



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE  
SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE  
UFFICIO WELFARE, RELAZIONE SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

## PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

AGGIORNAMENTO GENNAIO 2022

Parere positivo della RSU e delle Organizzazioni Sindacali in data 17/01/2022

Parere positivo del Nucleo di Valutazione in data 17/01/2022

Parere positivo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) in data 19/01/2022

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25/01/2022



## Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) allegato al Piano Integrato della Performance

*Aggiornamento - gennaio 2022*

Introduzione .....	2
1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile.....	3
1.1. Organizzazione del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria .....	4
1.2. Il lavoro agile nell'anno 2021 .....	6
1.3. L'indagine "Impatto della pandemia da Sars-Cov2 sul personale dell'Università degli Studi di Milano" .....	12
2. Modalità attuative.....	21
2.1. I contenuti del PILA – Piano Individuale di Lavoro Agile .....	23
2.2. L'implementazione del lavoro agile ordinario .....	24
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	24
3.1. I soggetti .....	25
3.2. Gli strumenti nelle fasi del processo .....	26
4. Programma di sviluppo del lavoro agile .....	29



## Introduzione

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), documento di programmazione e attuazione della modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto nelle pubbliche amministrazioni, costituisce un aggiornamento del POLA redatto dall'Università degli Studi di Milano nel mese di gennaio 2021 ai sensi dell'art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 - e delle *Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica, pubblicate con decreto della Ministra per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020, nelle more dell'attuazione dell'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia.", che prevede la convergenza del POLA nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

I paragrafi successivi integrano dunque il documento programmatico pubblicato dall'Ateneo nel 2021, aggiornandone i contenuti a seguito della prima implementazione del lavoro agile nell'anno 2021 che ha portato, nell'autunno del 2021, alla transizione dal lavoro agile "emergenziale" al modello di lavoro agile "ordinario" per oltre 1000 unità di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Come prevede il citato art. 263, il POLA, documento programmatico che individua le modalità attuative del lavoro agile al fine di permettere che almeno il 60% del personale possa avvalersene senza penalizzazioni professionali di sorta e con appositi supporti organizzativi, tecnologici e di verifica periodica dei risultati, deve essere redatto entro il 31 gennaio di ciascun anno. In caso di mancata adozione del Piano, il lavoro agile si applica almeno al 30% dei/delle dipendenti. In coerenza con le disposizioni legislative e in considerazione dell'importanza della redazione e approvazione del POLA per il raggiungimento dell'ambizioso obiettivo di implementare il lavoro agile su larga scala, l'Ateneo ha avviato già nel il primo anno di attuazione della norma l'imponente sforzo di adattamento organizzativo necessario per favorire il complesso mutamento delle modalità lavorative a beneficio del personale, dell'Ateneo e della sua utenza.

Il 2021 ha quindi rappresentato, compatibilmente con gli "aggiustamenti" che si sono resi necessari per fronteggiare il perdurare dell'emergenza sanitaria e per la corretta applicazione delle disposizioni governative, il primo anno di implementazione del modello di lavoro agile descritto nel POLA, attraverso l'avvio del progetto di lavoro agile ordinario in Ateneo, l'erogazione della formazione dedicata al personale e la raccolta dei PILA - Piani individuali di Lavoro Agile, come descritto nel dettaglio nei paragrafi che seguono.

In linea con i provvedimenti emanati a livello nazionale, a partire dal mese di ottobre 2021 l'Ateneo si è preparato al passaggio dal lavoro agile emergenziale a quello ordinario, attraverso la sottoscrizione e la trasmissione degli Accordi Individuali di Lavoro Agile,



raggiungendo l'ambizioso risultato di avere sottoscritto e attivato presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 1219 Accordi al 31 dicembre 2021, corrispondenti a oltre il 60% del personale in servizio alla stessa data.

Il documento, sviluppato in sinergia con i contenuti del *Piano Integrato della Performance 2021-2023*, di cui costituisce un allegato, si articola in quattro paragrafi:

1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile;
2. Modalità attuative;
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile;
4. Programma di sviluppo del lavoro agile.

Nel primo paragrafo, il documento restituisce una sintetica fotografia del livello di attuazione del lavoro agile raggiunto nel 2021. Nel secondo, sono descritte le scelte organizzative adottate per promuovere il ricorso al lavoro agile, mentre il terzo paragrafo presenta i soggetti e gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, all'interno di un processo articolato per fasi. Infine, il quarto rappresenta l'aggiornamento del programma di sviluppo del lavoro agile articolato in tre fasi - di avvio, di sviluppo intermedio e di sviluppo avanzato - nell'arco del triennio 2021-2023.

## 1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

L'adozione del lavoro agile quale strumento di innovazione organizzativa del triennio 2021-2023 si inserisce in un contesto amministrativo già fortemente indirizzato al miglioramento del benessere lavorativo. L'Ateneo è infatti attivamente impegnato, già da diversi anni, nella progettazione e realizzazione di svariati interventi, tra cui si ricordano, a titolo esemplificativo, le politiche di *People Care* di Ateneo, le misure di conciliazione vita-lavoro e lo sportello di ascolto organizzativo incardinato nella Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale.

Mentre l'anno 2020 è stato caratterizzato - come ampiamente descritto all'interno del POLA 2021 - dall'importante sforzo organizzativo di introduzione e massiccio ricorso al lavoro agile "emergenziale" nella sua massima estensione, e, parallelamente, dalla positiva conclusione del percorso negoziale che ha portato, il 23 dicembre 2020, alla sottoscrizione dell'innovativo *Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario*, l'anno 2021 ha visto il graduale ritorno in presenza del personale e, contestualmente, l'implementazione dell'ambizioso progetto di lavoro agile "ordinario" in Ateneo.

È importante ricordare che l'esperienza vissuta dall'Ateneo nel corso del 2020<sup>1</sup> ha contribuito in maniera sostanziale allo sviluppo e alla sperimentazione di strumenti nuovi

---

<sup>1</sup> L'esperienza vissuta dall'Ateneo nell'anno 2020 è rappresentata nel dettaglio all'interno POLA 2021, nel box di approfondimento n.3.



e soluzioni inedite in ambito informatico, comunicativo, manageriale e organizzativo, anche attraverso l'offerta di percorsi formativi per favorire la crescita professionale da remoto.

Nel 2021, il protrarsi dell'emergenza sanitaria ha comportato un mantenimento del ricorso massiccio al lavoro agile fino a maggio, mese in cui è stato avviato il progressivo ritorno in presenza. In questo periodo l'Ateneo ha provveduto alla progettazione e realizzazione di diversi interventi per il proseguimento "a regime" del lavoro agile al termine dell'emergenza sanitaria. I più significativi tra questi interventi sono stati lo sviluppo della procedura informatica, che permette la raccolta e l'analisi dei Piani Individuali di Lavoro Agile, nei quali sono definiti gli obiettivi e gli indicatori della prestazione lavorativa resa in modalità agile, le fasce di contattabilità e il numero di giornate di lavoro agile mensili, e il percorso formativo dedicato al lavoro agile, supportato dalla redazione di documenti operativi e video tutorial resi disponibili attraverso la pagina dedicata al lavoro agile all'interno del sito web d'Ateneo.

### 1.1. Organizzazione del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria

Durante l'emergenza sanitaria, al fine di coniugare il ricorso massivo al lavoro agile con il buon funzionamento dell'Ateneo e l'efficienza ed efficacia dei servizi erogati, l'Ateneo ha realizzato una mappatura delle attività che possono essere svolte da remoto, senza generare un impatto negativo in termini di quantità e qualità dei servizi, attraverso la realizzazione di questionari somministrati a tutte le strutture - Direzioni, Dipartimenti e Centri Funzionali. Le modalità e i risultati di tale mappatura sono descritti nel dettaglio nel box n. 1 del POLA 2021.

Mentre il POLA 2021 presenta, all'interno del box 3, la ricostruzione dei provvedimenti interni all'Ateneo che hanno regolamentato il lavoro agile nell'anno 2020, il box 1 del presente documento ricostruisce nel dettaglio il contenuto degli atti interni che hanno disciplinato il lavoro agile, ancora in modalità "emergenziale", nell'anno 2021.

I provvedimenti interni che, durante l'anno 2021, hanno regolato il proseguimento del lavoro agile come strumento di tutela della salute del personale e dell'utenza e di contenimento del rischio di contagio sono riconducibili a tre insiemi di misure: proseguimento del lavoro agile emergenziale per il contenimento dell'emergenza sanitaria; predisposizione e avvio del graduale rientro in presenza del personale; definitivo passaggio dal regime emergenziale a quello ordinario.

#### **Box 1. Le misure per l'implementazione e il proseguimento del lavoro agile introdotte in Ateneo nel 2021**

##### **I. Mantenimento delle misure emergenziali e di contenimento del contagio**

Nel primo quadrimestre del 2021 si assiste al protrarsi dell'emergenza sanitaria e ai conseguenti provvedimenti legislativi posti in essere a livello nazionale per il



contenimento dell'emergenza da Covid-19. In questo periodo, l'Ateneo emana alcuni provvedimenti di urgenza che prorogano le misure poste in essere durante la fase di recrudescenza del virus, avvenuta durante gli ultimi mesi del 2020, compresa la possibilità di applicazione del lavoro agile semplificato fino al 30 aprile 2021 (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 20 gennaio 2021, recante "Proroga delle misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale"). Contestualmente al mantenimento del lavoro agile emergenziale, l'Ateneo prosegue comunque il percorso di implementazione delle misure necessarie ad una innovativa organizzazione del lavoro per obiettivi al fine della completa attuazione del lavoro agile ordinario.

II. Misure che attuano il graduale rientro in presenza del personale

In ottemperanza al contenuto del decreto legge 22 aprile 2021 n. 52 recante "Misure urgenti per la graduale ripresa delle attività economiche e sociali nel rispetto delle esigenze di contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19", l'Ateneo provvede a programmare il progressivo rientro del personale presso le sedi di lavoro e a favorire una rapida ed ampia ripresa delle attività in presenza, nel rispetto delle norme di sicurezza e di tutela della salute pubblica. A tal fine, a partire dal 3 maggio 2021 fino al 31 agosto 2021, gli atti organizzativi delle strutture direzionali, dipartimentali e dei centri funzionali di Ateneo sono stati orientati a garantire lo svolgimento dei servizi erogati "prioritariamente" in presenza, come previsto dall'art. 3, comma 4, del decreto legge n. 52/21.

In data 30 aprile 2021, per favorire un ritorno progressivo e graduale del personale in presenza, l'Amministrazione determina che - fatti salvi i servizi essenziali per i quali la concessione della modalità di lavoro agile verrà valutata in funzione della necessità di garantirne il regolare svolgimento - nel periodo dal 3 al 31 maggio 2021 il lavoro in modalità agile può essere svolto per un massimo di 12 giornate lavorative, riproporzionate in caso di rapporto di lavoro di tipo part-time verticale secondo l'articolazione definita dal/dalla responsabile di ciascuna struttura. A partire dal 1° giugno e fino al 31 luglio 2021, fatti salvi i servizi essenziali sopra richiamati, il lavoro in modalità agile può essere svolto per un massimo di 10 giornate lavorative al mese, riproporzionate in caso di rapporto di lavoro di tipo part-time verticale, secondo l'articolazione definita dal/dalla responsabile di ciascuna struttura. In considerazione della tradizionale riduzione delle attività amministrative e tecniche durante la pausa estiva e al fine di favorire il corretto utilizzo delle ferie e di altri istituti analoghi, a partire dal 1° agosto e fino al 31 agosto 2021, fatti salvi i servizi essenziali sopra richiamati, il lavoro in modalità agile può essere svolto per un massimo di 6 giornate lavorative, riproporzionate in caso di rapporto di lavoro di tipo part-time verticale, secondo l'articolazione definita dal/dalla responsabile di ciascuna struttura.

III. Misure che introducono le modalità ordinarie di svolgimento del lavoro agile

A settembre 2021 il Governo annuncia che, a partire dal 15 ottobre 2021, la modalità "ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa torna ad essere soltanto quella in presenza (DPCM 23 settembre 2021). La messa a regime del nuovo modello di lavoro agile, superata la fase naturale di transizione connessa allo stato emergenziale ancora in corso, è prevista entro e non oltre il 1° gennaio 2022.





