



**Università
degli Studi
di Ferrara**

UFFICIO COORDINAMENTO
PARI OPPORTUNITA' E DISABILITA'

Università degli Studi di
Ferrara
Ripartizione Servizi Direzionale
di Coordinamento
via Ariosto, 35 • 44121 Ferrara
inclusion@unife.it • 0532
293287-3320
www.unife.it/ateneo

Prot n. 169003

Ferrara, 02/09/2019

I/17

Gent.mo Prof. Enrico Deidda Gagliardo
Prorettore Vicario e Prorettore
delegato al bilancio, semplificazione organizzativa
e valorizzazione delle risorse umane

e, p.c.: Gent.ma Prof.ssa Maria Gabriella Marchetti
Prorettrice Delegata alle Pari Opportunità

LORO SEDI

OGGETTO: Proposta Progetto Unife @agile.

Gent.mo Prof. Deidda Gagliardo, invio il Progetto Unife @agile relativo alla sperimentazione del *lavoro agile* in Ateneo, tramite il Progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA) della Regione Emilia-Romagna.

Con i migliori saluti,

f.to Federica Danesi - Presidente CUG

Progetto Unife @gile

INQUADRAMENTO NORMATIVO

Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra personale dipendente e datore di lavoro; modalità che aiuta chi lavora a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività. Lo smart working è disciplinato **Legge 22 maggio 2017, n. 81** (Legge sul Lavoro Agile) che pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone). La **Direttiva 3 della Legge Madia pubblicata il 14 giugno 2017**, in riferimento all'art. 14 della legge 124/2015, ha posto inoltre l'obiettivo di permettere ad almeno il 10% dei dipendenti della PA di potersi avvalere, entro 3 anni, di questa modalità lavorativa:



“Le misure da adottare devono permettere, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.”

La Legge sul Lavoro Agile fornisce una cornice giuridica a una forma di lavoro resa possibile dall'innovazione tecnologica e ampiamente diffusa in molte aziende.

Lo Smart Working è di fatto una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato e, in quanto tale, viene stabilito mediante accordo delle parti: rappresenta una forma di lavoro senza vincoli di orario o luogo di lavoro, che prevede l'utilizzo di strumenti tecnologici, che lo rendono possibile e che viene eseguito in parte all'interno dell'azienda e in parte all'esterno, senza una postazione fissa. Ai lavoratori e alle lavoratrici agili viene garantita la parità di trattamento - economico e normativo - rispetto a chi esegue la prestazione con modalità ordinarie. È, quindi, prevista la loro tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella Circolare n. 48/2017.

A partire dal 15 novembre 2017, le aziende sottoscrittrici di accordi individuali di smart working hanno potuto procedere al loro invio attraverso l'apposita piattaforma informatica messa a disposizione sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Rif: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

**Una nuova filosofia manageriale fondata
sulla restituzione alle persone di
flessibilità e autonomia nella scelta
degli spazi, degli orari e degli strumenti
da utilizzare a fronte di una
responsabilizzazione sui risultati**

Osservatorio Smart Working - Politecnico di Milano

COME SI COLLOCA UNIFE

L'Ateneo di Ferrara, grazie anche al decisivo impulso del Comitato Unico di Garanzia e del Consiglio di Parità con il coordinamento della Prorettrice alle pari opportunità ha avviato a partire dall'anno 2012, una serie di attività per l'applicazione, dapprima in via sperimentale e successivamente strutturale, del **telelavoro**, in coerenza con il quadro normativo nazionale ed europeo. L'Ateneo si è dotato di un apposito **regolamento dal 2012**: nell'aggiornamento del Regolamento avvenuto nel 2015 è ammesso a questa tipologia lavorativa, “fino ad esaurimento del budget annuale”, il personale tecnico-amministrativo utilmente collocato in graduatoria (art. 5, co. 4). “Nel caso in cui



