁₊), sul rispettivo complemento (PLA₀) e sul numero medio di giornate in LA (calcolate sul Personale Agile).

Figura 3.10 - Giornate e Personale in Lavoro Agile (Marzo 2021)



I principali aspetti del monitoraggio sono riassunti profilando le giornate in LA e Personale Agile secondo alcune variabili: genere, età, provenienza geografica, ruolo e struttura di appartenenza. Le giornate in LA e il Personale Agile presentano valori più elevati tra le donne, nella classe di età 35-44 anni, per chi risiede lontano da Firenze, tra gli amministrativi e per coloro che lavorano nelle strutture centrali.

Figura 3.11 - Giornate e Personale in Lavoro Agile - Profili (Marzo 2021)



Per poter cogliere l'andamento del fenomeno, si presentano di seguito i medesimi grafici con i dati aggiornati a Giugno 2021.

Figura 3.12 - Giornate e Personale in Lavoro Agile (Giugno 2021)

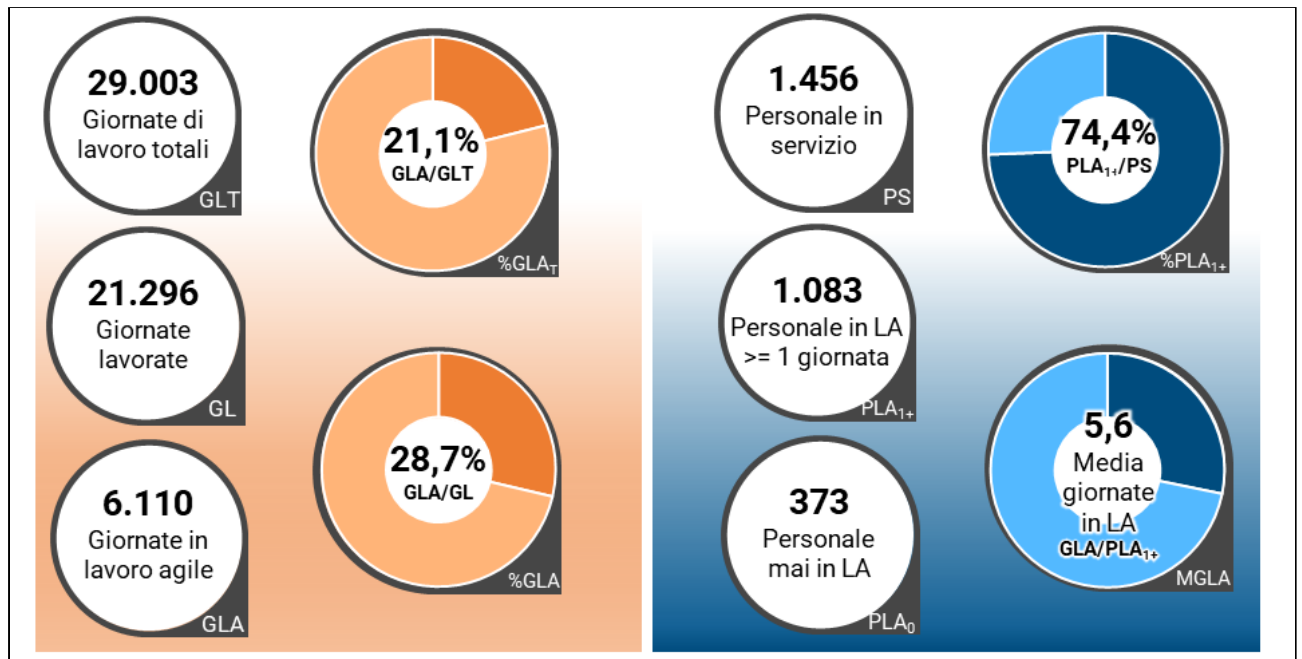
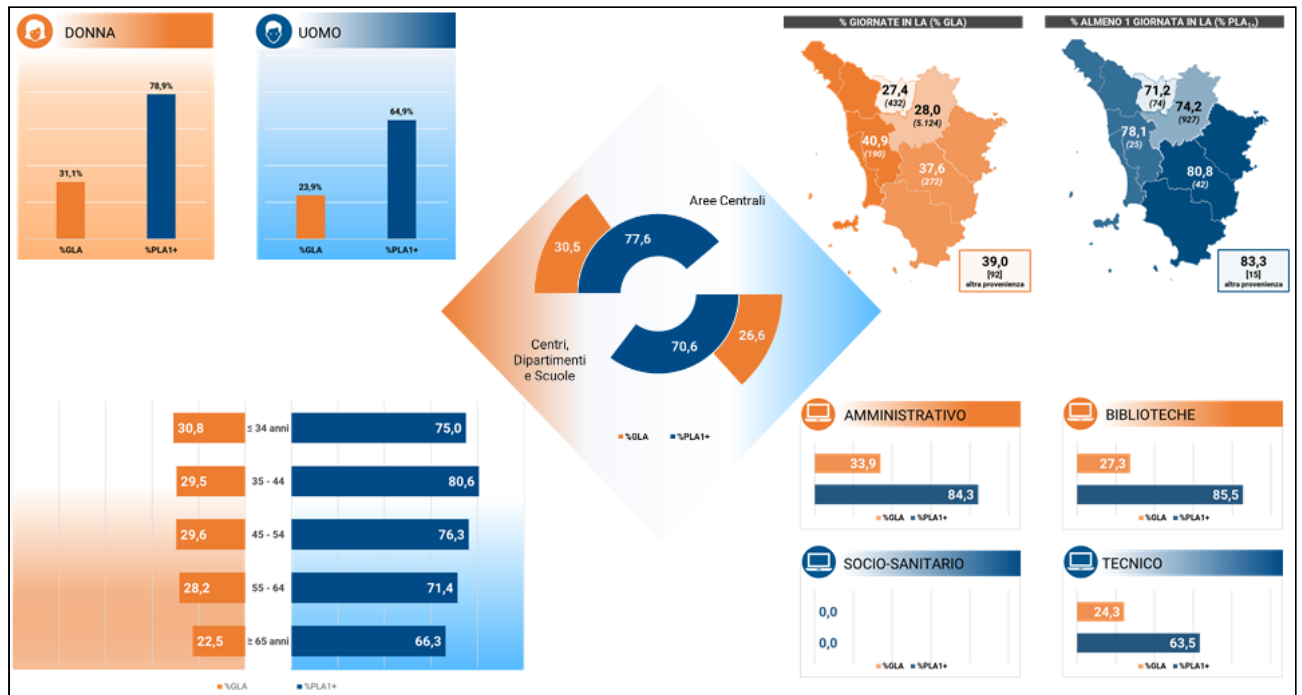


