

# **Piano Organizzativo del Lavoro Agile P.O.L.A. 2021**

## Indice generale

Premessa.....	2
Riferimenti normativi.....	3
Livello di attuazione e sviluppo.....	4
Modalità attuative.....	14
Obiettivi del lavoro agile.....	14
Attività espletabili in modalità agile.....	15
Piano strumentazione digitale.....	18
Piano Formazione.....	19
Scelte logistiche.....	22
Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....	23
Programmi di sviluppo del lavoro agile.....	25
Condizioni abilitanti.....	27
Allegati.....	33

## Premessa

Lo smart working, in emergenza Covid, è diventato un tema molto attuale per i lavoratori e anche le Pubbliche Amministrazioni sono state invitate a potenziare il ricorso al lavoro agile, con riferimento a tutto il personale, senza distinzione di categoria, di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro. Anche i dipendenti del Comune di Reggio Emilia, in fase di emergenza sanitaria, hanno sperimentato tempestivamente il lavoro a distanza.

Terminata l'emergenza, lo smart working potrebbe diventare una modalità di lavoro per una quota di dipendenti pubblici, ma per fare in modo che lo sia è necessario attivare un processo di cambiamento complessivo agendo contemporaneamente su più leve. In particolare, trattandosi di un modo di lavorare basato su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alla reale performance, richiede delle skills comportamentali specifiche:

- mantenere il focus sull'obiettivo e migliorare la gestione del tempo
- costruire e alimentare le relazioni a distanza
- padroneggiare i nuovi strumenti di lavoro
- essere responsabili e proattivi

Gli Enti per attivare la modalità di smart working dovranno adeguare le nuove forme di lavoro in una logica di "change management" per poter valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie e sviluppare una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone. Fino al 31.12.2020 le Pubbliche Amministrazioni hanno potuto avvalersi del lavoro a distanza ricorrendo alle norme frutto dei decreti emergenziali, mentre dal 2021 ogni Ente può redigere, sentite le organizzazioni sindacali, il "Piano Organizzativo per il Lavoro Agile" (POLA), da integrare nel ciclo della programmazione dell'Ente attraverso il Piano della Performance, e sottoporlo a monitoraggio del DFP presso il Ministero della PA. In tal modo, nell'ambito degli obiettivi dell'Amministrazione individuati nel Piano della performance, l'organizzazione del lavoro agile diventa un obiettivo specifico della performance organizzativa complessiva.

La costruzione del POLA può diventare un'occasione per rivedere l'organizzazione del lavoro in ottica di obiettivi misurabili e può diventare un impulso di trasformazione al digitale, proprio perché il modo di lavorare si basa principalmente su strumenti digitali.

Il Comune di RE intende elaborare ed adottare il Piano con l'approccio progressivo, graduale e contestualizzato proposto dalle Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri, data la natura di documento di visione, politico e di programmazione, consapevole che si tratta di uno strumento di programmazione organizzativa del lavoro e non di programmazione degli obiettivi delle strutture.

Ovviamente, il lavoro agile non deve essere inteso solamente come leva per migliorare l'organizzazione interna, ma soprattutto, deve essere teso a migliorare la qualità dei servizi digitali verso cittadini e imprese. C'è la necessità di promuovere un coordinamento che coinvolga tutte le funzioni: dalla gestione dei lavoratori all'informatica, dalla formazione all'organizzazione, dalla logistica agli aspetti sindacali, dalla privacy alla dematerializzazione, senza la quale il lavoro a distanza non è possibile. I principi che guidano lo smart working sono molto affini a quelli che guidano i team virtuali, pertanto i comportamenti da sviluppare e monitorare sono: collaborazione, comunicazione, formazione, innovazione, condivisione, sviluppo di un forte senso di responsabilità.

### **Riferimenti normativi**

Con la Legge 7 agosto 2015, n. 124, si delega il Governo alla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove e più agili misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti. E contiene le linee guida per la nuova organizzazione del lavoro, finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Le finalità dichiarate sono quelle dell'introduzione delle più innovative modalità di organizzazione del lavoro, basate sull'utilizzo della flessibilità, sulla valutazione per obiettivi, sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, il tutto alla luce dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

L'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 stabilisce che le amministrazioni adottino misure tali da permettere, entro tre anni, ad almeno il 10% delle lavoratrici e dei lavoratori pubblici che lo richiedano di avvalersi delle nuove modalità di lavoro agile, mantenendo in ogni caso inalterate le opportunità di crescita e di carriera per questi lavoratori.

Viene anche precisato che l'adozione di queste misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance sia organizzativa che individuale all'interno di ogni ente.

La Legge 22 maggio 2017 n. 81 (art. 18-24) disciplina il lavoro agile inserendolo in una cornice normativa e fornendo le basi legali per la sua applicazione anche nel settore pubblico.

Con la Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile a firma del Presidente del Consiglio dei Ministri e della Ministra Madia possiamo dire che si avvia ufficialmente la stagione del "lavoro agile" nelle Pubbliche Amministrazioni.

Il Decreto Rilancio (Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 come convertito con la legge 17 luglio 2020, n. 77) prevede che per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione con mansioni che possono essere svolte da casa lo smart working sia prorogato fino al 31 dicembre. Inoltre, entro il 31 gennaio 2021 (e successivamente entro il gennaio di ogni anno), ciascuna pubblica

amministrazione elaborerà il “piano organizzativo per il lavoro agile” (POLA). Le disposizioni di cui al sopracitato decreto sono prorogate fino al 30 aprile 2021 (Decreto Ministro PA 20 gennaio 2021).

### **Livello di attuazione e sviluppo**

Il Comune di Reggio Emilia ha avviato la modalità del lavoro da “remoto” sulla base della normativa emergenziale che ha caratterizzato il 2020 (prima di tale data 3 dipendenti lavoravano in modalità “telelavoro”).

I mesi nei quali maggiormente è stata utilizzata tale modalità hanno riguardato principalmente il periodo maggio-luglio, poichè nei mesi precedenti la “rotazione del personale” è avvenuta prevalentemente alternando strumenti gestionali e contrattuali. Come previsto dalle disposizioni in vigore nel periodo emergenziale è stato necessario ricorrere all'utilizzo di ferie pregresse, di congedi (anche COVID) e aspettative particolari, per consentire ai lavoratori con attività non rendibili da remoto di giustificare la propria assenza dal servizio.

Con il passare dei mesi è stato consentito il rientro in sede, pertanto il ricorso agli istituti di assenza si è notevolmente ridotto.

Sono state introdotte misure organizzative specifiche che hanno agevolato l'applicazione del lavoro agile, come per esempio l'organizzazione di riunioni di lavoro e accesso ai servizi interni in via telematica, la formazione e l'aggiornamento professionale in modalità webinar e lo sviluppo di banche dati e servizi online.

Il personale ha dimostrato un buon livello di spirito d'adattamento alla nuova situazione e alla sperimentazione di nuove modalità di lavoro e anche se lo sforzo organizzativo e culturale richiesto ha rappresentato una prova impegnativa, è stato utile per valutare la possibilità di scegliere logiche di maggiore flessibilità nel lavoro, anche ad emergenza terminata.

<i>Periodo</i>	<i>Dipendenti in lavoro da remoto (01.05.2020: 1.582 dipendenti)</i>
Maggio 2020	566 = 36%
Giugno 2020	490 = 31%
Luglio 2020	417 = 26%

Le soluzioni di tipo tecnico, organizzativo e informatico che sono state portate avanti per cercare di garantire lo svolgimento delle attività, hanno riguardato:

- l'erogazione in modo continuativo dei servizi diretti al pubblico, sostituendo la modalità front office con la modalità telematica e per telefono;
- l'utilizzo di modalità di coordinamento ed incontri da remoto;
- il potenziamento dell'erogazione della formazione online.