non si sia esaurito il budget annuale”, la Commissione sul telelavoro si riserva inoltre di ammettere al telelavoro i dipendenti, in possesso dei requisiti, “che presentino richiesta entro l’anno di riferimento del bando” (art. 5, co. 5). **Nel 2019 le persone in telelavoro sono 21:** Per informazioni su afferenza di struttura, area tecnica o amministrativa, categoria professionale e genere si veda lo *Stato di attuazione del Piano per l'utilizzo del telelavoro* (art. 9, c 7, D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con L. 17 dicembre 2012 n. 221 “Decreto sviluppo-bis”) alla pagina: <http://www.unife.it/at/altri-contenuti/accessibilita-e-dati-aperti/accessibilita/obiettivi-di-accessibilita>

Con Decreto del Direttore Generale Repertorio n. 51/2019 **Prot n. 4266 del 14/01/2019** è stato costituito il **Gruppo di lavoro per la redazione del Regolamento per la disciplina del lavoro agile (smart working)**, che si è riunito con regolarità, al fine di studiare modalità organizzative di sperimentazione per consentire l’emanazione di un regolamento che disciplini il lavoro agile. Il fine è rafforzare le competenze e diffondere una cultura del cambiamento tra le persone che sperimenteranno un nuovo modello organizzativo basato sulla responsabilizzazione e sull’autonomia. Il gruppo di lavoro è composto da personale con le competenze necessarie per tale compito e rappresenta le componenti di organi e strutture a tutela del personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo:

- Roberta Russo – componente Consiglio di Parità - Coordinatrice
- Federica Danesi – Presidente Comitato Unico di Garanzia
- Simona Tosi – Responsabile Ufficio Ascolto, Sviluppo Organizzativo e Qualità
- Cinzia Mancini – Responsabile Coordinamento Normativa di Ateneo e Convenzioni
- Sabrina Trapani – Responsabile Ufficio Personale Tecnico-Amministrativo e Relazioni sindacali
- Andrea Botti – Componente del personale amministrativo del Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo
- Agnese Pellati – Componente del personale tecnico del Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo
- Ingrid Colombari – Componente RSU per CISL
- Daniele Busi - Componente RSU per CGIL
- Elena Caniato - Componente RSU per UIL



PIANO DI MANDATO

- 1.5. MISSIONE DI MANDATO - LE LEVE PER ATTUARE LA VISION DELL'UNIFE CHE VORREMMO: disegnare il futuro Unife puntando sulle sue risorse
- 9.1. MISSIONE DI MANDATO - REALE UGUAGLIANZA E BENESSERE DELLE PERSONE CHE STUDIANO E LAVORANO IN UNIFE: Conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e di studio e benessere di chi studia e lavora in Unife
- 10.3. MISSIONE DI MANDATO - DIGITALIZZIAMO PROCESSI E SERVIZI: digitalizzazione dei processi e dei servizi organizzativi, amministrativi, didattici, di ricerca a favore delle studentesse e degli studenti, dei docenti, del personale
- 11.5. MISSIONE DI MANDATO - VALUTIAMO E VALORIZZIAMO IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

PIANO STRATEGICO 2019-2021

- E.1 Miglioramento del processo di Programmazione e Controllo degli obiettivi strategici ed operativi (di struttura e individuali) mediante: un processo decisionale amministrativo di tipo partecipativo, la creazione di strumenti e meccanismi di comunicazione della vision e delle missioni di Ateneo e la valorizzazione dei rapporti con le Rappresentanze Sindacali, i Comitati e gli Organi consultivi
- E.3 Semplificazione dei processi attraverso: la mappatura e il ridisegno di quelli più rilevanti
- E.4 Digitalizzazione dei processi tramite: analisi dei processi ridisegnati, digitalizzazione di quelli più soggetti alla semplificazione digitale e conservazione digitale dei documenti
- E.5 Miglioramento dei servizi informatici tramite l'integrazione di applicativi amministrativi di Ateneo, verifica dei presidi informatici territoriali, l'integrazione di banche dati e l'ampliamento della copertura del livello di sicurezza della rete
- F.2 Promozione e tutela dell'uguaglianza e delle pari opportunità della comunità universitaria
- G.9 Riorganizzazione degli spazi destinati ad attività amministrative e/o di ricerca tramite interventi logistici