Figura 3.13 - Giornate e Personale in Lavoro Agile - Profili (Giugno 2021)



4. Legami fra indicatori per la Funzione Pubblica e Obiettivi da Piano Integrato

Al momento della stesura del Piano Integrato 2021-2023, ai sensi delle [Linee Guida sul Piano organizzativo del Lavoro Agile \(POLA\) e indicatori di performance](#) del dicembre 2020, fu redatto uno schema allegato al Capitolo 2 del Piano contenente 26 indicatori, da valorizzare per l'anno 2020 quali fattori abilitanti e da monitorare nel triennio di attuazione del POLA (2021-2023), [Piano Integrato: Allegato 1 - Sviluppo Piano Organizzativo Lavoro Agile](#).

Per una gestione più puntuale delle attività connesse allo sviluppo del LA in Ateneo, a decorrere dall'istituzione della Cabina POLA, è stata utilizzata la [Piattaforma di project management Zoho Projects](#) descritta nel paragrafo 2.2.2., ove sono stati integrati anche i 26 indicatori scelti per il monitoraggio da Piano Integrato.

Qui di seguito due rappresentazioni tabellari e grafiche di sintesi dell'integrazione:

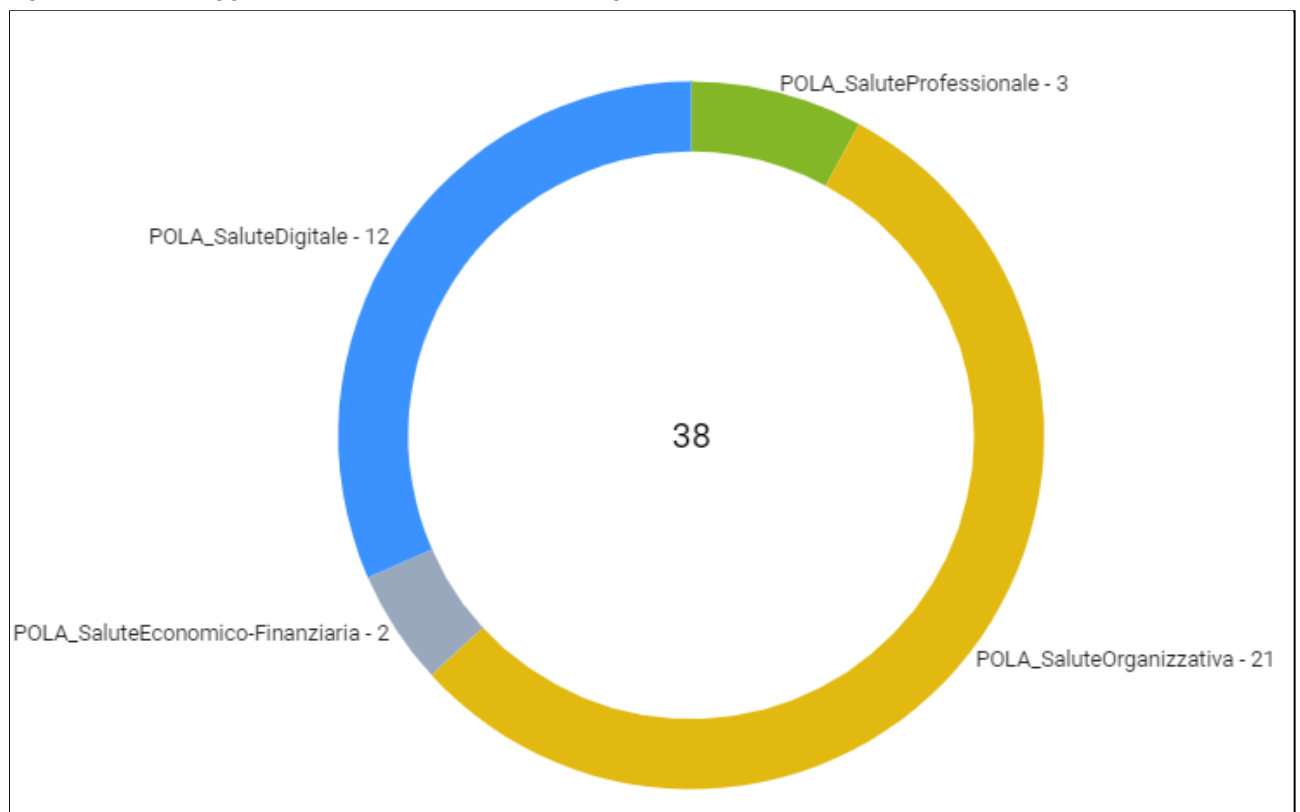
Figura 4.1 - Quadro di sintesi dell'integrazione

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 8px; margin-bottom: 5px;"> TAG salute organizzativa TAG salute professionale TAG salute digitale TAG salute economico-finanziaria </div>		
AREA D'INTERVENTO (milestones attuale)	N.	INDICATORE DA RENDICONTARE (elenco compiti)	EVENTUALE AZIONE PIANO INTEGRATO	2021-FASE DI AVVIO
DIGITALIZZAZIONE	1	Helpdesk informatico dedicato LA	AZDI22 + obiettivo di struttura SIAF 2021	progetto helpdesk
DIGITALIZZAZIONE	2	Programmazione per obiettivi	AZLA14	Avvio nuovo applicativo presenze
MONITORAGGIO	3	% responsabili che adottano un approccio per obiettivi per coordinare il personale	AZLA14	nel 60% delle strutture; dal 1 maggio "almeno il 15%"
MONITORAGGIO	4	% lavoratori che lavorano per obiettivi/progetti/processi	AZLA14	
MONITORAGGIO	5	% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	AZLA13	Questionario su competenze digitali
MONITORAGGIO	6	€ investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali per LA	AZLA12	
MONITORAGGIO	7	€ investimenti in digitalizzazione di servizi e processi	AZDI14	Diffusione applicativi prodotti in house da DIEF, DISIA e DINFO (Akademia, JAMA, RAOL)
MONITORAGGIO	8	% applicativi consultabili in LA	AZLADI14	
MONITORAGGIO	9	% firma digitale tra lavoratori agili	AZDI11	100% lavoratori che hanno bisogno della firma digitale (3000 con certificato remoto + 100 con smart card)

Si tenga infatti presente che la *Performance Organizzativa* 2021 si è focalizzata su linee interrelate alle azioni sottese agli obiettivi POLA, ovvero **Digitalizzazione**, con interventi a sostegno della digitalizzazione dell'attività amministrativa nell'erogazione dei servizi, e **Cambiamento organizzativo**, finalizzato al ridisegno di un modello idoneo all'implementazione del POLA.