Vengono così superate le disposizioni che, nel periodo di grave emergenza sanitaria, avevano determinato la scelta del Governo di indicare il lavoro agile come modalità “ordinaria” di svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni: si ritorna pertanto, in definitiva, al sistema normativo e organizzativo disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81. Il lavoro agile semplificato, attuato finora dall’Ateneo, cessa quindi di avere applicazione. Come descritto all’interno del presente documento, l’Amministrazione si era già dotata degli strumenti necessari per l’applicazione del lavoro agile a “regime”. Così, al 31 dicembre 2021 risultano attivati, a seguito dell’invio al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 1219 Accordi Individuali di Lavoro Agile.

## 1.2. Il lavoro agile nell’anno 2021

Il presente paragrafo presenta i risultati dell’avvio del progetto di lavoro agile ordinario attraverso la raccolta dei PILA - Piani Individuali di Lavoro Agile, funzionali alla successiva sottoscrizione degli Accordi Individuali. È importante sottolineare che l’introduzione dello strumento del PILA - supportato dalla progettazione di una piattaforma informatica dedicata alla presentazione guidata, dall’organizzazione di incontri e occasioni formative con il personale e i/le responsabili e dalla produzione di una grande varietà di documenti e materiale informativo, ivi compresi dei video tutorial dedicati - non è funzionale solo alla corretta attuazione del lavoro agile, come previsto dalle più recenti disposizioni normative in materia, ma è anche un elemento cruciale per favorire il cambiamento culturale e organizzativo dell’Amministrazione verso una sempre maggiore rilevanza del lavoro per obiettivi e della valorizzazione della *performance* organizzativa.

Per meglio interpretare e contestualizzare i dati relativi ai PILA, occorre innanzitutto presentare le caratteristiche della popolazione dell’Ateneo. Il personale di Ateneo, che consta di oltre 2000 unità distribuite - tra Amministrazione centrale e Dipartimenti - nelle diverse sedi sul territorio milanese e lombardo, è costituito per oltre il 60% da donne. Il dato risulta essere significativo in considerazione del fatto che il lavoro agile in Ateneo, oltre ad essere un utile strumento organizzativo, si colloca nell’ambito delle politiche di conciliazione vita-lavoro a supporto della gestione da parte del personale degli oneri di cura familiare che, nel nostro Paese, ricadono principalmente sulle donne. La tabella 1 illustra la numerosità del personale di Ateneo per genere, mentre la tabella 2 ripartisce il personale per struttura.

Tabella 1. Il personale di Ateneo nel 2020 e 2021, per genere

<i>Distribuzione del Personale in servizio per genere al 31/12/2021</i>		
F	M	Totale
1301	709	2010
<i>Distribuzione del Personale in servizio per genere al 31/12/2020</i>		
F	M	Totale
1270	714	1.984



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

**Tabella 2. Distribuzione del Personale in servizio a tempo indeterminato e determinato per struttura al 31 dicembre 2021**

STRUTTURA	Personale al 31/12/21
Azienda Agraria Didattico-Sperimentale - G.P. Guidobono Cavalchini	1
Centro Apice - Archivi della Parola, dell'Immagine e della Comunicazione Editoriale	4
Centro Clinico-Veterinario e Zootecnico-Sperimentale d'Ateneo	30
Centro funzionale Aziende Agrarie d'Ateneo (CFAA)	7
CENTRO LINGUISTICO D'ATENE SLAM	10
COSP - Centro per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni	24
CTU - CENTRO PER L'INNOVAZIONE DIDATTICA E LE TECNOLOGIE MULTIMEDIALI	21
Dipartimento di Beni Culturali e Ambientali	9
Dipartimento di Bioscienze	55
Dipartimento di Biotecnologie Mediche e Medicina Traslazionale	37
Dipartimento di Chimica	41
Dipartimento di Diritto Privato e Storia del Diritto	9
Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale	12
Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi	13
Dipartimento di Filosofia Piero Martinetti	8
Dipartimento di Fisica Aldo Pontremoli	33
Dipartimento di Fisiopatologia Medico-Chirurgica e dei Trapianti	57
Dipartimento di Informatica Giovanni Degli Antoni	30
Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere	8
Dipartimento di Matematica Federigo Enriques	17
Dipartimento di Medicina Veterinaria	26
Dipartimento di Oncologia ed Emato-Oncologia	18
Dipartimento di Scienze Agrarie e Ambientali - Produzione, Territorio, Agroenergia	37
Dipartimento di Scienze Biomediche e Cliniche L. Sacco	43
Dipartimento di Scienze Biomediche per la Salute	46
Dipartimento di Scienze Biomediche, Chirurgiche ed Odontoiatriche	33
Dipartimento di Scienze Cliniche e di Comunità	65
Dipartimento di Scienze della Mediazione Linguistica e di Studi Interculturali	6





## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

Dipartimento di Scienze della Salute	41
Dipartimento di Scienze della Terra Ardito Desio	20
Dipartimento di Scienze e Politiche Ambientali	21
Dipartimento di Scienze Farmaceutiche	23
Dipartimento di Scienze Farmacologiche e Biomolecolari	29
Dipartimento di Scienze Giuridiche Cesare Beccaria	9
Dipartimento di Scienze per gli Alimenti, la Nutrizione e l'Ambiente	47
Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche	17
Dipartimento di Scienze Veterinarie per la Salute, la Produzione Animale e la Sicurezza Alimentare	20
Dipartimento di Studi Internazionali, Giuridici e Storico-Politici	9
Dipartimento di Studi Letterari, Filologici e Linguistici	10
Dipartimento di Studi Storici	7
Direzione Affari Istituzionali	30
Direzione Centrale Acquisti	21
Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria	38
Direzione Didattica e Formazione	41
Direzione Edilizia	58
Direzione Generale	61
Direzione Ict	85
Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze	19
Direzione Legale e Procedure Concorsuali Personale Dipendente	27
Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science	19
Direzione Segreterie Studenti e Diritto allo Studio	114
Direzione Servizi Patrimoniali, Immobiliari e Assicurativi	191
Direzione Servizi per la Ricerca	64
Direzione Servizio Bibliotecario d'Ateneo	170
Direzione Sicurezza, Sostenibilità e Ambiente	16
Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale	33
Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo	68
Scuola di Giornalismo Walter Tobagi	2



<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>2010</b>
---------------------------	-------------

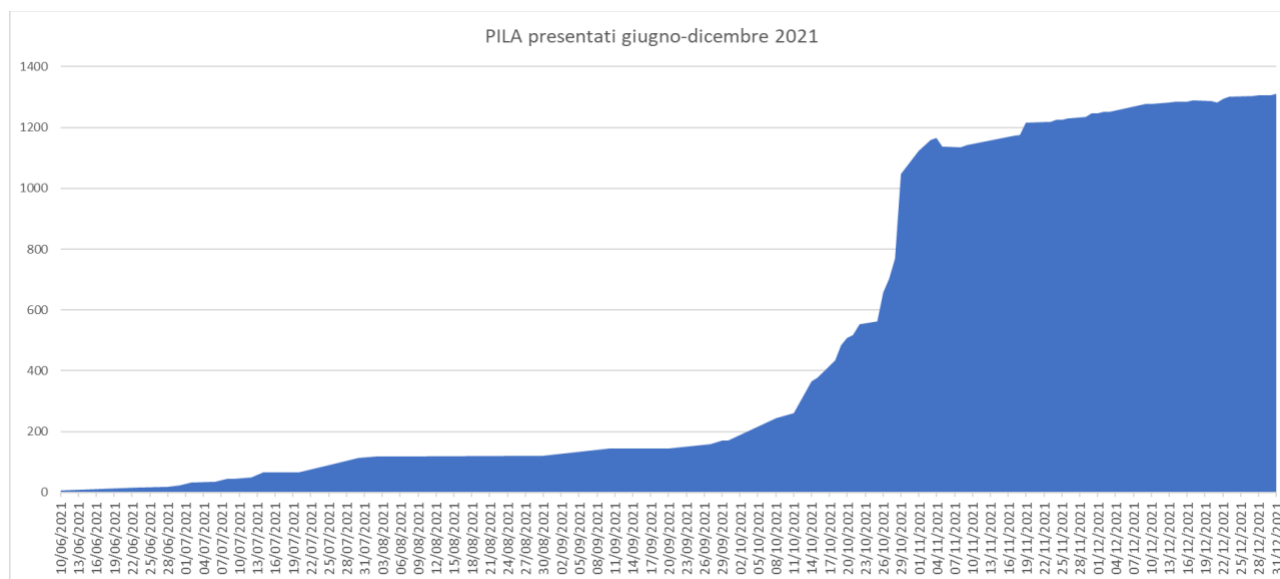
Le figure sottostanti mostrano le caratteristiche dei 1219 PILA presentati dal personale di Ateneo e attivati al 31 dicembre 2021<sup>2</sup> in relazione a dimensioni potenzialmente rilevanti quali la distribuzione per struttura (Amministrazione Centrale e Dipartimenti), per genere e per numero di giornate di lavoro agile autorizzate dai/dalle responsabili.

La figura 1 mostra la raccolta, attraverso la procedura informatica dedicata, dei PILA a partire dal mese di giugno e fino a dicembre 2021. Nel mese di aprile 2021 l'Amministrazione ha infatti avviato ufficialmente il progetto di lavoro agile "ordinario" attraverso la presentazione del progetto a tutto il personale, in modalità webinar, il 15 aprile 2021. A seguito del primo evento, il personale ha partecipato alla formazione dedicata alla corretta redazione di obiettivi e indicatori dell'attività svolta in modalità agile e ha avuto accesso al materiale informativo redatto ad hoc, tra cui i video tutorial e i vademecum dedicati. A partire dal mese di giugno e a seguito della formazione dedicata, il personale ha potuto accedere alla procedura informatica per la presentazione dei PILA e la contestuale validazione da parte dei/delle responsabili, come descritto nel dettaglio nei paragrafi successivi. La figura 1 mostra chiaramente lo sforzo di implementazione del lavoro agile "ordinario" attraverso una significativa accelerazione del processo di raccolta e attivazione dei PILA a seguito delle disposizioni ministeriali che hanno indicato nel mese di ottobre la fine dell'utilizzo della modalità semplificata per il ricorso al lavoro agile per le Pubbliche Amministrazioni.

**Figura 1. I PILA presentati dal personale da giugno a dicembre 2021, valori assoluti**

---

<sup>2</sup> Il 31 dicembre 2021 la procedura informatica conteneva altri 92 PILA i cui Accordi Individuali erano ancora in attesa di sottoscrizione da parte del personale. Le analisi prendono in considerazione esclusivamente i PILA i cui Accordi sono stati regolarmente sottoscritti e attivati dall'Ateneo all'interno della piattaforma informatica del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali al 31 dicembre 2021.



Le figure dalla 2 alla 4 analizzano, invece, i 1219 PILA presentati e attivati al 31 dicembre 2021 in base a dimensioni significative quali il numero di giornate di lavoro agile autorizzate, la struttura di appartenenza e il genere dei/delle richiedenti. I dati mostrano chiaramente la prevalenza di Piani Individuali autorizzati per il numero massimo di giornate mensili consentite (7 giornate al mese, pari all'80% dei PILA presentati), una prevalenza di PILA provenienti dal personale che opera nelle strutture dell'Amministrazione Centrale (Direzioni e Centri, pari al 59% dei PILA presentati) e una netta prevalenza di PILA presentati dalla componente femminile (70% dei PILA presentati).