OBIETTIVI

Per la realizzazione del progetto sperimentale il gruppo di lavoro si è concentrato su questa road map:

SCENARIO E OBIETTIVI	ANALISI INIZIALE	DEFINIZIONE DEL MODELLO	FORMAZIONE E COMUNICAZIONE	VALUTAZIONE IMPATTI E RISULTATI
Identificazione degli obiettivi e creazione consapevolezza a livello di Dirigenza e Responsabili di uffici	Analisi del contesto organizzativo e identificazione delle aree di sperimentazione. Definizione modi e tempi di realizzazione	Definizione del modello di smart working da implementare e quantificazione di risorse umane, tecnologiche e logistiche necessarie alla realizzazione	Progettazione della comunicazione interna per la sperimentazione e modalità di attuazione. Comunicazione esterna per visibilità	Valutazione dell'impatto e misurazione dei risultati
Azione programmata, in parte realizzata: può essere conclusa una volta approvata la sperimentazione	Azione programmata, in parte realizzata: può essere conclusa una volta approvata la sperimentazione	Azione realizzata	Azione programmata, in parte realizzata: può essere conclusa una volta approvata la sperimentazione	Azione programmata: realizzabile in fase di sperimentazione

L'obiettivo principale è creare un **modello organizzativo** non convenzionale, caratterizzato da maggiore **flessibilità e autonomia** nella scelta degli **spazi**, degli **orari** di lavoro e degli **strumenti** da utilizzare a fronte di una crescente responsabilizzazione sui **risultati**. Diffondere lo Smart Working è misura a supporto del cambiamento organizzativo.

Presupposto iniziale è il **coinvolgimento della Dirigenza, dei/delle Responsabili di Ripartizione e Ufficio e Coordinatrici/tori di Meta-struttura** per garantire il successo dell'iniziativa: serve infatti un cambio di cultura manageriale che condivida principi, approcci e nuovi modelli organizzativi. È necessario:



- passare da una logica di controllo ad una di responsabilizzazione con un focus sulla crescita personale e professionale delle risorse.
- sostenere performance individuali con flessibilità ed autonomia nella scelta del luogo e orario di lavoro.

Prima dell'avvio della sperimentazione sul Lavoro Agile, attraverso l'analisi di contesto, si individueranno, con l'aiuto delle/dei Responsabili, le aree e le figure adatte alla modalità lavorativa, analizzandone predisposizione culturale, organizzativa e tecnologica. Requisiti essenziali del lavoratore o della lavoratrice agile sono:

- competenze tecnologiche e aggiornamento normativo
- responsabilizzazione al raggiungimento di obiettivi
- approccio alla performance: non logica per adempimenti ma orientamento al risultato
- senso di appartenenza
- capacità di lavoro di gruppo e condivisione dei risultati

Nel corso della sperimentazione, attraverso idonei indicatori si identificheranno le **strategie di intervento** e si monitoreranno i **benefici**.

- **PROATTIVITÀ:** coinvolti in una prospettiva più ampia, si diventa responsabili del proprio lavoro a vantaggio della crescita dell'autonomia personale.
- **LOGICA PER PROCESSO:** gestione del tempo-lavoro in modo coerente rispetto alle singole attività e al loro avanzamento. Il *feedback* diventa strumento fondamentale
- **PIANIFICAZIONE:** pianificare è centrale nella conduzione dei progetti e diventa elemento importante di comunicazione e scambio reciproco con l'Ateneo
- **ORIENTAMENTO AL RISULTATO:** la scelta di dove e come lavorare sulla base di obiettivi assegnati e della programmazione delle attività, rende possibile coniugarla con le proprie esigenze di conciliazione