- Nel succitato Allegato 1 del Piano integrato sono presenti 26 Indicatori da "Linee Guida del Dipartimento Funzione Pubblica": per 9 di essi è stata instaurata una correlazione forte con altrettante Azioni di *Performance Organizzativa*. Dalla figura si evince anche il legame per *tag* (filtro), ovvero a quale tipo di "salute" (organizzativa / digitale / professionale / economico-finanziaria) appartiene l'indicatore, così come da Linee Guida della Funzione Pubblica sopra richiamate. Trattandosi di un lavoro attualmente in progress si prevede di estendere ulteriormente la correlazione tra Indicatori POLA e Azioni di *Performance Organizzativa*.

Figura 4.2 - Conteggio attività del 2021 in base al tag POLA



5. Ridisegno normativo e nuova definizione di soglia minima per l'adesione ai POLA

La realizzazione del 100% delle mappature di Ateneo - da agosto a dicembre 2020 - aveva rappresentato "fattore abilitante" per aderire al POLA, calcolando come media di Ateneo il potenziale di lavoratori agili medio UNIFI al 72%, in relazione all'obiettivo minimo del 60% previsto per le amministrazioni che intendessero aderirvi. La sperimentazione, stabilita in ambito di Piano Integrato e supportata dalla Cabina POLA, è stata applicata a tutte le strutture dipartimentali, aree e centri di servizio.

Nel 2021 si prospetta un ripensamento del Lavoro Agile a livello ministeriale. Con il recente decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56 – le cui misure sono state di recente assorbite dalla Legge 17 giugno n. 87 di conversione del Decreto c.d. "Riaperture" – è venuto meno il limite dell'applicazione del Lavoro Agile al 50% del personale impegnato in attività che possono essere delocalizzate. Ciò al fine di assicurare la massima flessibilità alle amministrazioni nell'organizzazione del lavoro, tenuto anche conto della centralità della loro azione a supporto della ripresa delle attività produttive nella fase post-pandemica.

Le previsioni normative decretate il 30 aprile e confermate dalla recente conversione in Legge, fissano nella percentuale di **almeno il 15% la misura di Lavoro Agile** da adottare da parte di tutte le Amministrazioni, sia aderenti al POLA sia non, per l'anno 2021.

Da ciò deriva la necessità di **procedere ex lege alla rimodulazione della percentuale di attuazione del POLA UniFI**, che peraltro, come potrà evincersi dai monitoraggi avviati da subito nel nostro Ateneo, si rivela anche più vicina all'approccio organizzativo adottato dalle Strutture e rispondente al sentire comune.

Nel mese di giugno infatti, mese libero da restrizioni di colore su fascia di rischio, la media di giornate in Lavoro Agile in Ateneo è stata di 5,6 giorni, che corrisponde al 28% della presenza mensile (calcolata sui giorni lavorabili): da ciò possiamo desumere che l'adozione di quanto normativamente previsto - ALMENO IL 15% - può essere considerato in linea col trend di adesione della comunità UniFi al POLA, in situazione da zona bianca (o a regime).

Per acquisire dei *feedback* significativi, dati e *sentiment*, relativi dell'adesione al Lavoro Agile nell'Ateneo, è stato assegnato agli apicali (Dirigenti e RAD) quale obiettivo di funzione 2021, il compito di compilare una scheda con informazioni traibili, oltre che dall'osservazione diretta, anche da interviste da effettuare col personale di afferenza alle loro strutture: ad oggi abbiamo dati altamente significativi, avendo acquisito il ritorno delle schede di venti Dipartimenti e cinque Strutture dirigenziali.