Figura 2. I PILA presentati e attivati, suddivisi per numero di giornate di lavoro agile autorizzate, valori %

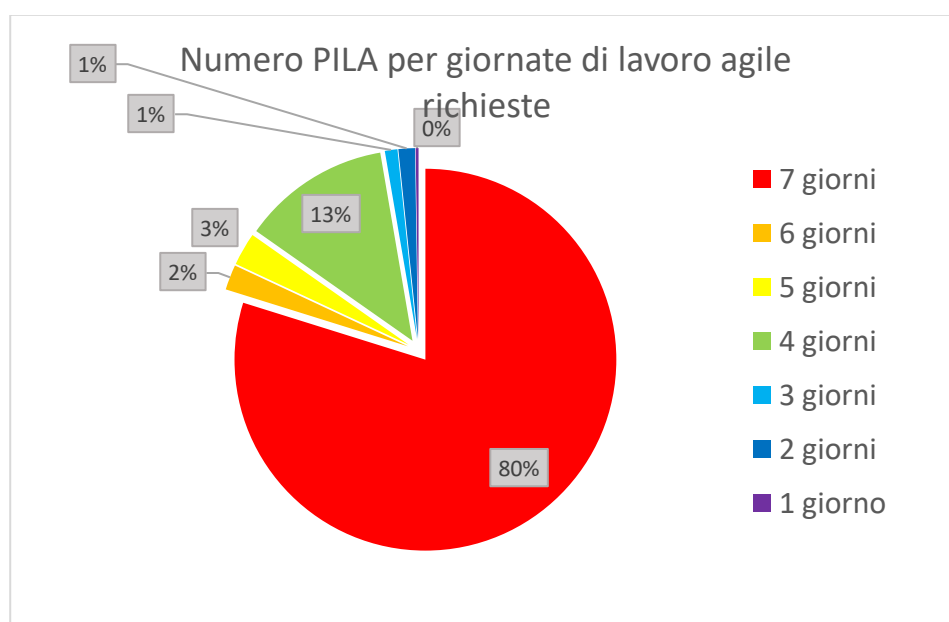




Figura 3. I PILA presentati e attivati dal personale che lavora nelle strutture dell'Amministrazione Centrale (Direzioni e Centri) e nei Dipartimenti, valori %

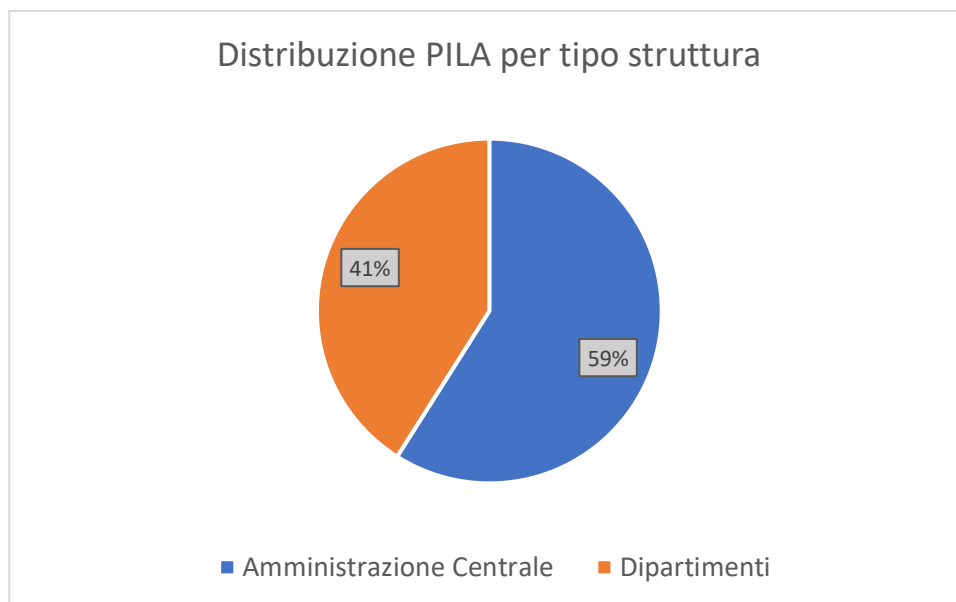
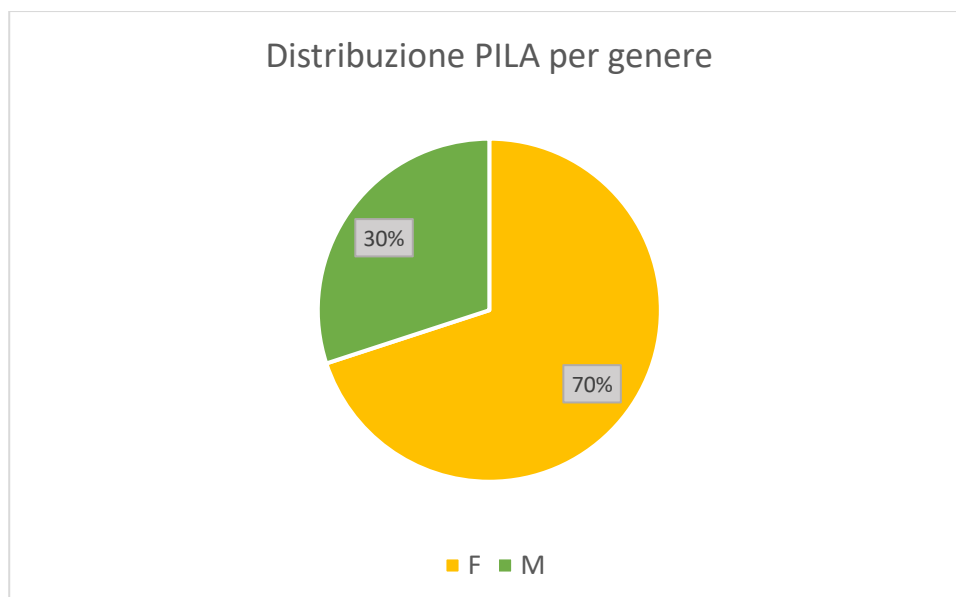


Figura 4. I PILA presentati e attivati suddivisi per il genere del/della richiedente, valori %



Le dimensioni sopra indagate - con particolare riferimento alla differenziazione di genere e al *cleavage* centro-periferia, rappresentato a livello organizzativo dall'appartenenza a una struttura dell'amministrazione centrale o dipartimentale - necessitano però, al fine di essere analizzate in maniera puntuale, una lettura del dato in relazione alle caratteristiche della popolazione di Ateneo presentate in apertura di paragrafo. A questo



proposito, la tabella 3 presenta le percentuali di PILA per struttura (Amministrazione Centrale e Dipartimenti) e per genere rispetto alla popolazione di riferimento, utilizzando il numero totale di unità di personale che afferisce alle strutture e per genere.

Pur riscontrando nuovamente una prevalenza dei PILA provenienti dall'Amministrazione Centrale rispetto a quelli attivati nei Dipartimenti, la percentuale di questi ultimi, se rapportata alla popolazione di riferimento, risulta essere superiore al 50% del personale in servizio presso queste strutture (circa 56%). Analogamente, se rapportati alla forte prevalenza femminile che caratterizza il personale di Ateneo (cfr. tabella 1), anche i dati sulla distribuzione di genere dei PILA mostrano un divario meno marcato, con il 51% della componente maschile del personale provvista di PILA. Rimane tuttavia significativa, in un'ottica di supporto alla conciliazione vita-lavoro già richiamata nei paragrafi precedenti, la percentuale del 65,5% di donne che usufruisce del lavoro agile.

**Tabella 3. I PILA presentati in relazione alla popolazione di riferimento (numero totale di unità di personale per ciascun sotto-gruppo)**

		PILA presentati	Totale dipendenti	% PILA su pop. di riferimento
Distribuzione per strutture	<i>Amm. Centrale</i>	719	1116	64,43%
	<i>Dipartimenti</i>	500	894	55,93%
	TOTALE	1219	2010	60,65%
Distribuzione per genere	<i>F</i>	853	1301	65,56%
	<i>M</i>	366	709	51,62%
	TOTALE	1219	2010	60,65%

### 1.3. L'indagine "Impatto della pandemia da Sars-Cov2 sul personale dell'Università degli Studi di Milano"

A giugno 2021 la Direzione Sicurezza, Sostenibilità e Ambiente in collaborazione con la Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale, su indicazione della Direzione Generale, ha avviato l'indagine "Impatto della pandemia da Sars-Cov2 sul personale dell'Università degli Studi di Milano" rivolta a tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Università degli Studi di Milano, per approfondire gli impatti della pandemia da SARS-COV2.

La prima fase tra giugno e settembre 2021 è stata finalizzata all'approfondimento della domanda interna e all'identificazione di aree, destinatari e obiettivi oggetto dell'indagine. A tal fine sono stati condotti incontri di condivisione con i/le principali interlocutori/trici delle aree della Salute e Sicurezza e Gestione del Personale in Ateneo (Direzione Sicurezza, Sostenibilità e Ambiente; Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale; Direzione Generale; Medici Competenti; Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza) assieme a una revisione della letteratura scientifica esistente,



nazionale e internazionale, sui temi di interesse. Questa fase preliminare ha permesso di conseguire la strutturazione del questionario per l'indagine, costituito dalle aree di maggiore interesse evidenziate dagli/dalle interlocutori/trici coinvolti e dalla ricerca scientifica. Il questionario è stato quindi condiviso con il gruppo di lavoro, i direttori/le direttrici dei Dipartimenti e i/le responsabili delle Direzioni, il Rettore e il Comitato Etico, che ne ha dato parere favorevole.

La versione definitiva del questionario comprendeva una serie di domande relative alla percezione di sicurezza e al rischio di contagio sul luogo di lavoro, alla salute psicofisica e occupazionale, all'organizzazione e ai cambiamenti del lavoro, con un focus sul lavoro agile emergenziale. Il questionario è stato quindi implementato in versione digitale con il supporto del Centro per l'innovazione didattica e le tecnologie multimediali. Una comunicazione via e-mail e un webinar di presentazione del progetto hanno dato avvio alla fase di raccolta dei dati il 26 ottobre 2021 con termine il 12 novembre 2021.

### **Risultati preliminari**

I risultati preliminari sono stati presentati alla riunione periodica (ex art. 35 decreto legislativo n.81/08) l'11 dicembre 2021. Di seguito riportiamo i risultati preliminari sul lavoro agile emergenziale. Tali dati verranno riportati in forma aggregata tenendo conto delle principali mansioni presenti in Ateneo (Area Amministrativa e Gestionale; Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati, Area Socio-Sanitaria, Tecnologo; Area Servizi Generali e Tecnici; Area Biblioteche). Si specifica che questi risultati saranno oggetto di ulteriori elaborazioni nel corso dei prossimi mesi, al fine di determinare con maggiore precisione la sussistenza di eventuali gruppi di lavoratori più vulnerabili e identificare quindi le specifiche misure di prevenzione nonché le aree di maggiore benessere e soddisfazione che possono risultare indicatore di best practice.

La partecipazione generale all'indagine è stata buona, con diverse strutture virtuose. In totale hanno partecipato 1081 persone, il 54% di tutto il personale. Il tasso di partecipazione è stato: nelle Direzioni 50%, nei Dipartimenti 57%, nei Centri 71%. La tabella 4 riporta il numero di partecipanti per mansione, con le percentuali di risposta in riferimento all'intera popolazione lavorativa, il tasso di partecipazione e la suddivisione all'interno del campione dell'indagine. Si nota, da un lato, l'ottima partecipazione delle biblioteche e dall'altro - dato certamente da approfondire - l'adesione inferiore dell'Area Servizi Generali e Tecnici.

**Tabella 4. Tassi di partecipazione per Area**

AREA	Partecipanti INDAGINE (N)	Popolazione di riferimento PTAB UNIMI (N; %)	Tasso di partecipazione per area (%)	Distribuzione tra i partecipanti (%)
Area Amministrativa e Gestionale	531	967 (48%)	55	49.1

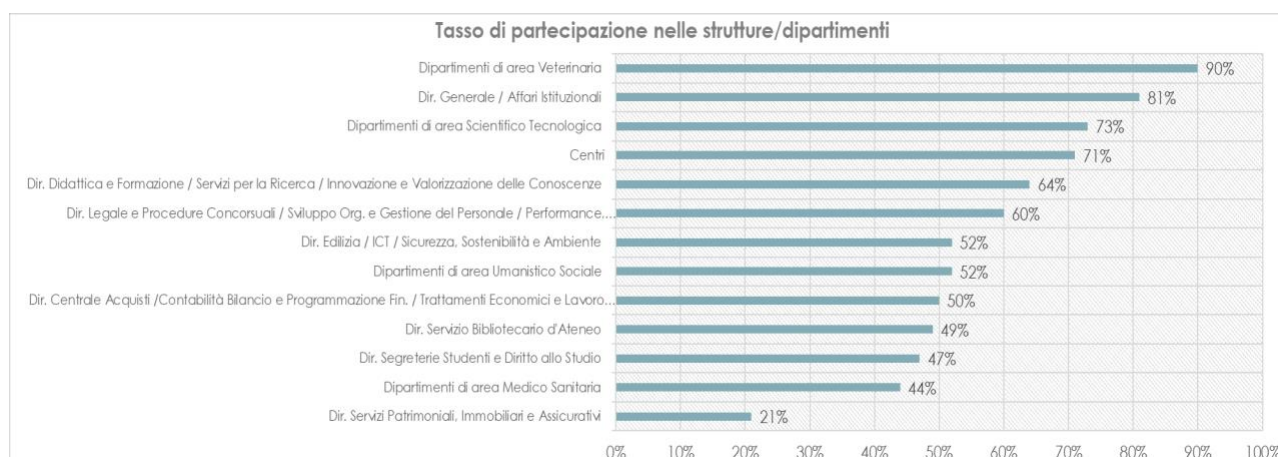




Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati, Area Socio-Sanitaria, Tecnologo	403	733 (37%)	55	37.3
Area Servizi Generali e Tecnici	47	157 (8%)	30	4.3
Area Biblioteche	100	147 (7%)	68	9.3
<b>TOTALE</b>	<b>1081</b>	<b>2004 (100%)</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

La figura 5 mostra la percentuale di partecipazione nelle singole strutture (Direzioni e Dipartimenti) ha ottenuto tassi diversi, con un’ottima adesione per i Dipartimenti di area Veterinaria, la Direzione Generale, la Direzione Affari Istituzionali, i Dipartimenti di area scientifica tecnologica e i Centri; minore per la Direzione Servizi patrimoniali, Immobiliari e Assicurativi.

