

# PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE POLA 2022-2024

(Approvato con delibera del Consiglio Direttivo n. 92 del 27 aprile 2022)

**INDICE**

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>PARTE 1: LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO</b> .....	<b>4</b>
<b>PARTE 2: MODALITA' ATTUATIVE</b> .....	<b>6</b>
<b>PARTE 3: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE</b> .....	<b>9</b>
<b>PARTE 4: PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE</b> .....	<b>12</b>
<b>ALLEGATO 1: Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile.</b>	<b>18</b>

## Premessa

Al fine di dare continuità al positivo lavoro avviato nel corso dell'anno 2021 e in attesa di eventuali modifiche che potranno intervenire successivamente all'adozione dei decreti ministeriali attuativi dell'articolo 6 del decreto legge 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), l'ANVUR ritiene utile consolidare e ove possibile migliorare la programmazione e l'organizzazione del lavoro agile come modello che fa parte integrante dell'organizzazione del lavoro.

Tale modello, infatti, è ritenuto dall'Agenzia adatto alle proprie attività e all'organizzazione dei processi di lavoro anche oltre l'orizzonte temporale che lo ha imposto come modello necessario durante il periodo dell'emergenza derivante dalla pandemia da COVID-19.

A tale fine l'Agenzia ritiene di proseguire con la presentazione del POLA secondo il *template* semplificato per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti predisposto dalla Dipartimento della Funzione Pubblica e già utilizzato per il POLA 2021.

## Piano Organizzativo del Lavoro Agile

### Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

#### PARTE 1: LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, utilizzando, ove possibile, dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza 2021 (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo*

I dati di seguito riportati si riferiscono alla modalità di lavoro che si è realizzata nell'anno 2021.

Tabella 1 Personale in servizio coinvolto in lavoro agile nell'anno 2021

Ruolo	n. dipendenti	di cui coinvolti nel lavoro agile (%)
Personale	32	32 (100%)
Dirigenti*	4	4 (100%)
Totale	36	36 (100%)

\*compreso il Direttore

Tabella 2 Giornate lavorate in modalità agile dal 1/1/2021 al 31/12/2021

Ruolo	n. giornate lavorative	di cui in modalità agile
Personale	6.379	4.554 (71,4%)
Dirigenti	910	64 (7%)
Totale	7.289	4.618 (63,4%)

Tabella 3 Personale con disponibilità di strumenti per il lavoro agile e formazione ricevuta (anno 2021)

Ruolo	con scheda SIM di servizio (%)	con PC portatili forniti dall'Amministrazione (%)	con dispositivi router forniti dall'Amministrazione (%)	con accesso a servizi interni (cloud, VPN) (%)	che ha svolto formazione sugli applicativi (OFFICE 365) (%)
Personale	0 (0%)	30 (94%)	17 (53%)	100%	100%
Dirigenti	3 (75%)	4 (100%)	2 (50%)	100%	50%
Totale	3 (9%)	34 (94,5%)	19 (52%)	100%	100%

Tabella 4 Investimenti e costi sostenuti per acquisizione di strumenti e formazione per il lavoro agile (anno 2021)

Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (€)	Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi (€)	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (€)
€ 34.485 (PC, router e allestimento sala 225)	€ 29.085 (migrazione in cloud)	€ 1.330

Al fine di valutare l'evoluzione del lavoro in modalità agile e a seguito del questionario somministrato al personale a gennaio 2021, un questionario simile è stato somministrato ad aprile 2022 attraverso l'applicazione FORMS della piattaforma OFFICE 365. Rispetto al questionario del 2021 alcune domande sono

state eliminate, altre invece sono state leggermente modificate per tenere conto delle modifiche normative intervenute e degli interventi organizzativi che nel frattempo sono stati realizzati nell’Agenzia. Con il questionario si è inteso indagare se e come si è modificata l’esperienza del lavoro agile nel corso dell’ultimo anno e capire se gli interventi adottati dall’amministrazione hanno migliorato l’esperienza del lavoro agile in termini di maggiori benefici percepiti e minori criticità.