Dalla sintesi emersa e riportata di seguito emergono alcuni elementi su cui porre l'attenzione:

- una forte dematerializzazione spinta dalla nuova modalità lavorativa ibrida (indicatore 2 e 3);
- una quota ancora elevata di colleghi che utilizzano PC di proprietà e questo, oltre a far registrare disallineamento nei confronti di chi ne ha già fruito, può determinare problematiche a livello di sicurezza dei dati (indicatore 4);
- una discreta diffusione di strumenti di tracciamento delle attività assegnate in relazione agli obiettivi, eterogenei, ma che fanno ben sperare in prospettiva dell'adozione del format unico Piano Attività (indicatore 5);
- un esiguo numero di colleghi non interessati al LA, prevalentemente per questioni logistiche familiari (indicatore 6);
- una quota interessante, pari al 15% circa, di colleghi interessati al Lavoro Agile ad ore (indicatore 7);
- un numero ugualmente interessante (188, pari al 13% circa) per il quale esiste qualche criticità, principalmente sul versante relazionale interno col gruppo dei colleghi e, secondariamente, nei confronti dell'utenza (indicatore 8).

Figura 5.1 - Scheda obiettivo di funzione per RAD e Dirigenti

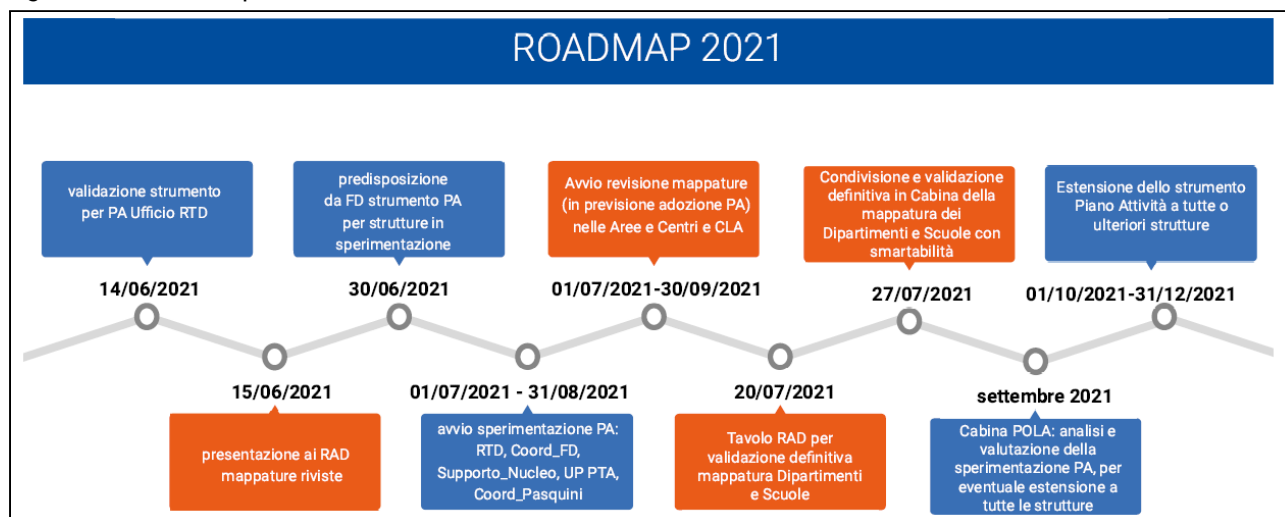
Codice indicatore	Indicatore	Valore
1	Semplificazione delle attività in ottica di smartabilità/digitalizzazione	
	1a) N. confronti interni alla struttura	249
	1b) N. confronti per gruppi professionali	311
2	Attività totalmente dematerializzate (senza carta e senza necessità di sportello)	
	2a) N. attività totalmente dematerializzate	752
3	Eventuale adozione di nuovi applicativi che dematerializzano il processo	
	3a) N. di applicativi che hanno sostituito la procedura precedente	4
	3b) Indicare quali	Principalmente AKADEMIA, RAOL, GSUITE
4	% dipendenti in LA che utilizzano PC propri	
	4a) N. dipendenti in LA che utilizzano PC propri	379
	4b) N. dipendenti in LA	800
5	% dipendenti che adottano un piano di attività individuale	
	5a) N. dipendenti che adottano un piano di attività individuale	669
	5b) Totale dipendenti	881
6	N. dipendenti Che Svolgono Attività Smartabili (CSAS) NON INTERESSATI al LA <i>(ciascun dipendente può indicare più di una risposta)</i>	
	6a) per motivi personali o familiari	37
	6b) per motivi materiali e logistici	73
	6c) per mancanza di competenze specifiche	6
7	% dipendenti Che Svolgono Attività Smartabili (CSAS) interessati al lavoro agile AD ORE	
	7a) N. dipendenti CSAS interessati al lavoro agile ad ore	274
	7b) N. dipendenti CSAS	817
8	Sulla base della Vostra osservazione personale, indicare il N. di dipendenti per i quali il LA presenta le seguenti criticità <i>(ciascun dipendente può indicare più di una risposta)</i>	
	8a) auto-organizzazione del lavoro	42
	8b) cooperazione a distanza tra colleghi	110
	8c) interazione a distanza con l'utenza	64
	8d) competenza digitale	41
	8e) Totale dipendenti per i quali il LA presenta criticità (può essere diverso da a+b+c+d)	188