**Figura 5. Tasso di partecipazione all’indagine per struttura**



In generale, i/le partecipanti al questionario indicano come la propria attività lavorativa sia definita come:

- 48% parzialmente svolgibile da remoto
- 41% interamente svolgibile da remoto
- 11% non eseguibile da remoto

Queste percentuali si differenziano molto osservando il dato tra le 4 mansioni: i servizi generali e tecnici indicano per il 69,6% che il proprio lavoro non è eseguibile da remoto, il personale amministrativo e gestionale indica invece per il 62,5% come il proprio lavoro sia eseguibile interamente da remoto. Il personale dell’Area Biblioteche e dell’Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati, Area Socio-Sanitaria, Tecnologo indicano rispettivamente per il 76% e i 62% che il proprio lavoro è parzialmente eseguibile da remoto.

La condizione preferibile di lavoro, nel campione generale, risulta:

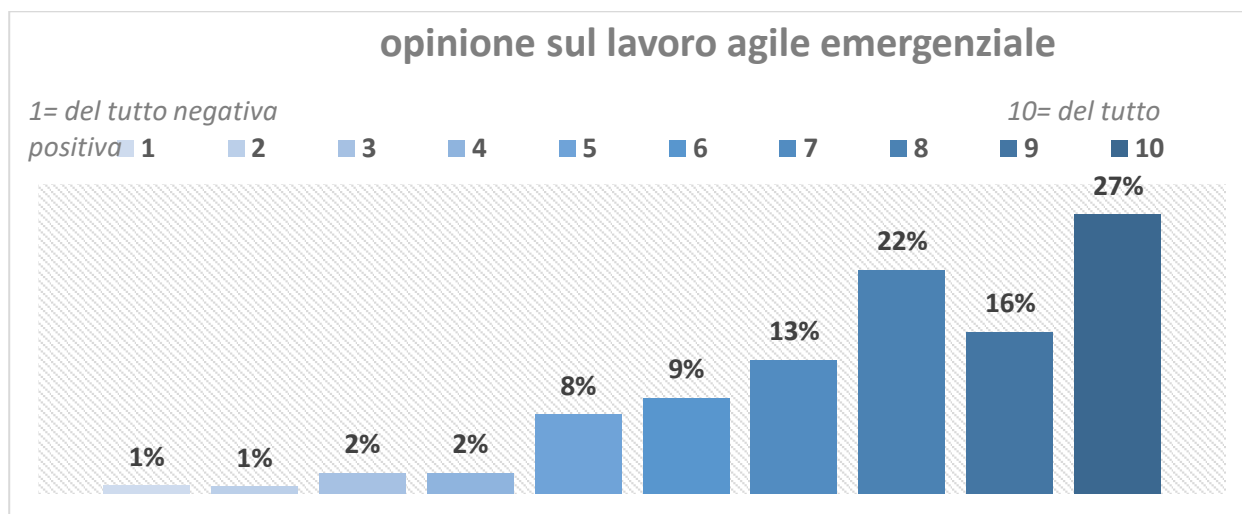


- 73% ibrida
- 20% solo in presenza
- 7% solo in remoto

In totale, solo 29 persone che non hanno un lavoro svolgibile da remoto vorrebbero usufruire di questa modalità.

In riferimento al lavoro agile emergenziale, i/le partecipanti esprimono un'opinione sul lavoro agile emergenziale molto positiva, la media punteggi infatti è 7.9 (ds 1.97), su una scala da 1 a 10 (il 65% del campione esprime giudizio uguale a superiore a 8). La figura 6 illustra la distribuzione dei punteggi.

Figura 6. Opinione sul lavoro agile emergenziale



Il giudizio sul lavoro agile emergenziale non è associato a genere / avere figli o altri compiti di cura / avere un ruolo di responsabilità. Emerge un'associazione con l'età ( $p=.002$ ): al crescere dell'età diminuisce la soddisfazione ( $8.17 < 40$  vs  $7.62 > 55$ ) pur rimanendo comunque alta.

Come mostra la tabella 5, nonostante l'opinione sul lavoro agile emergenziale sia complessivamente molto positiva, da un confronto tra mansioni e caratteristiche del regime lavorativo emergono alcune differenze: in particolare i giudizi negativi sono per lo più espressi da una parte di lavoratori e lavoratrici afferenti all'area dei servizi generali e tecnici e delle biblioteche, e da coloro i quali preferiscono lavorare solo in presenza o il cui lavoro non è eseguibile da remoto. Al crescere dell'uso del remoto negli ultimi sei mesi, aumenta anche il giudizio positivo associato al lavoro agile emergenziale.

Tabella 5. I giudizi del personale per aree di appartenenza e caratteristiche del lavoro

Confronto tra aree e caratteristiche del regime lavorativo	N	giudizio insufficiente (1-5)	giudizio ottimo o eccellente (8-10)
--	---	------------------------------	-------------------------------------



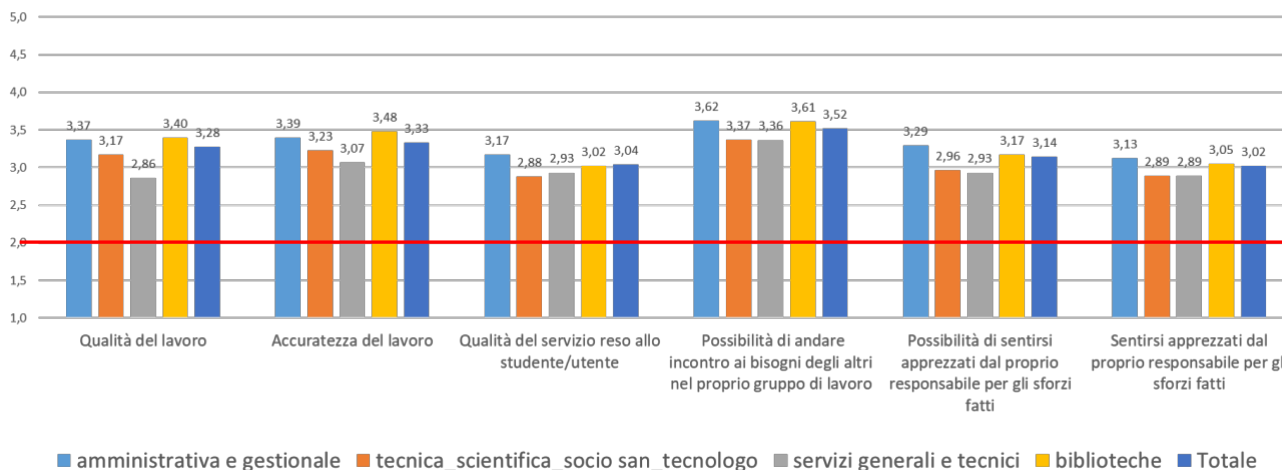
Area servizi generali e tecnici	46	28,3%	56,5%
Area biblioteche	100	22,0%	54,0%
«Il mio lavoro non è eseguibile da remoto»	118	28,0%	42,4%
«Preferisco lavorare in modalità di sola presenza»	212	30,7%	37,7%
Negli ultimi sei mesi: «ho lavorato sempre in presenza»	213	23,5%	46,9%
Negli ultimi sei mesi: «ho lavorato in modalità ibrida»	405	6,4%	75,3%
Negli ultimi sei mesi: «ho lavorato prevalentemente in remoto»	41	0,0%	85,4%
Negli ultimi sei mesi: «ho lavorato sempre in remoto»	16	12,5%	81,3%

Il questionario ha poi indagato i cambiamenti associati al lavoro agile emergenziale, chiedendo ai/alle partecipanti di indicare se alcuni aspetti lavorativi e relazionali fossero peggiorati, migliorati o non avessero subito cambiamenti. In generale il campione totale indica un leggero miglioramento per la qualità e accuratezza del lavoro e un cambiamento migliorativo più forte per la possibilità di andare incontro ai bisogni dei/delle colleghi/e nel proprio gruppo di lavoro. Non emergono cambiamenti nella qualità del servizio reso all'utenza o nel sentirsi apprezzati dal/dalla proprio/a responsabile per gli sforzi fatti. Come mostra la figura 7, l'area amministrativa e gestionale indica di avere percepito un certo miglioramento in tutte le dimensioni indagate, con punteggi maggiori rispetto ai/alle colleghi/e di altre aree. Diversamente, il lavoro agile emergenziale non sembra aver influito o aver influito negativamente, seppur in misura lieve, su alcuni aspetti lavorativi dell'Area servizi generali e tecnici e dell'area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati, Area Socio-Sanitaria, Tecnologo.

**Figura 7. Cambiamenti associati al lavoro agile emergenziale**



**CAMBIAMENTI ASSOCIATI AL LAVORO AGILE EMERGENZIALE**



tutte le differenze sono statisticamente significative \*\*\*

Non emergono differenze tra responsabili e collaboratori/trici per genere, ma emergono forti associazioni con l'età ( $p < .000$ ): punteggi maggiormente positivi per lavoratori e lavoratrici più giovani.

Lavoratori/lavoratrici dell'area Medico Sanitaria e Veterinaria e chi lavora frequentemente con il pubblico indica una leggera diminuzione (2.70-2.90) nella qualità del servizio reso agli/alle studenti e all'utenza.

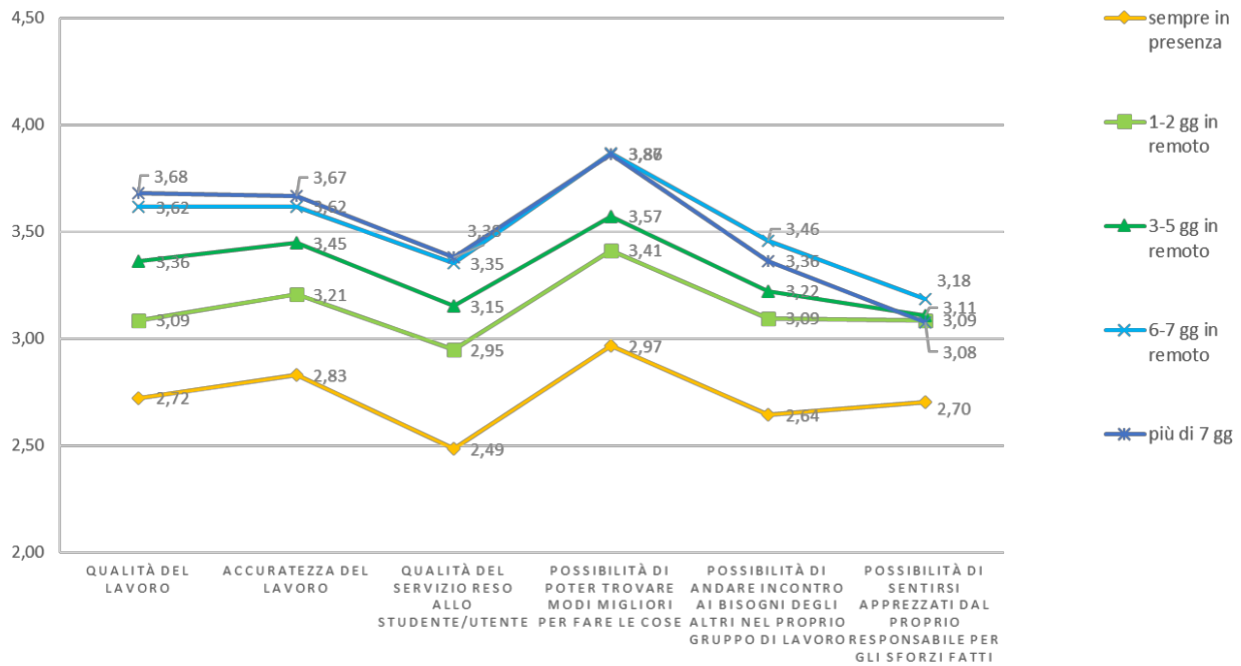
Come illustrato nella figura 8, chi ha usufruito maggiormente del lavoro da remoto a settembre 2021 tende ad avere giudizi maggiormente positivi sul lavoro agile, indicando come molte prestazioni o attività siano migliorate. Viceversa, chi non ha usufruito del remoto indica che tali attività o prestazioni siano leggermente peggiorate. In particolare, chi non ha un lavoro eseguibile da remoto indica una diminuzione di quasi un punto su tutti i 6 item.