I risultati dell’indagine hanno consentito all’Agenzia di ottenere una fotografia veritiera delle condizioni attuali della nuova modalità di lavoro che, oltre a dare indicazioni preziose per l’individuazione delle priorità degli interventi da programmare con il POLA 2022-24, consentirà di monitorare periodicamente i risultati conseguiti, di impostare eventuali misure correttive in termini organizzativi e di valutare gli impatti generati sul benessere individuale e collettivo.

Prima di passare all’analisi dei dati è opportuno preliminarmente rilevare che purtroppo mentre nell’anno 2021 il questionario era stato compilato da 37 dipendenti, il questionario compilato ad aprile 2022 ha visto una drastica riduzione dei partecipanti che sono calati a 25 in gran parte a causa di una uscita di personale comandato temporaneamente presso altre amministrazioni.

Qui di seguito si riportano i principali risultati della rilevazione:

- Il 64% del personale ha lavorato anche in luoghi diversi dalla propria abitazione, rilevando in tal senso una propensione all’interpretazione corretta del lavoro agile.
- La totalità del personale (100%) ritiene che la strumentazione informatica fornita dall’amministrazione sia complessivamente adeguata al lavoro agile, anche se il 36% gradirebbe qualche ulteriore strumento a disposizione (es. cuffie e microfoni). L’80% utilizza una connessione dati personale. Il 92% ritiene che la connessione dati che utilizza sia adeguata allo svolgimento del lavoro agile.
- Per quanto concerne lo spazio e le attrezzature (es. scrivania, sedia) al di fuori dell’ufficio in cui si svolge il lavoro agile, l’80% dei dipendenti li ritiene adeguati.
- L’84% dei dipendenti ritiene migliorata la qualità della pianificazione delle attività svolte in modalità agile rispetto alla fase emergenziale e il 79% ritiene adeguata la modalità di rendicontazione adottata dall’amministrazione.
- La maggior parte dei dipendenti (68%) dichiara di aver migliorato la capacità di utilizzo degli strumenti di base del pacchetto Office365, anche se è proprio l’utilizzo della piattaforma Office 365 ad essere indicato dal 64% del personale come strumento che richiede ulteriore formazione.
- Osservando agli ambiti formativi il personale è interessato a svariati aspetti: Competenze digitali e applicativi di lavoro avanzati, Capacità di pianificazione del lavoro e organizzazione del tempo, Capacità di lavorare per obiettivi, Capacità di lavorare in gruppo.
- Tra i principali vantaggi del lavoro agile vengono individuati la flessibilità degli orari di lavoro con benefici per la qualità della vita personale, la migliore gestione degli spostamenti casa-lavoro, il focus sui risultati, nonché l’efficienza complessiva nell’organizzazione del lavoro.
- Tra le principali criticità del lavoro agile vengono individuate la mancanza di relazione sociali con i colleghi e il mancato rispetto delle fasce di reperibilità.
- La totalità (100%) del personale che ha partecipato al sondaggio ritiene soddisfacente l’esperienza del lavoro agile con il 60% che la ritiene molto soddisfacente.

## PARTE 2: MODALITA' ATTUATIVE

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.*

Di seguito sono riportate le scelte organizzative su cui si consoliderà la strategia dell'ANVUR nel corso del triennio 2022-2024 rispetto al tema del lavoro agile. Quest'ultimo fa riferimento a un modello che ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza e l'efficacia del lavoro grazie a un mix di flessibilità, autonomia e collaborazione, introducendo strumenti e ambienti ottimali per i dipendenti.

L'ANVUR ritiene che tale modalità di organizzazione del lavoro sia pienamente compatibile con le attività e i compiti dell'Agenzia. Tuttavia, si rende necessario consolidare alcune scelte organizzative che di seguito si illustrano, con l'auspicio che questo sia possibile anche in relazione al quadro normativo e contrattuale di riferimento.

Nel corso del triennio 2022-2024, l'obiettivo è quello di consolidare a beneficio di tutto il personale tale modalità di lavoro e gli strumenti per svolgerlo al meglio.