Leve manageriali del cambiamento efficaci, che consentano di gestire il lavoro in chiave dinamica e flessibile, con orientamento al risultato e sviluppo di processi e modelli di servizio spinti verso la digitalizzazione sono:

- Politiche organizzative
- Tecnologie digitali
- Spazi fisici
- Stile di leadership

OBIETTIVI

PRODUTTIVITÀ	BENESSERE
Introdurre soluzioni organizzative innovative per aumentare l'efficienza sul lavoro	Favorire il benessere e la conciliazione vita-lavoro
Sviluppare competenze tecnologiche, innovazione digitale e flessibilità organizzativa	Migliorare la mobilità durante il trasferimento casa-ufficio
Potenziamento dell'autonomia e della motivazione	Riduzione dello stress lavoro correlato (meno malattie, meno assenze)
Sviluppare logiche di network e collaborazione	Migliorare la sostenibilità ambientale
Sviluppare meritocrazia e valutazione sui risultati	

VANTAGGI PER L'AMMINISTRAZIONE

Il Lavoro Agile per l'Università di Ferrara si tradurrà in:

- Scardinamento della logica del lavoro per mansioni e sviluppo dell'**orientamento al risultato** (lavoro per obiettivi, responsabilizzazione)
- Motivazione e valorizzazione del senso strategico del lavoro (attenzione all'**impatto** e alla **performance**)
- Impulso alla **digitalizzazione** e utilizzo di **tecnologia**
- **Semplificazione** dei processi e dei servizi all'utenza
- **Flessibilità organizzativa**
- Possibilità di realizzare **spazi di coworking** (aree attrezzate in cui lavorano persone di più uffici o enti: scardinamento del rapporto 1:1 persona che lavora-scrivania)

In merito alla visibilità esterna, la messa in rete del modello di sperimentazione consentirà lo scambio di buone pratiche, l'aggiornamento e la valorizzazione dei risultati ottenuti. In sintesi l'attivazione dello smart working è un'occasione per:

- un cambiamento culturale
- revisione e miglioramento delle modalità organizzative
- favorire la conciliazione vita-lavoro

RETE PROGETTO VELA - KIT DI RIUSO

È stata proposta all'Università di Ferrara di entrare nella rete del Progetto Vela: si tratterebbe del primo Ateneo in Italia a sviluppare questa modalità lavorativa aderendo ad un network consolidato di condivisione di buone prassi. Il Progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA) nasce nell'ambito del bando PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, con particolare

riferimento al primo avviso pubblico PON GOV, per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020 e ricomprende un accordo tra 9 Amministrazioni italiane delle quali l'Emilia-Romagna è Regione capofila. Il progetto promuove la partecipazione di un ente cedente e una serie di enti beneficiari, dalla cui collaborazione possano nascere nuove pratiche sullo smart working, che si sostanziano in un kit di riuso. Per accrescere la consapevolezza delle PA sullo Smart Working e permettere alle stesse di definire dei piani di fattibilità per l'attivazione di percorsi di lavoro "agile", nell'ambito del progetto VeLA verrà realizzato un kit del riuso di riferimento che prevede contenuti teorici, metodologie e strumenti utili alla realizzazione delle fasi di preparazione, introduzione e monitoraggio di questa nuova modalità di organizzazione del lavoro.

Nello specifico il **kit** conterrà i seguenti strumenti di sviluppo manageriale:

- **DOCUMENTI e procedure amministrative** da attivare (es. esemplificazione di accordo individuale tra PA e lavoratore, disciplina interna adottata dalle amministrazioni); *Schema di Disciplina*: framework che definisce principi generali e regolamento della nuova modalità di lavoro. *Schema di Accordo Individuale* che definisce le modalità di applicazione dello Smart Working (durata, modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, tempi di lavoro/riposo/disconnessione, strumenti di lavoro e potere di controllo, etc.) *Struttura standard di "Informativa Salute e Sicurezza ai sensi dell'art.22 L. n. 81/2017"*
- **manuale e CRUSCOTTO** (contenente criteri quantitativi e qualitativi per il monitoraggio della sperimentazione di smart working); *dashboard* di riferimento contenente criteri quantitativi e qualitativi per il monitoraggio e la valutazione della sperimentazione di Smart Working; tracce di *survey* di valutazione da erogare per monitorare l'andamento in diversi fasi del percorso progettuale; un file di calcolo che consenta all'amministrazione di elaborare più facilmente gli indicatori sintetici di andamento del progetto sulla base del sistema di monitoraggio impostato.
- **linee guida per la riprogettazione degli SPAZI fisici** per gli enti pubblici (esempi di worksetting, allestimenti di spazi di lavoro); Indicazioni sull'individuazione dei criteri di riprogettazione degli spazi (glossario dei termini, misurazione degli spazi e degli edifici, principi generali di pianificazione)
- **PERCORSO FORMATIVO on line per dirigenti, smart worker e leading group**, in formato standard SCORM (installabile direttamente sulla propria piattaforma): **10 video-lezioni finalizzate ad approfondire il contesto normativo, l'approccio e l'applicazione dello Smart Working nel settore pubblico; 8 video-pillole della durata di massimo 5 minuti finalizzate ad affrontare gli aspetti pratici e operativi e a rafforzare le soft skills per lavorare in modo Smart**; Tre target: Dirigenti, Smart Worker, Leading Group.
- **linee guida e materiali standard per la COMUNICAZIONE** di un progetto di smart working all'interno e all'esterno della Amministrazione con **esempi di piani di comunicazione e materiali divulgativi**, indicanti le possibili modalità e strumenti per realizzarli; **"Linee guida per la comunicazione di un progetto di Smart Working"** contenenti: *Strategia di Comunicazione e Piano di Comunicazione; Indicazioni e strumenti per le attività di Comunicazione Interna; Indicazioni e strumenti per le attività di Comunicazione Esterna; Un esempio di campagna di comunicazione integrata su target personale dipendente e dirigenti e collettività*

- **roadmap per gli SVILUPPI TECNOLOGICI** (suggerimenti e consigli per l'adeguamento tecnologico). Framework di evoluzione di strumenti, *hardware* e *software*, nonché di servizi necessari per rendere efficace questa nuova modalità di organizzazione del lavoro. *3 diversi livelli di implementazione: Must: livello minimo, senza il quale non si ritiene si possano avviare efficacemente iniziative di Smart Working; Should: livello auspicabile che permetterebbe una gestione migliore; Could: livello che garantirebbe il massimo di efficacia*

FASE DI SPERIMENTAZIONE

Dopo l'approvazione negli Organi centrali, sarà possibile presentare manifestazione di interesse a rientrare nel progetto VELA e verrà fornito il kit di riuso che il Gruppo di lavoro potrà adattare alle esigenze e caratteristiche dell'Università di Ferrara. Al più tardi entro fine 2019 Unife potrebbe essere pronta per la partenza del progetto di sperimentazione.

A livello promozionale, Unife potrà partecipare il 24 ottobre 2019 alla Giornata del Lavoro Agile promossa dalla Regione Emilia Romagna e ricomparire tra gli enti aderenti nelle fasi di comunicazione e presentazione alla stampa.

A regime di sperimentazione, come già avviene per le telelavoratrici e i telelavoratori, lo *smart worker* dovrà concordare con il/la Responsabile il numero di giornate da svolgere in ufficio e quelle in «da remoto». Il PTA agile concorderà inoltre fasce di reperibilità e verrà garantito il diritto alla disconnessione. Sono possibili eventuali richieste di rientro per riunioni o eventi di ufficio per cui è necessaria la presenza fisica del personale, sopravvenuta impossibilità tecnica o altre motivazioni chiare e definite.