**Figura 8. Giudizio sul cambiamento per regime lavorativo adottato a settembre 2021**



**GIUDIZIO SUL CAMBIAMENTO PER REGIME LAVORATIVO  
ADOTTATO A SETTEMBRE 2021**

1= MOLTO DIMINUITA; 2= UN Po' DIMINUITA; 3= NESSUN CAMBIAMENTO; 4= UN Po' MIGLIORATA; 5=MOLTO MIGLIORATA

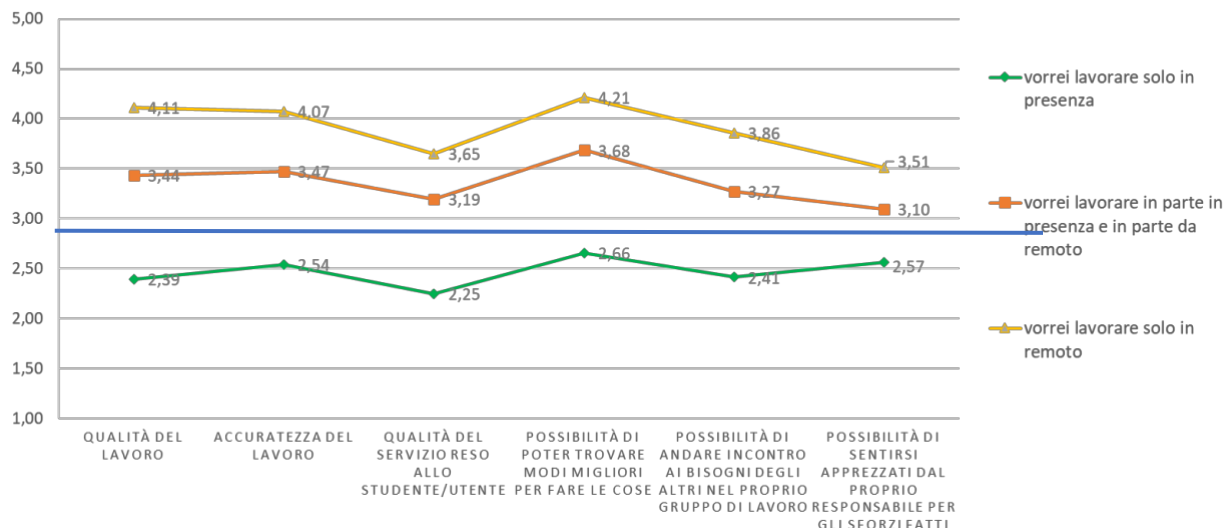


tutte le differenze sono statisticamente significative \*\*\*

Similmente al giudizio complessivo sul lavoro agile, anche le preferenze sulla modalità di lavoro sono associate al giudizio sui cambiamenti: indica punteggi positivi chi vorrebbe usufruire totalmente o in parte del remoto e viceversa (figura 9).

Figura 9. Giudizio sui cambiamenti e modalità di lavoro preferita

**GIUDIZIO SUI CAMBIAMENTI E MODALITÀ DI LAVORO PREFERITA**





tutte le differenze sono statisticamente significative \*\*\*

Nella tabella 6 viene illustrato l'impatto del lavoro agile emergenziale su alcune attività lavorative proprie del personale che svolge ruoli di responsabilità/dirigenza. In generale, sembra che questo regime lavorativo non abbia limitato la possibilità di offrire supporto e di valorizzare il contributo dei propri collaboratori/trici poiché i punteggi medi si collocano attorno al punto centrale della scala che indica "nessun "cambiamento", e i/le responsabili dei Dipartimenti e dei Centri indicano un leggero miglioramento. Inoltre, la deviazione standard indica una certa variabilità all'interno di ciascun gruppo indicando diversità di opinioni e vissuti a riguardo. Diversamente, la possibilità di capire i bisogni dei propri collaboratori sembra essere leggermente diminuita per i/le responsabili delle Direzioni e dei Centri. Tale dato sarà oggetto di approfondimento.

Da ulteriori analisi emerge inoltre come le persone con età maggiore di 55 anni, le donne e i/le responsabili dell'area biblioteche esprimano punteggi inferiori rispetto ai/alle colleghi/e delle altre aree, indicando come il lavoro agile emergenziale abbia impattato seppur lievemente sulla possibilità di mettere in atto le azioni indagate.

**Tabella 6. Impatto del lavoro agile sui/sulle responsabili**

1= DIMINUITA	3= NESSUN CAMBIAMENTO	5= MIGLIORATA		N	Mean	Std. Dev.
<b>A) La possibilità di capire i bisogni dei/delle collaboratori/trici</b>			DIPARTIMENTI	38	3,03	,75
			CENTRI	15	2,87	,83
			DIREZIONI	117	2,88	,94
			Totale	170	<b>2,91</b>	,89
<b>B) La possibilità di offrire supporto ai/alle collaboratori/trici</b>			DIPARTIMENTI	38	3,16	,85
			CENTRI	15	3,27	1,03
			DIREZIONI	117	3,02	,91
			Totale	170	<b>3,07</b>	,90
<b>C) La possibilità di valorizzare il contributo dei/delle collaboratori/trici</b>			DIPARTIMENTI	38	3,18	,80
			CENTRI	15	3,27	,88
			DIREZIONI	116	3,06	,93
			Totale	170	<b>3,11</b>	,89

Infine, il questionario ha indagato i principali vantaggi o svantaggi connessi all'attività lavorativa da remoto. In figura 10 vengono illustrati i vantaggi. In generale tutti gli aspetti indagati sono stati abbastanza importanti per il benessere delle persone e importanza maggiore viene indicata da coloro i quali hanno utilizzato maggiormente il regime di remoto negli ultimi sei mesi (ovvero all'aumentare dell'uso del remoto aumenta anche il benessere associato dichiarato).

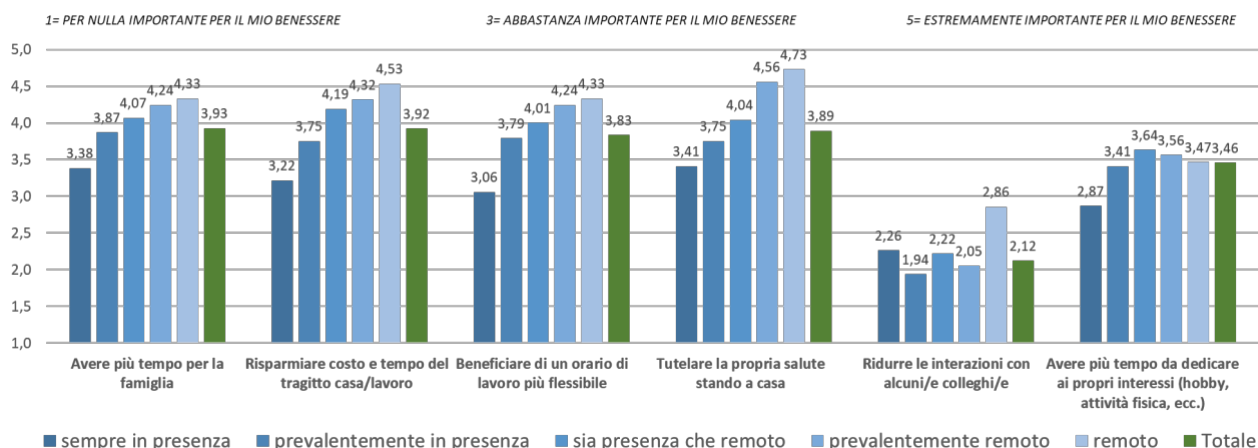
**Figura 10. Importanza dei vantaggi del remoto sul proprio benessere**





### IMPORTANZA DEI VANTAGGI DEL REMOTO SUL PROPRIO BENESSERE

e modalità di lavoro negli ultimi 6 mesi

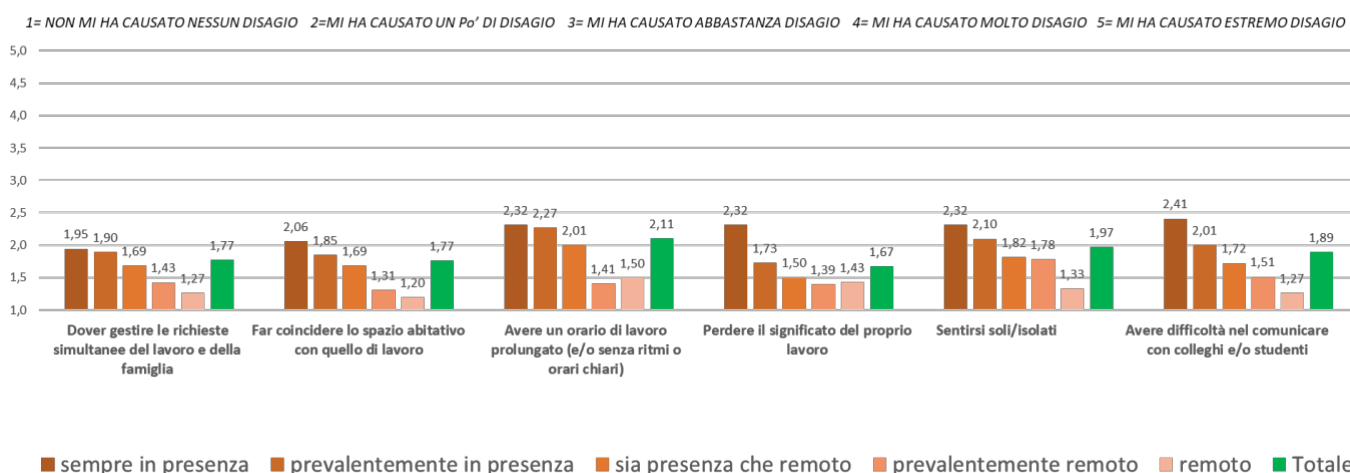


Gli svantaggi legati al lavoro da remoto, illustrati nella figura 11, risultano lievi, poiché nessun punteggio medio indica un certo o sostanziale disagio; anche qui maggiore è l'adozione del remoto e minori sono i disagi associati, mentre chi lavora maggiormente in presenza indica un po' di disagio, sia negli aspetti organizzativi (avere un orario prolungato o senza ritmi chiari) che relazionali e affettivi (difficoltà nel comunicare con colleghi e studenti, isolamento e perdita di significato del proprio lavoro). In generale, l'orario di lavoro prolungato e sentirsi isolati sono i rischi maggiori.

Figura 11. Disagio causato dagli svantaggi del remoto

### DISAGIO CAUSATO DAGLI SVANTAGGI DEL REMOTO

e modalità di lavoro negli ultimi 6 mesi



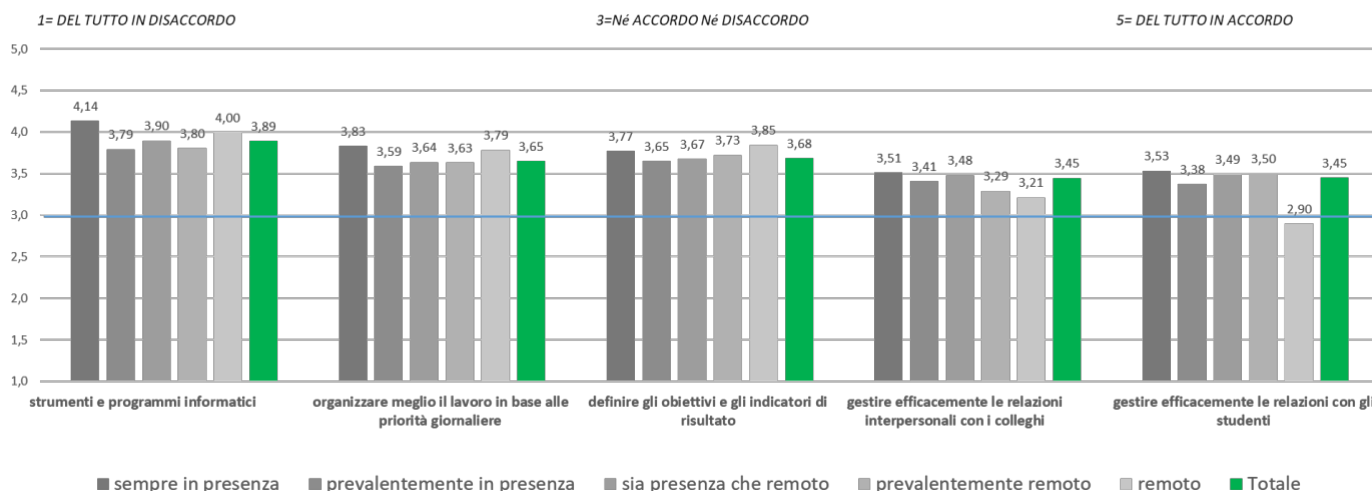
Nella figura 12 viene mostrata l'indagine sui bisogni, ovvero le competenze che è necessario accrescere per poter svolgere al meglio il lavoro agile. Come si evince dalla figura, diversamente dalle risposte precedenti, queste opinioni non sono differenziate tra



chi ha adottato diversi regimi lavorativi negli ultimi sei mesi, indicando una sostanziale omogeneità di opinione.