Per realizzare tale obiettivo è tuttavia necessario investire su alcuni fondamentali cambiamenti organizzativi, culturali e tecnologici che si riportano di seguito:

- Pianificare in anticipo e con maggiore tempestività gli obiettivi assegnati alle unità organizzative e al personale.
- Organizzare incontri/seminari tra il personale afferente alle diverse Aree e Unità Organizzative in cui sono illustrate le attività svolte e, in generale, favorire attività che coinvolgano gruppi di lavoro composti da personale proveniente da diverse unità organizzative.
- Sviluppare un modello di formazione del personale in cui accanto a temi di interesse generale (es. competenze digitali, lavoro di gruppo, pianificazione del lavoro e dell'orientamento ai risultati) coesistano argomenti di interesse/approfondimento specifico in relazione alla posizione ricoperta e al profilo richiesto (es. conoscenze linguistiche, aggiornamenti normativi, applicativi informatici specifici, leadership), anche tenendo conto di quanto previsto dall'articolo 6 del Decreto Legge 80/2021 e dal Piano Strategico per la valorizzazione e lo sviluppo dei dipendenti pubblici.
- Adeguare gli strumenti e le dotazioni di lavoro (es. organizzazione diffusa attraverso postazioni mobili, software e applicativi che consentano il lavoro collaborativo, ecc.) nonché la destinazione e distribuzione degli spazi dell'Agenzia per renderli funzionali allo svolgimento del lavoro in modalità agile.

Sui ciascuno dei punti sopra riportati l'Agenzia continuerà nel corso del triennio 2022-2024 nella politica di investimento e miglioramento, con l'obiettivo finale di giungere entro il 2023 ad un miglioramento strutturale nell'organizzazione del lavoro.

*In questa sezione del Piano, l'Amministrazione descrive sinteticamente le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare.*

#### MISURE ORGANIZZATIVE

- Trasferimento e riorganizzazione in cloud di tutti i documenti di lavoro.
- Attribuzione degli obiettivi alle UO e al personale entro il mese di febbraio di ogni anno.
- Passaggio da un sistema di rendicontazione delle attività svolte ad un modello di pianificazione e verifica della attività svolte (cose da fare, cose fatte) e degli obiettivi raggiunti.
- Assicurare a tutto il personale, d'intesa con il responsabile di riferimento, la possibilità di scelta dell'articolazione del lavoro in modalità agile utilizzando al massimo le opportunità previste dal nuovo CCNL.
- Organizzazione (indicativamente 1 volta al mese) di una giornata di illustrazione delle attività da parte dei Dirigenti o dei Responsabili delle diverse Unità Organizzative a tutto il personale dell'Agenzia.
- Incontri quadrimestrali tra il Direttore, i Dirigenti e tutto il personale per valutare lo stato di attuazione del lavoro agile.
- Analisi semestrali sul benessere organizzativo tenendo altresì conto di quanto previsto dal Piano delle Azioni positive.

#### REQUISITI TECNOLOGICI

Per svolgere le attività in modalità di lavoro agile ogni unità di personale, graduando il passaggio dalle postazioni fisse alle postazioni mobili, sarà dotata della seguente dotazione minima:

- Connessione a internet (se richiesto) da almeno 100 Mbps in download
- Un PC portatile a tutto il personale
- Un kit con webcam, cuffie e microfono a tutto il personale
- Suite di programmi MS Office 365

#### FORMAZIONE

- Mappatura delle competenze e rilevazione dei fabbisogni formativi.

Programmazione della formazione del personale:

- Formazione estesa e differenziata a tutto il personale sugli applicativi OFFICE 365.
- Formazione estesa a tutto il personale sui temi della sicurezza digitale.
- Formazione per dirigenti e responsabili di UO sul tema della leadership.
- Formazione per tutto il personale sul tema del lavoro di gruppo e dell'organizzazione per obiettivi.
- Formazione specifica a ogni unità di personale su ambiti correlati al profilo di riferimento.

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.*

Le scelte sull'organizzazione degli spazi per il triennio 2022 – 2024 dipenderanno in misura rilevante da quella che sarà la sede dell'Agenzia. Attualmente, infatti, è in corso di definizione l'eventuale rinnovo del contratto di locazione presso la sede di Via Ippolito Nievo 35 o un eventuale trasferimento dell'Agenzia presso altra sede. Da tale scelta dipenderà la velocità con la quale si potrà sviluppare e consolidare una logistica pienamente aderente al nuovo modello lavorativo.

Nella misura in cui la collocazione logistica lo permetterà, le azioni prioritarie saranno finalizzate al superamento delle postazioni fisse da sostituire con postazioni mobili, all'aumento delle sale riunioni e alla disponibilità di uno spazio ristoro.