Da settembre 2020, il Comune di RE ha presentato il progetto Connette-RE Dipendenti digitali, in risposta al Bando per contributi per l'avvio e il consolidamento dei progetti di Smart Working, pubblicato dalla Regione Emilia Romagna, con la finalità di sviluppare e consolidare un sistema di lavoro agile come strumento strategico per rendere più efficace ed efficiente l'organizzazione del lavoro e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini.

Per l'avvio e l'implementazione del progetto è stato costituito un gruppo di lavoro trasversale a più servizi: Servizio Pianificazione, programmazione e controllo, Servizio Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione ed il Servizio Gestione e sviluppo delle tecnologie e dei sistemi informativi.

Il gruppo ha elaborato un piano di attività formative rivolto ai dirigenti, alle posizioni organizzative e a circa 230 dipendenti di vari servizi dell'Ente, ed è stato realizzato in collaborazione con la società *PARTNERS4INNOVATION* di Milano e ANCI Emilia Romagna.

Le macro aree nelle quali sono state raggruppate le azioni ed i progetti, hanno riguardato:

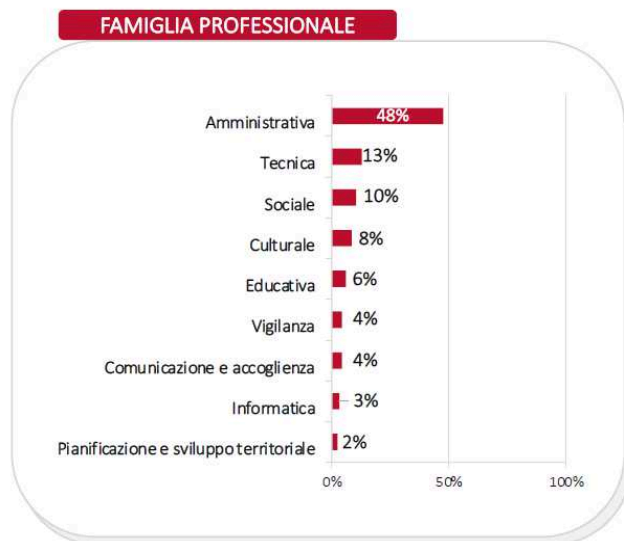
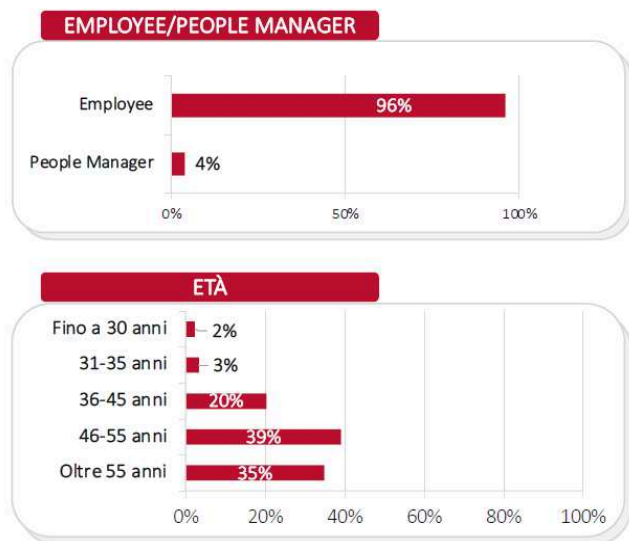
- sviluppo della strategia e della vision per l'introduzione dello Smart Working nelle organizzazioni;
- alfabetizzazione su trasformazione digitale;
- accompagnamento alla transizione digitale.

Inoltre, per raccogliere le informazioni utili a valutare la fattibilità di adottare logiche di maggiore flessibilità nel lavoro, anche a emergenza terminata, e definire un modello evolutivo di Smart Working è stato somministrato un questionario on line, da compilarsi in maniera volontaria, rivolto ai dipendenti dell'Ente (ad esclusione dei lavoratori dell'Istituzione Scuole e nidi d'infanzia, privi di email individuale, indispensabile per il collegamento alla piattaforma).

I risultati sono stati restituiti in modalità aggregata, in modo che le risposte non fossero riconducibili alle opinioni dei singoli.

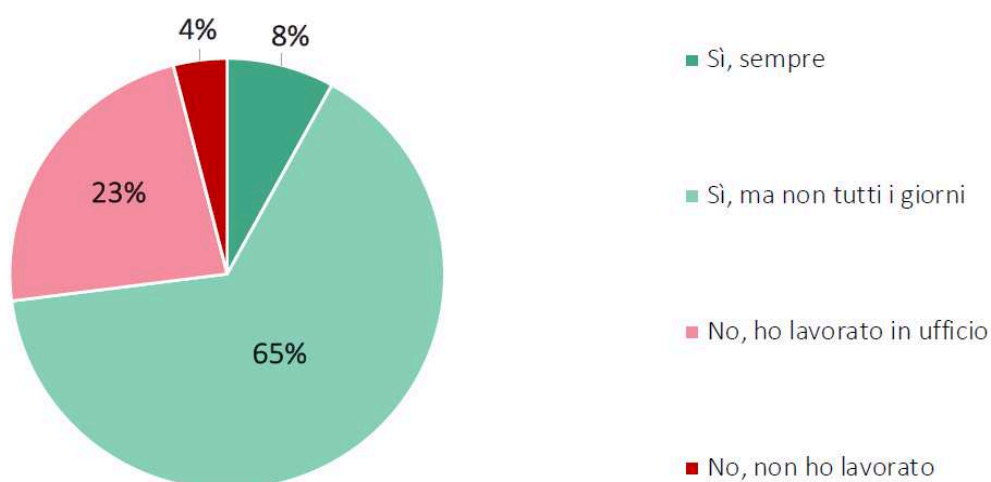
### **Campione dei rispondenti**

Al questionario hanno risposto 695 persone su 1071 invitati. Il tasso di risposta finale è stato pari al 65%. Il 4% del campione era composto da People Manager, ossia da coloro che gestiscono/coordinano persone o team di lavoro.



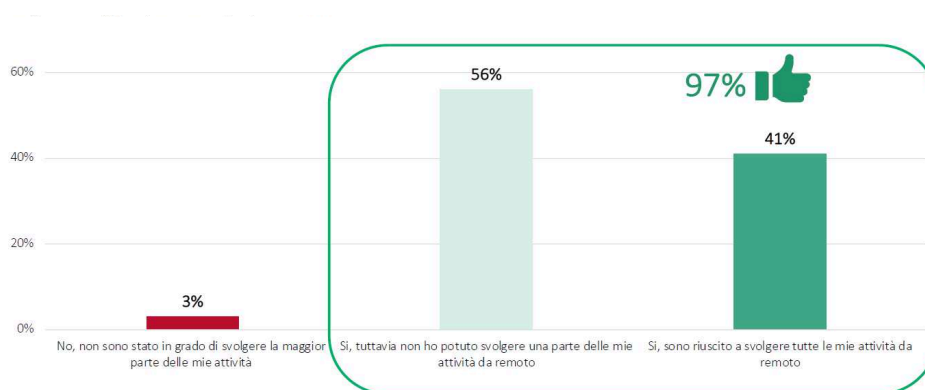
### Adesione allo Smart Working durante emergenza

Alla domanda «In occasione dell'emergenza legata al COVID-19, stai lavorando/hai lavorato da remoto?», il 73% degli intervistati ha risposto di aver lavorato da remoto, seppur nella maggior parte dei casi non tutti i giorni.



## Continuità lavorativa

Alla domanda «Rispetto alla tua esperienza lavorativa durante questo periodo di emergenza, ritieni che il lavoro da remoto abbia assicurato la continuità nello svolgimento delle tue attività lavorative?», il 97% dei rispondenti ha dichiarato di essere riuscito a svolgere la maggior parte delle proprie attività da remoto.