Figura 12. Competenze da accrescere per poter svolgere al meglio il lavoro agile

**COMPETENZE DA ACCRESCERE PER POTER SVOLGERE AL MEGLIO IL LAVORO AGILE**  
e modalità di lavoro negli ultimi 6 mesi



## 2. Modalità attuative

Il *Protocollo di Intesa in materia di orario di lavoro, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario*, sottoscritto il 23 dicembre 2020 nell'ambito della contrattazione di secondo livello con le rappresentanze sindacali dell'Ateneo, è il documento che disciplina il lavoro agile e, contestualmente, modifica l'articolazione dell'orario di lavoro e la durata della pausa minima in favore di una maggiore flessibilità dello svolgimento della prestazione lavorativa, con il dichiarato obiettivo di aumentare il benessere organizzativo e le opportunità di conciliazione vita-lavoro del personale, promuovendo al tempo stesso la transizione verso un modello più evoluto di lavoro *smart* e per obiettivi.

Con l'aspirazione di rappresentare la prima tappa di un nuovo percorso di innovazione organizzativa e culturale, il Protocollo di Intesa, che è rivolto a tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario in servizio presso l'Ateneo con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, non definisce una percentuale massima di personale che potrà avvalersi del lavoro agile, ma qualifica le attività che potranno essere svolte da remoto nel rispetto della qualità ed efficienza dei servizi da erogare, definendo le corrette modalità di gestione della prestazione lavorativa da remoto.

Le attività che possono essere svolte da remoto devono avere le seguenti caratteristiche:



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE  
SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE  
UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

- attività che possono essere svolte in autonomia dal personale interessato;
- attività per le quali è possibile fissare obiettivi generali che possono essere monitorati;
- attività che possono essere delocalizzate, almeno in parte per il lavoro agile, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- attività che possono essere svolte adeguatamente attraverso strumentazioni tecnologiche;
- attività di formazione, concordate con il/la responsabile e con l'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento.

In termini operativi, il lavoro agile può essere fruito per un massimo di sette giornate al mese e viene attivato, su istanza del/della dipendente, a seguito della compilazione e della successiva approvazione da parte dei/delle responsabili - tramite un'apposita procedura online - del Piano Individuale nel quale sono definiti gli obiettivi, gli strumenti di verifica periodica dell'attività svolta e il numero di giornate di lavoro agile mensili. La medesima procedura informatica, oltre a permettere la raccolta e l'analisi dei Piani Individuali, verrà impiegata per la predisposizione degli Accordi Individuali di lavoro agile che saranno sottoscritti e inviati al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali come previsto dagli articoli 19 e 23 della legge 81/2017.

Poiché il lavoro agile è una modalità di lavoro caratterizzata da flessibilità spaziale e temporale della prestazione lavorativa, il personale che svolge la propria attività da remoto può distribuire liberamente l'attività lavorativa nell'arco della giornata concordando con il/la responsabile alcune fasce di contattabilità, riportate nel Piano Individuale. A tal proposito, il Protocollo di Intesa disciplina anche il c.d. diritto alla disconnessione.

Il luogo di svolgimento dell'attività in lavoro agile è individuato discrezionalmente dal/dalla singolo/a dipendente, nel rispetto della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, come da indicazioni in merito alla sicurezza contenute nelle apposite informative fornite dall'Amministrazione.

La strumentazione per svolgere l'attività in modalità agile è, di norma, di proprietà del/della dipendente ma può anche essere assegnata in comodato d'uso dall'Ateneo. Nessun onere potrà essere addebitato all'Ateneo per rimborso spese e/o copertura dei costi della rete internet, del telefono e degli eventuali investimenti e/o delle spese di energia e di mantenimento dell'efficienza dell'ambiente di lavoro sostenuti dal personale in lavoro agile. Il personale deve altresì garantire il pieno rispetto delle norme sulla tutela della riservatezza dei dati previste dalla disciplina legale e di Ateneo.

Infine, il Protocollo di Intesa disciplina anche l'offerta di percorsi di formazione specifici per il personale, a prescindere dalla lavorabilità da remoto della propria mansione, e per i responsabili sui temi della crescita professionale da remoto, delle competenze digitali e della diffusione di una nuova cultura organizzativa orientata alla flessibilità e al lavoro



per obiettivi. Per i/le responsabili sono previsti, inoltre, percorsi di accompagnamento volti a favorire il cambiamento nell'organizzazione del lavoro e negli stili di coordinamento. Il dettaglio dei piani formativi è contenuto nel box di approfondimento dedicato al programma di formazione per il lavoro agile.

## 2.1. I contenuti del PILA - Piano Individuale di Lavoro Agile

Al fine di uniformare gli Accordi di Lavoro Agile di tutto il personale e di introdurre una cultura del lavoro per obiettivi, è stata predisposta una procedura informatica per la richiesta da parte del personale di usufruire dell'opportunità di svolgere l'attività in modalità agile, che prevede la redazione di un PILA - Piano Individuale di Lavoro Agile, contenente il dettaglio delle attività, corredate di obiettivi e indicatori, come illustrato nel dettaglio nel box 2.

L'iter di richiesta del lavoro agile prevede un colloquio preliminare tra personale e responsabili diretti/e al fine di concordare attività, tempi di lavoro, obiettivi e indicatori di monitoraggio, tutti elementi che saranno inseriti all'interno del Piano Individuale di Lavoro Agile. Dopo la compilazione del Piano Individuale, lo stesso viene sottoposto alla validazione dei/delle responsabili, attraverso la procedura informatica.

A seguito della validazione positiva del Piano da parte di tutti/e i/le responsabili e della Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale, i/le dipendenti possono procedere alla sottoscrizione dell'Accordo Individuale di Lavoro Agile, di cui il PILA costituisce parte integrante, che sarà inviato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, come previsto dagli articoli 19 e 23 della legge 81/2017.

### Box 2. Il Piano Individuale di Lavoro Agile: obiettivi e indicatori

Il Piano Individuale di Lavoro Agile costituisce parte integrante dell'Accordo Individuale di Lavoro Agile. Al suo interno sono indicati il numero massimo di giornate di lavoro agile al mese, le fasce di contattabilità, i canali di comunicazione e la strumentazione informatica utilizzati, nonché le attività che si possono svolgere in modalità agile.

Per ciascuna attività occorre inserire una sintetica descrizione, la definizione degli obiettivi, gli indicatori quantitativi e qualitativi che ne misurano il raggiungimento e la tempistica di riferimento.

A seguito dell'erogazione della formazione dedicata, anche grazie alla collaborazione con docenti e formatori esterni, l'Amministrazione ha elaborato una metodologia per la redazione delle attività e dei relativi obiettivi. Al fine di garantire la massima misurabilità dell'obiettivo concordato, quest'ultimo deve essere misurabile ovvero quantificabile, in termini concreti e chiari, con una grandezza numerica e con la definizione di uno standard di qualità della prestazione. Per esemplificare la modalità di misurazione degli obiettivi, si è ritenuto utile inserire per ciascuna attività uno o più indicatori quantitativi e qualitativi. La metodologia di stesura delle attività da svolgere in lavoro agile e dei relativi obiettivi e indicatori è stata



illustrata e corredata da numerosi esempi all'interno della [Guida alla definizione di obiettivi e indicatori](#), continuamente aggiornata e messa a disposizione di tutto il personale nella [pagina del sito di Ateneo dedicata al lavoro agile ordinario](#).

In aggiunta al materiale di supporto fornito al personale - quali a titolo esemplificativo, oltre alla Guida sopra citata, il [Vademecum per l'utilizzo della procedura informatica di attivazione del lavoro agile](#) e i video tutorial - l'Amministrazione ha messo a disposizione del personale un servizio di consulenza e supporto individuale per la corretta redazione del PILA, incardinato nell'Ufficio Welfare, Relazioni Sindacali e Pari Opportunità e disponibile all'indirizzo email dedicato [lavoro.agile@unimi.it](mailto:lavoro.agile@unimi.it).

Nell'anno 2021, inoltre, l'Amministrazione ha realizzato un modello operativo per la redazione degli obiettivi del personale afferente ai Dipartimenti, grazie alla collaborazione del coordinamento dei/delle responsabili amministrativi/e e a seguito dello svolgimento di alcune interviste al personale che opera nelle strutture dipartimentali, al fine di promuovere la corretta compilazione dei PILA e favorire l'uniformità all'interno e tra strutture per il personale che svolge mansioni analoghe.

## 2.2. L'implementazione del lavoro agile ordinario

Il personale è stato accompagnato nella corretta presentazione e validazione dei Piani da una serie di *webinar* e di incontri formativi dedicati a tutto il personale, ai/alle responsabili dell'Amministrazione Centrale e ai/alle direttori/direttrici di Dipartimento. Inoltre, è stata creata una [pagina sul sito di Ateneo](#) dedicata al lavoro agile ordinario, nella quale viene illustrata la modalità di richiesta di lavoro agile e vengono messi a disposizione tutti i materiali utili, quali il [Vademecum operativo per l'utilizzo della procedura informatica di attivazione del lavoro agile](#), la [Guida alla definizione di obiettivi e indicatori](#) e le [Domande e risposte - FAQ Lavoro Agile](#), e alcuni video tutorial.

In occasione del webinar di la presentazione dell'avvio del nuovo progetto di lavoro agile "ordinario" destinato al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, svoltosi il 15 aprile 2021, il pubblico è stato di oltre 900 persone collegate, a dimostrazione dello straordinario interesse suscitato dall'iniziativa.

A seguito del primo webinar e dell'evento formativo su obiettivi e indicatori, degli eventi dedicati ai/alle responsabili di struttura e agli incontri dedicati a gruppi più ristretti di stampo più "consulenziale", l'Amministrazione ha attivato - a seguito della pubblicizzazione del materiale informativo reso disponibile - la procedura informatica che ha consentito al personale di presentare i propri PILA, ai/alle responsabili di validarne i contenuti e, infine, alle Parti di sottoscrivere gli Accordi Individuali di Lavoro Agile.

## 3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile



Al fine di “tradurre” in pratica quanto previsto in fase di progettazione e condivisione negoziale, l’Ateneo ha disposto e avviato una strategia articolata in fasi e caratterizzata dalla messa in campo di strumenti specifici, gestiti da altrettanti “protagonisti” della profonda transizione organizzativa in atto. La mappa concettuale rappresentata nella figura n. 13 illustra sinteticamente, per ciascuna delle tre fasi individuate - progettazione, implementazione e monitoraggio - gli attori maggiormente coinvolti e gli strumenti utilizzati.

All’interno della figura, che vede distinte la fase progettuale e regolatoria (verde), la fase di implementazione e operatività del lavoro agile (rosso) e la fase di monitoraggio e analisi dei risultati, nonché di revisione e *fine tuning* propedeutica alla redazione del POLA successivo (blu), gli strumenti individuati dall’Ateneo per la gestione del lavoro agile sono rappresentati attraverso l’utilizzo di cerchi, mentre i soggetti coinvolti sono contenuti nei riquadri rettangolari. Le linee tratteggiate che collegano gli elementi rappresentano le relazioni tra essi in termini di contributo dei soggetti all’ideazione e all’utilizzo degli strumenti proposti.