Sulla base degli elementi rilevati e delle priorità dell'amministrazione, l'Agenzia intende intervenire nel prossimo futuro sui seguenti aspetti:

- Giungere entro la fine dell'anno 2022 ad attrezzare almeno l'80% delle postazioni lavoro con soli PC portatili, docking station e Monitor, eliminando del tutto le postazioni PC fisse entro l'anno 2023;
- Individuare un paio di sale riunioni aggiuntive rispetto a quelle attualmente a disposizione.
- Destinare un ambiente della sede a spazio ristoro.



### PARTE 3: SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico i soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare le interazioni tra i soggetti. A tale proposito si rammenta che nelle Linee guida è previsto il coinvolgimento dei seguenti soggetti: Dirigenti (con particolare riferimento ai responsabili delle risorse umane), Comitati unici di garanzia (CUG), Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e Responsabili della Transizione al Digitale (RTD).*

Nel modello di organizzazione del lavoro agile, l'amministrazione si pone l'obiettivo di giungere ad un utilizzo diffuso del lavoro agile inteso come lavoro più efficiente ed efficace.

Da questo punto di vista l'ANVUR si ritiene particolarmente funzionale a utilizzare il lavoro agile, sia per la tipologia di attività svolte che non necessariamente richiedono la presenza fisica presso il luogo di lavoro, sia per l'età media (43,5 anni) e la qualità del personale che vi lavora, che certamente rappresentano fattori abilitanti particolarmente favorevoli.

Si pensi, a titolo esemplificativo, alla possibilità di analizzare o redigere i rapporti di valutazione (attività tipica dell'ANVUR), redigere una memoria per un contenzioso, verbalizzare le sedute del Consiglio Direttivo, aggiornare le pagine web di competenza, verificare i requisiti necessari per accreditare un corso di studio o di dottorato: attività che si possono svolgere tranquillamente senza la necessità di essere presenti in ufficio. Allo stesso tempo si rende necessario evitare fenomeni indotti da un eccessivo isolamento individuale che possono essere generati dal lavoro agile e avere ripercussioni negative sulla performance organizzativa dell'Agenzia.

Un tale modello di organizzazione del lavoro richiede un coinvolgimento trasversale, una condivisione di valori tra il personale che opera ai diversi livelli, una padronanza degli strumenti di lavoro collaborativo, un costante monitoraggio sui risultati che l'organizzazione del lavoro sta determinando per l'Agenzia e per i lavoratori. Per raggiungere tali risultati è necessario che tutto il personale sia coinvolto attivamente nel progetto, a prescindere dal ruolo formale attribuito.

Si possono tuttavia identificare alcuni elementi di riferimento nell'ambito dell'organizzazione dell'Agenzia cui sono affidate responsabilità e compiti specifici.

#### **Presidente e Consiglio Direttivo**

Assume un ruolo fondamentale di proposta/confronto/ascolto con il Direttore e i Dirigenti ai fini di decidere la gradualità degli interventi organizzativi per lo sviluppo del lavoro agile nell'ambito della prevista riorganizzazione degli uffici. Il Consiglio è inoltre attivo in diversi processi di lavoro legati agli obiettivi strategici dell'Agenzia e dunque pienamente coinvolto nella nuova modalità mista di lavoro agile e in presenza. Un forte coinvolgimento del CD nell'utilizzo del lavoro agile e nella valutazione del relativo impatto organizzativo è altresì insito nel fatto che gli stessi consiglieri svolgono una parte della loro attività in stretta collaborazione con il personale dell'Agenzia utilizzando la modalità di lavoro agile.

#### **Direttore**

Assume il ruolo di coordinamento, con il supporto dei Dirigenti e dell'UO Performance, nell'organizzazione del lavoro rispetto agli obiettivi definiti dal Presidente e dal Consiglio Direttivo. In questa fase ha un ruolo fondamentale nell'assicurare il coordinamento e la transizione al nuovo modello di lavoro. I suoi compiti principali sono: valorizzare e diffondere all'interno dell'Agenzia una cultura organizzativa orientata ai risultati, condividere con il personale obiettivi e modalità di implementazione del lavoro agile, verificare lo stato di benessere per l'organizzazione e per il personale, riportare con cadenza almeno semestrale al Consiglio Direttivo lo stato di attuazione del POLA.