6. Scenario del secondo semestre 2021

Scenario UniFi

Gli scenari che si prospettano a decorrere dal primo luglio sono delineati nella **Roadmap** sotto evidenziata, definita formalmente dalla Cabina amministrativa POLA nella seduta del 14 giugno 2021.

Figura 6.1 - Roadmap 2021



Da essa si evince che l'Ateneo si prefigge di completare la predisposizione degli strumenti necessari a sostenere l'applicazione del POLA, a regime, avviando sia il lavoro di revisione delle Mappature di tutte le strutture (dal 1/07/2021 al 30/09/2021), sia la **sperimentazione dello strumento Piano Attività (PA)** per l'assegnazione / monitoraggio / valutazione delle attività connesse agli obiettivi da realizzare.

Le prime strutture/sottostrutture ad entrare in sperimentazione sono state: un Coordinamento Amministrativo Dipartimentale (Chimica "Ugo Schiff" e Fisica e Astronomia), tre Unità di Processo (Coordinamento delle Funzioni Direzionali di Programmazione, Organizzazione e Controllo; Amministrazione Personale Tecnico-Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici; Formazione), una struttura di supporto dell'Area direzionale (Supporto al Nucleo di Valutazione e Struttura Tecnica Permanente) e l'Ufficio del Responsabile per la Transizione Digitale.

Il prototipo di strumento PA traccia gli obiettivi e le attività in modo piuttosto semplice e flessibile, è di facile utilizzo sia per i responsabili, sia per i dipendenti. È costituito da un file *Excel*, o in alternativa un foglio Google: permette al responsabile di pianificare e verificare gli obiettivi, al dipendente di monitorare e indicare il tempo speso sull'obiettivo e lo status delle attività incluse nell'obiettivo assegnato per il periodo di riferimento.

L'obiettivo è quello di individuare un format identico per tutte le strutture (Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Scuole, Biblioteche, Centri), ma

contestualizzato ai processi specifici della struttura mediante l'aggancio alle singole mappature elaborate dalle stesse.

Le fasi ipotizzate sono sostanzialmente tre: **assegnazione dell'obiettivo** da parte del responsabile, **monitoraggio** dell'obiettivo da parte del dipendente, **valutazione** da parte del responsabile.

Per l'assegnazione degli obiettivi i campi sono predefiniti e compilabili semplicemente selezionando una voce da un menù a tendina, assicurando così una flessibilità d'uso:

- Periodo: settimanale, bi-settimanale, mensile;
- Obiettivi assegnati: da nuova mappatura semplificata;
- Descrizione delle attività: compilabile liberamente (o selezionabile da mappatura);
- Priorità: alta, media, bassa.

Per il monitoraggio sono solo tre le voci che il dipendente dovrà compilare:

- Tempo: % dedicata all'obiettivo, rispetto alle ore di lavoro effettive;
- Stato: non completato, in corso, completato;
- Commento: compilabile liberamente.

La valutazione del responsabile è periodica e prevede poche voci:

- Valutazione: positiva, negativa, non valutabile;
- Nota valutazione: compilabile liberamente.

A partire da tale strumento, una volta consolidato l'uso e la filosofia che ne è alla base, si auspica di poter adottare uno strumento informatizzato che permetta una gestione attenta dei dati immessi, consentendo elaborazioni statistiche avanzate.

Di seguito è riportato lo *screenshot* di un Piano redatto da un collega del Coordinamento delle Funzioni Direzionali, che ha avviato la sperimentazione dall'inizio di luglio, in cui sono ben visibili le due quindicine:

- la prima in cui lo strumento è stato completato in tutte le sue parti, assegnazione/monitoraggio/valutazione;
- la seconda in cui è presente solo la progettazione congiunta collega-responsabile degli obiettivi da realizzare nell'inter-periodo.