Nelle giornate di lavoro da remoto verrà effettuata la prestazione lavorativa presso la propria abitazione o altro luogo, conforme alla normativa di sicurezza, comprese le aree di coworking che il progetto Vela metterà a disposizione. Durante le giornate in remoto il PTA agile avrà cura di tutelare la sicurezza dei dati trattati e assicurare la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro: lo *smart worker* ha l'obbligo di custodire con la massima riservatezza tutte le informazioni aziendali ricevute tramite gli strumenti informatici e/o telematici e di adottare un comportamento idoneo a garantire la confidenzialità delle informazioni aziendali.

Per lo svolgimento del lavoro agile sarebbe auspicabile questo tipo di dotazione: Laptop, Cuffie, Webcam, cavo di connessione alla dock station, telefonia voip virtuale.

TEMPI E MONITORAGGIO

La fase sperimentale avrebbe la durata ideale di un anno per consentire di misurare l'impatto del lavoro agile sull'organizzazione e sull'efficacia del lavoro. Tale tempistica consentirebbe di diffondere la conoscenza e la condivisione dei risultati e dell'andamento del progetto, supportare il pieno sostegno interno dell'organizzazione e attivare strategie di comunicazione efficaci verso l'esterno

Il ciclo di misurazione e valutazione dei benefici dell'azione legata allo smart working è stata pensata su 3 livelli:

- **analisi e focus group su Dirigenti e Responsabili** per valutare impatti sull'efficacia lavorativa, sulle modalità di interazione e coordinamento del team di lavoro, sulla soddisfazione e motivazione dei collaboratori, eventuali criticità, benefici per la persona e sostenibilità ambientale
- **definizione di indicatori di "percorso"**, calibrati sui diversi ambiti organizzativi, per monitorare efficienza, efficacia e impatto dell'azione messa in essere: gli indicatori dovranno essere chiaramente misurabili e confrontabili.
- **definizione di indicatori a lungo termine** relativi alla gestione del personale per misurare l'impatto del lavoro agile su ore di straordinario, giorni di assenza per malattia, ore di permessi...

RISORSE

COMUNICAZIONE	Raccordo tra Ufficio Stampa, comunicazione istituzionale e digitale e Coordinamento politiche pari opportunità e disabilità per l'utilizzo del materiale per la comunicazione interna ed esterna contenuto nel kit Creazione un evento di presentazione del progetto in presenza.
FORMAZIONE	Ufficio programmazione pta e sviluppo organizzativo in raccordo con Se@ per capire se il formato Scorm è integrabile sulle nostre piattaforme.
LOGISTICA	L'ambiente fisico è integrato con le tecnologie digitali che consentono un utilizzo più efficace degli spazi favorendo la mobilità delle persone e permettono di migliorare la qualità della vita sul luogo di lavoro. Ripensare gradualmente, insieme all'Area Tecnica, al RSPP e alla Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità gli spazi per supportare dinamiche di lavoro flessibili: <ul style="list-style-type: none">● Uscire dalla logica della scrivania come unica dimensione di lavoro: possibilità di riconfigurare gli spazi in tempi e con costi

	<p>contenuti al variare delle esigenze dell'organizzazione termini di dimensione e scopo degli ambienti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adeguare gli spazi ai diversi momenti e situazioni di lavoro (Activity Based Working) e alle diverse tipologie di smart worker. Definire policy per il corretto utilizzo da parte delle persone • Creare spazi di coworking
<p>SETTORE INFORMATICO</p>	<p>Lo Smart Working è parte integrante del processo di Trasformazione Digitale della PA. Si chiede alla Ripartizione Servizi informatici un supporto per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>upgrade</i> delle dotazioni ICT nelle unità organizzative coinvolte (laptop, dock station...) • incremento delle competenze digitali del personale dipendente (piattaforme di <i>social collaboration</i> e <i>task-management</i>, utilizzo di <i>voip</i> e <i>chat</i>, accesso sicuro ai dati, etc.). Si tratta di strumenti già in uso in Unife.