#### **Dirigenti**

Hanno un ruolo chiave che richiede un cambiamento di approccio all'organizzazione del lavoro. Nello specifico si rende necessario alimentare in modo costante e continuo il collegamento e le interazioni dei Dirigenti con i responsabili delle UO e, soprattutto nella prima fase, anche con il restante personale. I compiti principali sono: pianificare e verificare che le attività dell'Area e delle relative UO siano svolte in modo efficiente e tempestivo, verificare (anche attraverso i Responsabili di UO) che gli strumenti per il lavoro collaborativo siano funzionanti e che tutti siano in grado di utilizzarli, assicurarsi dell'equa distribuzione delle attività tra il personale e monitorare il conseguimento degli obiettivi delle UO, intervenendo tempestivamente dove necessario.

### **Responsabili di UO e Responsabili di Progetto**

Dal secondo semestre dell'anno 2022 si avvierà una riorganizzazione complessiva della struttura degli uffici che porterà a identificare, oltre ai Responsabili di UO, anche dei Responsabili di Progetto (che potranno anche essere diversi rispetto ai Dirigenti o ai Responsabili di UO). Per entrambe le figure sarà necessario, in questa prima fase, organizzare il lavoro dell'ambito di rispettiva competenza, con la massima attenzione ad assicurare la gestione, di concerto con i Dirigenti di riferimento, delle attività in presenza e in modalità agile, garantendo la condivisione dei documenti, il coordinamento e la distribuzione delle attività all'interno delle UO (o dei progetti) e il monitoraggio delle scadenze.

### **Comitato unico di garanzia (CUG)**

Il CUG ha avviato l'operatività nel corso dell'anno 2022 e si confronterà con l'amministrazione sui risultati ottenuti nell'arco del triennio. In particolare, la collaborazione si concentrerà sulla predisposizione delle indagini sul benessere organizzativo (con particolare riguardo alle pari opportunità e alle questioni di genere) e sulle proposte di eventuali interventi migliorativi.

### **Organismo indipendente di valutazione (OIV)**

Nel 2021 è stato nominato il nuovo OIV dell'Agenzia, il quale è direttamente coinvolto nel monitoraggio e nella valutazione dello stato di realizzazione del POLA. L'OIV ha un ruolo di stimolo e di osservazione esterna delle novità organizzative introdotte con il POLA e di verifica della corretta integrazione del lavoro agile nel ciclo di performance. Significative novità di tipo metodologico in merito alla gestione del ciclo (pianificazione, monitoraggio e valutazione delle performance) sono già state inserite nel nuovo SMV aggiornato ad inizio anno 2022 sul quale è stato acquisito il parere preventivo dell'OIV.

### **Organizzazioni sindacali e RSU**

Le OO.SS e le RSU saranno sentite in relazione agli aggiornamenti del POLA e, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva, coinvolte nelle materie direttamente attinenti.

### **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)**

Il RDT è la figura che si occupa operativamente della trasformazione digitale. Il suo compito è di indicare gli strumenti digitali per implementare gli obiettivi di performance, coordinando lo sviluppo del sistema informativo e assicurando che siano resi disponibili gli strumenti informatici per lo svolgimento del lavoro agile. Proprio per il diffondersi del lavoro agile e per le specifiche competenze richieste, l'ANVUR intende rafforzare il ruolo (attualmente ricoperto da Direttore) e la posizione del RDT nominando una persona che possa dedicarsi in modo costante, affinché garantisca la sicurezza delle piattaforme e delle informazioni in esse contenute, collaborando con la dirigenza e con il personale per individuare eventuali criticità.

\*\*\*

Dopo aver passato in rassegna i diversi ruoli e compiti che saranno svolti nell'ambito del POLA, si ritiene opportuno fornire di seguito una fotografia complessiva del percorso e del modello interno che ci si propone di implementare.