## Difficoltà riscontrate durante l'emergenza

«Rispetto alla tua esperienza lavorativa durante questo periodo di emergenza, indica quanto secondo te i seguenti aspetti sono stati critici. Per rispondere considera una scala da 1 a 10, dove 1 significa “per nulla critico” e 10 significa “molto critico”».

Le principali criticità sono emerse in relazione alla difficoltà di sentirsi sempre connessi e reperibili e ad una sensazione di isolamento dall'organizzazione percepita dai lavoratori.





## Criticità Tecnologiche durante l'emergenza

Alla domanda «Rispetto alla tua esperienza lavorativa durante questo periodo di emergenza, su quali dei seguenti aspetti tecnologici hai riscontrato criticità durante le giornate di lavoro da remoto?», circa 1 rispondente su 4 del campione non ha riscontrato criticità legate agli aspetti tecnologici. La connessione alla rete dell'Organizzazione con la VPN è stata indicata come critica da circa un terzo dei rispondenti.

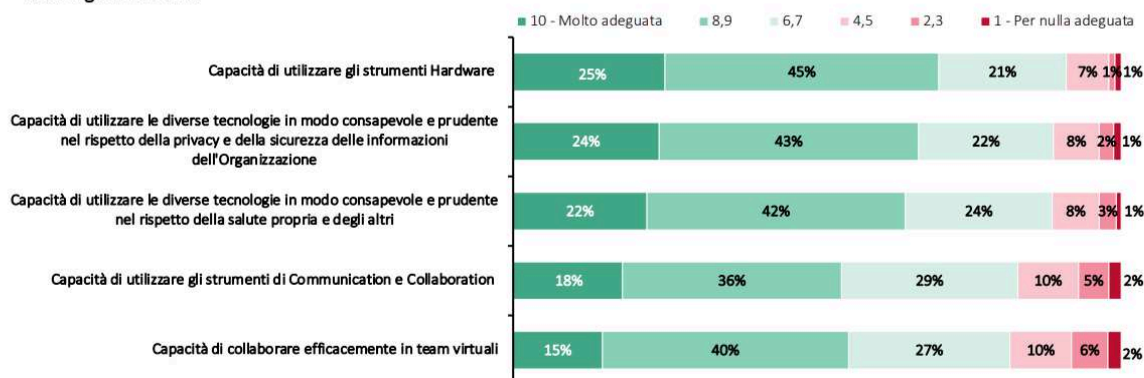


## Competenze digitali

«Rispetto alla tua esperienza lavorativa durante questo periodo di emergenza, indica quanto le seguenti competenze digitali, se in tuo possesso, sono state adeguate. Per rispondere considera una scala da 1 a 10, dove 1 significa “per nulla adeguata” e 10 significa “molto adeguata”».

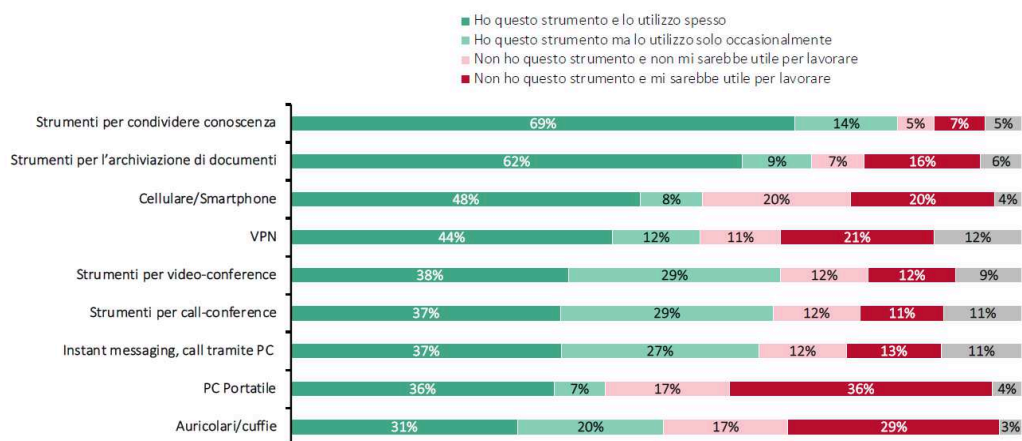
I rispondenti hanno dichiarato di possedere competenze adeguate in particolare nell'utilizzo degli strumenti Hardware ed in generale nell'utilizzo delle tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto della privacy e della sicurezza delle informazioni dell'Organizzazione.

dell'Organizzazione.



## Dotazione tecnologica

«Quali strumenti/tecnologie la tua organizzazione ti ha messo a disposizione per lavorare o ti sarebbero necessari per migliorare la tua efficacia lavorativa ?»



Dagli esiti si evidenzia che secondo la maggioranza dei dipendenti che hanno risposto al questionario, lo smart working rappresenta un'opportunità per un'amministrazione più efficiente e moderna.

Solo il 16% ha riscontrato problemi durante l'emergenza. Le principali criticità sono emerse in relazione alla difficoltà di sentirsi sempre connessi e reperibili e ad una sensazione di isolamento dall'organizzazione, mentre per l'84% sono stati tanti i vantaggi, primo fra tutti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Lavorando da casa, infatti, si è riusciti a gestire meglio il proprio work-life balance, valorizzando il tempo a disposizione e abbattendo i costi legati agli spostamenti.

L'83% dei rispondenti ha dichiarato di possedere competenze adeguate nell'utilizzo degli strumenti tecnologici, di usarli in modo consapevole e prudente nel rispetto della privacy e della sicurezza delle informazioni dell'organizzazione.

Alla luce dell'esperienza legata al Covid, il 79% ha un'opinione positiva in merito alla possibilità di consolidare il lavoro da remoto, con la condizione di rafforzare il corretto passaggio delle informazioni e della comunicazione tra i gruppi di lavoro e cercando di "dematerializzare" il più possibile i documenti cartacei per poter lavorare in remoto.

Le principali criticità segnalate, riguardano:

- la necessità di disporre di adeguata attrezzatura informatica o di una connessione alla rete più efficiente (60%);
- la richiesta di maggiore accessibilità da remoto di tutte le risorse documentali (33%);
- la mancanza dell'interazione diretta con colleghi e superiori (42%);
- l'efficacia delle riunioni da remoto (70%);
- immaginando l'applicazione della modalità agile in futuro, i dipendenti riferiscono una preferenza per un massimo di 2 giorni a settimana (30%), con riferimento all'esigenza di mantenere i rapporti interpersonali; solo il 3% lo estenderebbe a 3.

### **Metodologia Readiness Assessment**

Il Readiness Assessment è una metodologia che consente di mappare le risposte, individuando gruppi di profili omogenei attraverso i quali è possibile definire la dotazione tecnologica e le policy di flessibilità adatte alle esigenze del personale.

Per ogni struttura organizzativa sono stati considerati i punti di vista di dipendenti e responsabili.

Per i dipendenti sono state valutate le caratteristiche delle rispettive attività lavorative, la predisposizione personale ed il rapporto con il proprio responsabile. Per i responsabili sono state valutate le caratteristiche delle attività lavorative del proprio team, la predisposizione personale dei propri collaboratori, la possibilità di coordinamento da remoto e responsabilizzazione, oltre all'opinione riguardo il possibile consolidamento di logiche di lavoro da remoto all'interno del proprio team.

Considerando questi tre elementi si ottiene un indicatore univoco, il Readiness Index, che esprime sinteticamente la prontezza di una struttura organizzativa rispetto al consolidamento di logiche di lavoro da remoto.

Incrociando il Readiness Index con i benefici attesi stimati è quindi stato possibile classificare, sulla base dei risultati della survey, le diverse strutture organizzative e individuare una roadmap di consolidamento dello Smart Working.