Figura 6.2 - Esempio compilazione Strumento Piano Attività (PA)

Periodo		Assegnazione Obiettivi			Monitoraggio Obiettivi			Valutazione Obiettivi	
Quindicina	Processo	Attività	Descrizione attività	Priorità	% Tempo	Stato	Commento	Verifica responsabile	Note Valutazione
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	6.1 Fuori processi/attività trasversali		Presentazione Cineca modulo Gestione Puor	Bassa	5%	Completato	da far valutare soprattutto a reclutamento docenti	Non valutabile	mi adeguo a quanto commentato: non valutato
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	5.3 Sviluppo organizzativo - Organizzazione	5.3.4 Incarichi in scadenza, rotazioni RAD e Dirigenti - Istruttoria	responsabili musei	Alta		Completato	<5%	Positiva	
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	5.3 Sviluppo organizzativo - Organizzazione	5.3.3 Decreti e Funzionigramma	Controlli/modifiche funzionigramma per pubblicazione	Alta	5%	Completato		Non valutabile	è stato necessario apportare diverse correzioni
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	4.3 Supporto strategico e Programmazione - Personale e Modelli	4.3.1 Adempimenti MIUR: Dalia	giugno. estrazione/verifiche/caricamento	Media	5%	Completato		Positiva	
Q.14 da 05 luglio 2021 a 18 luglio 2021	5.2 Sviluppo organizzativo - POLA	5.2.5 Monitoraggi	dati per richiesta FP	Alta		Completato	<5%	Positiva	
Q.15 da 19 luglio 2021 a 01 agosto 2021	4.3 Supporto strategico e Programmazione - Personale e Modelli	4.3.3 Lavori istruttori, documentazione, monitoraggi		Alta					
Q.15 da 19 luglio 2021 a 01 agosto 2021	2.1 Relazioni sindacali, Bilancio e Fondi - Adempimenti MEF	2.1.1 Conto annuale, Relazione Illustrativa, PTFP		Alta					
Q.15 da 19 luglio 2021 a 01 agosto 2021	3.2 Statistiche, Ranking, Dati, Adempimenti - Sistema delle statistiche	3.2.6 Statistiche a supporto decisori istituzionali	Incontro con Direttori Dip per tecnici	Media					

Si ipotizza di implementare l'applicativo in modo che possa tracciare sia l'attività ordinaria rappresentata dai processi sintetizzati nelle mappature, sia progetti amministrativi specifici, che prevedano il raggiungimento di un determinato risultato in una durata limitata di tempo.

Il Tavolo RAD del 20 luglio 2021 ha approvato **l'avvio dello start-up di sperimentazione di tutte le 21 strutture dipartimentali, incluse le dieci Scuole, a decorrere dal 1 settembre p.v.**, concordando di approntare già da subito tutte le attività propedeutiche e di preparazione dei materiali a cura della Cabina di Coordinamento POLA, che seguirà

puntualmente la sperimentazione, **attivando anche un help-desk POLA** per qualunque dubbio o necessità di intervento tecnico e organizzativo.

Scenario nazionale

Vi sono inoltre da tenere in considerazione alcuni fattori esogeni normativi in assetto ancora provvisorio.

Il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", in attesa di conversione definitiva, dedica l'art. 6 al "Piano integrato di attività e organizzazione".

Tale disposizione, oltre a ridenominarlo, ridefinisce contenuti e tempistica del Piano Integrato come rappresentato nella tabella di sintesi che segue:

Figura 6.3 - Ridefinizione del Piano Integrato

Art. 6, comma 2: il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:
a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo , anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne
d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione ;
e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno , anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;
f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni , fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere , anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.
<i>Art. 6, comma 4: Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 del presente articolo pubblicano il Piano e i relativi aggiornamenti entro il 31 dicembre di ogni anno sul proprio sito istituzionale e lo inviano al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri per la pubblicazione sul relativo portale.</i>
<i>Art. 6 comma 5. Entro sessanta giorni dall'entrata in vigore del presente decreto, con uno o più decreti del Presidente della Repubblica, ...OMISSIS... sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti da quello di cui al presente articolo.</i>

Senza dilungarsi oltre nel commentare una norma in attesa di conversione definitiva, se ne coglie comunque l'impatto prospettico e gli impliciti legami con la Pianificazione strategica, operativa e di organizzazione del lavoro in ottica POLA.