- Utilizzo estensivo della piattaforma dedicata per la gestione informatizzata delle diverse fasi del ciclo della performance (dall'assegnazione degli obiettivi, al monitoraggio degli stessi, fino alla valutazione e alla corresponsione dei premi).
- Previsione di momenti di verifica periodica delle attività svolte in modalità agile per valutare i risultati ottenuti e accompagnati dall'indagine sul benessere organizzativo.
- Analisi dei fabbisogni formativi e definizione di percorsi specifici e differenziati.
- Erogazione di formazione specifica sui temi del lavoro agile e indagini sulla qualità e soddisfazione della formazione ricevuta.
- Implementazione di strumenti valutativi on line sulle attività dell'Agenzia che prevedano l'ascolto dell'utenza diretta e indiretta.
- Stipula degli accordi individuali sul lavoro agile secondo lo schema definito in attuazione del nuovo CCNL.

#### **PARTE 4: PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

L’Agenzia ritiene di articolare questa sezione del POLA 2022-2024 dando evidenza agli elementi di sviluppo progressivo del Piano e concentrando l’attenzione sugli obiettivi di:

- Miglioramento delle condizioni abilitanti.
- Modalità e risultati attesi nell’attuazione del lavoro agile.
- Impatti attesi, con particolare riferimento al miglioramento della soddisfazione per la qualità dei risultati raggiunti e del benessere del personale.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	1.1 Garantire un software dedicato e integrato per la gestione efficiente della performance e del lavoro agile	Fasi per lo sviluppo del sistema	<i>Sperimentazione di un modello specifico per la gestione della performance attraverso la piattaforma OFFICE 365</i>	Fase 1/2 <i>Acquisto e implementazione di un software dedicato</i>	Fase 2/2 <i>Valutazione dell'efficacia del software</i>		Determina Direttore <i>(Amministrazione trasparente)</i>
	1.2 Attuare una programmazione per obiettivi, processi o progetti	Definizione dello schema per l'accordo individuale del lavoro agile in regime ordinario	<i>In considerazione del perdurare dello stato di emergenza fino al 31 marzo 2022 non si è reso necessario definire uno schema di accordo individuale per il regime ordinario. Ad ogni modo è stato definito uno schema di accordo agile semplificato da rimodulare nel 2022 a seguito dell'entrata in vigore del nuovo CCNL e della conclusione dello stato di emergenza</i>	<i>Stipula accordi individuali con il 100% del personale</i>	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordo integrativo specifico</li> <li>• Delibera Consiglio Direttivo</li> <li>• Contratto individuale</li> </ul>
	1.3 Assicurare la formazione su temi riguardanti il lavoro agile	% dirigenti/responsabili di UO/Progetto che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro	100%	100%	100%	100%	Determina Direttore <i>(Amministrazione trasparente)</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
		agile nell'ultimo anno (peso 20%)					
		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno (peso 20%)	86%	Min 90%	100%	100%	Determina Direttore (Amministrazione trasparente)
		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno (peso 40%)	86% Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE 365 in relazione alle esigenze	Min 90% Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE 365 in relazione alle esigenze	100% Formazione specifica su singoli applicativi di OFFICE 365 in relazione alle esigenze		Determina Direttore (Amministrazione trasparente)
		Grado di soddisfazione del personale per la formazione ricevuta (peso 20%)	Non rilevato	Almeno 3,2 (su una scala 1-4)	Almeno 3,4 (su una scala 1-4)	Almeno 3,6 (su una scala 1-4)	Questionario
	1.4 Assicurare a tutto il personale la dotazione informatica necessaria per lo svolgimento del lavoro in modalità agile	% applicativi e banche dati accessibili da remoto (peso 20%)	23 (100%)	100%	100%	100%	-
		% di dipendenti con PC portatile fornito dall'amministrazione per lavoro agile (peso 40%)	100% (32)	100%	100%	100%	Archivio interno
		% dipendenti che lo richiedono dotati di dispositivi e traffico dati (peso 20%)	100% richiedenti. Alla data del 31 dicembre 2021 19 dipendenti hanno in dotazione router e	100% richiedenti	100% richiedenti	100% richiedenti	Archivio interno