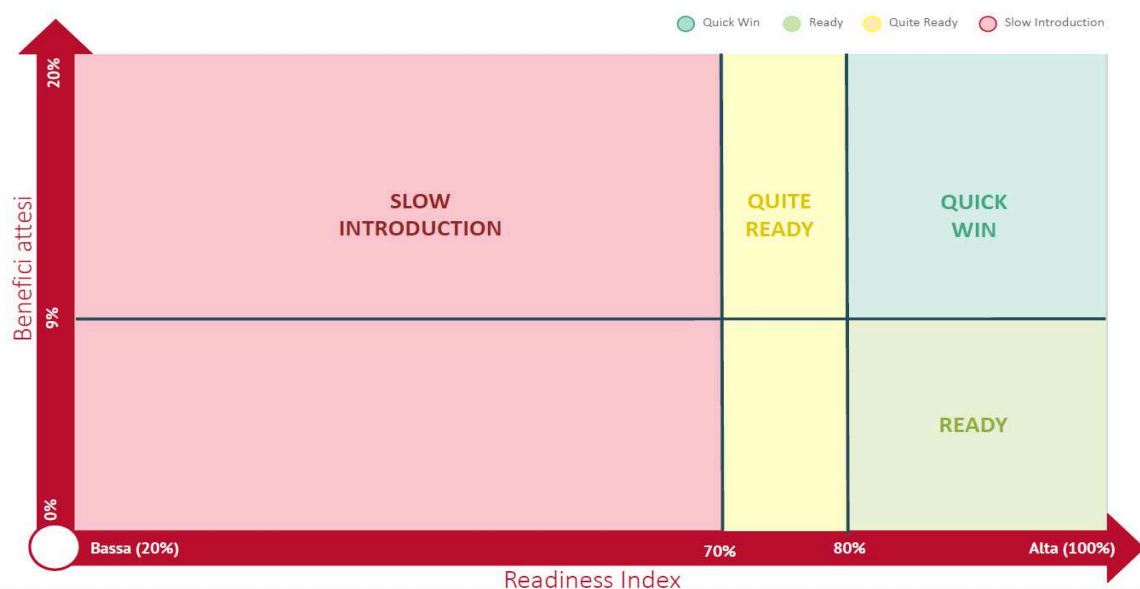
**QUICK WIN** Strutture organizzative da considerare prioritarie ai fini di un consolidamento strutturato dello Smart Working perché contraddistinte da un Readiness Index alto ( $> 0,8$ ) e benefici attesi maggiori del valore medio (9%)

**READY** Strutture organizzative che risultano sufficientemente pronte ad un consolidamento strutturato dello Smart Working (Readiness Index  $> 0,8$ ) ma caratterizzate da benefici potenziali inferiori al valore medio

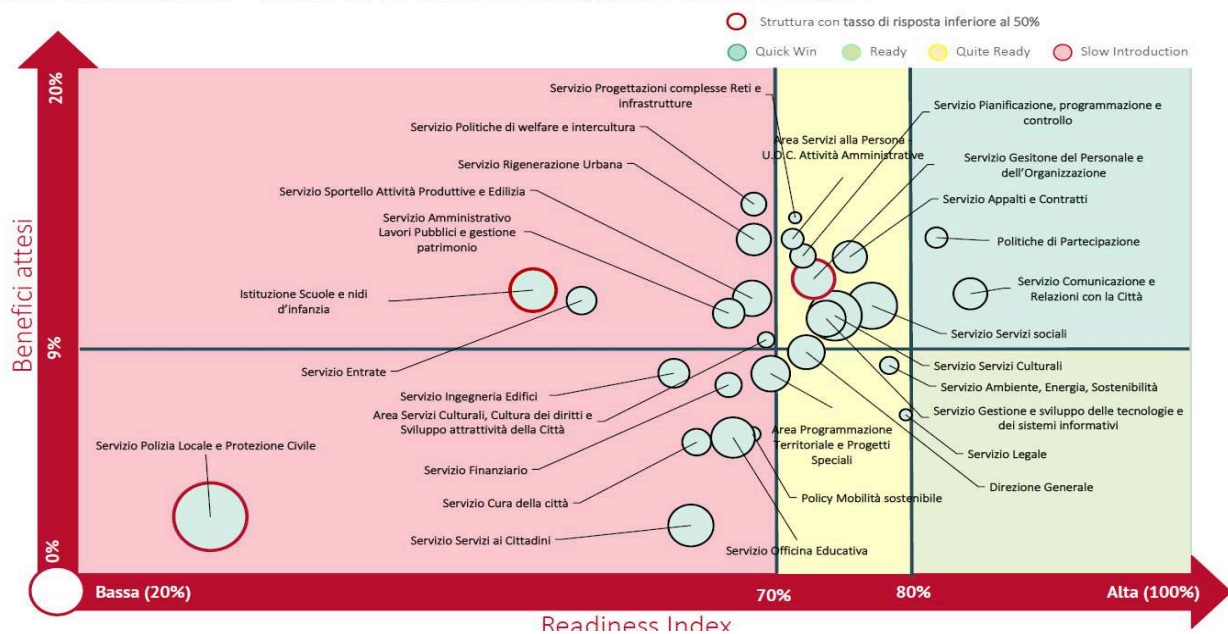
**QUITE READY** Strutture organizzative il cui coinvolgimento nell'iniziativa di Smart Working necessita di ulteriori verifiche puntuali con i responsabili (Readiness Index compreso tra 0,7 e 0,8)

**SLOW INTRODUCTION** Strutture organizzative che richiedono maggiore attenzione e per le quali è opportuno effettuare eventuali interventi su strumenti/processi dell'Organizzazione e azioni di change management prima di coinvolgerle nell'iniziativa perché meno pronte delle altre ad un consolidamento strutturato dello Smart Working (Readiness Index  $< 0,7$ )

#### MATRICE READINESS – BENEFICI ATTESI



## MATRICE READINESS – BENEFICI ATTESI DEL COMUNE DI REGGIO EMILIA



## Strumentazione digitale

Nel corso del 2020 le attività svolte a supporto dello smart working hanno riguardato sia l'acquisizione di dispositivi informatici, sia il supporto per la risoluzione di una grande quantità di problematiche in genere legate all'utilizzo di dispositivi personali (Pc, stampanti, cellulari, linee di collegamento casalinghe, ecc.) o all'uso di strumenti di comunicazione/collaborazione prima poco sfruttati.

Più in particolare l'Ente ha acquistato le seguenti attrezzature:

n.	93	Pc portatili
n.	267	webcam
n.	235	cuffie con microfono
n.	89	auricolari
n.	152	adattatori per auricolari

Grazie al lavoro svolto dal Servizio Gestione e sviluppo delle Tecnologie e dei sistemi informativi l'Ente è riuscito a rispondere tempestivamente all'emergenza con un'infrastruttura tecnologica solida e un buon sistema di raccolta e impiego dei dati a supporto delle attività. La remotizzazione dell'assistenza è stata la condizione per consentire al 75 % dei dipendenti di continuare il lavoro da remoto.

Gli interventi che hanno comportato maggiore sforzo, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, sono stati:

- installazione e funzionamento su PC di proprietà del dipendente del client VPN;
- risoluzione di problematiche di collegamento attraverso ADSL/WIFI domestica o connessione dati via smartphone;
- attivazione di deviazioni telefoniche su smartphone utente;
- risoluzione difficoltà di accesso a cartelle proprie o condivise con colleghi;
- utilizzo di strumenti di comunicazione.

## **Modalità attuative**

In base alla normativa, il POLA definisce le modalità attuative del lavoro agile per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione definendo le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti.