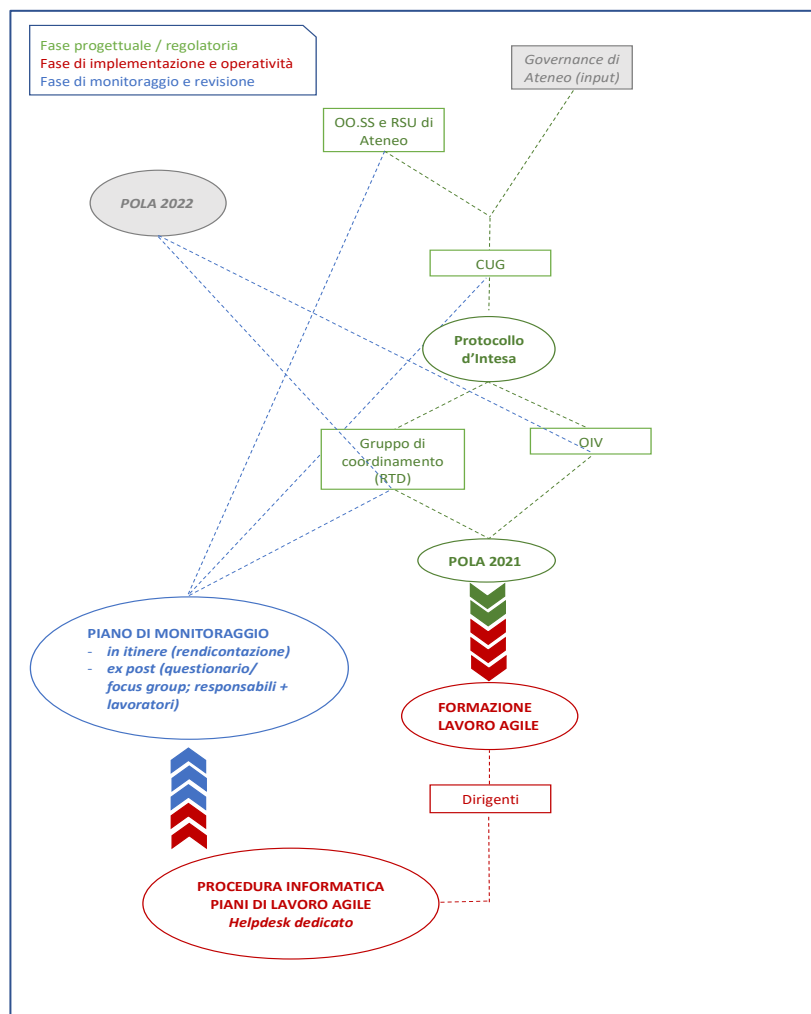
### 3.1. I soggetti

I principali attori coinvolti nell’implementazione e gestione del lavoro agile sono: i rappresentanti sindacali dell’Ateneo (RSU e Organizzazioni Sindacali), il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), l’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Gruppo di coordinamento organizzativo del lavoro agile con, al suo interno, la figura del Responsabile della Transizione Digitale e, infine, i/le Dirigenti nella loro capacità di propulsione e promozione del cambiamento organizzativo e culturale.

Il Gruppo di Coordinamento è stato istituito nel mese di gennaio 2021 attraverso apposita Determina del Direttore Generale e riunisce alcune delle figure apicali maggiormente coinvolte nell’implementazione del lavoro agile e i soggetti responsabili della gestione operativa, coadiuvati dalla partecipazione del Responsabile della Transizione Digitale dell’Ateneo. Coniugando gli aspetti gestionali con la visione strategica delle figure dirigenziali coinvolte, il Gruppo - che sarà ampliato e integrato nell’arco del triennio al fine di includere progressivamente tutte le competenze necessarie per l’evoluzione dalla fase di avvio all’implementazione avanzata - seguirà l’intero processo attraverso incontri periodici di confronto, monitoraggio e analisi, elaborazione di soluzioni specifiche per le aree di criticità individuate e proposta di correttivi e integrazioni al progetto.

**Figura 13. Fasi, soggetti e strumenti del lavoro agile in Ateneo**





### 3.2. Gli strumenti nelle fasi del processo

Il processo descritto nella figura n. 13 si caratterizza, in ciascuna fase, per l'identificazione di strumenti specifici funzionali all'implementazione del lavoro agile.

Nella fase progettuale, il primo strumento di carattere regolatorio realizzato in ambito negoziale attraverso l'interazione tra Parte Pubblica e Parte Sindacale e - successivamente - sottoposto al parere del CUG, è il Protocollo d'Intesa che definisce il perimetro di intervento e la disciplina operativa del lavoro agile in Ateneo, illustrato nel dettaglio nel paragrafo 2. Il secondo strumento, di carattere programmatico, che conclude la prima fase è costituito dal POLA 2021 che - a partire dai contenuti del Protocollo - declina in maniera strategica e progettuale l'implementazione del lavoro agile, beneficiando dell'interazione con il Gruppo di coordinamento e, al suo interno, del Responsabile della Transizione Digitale, nonché con l'OIV a cui viene annualmente sottoposto. È necessario inoltre ricordare che il testo del POLA e i successivi aggiornamenti sono trasmessi nuovamente ai rappresentanti sindacali dell'Ateneo, che ne verificano



l'aderenza con i principi concordati in sede negoziale che costituiscono le fondamenta dell'intero processo.

La fase operativa è caratterizzata dall'introduzione di due nuovi strumenti realizzati dall'Ateneo per gestire al meglio l'ambizioso progetto del lavoro agile a regime. Il primo è costituito dal piano di formazione, che rappresenta uno strumento strategico per accrescere e condividere conoscenze, informazioni, capacità e competenze ed è parte imprescindibile dell'attività di gestione e sviluppo delle risorse umane. Le caratteristiche e le novità del nuovo Piano Formativo 2022-2024, contenute nell'Accordo integrativo siglato in data 23 dicembre 2021 dalle delegazioni di Parte Pubblica e Parte Sindacale, sono descritte nel dettaglio nel box 3.

### **Box 3. Il programma di sviluppo della formazione per il lavoro agile**

L'obiettivo principale della formazione è il rafforzamento delle competenze esistenti, la valorizzazione delle aspettative e delle motivazioni di ciascuna unità di personale, nonché lo sviluppo di nuovi profili professionali. I criteri intorno ai quali sono organizzate le attività formative per i/le dipendenti dell'Ateneo sono inseriti in un accordo integrativo triennale, siglato in data 23 dicembre 2021 dall'Amministrazione e dalla Parte Sindacale, e valido dal 1° gennaio 2022 al 31 dicembre 2024.

Il nuovo piano formativo dell'Ateneo è redatto in coerenza con le prospettive di sviluppo dell'offerta formativa delineate all'interno del POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile - approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo il 26 gennaio 2021, e delle linee programmatiche enunciate nel Patto per l'Innovazione del Lavoro Pubblico e la Coesione Sociale, sottoscritto dal Governo e dalle Parti Sociali e pubblicato in data 11 marzo 2021.

Costituisce un nodo rilevante anche il Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" e in particolare l'articolo 6 comma 2 b), che insiste sulla necessità di implementare le strategie di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso a formazione finalizzata al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali legate al lavoro agile e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale.

L'emergenza sanitaria del 2020 ha cambiato drasticamente la modalità di erogazione delle iniziative formative, passando dalla formazione in aula in presenza ai webinar in diretta tramite piattaforme di teleconferenza e ai corsi e-learning, costituiti da video registrazioni messi a disposizione in modalità asincrona.

La progettazione delle attività formative viene effettuata in coerenza con gli obiettivi di miglioramento e crescita dell'Ateneo nonché di qualificazione, ri-qualificazione e valorizzazione del personale, attraverso la raccolta delle esigenze espresse e l'analisi del



fabbisogno formativo, anche in un'ottica di *life-long learning* e di ampliamento delle opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione, fornendo un supporto dinamico e positivo alle esigenze di cambiamento.

In un'ottica di maggiore efficacia e innovazione metodologica, particolarmente nell'ambito della digitalizzazione e dello sviluppo di competenze, si intende procedere con una revisione funzionale degli interventi con prospettive di miglioramento ed efficientamento dell'erogazione del servizio.

Le nuove aree di sviluppo saranno principalmente le seguenti:

- soft skills e competenze legate al lavoro agile, nell'ottica della diffusione di una nuova cultura organizzativa orientata alla flessibilità e al lavoro per obiettivi e con il fine di trasmettere le capacità necessarie a contribuire alla realizzazione di una diversa organizzazione del lavoro e a gestire in maniera efficace ed efficiente il lavoro agile: *problem solving*, stili di *leadership* e capacità di delegare, *team working*, *time management*, gestione dei conflitti, *remote management*, comunicazione digitale, diritto alla disconnessione;
- competenze digitali, al fine di accrescere la propensione complessiva al cambiamento e all'innovazione nella Pubblica Amministrazione, nell'ottica della transizione al digitale delle PA, come indicato nel Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2021-2023, con l'obiettivo di creare una base condivisa di conoscenze e capacità tecnologiche e d'innovazione tra il personale TAB, mediante interventi formativi personalizzati sulla base del *Syllabus* redatto dal Dipartimento di Funzione Pubblica, che descrive l'insieme delle conoscenze e abilità, organizzate per ambiti tematici e livelli di padronanza, che caratterizzano il set minimo di competenze digitali che ciascun dipendente pubblico dovrebbe possedere per poter operare agilmente in una PA sempre più digitale. L'Ateneo inoltre offre la possibilità a tutto il personale di ottenere la certificazione ICDL Base nell'arco del triennio 2022/2024, operando come Test Center per lo svolgimento degli esami;
- formazione specifica destinata alle Reti di coordinamento delle competenze di Ateneo, istituite con Determina direttoriale del 18 dicembre 2020, che mettono in collegamento le Direzioni competenti e i Dipartimenti, facilitando il coordinamento e la condivisione di conoscenze e buone prassi attraverso l'operato dei Referenti delle Reti. Le Reti sono istituite nelle seguenti aree: Didattica, Ricerca, ICT, Anticorruzione Trasparenza e Privacy, Servizi Tecnici, Vigilanza Pulizie e altri servizi;
- formazione specifica dedicata al personale di nuova assunzione, al fine di favorire l'inserimento nell'ambiente di lavoro e il supporto sia al singolo individuo sia ai gruppi, in un'ottica di garanzia del benessere lavorativo e di promozione della condivisione e del senso di appartenenza alla comunità universitaria;
- competenze linguistiche, grazie alla collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo SLAM, all'interno del progetto "Inglese per Tutti" per implementare e migliorare la conoscenza della lingua inglese di tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.



Nel corso del 2022 l'Ateneo aderirà al *Protocollo d'intesa per l'avvio di iniziative di rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del personale delle PP.AA*, stipulato tra Ministro per la Pubblica Amministrazione e Ministro dell'Università e della Ricerca il 7 ottobre 2021, poiché si rende necessario prevedere, in applicazione delle politiche di rilancio e sviluppo guidate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, un nuovo modello unico della formazione per la pubblica amministrazione. Il Dipartimento di Funzione Pubblica intende promuovere e sostenere il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del personale in servizio nelle pubbliche amministrazioni, al fine di garantire il miglioramento della capacità amministrativa e la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese, incentivando l'iscrizione del personale in servizio nelle pubbliche amministrazioni ai corsi di studio attivati dalle Università.

Infine, entro la fine dell'anno 2022, l'Ateneo si pone l'obiettivo di avviare il progetto della mappatura delle competenze: il modello di gestione per competenze è uno strumento per assicurare coerenza ed equità gestionale, per ottimizzare gli investimenti in occasione dei reclutamenti, delle mobilità e dei percorsi di sviluppo professionale delle persone.

Il secondo strumento, di fondamentale importanza all'interno del progetto di implementazione e sviluppo del lavoro agile, è costituito dalla procedura informatica che l'Ateneo ha sviluppato al fine di costruire una solida architettura organizzativa e informativa disegnata sulla base delle specificità dell'organizzazione. La procedura informatica, operativa dal mese di aprile 2021, consente a tutto il personale di Ateneo di proporre individualmente il proprio piano operativo di lavoro agile.

Al termine della fase operativa, che nell'anno 2021 ha visto la redazione e attivazione dei PILA di oltre 60% del personale di Ateneo, la fase di implementazione cederà gradualmente il passo nel 2022 alla fase di analisi dei risultati attraverso l'attività di monitoraggio e, successivamente, la proposta e l'introduzione di correttivi per garantire il continuo miglioramento del processo. La fase conclusiva è infatti contraddistinta dallo strumento del piano di monitoraggio, che prevede rilevazioni sia *in itinere* sia *ex post*, al fine di comprendere il livello di gradimento dei/delle beneficiari/e e l'impatto sull'organizzazione del lavoro in Ateneo, nonché di identificare le aree di criticità e di possibile miglioramento.