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
			<i>connessione, rispetto agli 11 dell'anno 2020. Ulteriori 4 dispositivi sono stati assegnati su richiesta nella prima parte del 2022. Ad oggi sono ancora disponibili n. 7 router per traffico dati non ancora richiesti</i>				
		% di dipendenti che lo richiedono a cui sono messi a disposizione cuffie, microfono e webcam (peso 20%)	<i>Non disponibile</i>	<i>100% richiedenti</i>	<i>100% richiedenti</i>	<i>100% richiedenti</i>	Archivio interno
	1.5 Ridefinizione delle dotazioni e degli spazi attualmente destinati ad uffici tradizionali per facilitare lo svolgimento del lavoro in modalità agile	n. sale riunioni disponibili o spazi di co-working (20%)	<i>0</i>	<i>+1</i>	<i>+1</i>		<i>Archivio interno</i>
		n. di postazioni mobili realizzate complete di docking station (peso 80%)	<i>Ad oggi le postazioni mobili sono 5. Non è stato possibile attrezzarle entro il 31 dicembre 2021 in quanto la fornitura delle docking station, a causa della crisi internazionale nella produzione di componentistica dovuta alla pandemia, è pervenuta ad inizio anno 2022</i>	<i>almeno 15</i>	<i>almeno 30</i>		<i>Archivio interno</i>
		n. spazi ristoro realizzati	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>		<i>Archivio interno</i>

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2021 (Baseline)	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	2.1 Garantire lo svolgimento del lavoro agile a tutti i dipendenti che ne facciano richiesta	% giornate lavoro agile (peso 100%)	63,4%	Almeno 60% compatibilmente con le disposizioni del nuovo CCNL	Almeno 60% compatibilmente con le disposizioni del nuovo CCNL	Almeno 60% compatibilmente con le disposizioni del nuovo CCNL	Urbi
	2.2 Garantire momenti di confronto interni sulla condivisione delle attività e sull'andamento del lavoro agile	n. di incontri interni annuali tra dirigenti/ responsabili di UO per l'illustrazione delle attività di competenza con tutto il personale dell'Agenzia (peso 50%)	Non disponibile	Almeno 5	Almeno 10	Almeno 10	Archivio interno
		n. di incontri annuali tra Direttore, Dirigenti e tutto il personale per valutare lo stato di attuazione del lavoro agile (peso 50%)	3	Almeno 3	Almeno 3	Almeno 3	Archivio interno



DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	FASE DI AVVIO Target 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	FONTE
IMPATTI	4.1 Migliorare il livello di soddisfazione e benessere organizzativo	% dipendenti soddisfatti della qualità della pianificazione del lavoro in regime di lavoro agile (peso 20%)	84%	90%	95%	95%	Questionario
		Grado di soddisfazione complessiva sul lavoro agile per i dipendenti (peso 40%)	3,6 (su una scala 1-4)	3,7 (su una scala 1-4)	3,8 (su una scala 1-4)	3,8 (su una scala 1-4)	Questionario
		Grado di soddisfazione complessiva sul lavoro agile dei dirigenti e responsabili di UO (peso 40%)	3,5 (su una scala 1-4)	Almeno 3,6 (su una scala 1-4)	Almeno 3,7 (su una scala 1-4)	Almeno 3,8 (su una scala 1-4)	Questionario
	4.2 Raggiungere un buon livello di qualità del servizio percepito dall'utenza esterna	Grado di soddisfazione complessiva del servizio svolto dagli uffici dell'Agenzia	Non rilevato	Predisposizione del sistema di rilevazione attraverso sito web dell'Agenzia	Almeno 3 (su scala 1-4)	Almeno 3,2 (su scala 1-4)	Rilevazione modulistica on line

## **ALLEGATO 1: Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile**

*L'Amministrazione definisce l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche tenendo conto del grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi e evidenziando le eventuali criticità incontrate e le possibili soluzioni.*

L'ANVUR ha ulteriormente aggiornato nel corso dell'anno 2022 la mappatura dei propri processi interni ai fini di una riorganizzazione degli uffici e dell'attività di analisi e valutazione del rischio corruttivo finalizzata alla definizione del PTPCT 2022 – 2024. Questo lavoro è stato utile per adeguare, anche nell'ottica dell'organizzazione interna e del lavoro agile, l'elenco dei processi mappati che di seguito sono suddivisi per aree dirigenziali e unità organizzativa di competenza. In particolare sono riportati tutti quei processi che l'Agenzia, dopo attenta valutazione, ritiene che possano essere adeguatamente gestiti anche attraverso il lavoro agile.