## **Obiettivi del lavoro agile**

Con il lavoro agile, il Comune mira a perseguire i seguenti obiettivi:

- organizzare e gestire le informazioni in ottica di semplificazione, velocizzazione dei procedimenti amministrativi e soprattutto dematerializzazione degli stessi e dei documenti ad essi collegati (in particolare attraverso la mappatura dei processi);
- promuovere l'uso delle tecnologie digitali più innovative e utilizzo dello smart working come leva per la trasformazione digitale e per lo sviluppo delle conoscenze digitali;
- rafforzare la cultura dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance basate sui risultati e sui livelli di servizio (concentrare l'attenzione sui risultati del lavoro e non solo sugli aspetti formali);
- ridurre le richieste di fruizione di istituti giuridici a disposizione dei dipendenti per conciliare esigenze lavorative e familiari (part-time, congedi, aspettative);
- agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Le scelte organizzative e gestionali dovranno essere coordinate con gli strumenti di programmazione dell'Amministrazione:

- condizioni organizzative (Piano delle attività "smartabili" - mappatura)
- scelte tecnologiche (Piano di Transizione al digitale)
- scelte delle risorse umane (Piano dei Fabbisogni del personale)
- scelte formative per il personale, anche dirigenziale (Piano di Formazione)
- scelte degli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati da conseguire (Piano della Performance)
- scelte di sicurezza informatica (Piano per la sicurezza informatica)
- scelte degli approvvigionamento di risorse strumentali (Piano degli acquisti)
- scelte per la sicurezza sul lavoro e assicurazione contro infortuni (Piano della sicurezza)
- scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (Piano della Logistica).

### Attività espletabili in modalità agile

Come previsto dalla normativa (art. 263, comma 4 bis, D.L. 34/2020) se si adotta il POLA, almeno il 60% dei dipendenti adibiti alle attività che possano essere svolte in lavoro agile può effettuare lo smart working, altrimenti si applica al 30% dei dipendenti che lo chiedono.

Alla luce dell'esperienza dovuta all'emergenza pandemica, si rileva che potenzialmente buona parte delle attività possono essere rese in modalità agile.

I profili professionali maggiormente coinvolti (come emerge dagli esiti della survey) in attività che possono essere svolte a distanza appartengono principalmente alle seguenti famiglie professionali:

Informatica	90%
Comunicativa	71%
Pianificazione e sviluppo territoriale	69%
Amministrativa	65%
Educative	48%
Tecnica	44%
Sociale	42%
Culturale	27%

Per poter svolgere le attività è necessario che ricorrano le seguenti condizioni minime:

- presenza di un buon livello di dematerializzazione e digitalizzazione dei processi,
- possibilità di monitorare la prestazione e valutarne i risultati,
- fornitura della strumentazione informatica da parte della Amministrazione o, in alternativa, da parte del dipendente che abbia disponibilità di dotazioni personali,
- nessun pregiudizio all'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese, che deve avvenire con regolarità, continuità, efficienza e nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa.

Di conseguenza, di norma, non rientrano tra queste attività quelle svolte da:

- profili educativi (per le attività indifferibili da svolgersi in presenza)
- profili di vigilanza
- personale assegnato a servizi che richiedono la presenza costante nella sede di lavoro (es: collaboratori servizi di accoglienza)

Ne deriva che uno dei pilastri imprescindibili per una buona programmazione del lavoro agile sia la realizzazione della mappatura dei processi lavorativi e di tutte le attività che possiedono le



caratteristiche per essere “smartabili”, implementandone l'erogazione tramite canali digitali, senza avere un impatto critico sulle attività dell'Ente.

L'Amministrazione ha avviato la mappatura dei processi di lavoro, con l'indicazione delle varie fasi manuali e automatizzate, cioè supportate da un software specifico. Ora è necessario aggiornarla e completarla, anche per identificare le casistiche prioritarie su cui intervenire per la digitalizzazione del processo.

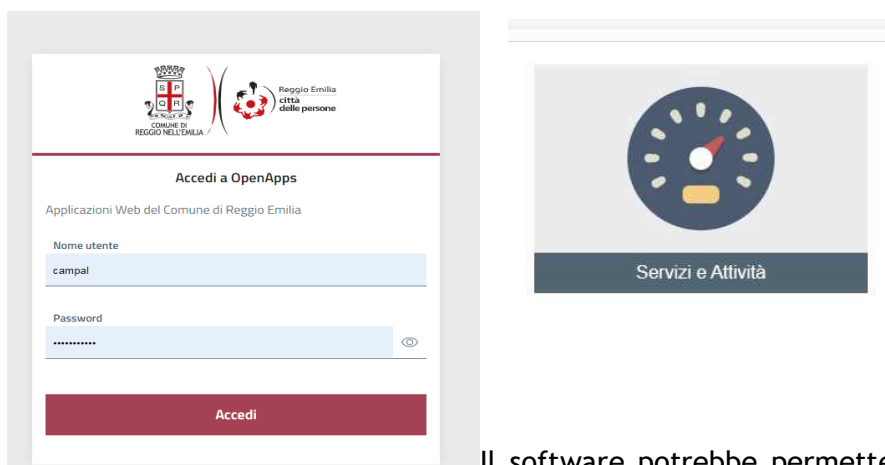
I principali componenti del processo da identificare sono i seguenti:

- nome del processo
- definizione dei confini del processo
- identificazione dei punti di contatto con altri processi
- identificazione degli attori del processo
- identificazione degli stakeholders del processo
- ricognizione della lista delle attività

Volendo fare una semplificazione si può dire che per ogni processo si rappresenta l'input di partenza, la procedura che lo coinvolge e l'output che produce, ma se si elabora una mappa efficace si riesce a cogliere la complessità di un sistema e allo stesso tempo a fornire uno schema adeguato per controllare il dettaglio di ogni singola operazione, soprattutto a definire in modo chiaro le responsabilità, i percorsi procedurali e le regole.

### **Attuale procedura Informatica presente nel Comune di RE:**

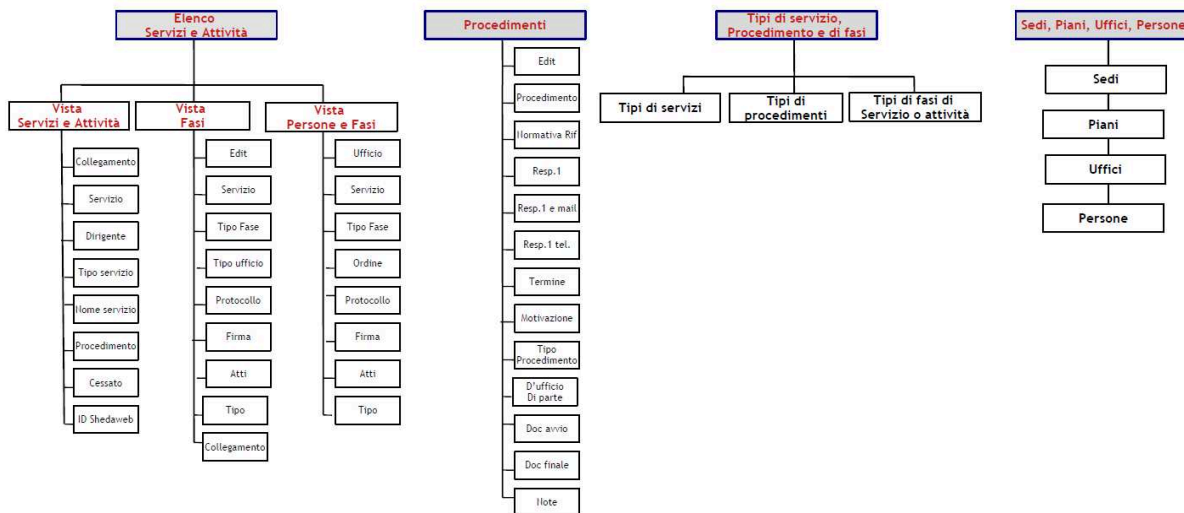
Alcuni anni fa è stata realizzata e sviluppata internamente un'applicazione software per iniziare il censimento e la memorizzazione di tutti i processi dell'Ente. Tale procedura era finalizzata principalmente ai progetti di digitalizzazione, organizzazione e valutazione delle performance nonché alle finalità di trasparenza e anticorruzione.



Il software potrebbe permettere di inserire i processi ed i procedimenti amministrativi con le relative informazioni, i soggetti coinvolti e le fasi principali.