A questo proposito, è utile sottolineare che l'Ateneo ha già avviato le prime analisi in relazione ai PILA presentati e, grazie all'indagine "Impatto della pandemia da Sars-Cov2 sul personale dell'Università degli Studi di Milano" - i cui risultati preliminari in merito al lavoro agile sono presentati all'interno del paragrafo 1.3 - è già in grado di raccogliere le prime suggestioni provenienti dal personale.

#### 4. Programma di sviluppo del lavoro agile



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

In coerenza con quanto indicato nelle Linee Guida per la redazione del POLA da parte delle Amministrazioni e nel relativo *template*, il documento si conclude con l'illustrazione - aggiornando la rappresentazione in formato tabellare proposta all'interno delle linee guida - la traiettoria di sviluppo del lavoro agile in Ateneo attraverso il monitoraggio di una varietà di indicatori che saranno sviluppati nel triennio 2021-2023, al fine di rendere in maniera sintetica il percorso e i passaggi necessari a favorire la piena applicazione del lavoro agile in Ateneo.



Tabella 7. Il programma di sviluppo del lavoro agile - gli indicatori<sup>3</sup>

DIMENSIONI	INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023	FONTI
<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	<b>1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile</b>	In fase di predisposizione	Si	Ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Ampliamento del gruppo in relazione agli obiettivi dell'anno di riferimento	Costituzione e successivo ampliamento con Determina del Direttore Generale
	<b>2) Monitoraggio del lavoro agile</b>	Rendicontazione standard validata dai/dalle responsabili	Modello di rendicontazione validato dai/dalle responsabili in coerenza con il piano individuale e rilevazioni dell'efficacia, sia organizzativa sia individuale, delle misure adottate tramite analisi ad hoc	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti nel 2021 e ampliamento del monitoraggio	Adattamenti della metodologia di rilevazione in base ai risultati conseguiti ed eventuale integrazione dell'indagine	<a href="#">Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario;</a>
	3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	No	Servizio di help desk al personale in lavoro agile che utilizza pc di Ateneo in comodato d'uso	Estensione del servizio di help desk al personale in lavoro agile che utilizza pc di Ateneo in comodato d'uso	Estensione del servizio di help desk al personale in lavoro agile che utilizza pc di Ateneo in comodato d'uso	Atti organizzativi interni
	<b>4) Programmazione per obiettivi e/o per</b>	Adattamento dell'organizzazione del lavoro alla gestione	Programmazione del lavoro agile per obiettivi attraverso la	Continuo miglioramento della programmazione attraverso il ricorso	Continuo miglioramento della programmazione sulla base dei risultati	<a href="#">Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e</a>

<sup>3</sup> All'interno della tabella sono indicati, in grassetto, gli indicatori il cui monitoraggio sarà previsto già per la fase di avvio (2021).





# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

<p><b>progetti e/o per processi</b></p>	<p>della fase emergenziale attraverso l'adeguamento dell'attività ordinaria alla nuova modalità agile, e relativa rendicontazione.</p>	<p>realizzazione del Piano Individuale di Lavoro Agile</p>	<p>all'indagine sui carichi di lavoro e il collegamento con gli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di <i>management by objectives</i></p>	<p>dell'indagine sui carichi di lavoro e in sinergia con la definizione degli obiettivi di performance individuale e organizzativa dell'Ateneo, in un'ottica di gestione continuativa dei processi e valorizzazione dell'autonomia e dell'<i>engagement</i></p>	<p><a href="#">telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario</a> e procedura informatica per la gestione delle richieste di lavoro agile</p>
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>					
<p>Competenze direzionali:</p>					
<p><b>5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</b></p>	<p>Formazione dedicata alle figure che in Ateneo si occupano della progettazione e dell'implementazione del lavoro agile</p>	<p>100%</p>	<p>Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024</p>	<p>Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024</p>	<p><a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione/ta/124828.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione/ta/124828.htm</a>;</p>
<p>6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</p>	<p>Obiettivi di performance organizzativa e individuale secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021</p>	<p>Integrazione dei risultati dell'azione combinata del nuovo sistema di raccolta e validazione dei piani di lavoro per obiettivi + formazione specifica per responsabili</p>	<p>Integrazione dei risultati dell'azione combinata del nuovo sistema di raccolta e validazione dei piani di lavoro per obiettivi + formazione specifica per responsabili</p>	<p>Integrazione dei risultati dell'azione combinata del nuovo sistema di raccolta e validazione dei piani di lavoro per obiettivi + formazione specifica per responsabili</p>	<p><a href="https://www.unimi.it/sites/default/files/trasparenza/2020-12/SMVP2021_def_CdA.pdf">https://www.unimi.it/sites/default/files/trasparenza/2020-12/SMVP2021_def_CdA.pdf</a></p>



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

Competenze organizzative:						
<b>7) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</b>	4% <sup>4</sup>	100%		Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/124828.htm</a> ;
8) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi			Analisi e verifica dei Piani individuali di lavoro agile + rendicontazione	Analisi e verifica dei Piani individuali di lavoro agile + rendicontazione; studio di azioni correttive	Analisi e verifica dei Piani individuali di lavoro agile + rendicontazione; implementazione di azioni correttive	Procedura informatica lavoro agile
Competenze digitali:						
<b>9) % lavoratori/lavoratrici agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</b>	6% competenze digitali di base (Pacchetto Office)	100 unità (Gruppo pilota su progetto nazionale di Funzione Pubblica su Competenze Digitali)		Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	Iniziative specifiche nella sezione del piano triennale di formazione 2022/2024	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm</a> ;
10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100% del personale che opera in lavoro agile, per tipo di attività	Progressivo miglioramento delle competenze digitali e investimenti	Progressivo miglioramento delle competenze digitali e investimenti	Progressivo miglioramento delle competenze digitali e investimenti	Progressivo miglioramento delle competenze digitali e investimenti	<a href="https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm">https://work.unimi.it/formazione/formazione_ta/109234.htm</a> ;

<sup>4</sup> La formazione specifica per il lavoro agile è stata prevista dal Protocollo di Intesa siglato in data 23 dicembre 2020; nel corso del 2020, alcuni lavoratori hanno iniziato a interessarsi alla materia, beneficiando delle iniziative disponibili online pubblicizzate dall'Ufficio. L'offerta prevista per il 2021 è descritta nel box 4.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA					
<b>11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile</b>	€ 3.350	€ 3.350	Stima spesa pari a € 26.000	Stima spesa pari a € 26.000	Dati rielaborati dall'Ufficio Formazione Continua e Aggiornamento professionale estratti dal database formazione
<b>12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</b>	Investimenti per la gestione della fase emergenziale (135.000 €)	1.236.452 € <sup>5</sup>	Proseguimento dell'investimento per la dotazione informatica	Proseguimento dell'investimento per la dotazione informatica	Direzione ICT
<b>13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi</b>	Investimenti per la gestione della fase emergenziale (39.000 €)	1.796.898 € <sup>6</sup>	Previsti investimenti per infrastrutture informatiche	Previsti investimenti per infrastrutture informatiche	Direzione ICT
SALUTE DIGITALE					
<b>14) N. PC per lavoro agile</b>	135	500	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al personale tecnico amministrativo	Progressivo aumento dei PC forniti dall'Ateneo al personale al fine di sostituire le postazioni fisse con l'assegnazione di PC portatili	Delibera Consiglio di Amministrazione 11 dicembre 2020
<b>15) % lavoratori/lavoratrici agili dotati di</b>		Progressivo aumento del personale dotato di PC portatili; non	Progressivo aumento del personale dotato di PC portatili.	Progressivo aumento del personale dotato di PC portatili fino a	<a href="#">Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e</a>

<sup>5</sup> Refresh tecnologico delle soluzioni in uso, per adottarne di maggiormente performanti e focalizzate sulla nuova situazione legata al lavoro agile e alla didattica a distanza. Le nuove forniture riguardano appliance di sicurezza, come firewall, e licenze perpetue di software per la cifratura dati dei portatili e per threat prevention.

<sup>6</sup> Gli investimenti comprendono soluzioni server, storage e di rete; aggiornamento infrastrutture dedicate agli strumenti di didattica a distanza, quali Moodle, Ariel, Unimibox, e di supporto alla didattica a distanza, come Unimia e gli applicativi di iscrizione agli esami e alla laurea; adeguamento degli impianti multimediali presso aule didattiche e seminariali dell'Ateneo per esigenze della didattica a distanza/e-learning.



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

	<b>dispositivi e traffico dati</b>		prevista la fornitura di dispositivi di altro tipo e traffico dati per il lavoro agile.		completamento della fornitura.	<a href="#">telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario</a>
	<b>16) Sistema VPN</b>	Utilizzo del sistema VPN esteso a tutto il personale; attivata casella di posta dedicata all'assistenza per l'installazione.	Mantenimento e graduale ampliamento del suo utilizzo	Mantenimento e graduale ampliamento del suo utilizzo	Mantenimento e graduale ampliamento del suo utilizzo	Direzione ICT
	17) Intranet	Cartelle di rete accessibili tramite VPN; LaStatale@work come intranet accessibile con browser.	Aggiornamento ed eventuale ampliamento	Aggiornamento ed eventuale ampliamento	Aggiornamento ed eventuale ampliamento	Direzione ICT
	<b>18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)</b>	Private cloud: Unimibox con 1 GB a dipendente; estesa la licenza Office365 in funzione del lavoro agile; Microsoft Teams e 5 TB a dipendente su OneDrive.	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi sistemi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi sistemi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi sistemi	Direzione ICT
	<b>19) % Applicativi consultabili in lavoro agile</b>	100% con il sistema VPN (Virtual Private Network) + RDP (Remote Desktop Protocol)	100% con il sistema VPN + RDP	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi applicativi	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuovi applicativi	Direzione ICT
	<b>20) % Banche dati consultabili in lavoro agile</b>	100% con il sistema VPN + RDP	100% con il sistema VPN + RDP	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuove banche dati	Mantenimento ed eventuale ampliamento a nuove banche dati	Direzione ICT
	21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	Circa 15%	20%	Progressivo ampliamento	Tendenziale completamento della fornitura	Direzione ICT



## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

	<b>22) % Processi digitalizzati</b>	Avviata la mappatura dei processi	Mappatura attraverso la rilevazione dei carichi di lavoro	Estensione e aggiornamento periodico della mappatura; eventuale inclusione di nuovi processi.	Aggiornamento della mappatura e verifica della stessa; eventuale inclusione di nuovi processi.	Progetto di mappatura delle attività nell'ambito del POLA 2021; Direzione Risorse Umane
	23) % Servizi digitalizzati	Avviata la mappatura dei servizi	Mappatura dei servizi digitalizzati attraverso la Carta dei Servizi	Aggiornamento della mappatura e verifica della stessa; eventuale inclusione di nuovi servizi.	Aggiornamento della mappatura e verifica della stessa; eventuale inclusione di nuovi servizi.	<a href="https://www.unimi.it/it/ateneo/carta-dei-servizi">https://www.unimi.it/it/ateneo/carta-dei-servizi</a>

DIMENSIONI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	<b>QUANTITÀ</b>					
	<b>24) % media annua lavoratori/lavoratrici agili effettivi</b>	70%	60%	Progressiva estensione	Progressiva estensione	Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale
	<b>25) % media annua giornate lavoro agile</b>	53%	30%	Da calcolare sulla base dei Piani individuali	Da calcolare sulla base dei Piani individuali	Direzione Sviluppo Organizzativo e Gestione del Personale
	<b>QUALITÀ</b>					
	<b>26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per</b>	No	Rilevazione del livello di soddisfazione tramite questionari o focus group	Aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di	Aggiornamento e ampliamento della rilevazione; analisi dei risultati ed elaborazione di proposte di miglioramento	Protocollo di Intesa in materia di flessibilità oraria, lavoro agile e telelavoro per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

DIREZIONE SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DEL PERSONALE

SETTORE BENESSERE E SVILUPPO PROFESSIONALE

UFFICIO WELFARE, RELAZIONI SINDACALI E PARI OPPORTUNITÀ

	<b>età, per stato di famiglia, ecc.</b>			proposte di miglioramento		
--	---	--	--	------------------------------	--	--