### **AREA DELLA DIREZIONE**

#### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: SEGRETERIA TECNICA/AFFARI LEGALI e UO CONTROLLI***

01. Redazione dei verbali delle riunioni istituzionali del Consiglio Direttivo e del Comitato Consultivo e gestione documentale correlata
02. Attività di supporto segretariale al Presidente, al Consiglio Direttivo e al Direttore
03. Supporto agli Uffici nella gestione del contenzioso
04. Supporto giuridico, legale, normativo e formulazione di pareri alle strutture interne
05. Supporto al RPCT nella definizione, aggiornamento e monitoraggio del Piano della prevenzione della corruzione e trasparenza e nell'attività istruttoria relativa alla gestione di eventuali segnalazioni

#### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: PERFORMANCE VALUTAZIONE PERFORMANCE UNIVERSITÀ ED ENTI DI RICERCA***

01. Definizione e gestione del SMVP e del Piano Triennale della Performance
02. Predisposizione di linee guida e indirizzi in materia di gestione integrata del ciclo della performance delle Università e degli Enti di ricerca
03. Predisposizione di rapporti periodici di analisi e valutazione sullo stato della gestione integrata della performance delle Università e degli Enti di ricerca

#### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: UFFICIO DI STATISTICA***

01. Gestione delle banche dati statistiche dell'Agenzia sui temi della valutazione
02. Acquisizione ed elaborazione dati
03. Attività di ricerca finalizzata a verificare l'affidabilità di modelli di valutazione, criteri e parametri proposti sui temi della valutazione

### **AREA VALUTAZIONE RICERCA**

#### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: ASN E ACCREDITAMENTO CORSI DI FORMAZIONE SUPERIORE***

01. Valutazione iniziale e periodica dei corsi di Dottorato
02. Classificazione delle Riviste ai fini dell'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN)
03. Valutazione candidati commissari per l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN)
04. Accreditamento e Valutazione delle scuole di specializzazione di area medica

#### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: VALUTAZIONE QUALITÀ DELLA RICERCA - VQR***

01. Valutazione della Ricerca VQR
02. Valutazione dipartimenti di eccellenza

03. Valutazione dei progetti di ricerca dei consorzi universitari

## **AREA VALUTAZIONE UNIVERSITÀ E AFAM**

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: VALUTAZIONE AFAM***

01. Accreditamento iniziale sedi e corsi delle Istituzioni AFAM
02. Accreditamento periodico sedi e corsi delle Istituzioni AFAM
03. Valutazione relazioni Nuclei di Valutazione AFAM
04. Formazione e aggiornamento Albo Esperti

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: AVA***

01. Accreditamento Iniziale Sedi universitarie, Sedi decentrate e Corsi di Studio
02. Accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio
03. Accreditamento Iniziale e Periodico delle Scuole Superiori e dei Collegi di merito
04. Formazione e aggiornamento dei Profili degli Esperti dell'Albo AVA
05. Organizzazione e valutazione degli esiti degli apprendimenti (TECO)

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: TERZA MISSIONE/IMPATTO***

01. Progettazione e sviluppo di modelli per la raccolta dati
02. Elaborazione di linee guida, criteri, metodologie e indicatori di Terza Missione/Impatto di università ed enti di ricerca
03. Collaborazione con l'Area Ricerca/UO VQR nell'ambito delle attività di Terza Missione/Impatto

## **AREA AMMINISTRATIVO-CONTABILE**

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: CONTABILITÀ E BILANCIO***

01. Gestione del ciclo delle entrate
02. Gestione del ciclo delle spese
03. Gestione del Bilancio (preventivo, variazioni, e rendiconto)
04. Gestione rapporti con Istituto Cassiere

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: RISORSE UMANE***

01. Procedure di reclutamento del personale (concorso pubblico, mobilità, comando)
02. Selezioni per la progressione economica interne del personale
03. Gestione giuridica del personale (autorizzazione per incarichi extraistituzionali, permessi, ferie, ecc.)
04. Trattamento economico fondamentale e accessorio del personale
05. Servizi di formazione al personale

### ***UNITÀ ORGANIZZATIVA: AFFARI GENERALI***

01. Gestione dei flussi documentali
02. Affidamento di lavori, servizi e forniture
03. Gestione dei contratti per lavori, servizi e forniture