Occorre tuttavia valutare i costi ed i tempi per l'implementazione, visto che per ogni processo è necessario provvedere all'aggiornamento dei servizi e delle attività, delle fasi, delle persone assegnate, delle tipologie di procedimenti, delle sedi e degli uffici.

### Macro ambiti da aggiornare ed implementare:



La mappatura delle attività, correlata alla progressiva digitalizzazione dei processi, dovrebbe assumere un carattere dinamico, con aggiornamenti periodici delle banche dati, al fine di mettere in luce quali siano i punti dei processi ancora da dematerializzare o da digitalizzare.

Le azioni di digitalizzazione, infatti, non prevedono unicamente l'eliminazione della carta ma prevedono una costante analisi dei processi e una conseguente adozione di strumenti, competenze e metodi.

## Piano strumentazione digitale

L'informatica, come sopra citato, è fondamentale per l'aggiornamento ed il monitoraggio del singolo processo e si "accompagna" bene al Pola, visto che il Piano ha il compito di pianificare e verificare l'attuazione dello stesso.

L'adozione di strumenti digitali e multimediali adatti allo smart working ha implicazioni rilevanti da un punto di vista dei servizi ICT, sia in termini di costi che di approccio organizzativo alle attività di manutenzione e gestione delle apparecchiature.

Per questo motivo è necessario pianificare l'adozione di strumenti digitali/multimediali attraverso l'analisi del fabbisogno delle apparecchiature, visto che in questo periodo la tecnologia si è dimostrata un "alleato" determinante per garantire che le attività potessero continuare, svolgersi senza improvvise interruzioni e che fossero garantiti tutti i servizi essenziali.

Il processo di trasformazione digitale unisce organizzazione, comunicazione e tecnologia e orienta l'organizzazione verso l'esterno, implementando i servizi che si vogliono offrire agli utenti. Le principali misure del Piano di Trasformazione Digitale del Comune di RE in merito ai servizi digitali riguardano la digitalizzazione dei processi, la sistematizzazione delle banche dati e l'interoperabilità degli stessi e proprio perché le tecnologie ed il lavoro agile si alimentano reciprocamente, generando nuove opportunità per lo sviluppo professionale e l'organizzazione di nuove modalità di lavoro, il Piano di Trasformazione digitale segue due specifiche direzioni:

- una interna, riguardante processi e organizzazione, presupposto necessario per poter essere partecipi del cambiamento della modalità lavorativa (protocollazione digitale, strumenti digitali di supporto, archiviazione e consultazione in rete di materiale, ecc.);
- una esterna, focalizzata sulla digitalizzazione della relazione con utenti e imprese (istanze on line, prenotazione appuntamenti, segnalazione reclami, PagoPA, ecc.) per incentivare l'utilizzo da parte dei cittadini degli sportelli virtuali e dei servizi on-line già disponibili, attraverso informative mirate sui principali canali di comunicazione utilizzati.

Con il Progetto "*Smart Working-Progetto Connettere-Dipendenti digitali*" sono stati identificati diversi ambiti di intervento e per ciascun ambito, definiti alcuni aspetti tecnologici (*strumenti hardware, software o servizi necessari*) per accompagnare l'Ente nella identificazione di una "roadmap" che possa delineare un quadro di riferimento al fine di pianificare e coordinare gli sviluppi tecnologici, oltre a svolgere una mappatura dei fabbisogni tecnologici. Ciascun aspetto tecnologico è stato poi classificato come "*necessario*", "*auspicabile*" o "*avanzato*" secondo i seguenti criteri:

- *necessario*: aspetto tecnologico senza il quale non si ritiene si possa ottenere un'esperienza di Smart Working soddisfacente

- *auspicabile*: aspetto tecnologico che permetterebbe una gestione più efficace (in aggiunta a quanto considerato «necessario»)
- *avanzato*: aspetto tecnologico da implementare nelle fasi avanzate dei progetti di Smart Working, il quale garantirebbe il massimo di efficacia (in aggiunta a quanto considerato «auspicabile»)

Questo approccio cerca di identificare il mix ottimale di iniziative in ambito tecnologico avendo una visione di quali siano le precondizioni minime (allegato A)

### **Piano Formazione**

Il Piano della Formazione del personale è il documento programmatico che, tenuto conto dei fabbisogni e degli obiettivi, individua gli interventi formativi da realizzare nel corso dell'anno.

Attraverso la predisposizione del Piano si mira ad aggiornare le capacità e le competenze esistenti adeguandole a quelle necessarie per conseguire gli obiettivi dell'Ente.

L'emergenza sanitaria ha comportato la sospensione dei corsi in aula, in presenza, e fino al termine dell'emergenza le attività formative dovranno essere programmate e realizzate con modalità a distanza (videoconferenza, webinar, e-learning, ecc.) o attraverso l'utilizzo di sale adeguatamente predisposte assicurando il distanziamento ed il rispetto delle norme igienico-sanitarie vigenti (praticabile per la formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro).

Dal mese di maggio 2020 sono stati attivati alcuni corsi di formazione sulla piattaforma formativa digitale, messa a disposizione dalla Regione Emilia Romagna, ed il personale ha acquisito una certa consapevolezza e familiarità con la modalità telematica. Anche per il 2021, la formazione del personale con modalità "in house" subirà inevitabilmente rilevanti limitazioni organizzative.

L'attivazione del Piano Organizzativo di Lavoro Agile rafforza ulteriormente l'esigenza di formazione specifica per i lavoratori che sottoscriveranno l'accordo individuale di smart working.

Tutti questi fattori richiedono un piano formativo adeguato, nel quale, dopo aver valutato i fabbisogni formativi, saranno identificati i percorsi di formazione per tematiche e per complessità, ai quali verranno ricondotti i singoli interventi per il periodo 2021-2023.

Il Piano formativo intende perseguire i seguenti obiettivi:

- sostenere i lavoratori nella transizione verso un utilizzo consapevole e diffuso dello smart working;
- consolidare la consapevolezza del ruolo per il personale con incarichi di responsabilità;
- sviluppare nuove competenze in relazione a eventuali processi di riorganizzazione e di innovazione;

- garantire l'aggiornamento in relazione all'evoluzione del quadro normativo e regolamentare;
- diffondere la cultura del servizio e della qualità;
- sostenere la revisione e la reingegnerizzazione dei processi;
- garantire l'acquisizione di competenze specialistiche, con riferimento alle diverse aree professionali e ai particolari ambiti lavorativi;
- assicurare la formazione trasversale per tutte le categorie e figure professionali;
- garantire la formazione ed informazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- assicurare la formazione del personale operante in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione;
- garantire la formazione in materia di protezione dei dati personali e le informazioni in materia di riservatezza nelle modalità di lavoro agile.

I dirigenti e le posizioni organizzative oltre ad avere un ruolo importante nella collaborazione per la compilazione del Piano di Formazione per promuovere il cambiamento, sono i primi potenziali fruitori di percorsi informativi e formativi soprattutto per essere accompagnati nel cambiamento dello stile manageriale e di leadership, sempre più caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare i collaboratori per obiettivi e improntato allo sviluppo di relazioni che accrescano la fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

A tal proposito le Linee Guida sulla redazione del POLA, emanate dal dipartimento della Funzione pubblica, sottolineano che alla dirigenza è richiesto:

- *un'importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi;*
- *di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.*

Oltre a formare il management è contestualmente necessario sensibilizzare il personale in merito ai principali elementi normativi che permettono la realizzazione di un piano di smart working, conoscere ed analizzarne gli impatti, comprendere le logiche necessarie per una gestione efficace del cambiamento organizzativo. I lavoratori, anche attraverso la formazione, devono avvertire di non essere isolati, sviluppando il senso di appartenenza anche in una situazione diversa dal lavoro in ufficio, e in caso di problemi con le tecnologie, devono sapere di avere a disposizione i colleghi e gli strumenti che li aiuteranno a superare le difficoltà e svolgere la normale attività produttiva.

Il principale ruolo che la formazione dovrà assumere per agevolare la nuova modalità di lavoro, ma soprattutto la nuova modalità di relazione tra le persone, sarà quello di sostenere il passaggio da “trasformazione a cambiamento” :

- trasformazione culturale
- trasformazione organizzativa
- trasformazione tecnologica

Lo smart working rappresenta infatti una evoluzione che deve essere affrontata come una vera e propria trasformazione, presupposto senza la quale non è possibile costruire un’organizzazione capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Solo così la trasformazione avrà un impatto positivo e potrà portare i risultati attesi.

Pensare che basti qualche strumento informatico in più per realizzare lo smart working significa banalizzare la questione. Serve un accompagnamento verso un nuovo modello di leadership, nuovi processi di lavoro e nuovi approcci culturali, organizzativi, relazionali. Come già ribadito, è un processo di “change” profondo che passa anche dalla formazione e più l’organizzazione è grande, più è complesso realizzarlo. Per effettuare un’efficace trasformazione è necessaria una forte partecipazione e motivazione da parte di tutte le persone coinvolte e riuscire a gestire un processo di cambiamento significa assicurare una trasformazione pianificata, coerente e coordinata di tutte le componenti organizzative: strategia, strutture, processi, persone e valori.

Il Piano formativo ha, pertanto, l’obiettivo di accompagnare dirigenti e dipendenti nell’attivazione, sviluppo e monitoraggio del lavoro agile e la finalità di strutturare le competenze necessarie per migliorare la qualità del lavoro stesso.

Le principali aree di sviluppo per il triennio 2021/2023 per supportare il lavoro agile sono suddivisi tra le seguenti tipologie:

Tipologia	Macro-Area
<b>Trasformazione culturale</b> (si riferisce ai cambiamenti nei valori, nelle norme e negli atteggiamenti, nelle credenze e nei comportamenti degli attori organizzativi)	Cultura organizzativa: leadership e sviluppo manageriale
	Cultura lavorativa: percorsi di sensibilizzazione e informazione in materia di smart working
<b>Trasformazione organizzativa</b> (si riferisce al processo di cambiamento dell'organizzazione con lo scopo di aumentarne l'efficacia intervenendo sui processi organizzativi, con il coinvolgimento delle persone nel cambiamento)	Project Manager, quale leva di innopvazione manageriale e organizzativa
	Strumenti necessari allo sviluppo del lavoro agile
	Lavorare per progetti attraverso pianificazione, scomposizione in fasi e attivit, misurazione e valutazione
	Sicurezza sul lavoro
	Anticorruzione
<b>Trasformazione tecnologica</b> (si riferisce al processo di gestione del sistema informativo che consente di connettere i processi, di ridurre i tempi, di distribuire le informazioni e le conoscenze necessarie per rendere l'organizzazione flessibile)	Digitalizzazione dei processi e dei procedimenti
	Strumenti di comunicazione
	Competenze digitali
	Privacy e cyber security

I moduli formativi con l'indicazione delle competenze da acquisire, i destinatari e le metodologie da adottare, sono indicate nel Piano Formativo allegato al presente documento (Allegato B)

### Scelte logistiche

Il lavoro a distanza ha bisogno di uno spazio ed attrezzature adeguati, che a volte non sono disponibili presso la propria abitazione. Per questo sarà cura dell'Amministrazione "attrezzare stanze smart" in locali pubblici (es: le biblioteche) dove lo smart worker può lavorare in sicurezza e con tutti gli strumenti e i servizi necessari: connettività, PC, stampanti.

In particolare, il luogo di lavoro deve essere tale da garantire la necessaria riservatezza delle attività, evitando che estranei possano facilmente venire a conoscenza di notizie riservate e che il luogo dove si svolge l'attività non metta inutilmente a repentaglio la strumentazione eventualmente fornita dall'Ente.

### **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

Un ruolo importante nella programmazione del lavoro agile è svolto dai responsabili dell'organizzazione (dirigenti e p.o.). Sono chiamati a operare un monitoraggio mirato in itinere ed ex-post e sono intensamente coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro, compatibili con il lavoro agile.

Si possono avvalere della collaborazione di vari soggetti:

- Organismo indipendente di valutazione per la misurazione della performance organizzativa e per verificare la definizione degli indicatori;
- Responsabile Transizione al Digitale: ha un ruolo fondamentale nella gestione del POLA, perché nei fatti già governa il cambiamento digitale dell'Amministrazione. Allo stesso tempo è in grado di intervenire sulla mappatura delle attività smartabili e sull'ammodernamento dei servizi digitali offerti all'utenza in totale aderenza al ruolo strategico già previsto dal Piano Triennale per l'Informatica, che gli assegna il compito di definire un modello di maturità (maturity model) dell'Ente che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari;
- Responsabile della Protezione dei Dati per l'approfondimento sul tema della privacy in contesto di Smart Working ed eventuale aggiornamento dei regolamenti in essere;
- Comitato unico di garanzia nell'ottica di sviluppo delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata.



**Soggetti coinvolti:**

Giunta Municipale	- Adozione del P.O.L.A, quale allegato al Piano della Performance
Dirigenti e P.O.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi</li> <li>- Definizione e monitoraggio obiettivi organizzativi</li> <li>- Assegnazione obiettivi ai dipendenti, definizione delle priorità</li> <li>- Individuazione attività agili e mappatura</li> </ul>
Servizio Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporto ai servizi per mappatura attività</li> <li>- Realizzazione e aggiornamento Piano Formazione</li> <li>- Supporto e chiarimenti in relazione alla corretta applicazione del lavoro agile</li> <li>- Definizione e monitoraggio di cambiamenti e adeguamenti organizzativi</li> </ul>
Servizio Gestione e sviluppo delle tecnologie e dei sistemi informativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuazione soluzione tecnologiche</li> <li>- Digitalizzazione procedure e processi</li> <li>- Gestione dispositivi e piattaforme videoconferenza</li> <li>- Abilitazione del collegamento in sw per i singoli utenti</li> <li>- Attivazione utenti in modalità Guest/Enterprise</li> <li>- Supporto al processo di formazione delle competenze digitali</li> </ul>
Servizio Pianificazione, programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione indicatori per misurazione risultati (valutazione Performance)</li> <li>- Rilevazione indicatori della Performance Organizzativa e inserimento dati nel documento della Performance</li> </ul>
Servizio di comunicazione e relazioni con la città	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miglioramento della comunicazione "interna" attraverso la Intranet comunale</li> <li>- Supporto all'individuazione di metodologie/modalità di comunicazione più adeguate allo smart working</li> </ul>
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sottoscrizione accordo individuale per attivazione del lavoro agile</li> <li>- Partecipazione a corsi di Formazione</li> </ul>
OO.SS	- Confronto "ante" adozione Pola
O.I.V._Organismo Indipendente di Valutazione	- Verifica dell'adeguatezza metodologica nella definizione degli indicatori di misurazione della Performance
RTD_Responsabile Transizione al Digitale	- Definizione di un "maturity model" per il lavoro agile che individui cambiamenti organizzativi e adeguamenti tecnologici necessari;
RPD_Responsabile della Protezione dei Dati	- Approfondimento sul tema della privacy in contesto di SW
RSPP_Responsabile del servizio di prevenzione e protezione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esercita una funzione consultiva e propositiva,</li> <li>- Rileva i fattori di rischi ed elabora un piano contenete le misure di sicurezza da applicare per la tutela dei lavoratori;</li> <li>- Collabora alla stesura dei piani formativi ed informativi per l'addestramento del personale</li> </ul>
CUG_Comitato unico di garanzia (è in fase di rinnovo)	- Sviluppo di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

## Programmi di sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che ne deve programmare l'attuazione, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi, in base ai tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

E' necessario che il vertice dell'Ente accresca in modo significativo la consapevolezza sulle risorse assegnate ed il loro utilizzo, efficace ed efficiente, perché è indispensabile che il processo di pianificazione strategica, programmazione, allocazione delle risorse e misurazione dei risultati, consenta di effettuare una valutazione della Performance Organizzativa e Individuale da utilizzare per l'avvio di nuove modalità lavorative.

La gestione della Performance risiede all'interno del processo di Pianificazione Strategica dell'Ente caratterizzato da logica unitaria e ciclica.

Alla fase di Pianificazione Strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). (atto G.C.....)

### Avvio della fase sperimentale

Per individuare gli smart workers si procederà a realizzare un'analisi di fattibilità e formulazione, a cura dei Responsabili, di un progetto specifico di *smart working*, contenente l'identificazione delle attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere e stipulare un accordo individuale di lavoro nel quale si definiscono gli aspetti gestionali e contrattuali oltre alla dotazione informatica adeguata (scheda Progetto- Allegato C).

Le attività di monitoraggio saranno trasversali a tutto il periodo di realizzazione del progetto, perché serviranno a monitorare lo stato di avanzamento e l'andamento della sperimentazione, focalizzare punti di forza e aree di miglioramento, la soddisfazione dei beneficiari e i risultati dei servizi coinvolti e dell'Ente nel suo complesso.

Il monitoraggio potrà avvenire attraverso colloqui periodici con il personale coinvolto e con la rilevazione degli indicatori predisposti. La periodicità della rilevazione può essere definita in accordo con il dirigente di riferimento.

Le modalità con cui l'Amministrazione intende attuare la modalità di lavoro agile per i propri dipendenti possono essere riassunte nelle seguenti fasi:

- definizione del progetto di smart working da parte del dirigente
- definizione degli accordi individuali: il lavoratore che intende avviare la modalità di lavoro agile dovrà concordare con il proprio responsabile, in forma scritta, un accordo che contenga la descrizione e le modalità di esecuzione del lavoro da remoto: obiettivi, attività, tempi, fasce di contattabilità, durata, modalità di valutazione, dotazioni messe a disposizione dall'Ente e clausole di rispetto in materia di protezione dati personali
- avvio della modalità di lavoro agile: il dipendente presta la propria attività lavorativa, in accordo col proprio responsabile e in modo da garantire il presidio delle attività della struttura, utilizzando lo strumento del lavoro agile e rispettando i contenuti previsti dall'accordo individuale;
- valutazione della performance del lavoratore agile: al termine del periodo previsto dall'accordo individuale, la prestazione resa sarà valutata dal Responsabile, secondo quanto specificatamente previsto dall'accordo individuale e in coerenza con i criteri e le modalità indicate nel presente POLA.

La scheda di progetto (Allegato C), il Regolamento attuativo (Allegato D) e lo schema di accordo tipo (Allegato E) sono inseriti nel presente Piano. Tale documentazione è stata inviata alle rappresentanze sindacali il 13 aprile 2021.

### **Riflesso economico**

Le riduzioni di costo in relazione alla riduzione dell'utilizzo di spazi nell'Ente per le attività lavorative svolte da remoto saranno quantificate in sede di chiusura del bilancio consuntivo, in relazione ai costi sostenuti per materiale di cancelleria e carta, diminuzione dei permessi per assenze e straordinari, diminuzione buoni pasto, ecc

Nelle tabelle allegate, sono riportate le dimensioni che devono essere considerate e monitorate al fine di valutare gli impatti dell'implementazione del lavoro agile in termini di miglioramento della salute complessiva dell'organizzazione.

## I dati e la programmazione

### Condizioni abilitanti

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

Poichè per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successi di una determinata misura organizzativa, il Comune deve procedere ad un'analisi preliminare del suo stato di salute, al fine di individuare eventuali punti critici, che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile, così come eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirlo.

Devono essere valutate:

la **Salute organizzativa**: occorre osservare l'organizzazione reale del lavoro, le modalità che si stabiliscono all'interno dei gruppi e l'impatto che potrebbe avere l'introduzione del lavoro agile sulle dinamiche relazionali, sia verticali che orizzontali.

La **Salute Professionale**: è utile che l'Amministrazione conosca le competenze presenti nell'organizzazione (direzionali, organizzative, digitali, ecc).

La **Salute Digitale**: la verifica del possesso di accessi sicuri ai dati e agli applicativi, della disponibilità di documenti in formato digitale, della compatibilità di vari sistemi di telecomunicazione, ecc.

L'**implementazione del lavoro agile** per valutare se le attività si sono svolte effettivamente in modalità agile.

La **performance organizzativa** che permette di valutare attraverso gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

**Allegati:**

- A) Piano strumentazione digitale
- B) Piano Formazione
- C) Scheda Progetto
- D) Regolamento attuativo
- E) Schema accordo tipo
- F) Esiti Survey

DIMENSIONI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO  Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE	
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI/NO	In fase di predisposizione	SI	SI	SI	Peg 2021 del Servizio Gestione e Sviluppo del Personale e dell'Organizzazione
	Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	SI/NO	Adattamento dell'organizzazione del lavoro alla gestione della fase emergenziale attraverso l'adeguamento delle attività ordinarie alle nuove modalità lavorative.	Sperimentazione del lavoro agile per obiettivi attraverso la l'applicazione degli accordi individuali di lavoro agile	Continuo miglioramento della programmazione attraverso il collegamento con la performance in un'ottica di gestione per obiettivi	Continuo miglioramento della programmazione attraverso il collegamento con la performance in un'ottica di gestione per obiettivi.	DUP - PEG - accordi individuali di lavoro agile
	Aggiornamento elenco processi dell'Ente, suddivisi per struttura	SI/NO	Parziale	Parziale	Da integrare	Da integrare	Progetto di aggiornamento mappatura processi nell'ambito del POLA
	Mappatura e digitalizzazione dei processi	%	0	Almeno 1 processo	Almeno 1	Almeno 1	Progetto di

dei servizi erogati a distanza			dei servizi erogati a distanza per ogni struttura	processo dei servizi erogati a distanza per ogni struttura	processo dei servizi erogati a distanza per ogni struttura	mappatura delle attività nell'ambito del POLA
Strutture che sperimentano la modalità di gestione dello Smart working e adottano accordi individuali per il lavoro agile	%	0	Almeno il 10% delle strutture	Almeno il 20% delle strutture	Almeno il 30% delle strutture	Progetto nell'ambito del Pola

## SALUTE PROFESSIONALE

<b>Sviluppo delle Competenze direzionali:</b> capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali	% dirigenti e P.O. che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	75%	100% nelle strutture in cui è attivato lo SW	100% nelle strutture in cui è attivato lo SW	100% nelle strutture in cui è attivato lo SW	Piano triennale di formazione 2021-2023
<b>Sviluppo delle Competenze organizzative:</b> competenze del personale - organizzative	% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze specifiche del lavoro agile	28 %	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	Piano triennale di formazione 2021-2023

	nell'ultimo anno					
<b>Sviluppo delle competenze digitali dei dipendenti</b>	% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	23 %	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	100% lavoratori agili	Piano triennale di formazione 2021-2023
<b>Piano triennale di formazione</b>	SI/NO	SI	SI	SI	SI	

**SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA**

<b>€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile</b>	€	Bando RER per contributi per l'avvio e il consolidamento dei progetti di SW € 66.000,00	Budget specifico nell'ambito del Piano triennale di formazione 2021-2023	Budget specifico nell'ambito del Piano triennale di formazione 2021-2023	Budget specifico nell'ambito del Piano triennale di formazione 2021-2023	Servizio Personale Ufficio Organizzazione e Formazione
---	---	---	--	--	--	--



DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'					
	Lavoratori in SW rispetto al totale dei lavoratori	%	31% (calcolato sul totale dipendenti)	Il target sarà definito in coerenze con la % degli accordi individuali adottati	Il target sarà definito in coerenze con la % degli accordi individuali adottati	





