



Comune di Casalecchio di Reno

Piano Organizzativo Lavoro Agile

INDICE

Premessa	2
1 - Riferimenti normativi	3
2 - Lo stato di attuazione	5
2.1 - Progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia	7
3 - Modalità attuative	10
3.1 - Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	10
3.1.1 – Smart Team	17
3.2 - Attività che possono essere svolte in modalità agile	20
4 – Le condizioni abilitanti per lo sviluppo del lavoro agile	21
4.1 - Salute organizzativa	21
4.2 - Salute professionale	23
4.3 - Salute digitale	24
5 – Indicatori di sviluppo	26



Premessa

Con deliberazione di Giunta comunale n.ro 144 del 3 dicembre 2019 “APPROVAZIONE DELLA DIRETTIVA PER LA SPERIMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE (SMART WORKING) “, il Comune di Casalecchio di Reno avviava un progetto sperimentale di smart working, frutto di un percorso condiviso con altre pubbliche amministrazioni italiane nell’ambito del progetto VeLA “Veloce, Leggero, Agile – Smart Working per la PA”, che prevedeva il coinvolgimento di circa 10 dipendenti impiegati in servizi amministrativi e tecnici.

L’avvio della sperimentazione ha coinciso con l’avvento della crisi epidemiologica causata dalla diffusione del Covid19, che ha obbligato l’Ente a disporre progressivamente e per tutto il personale non impiegato su attività indifferibili, lo smart working straordinario.

La situazione di emergenza è stata gestita attraverso l’adozione di disposizioni interne, mirate a informare i dipendenti sul corretto uso dei dispositivi informatici, sulla protezione dei dati e sulla sicurezza del lavoro. Il Servizio informatico Associato ha ampliato progressivamente il numero di licenze per l’accesso da remoto, consentendo in breve tempo a tutti i dipendenti in smart working la connessione per lo svolgimento delle attività da remoto, nel rispetto della sicurezza informatica.

L’esperienza di lavoro agile straordinaria, diffusa a un gran numero di dipendenti e ancora in corso, unita all’adesione al "Progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia", in corso di conclusione, sono alla base della redazione del presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), che si integra nel ciclo di programmazione dell’Ente come allegato al Piano della Performance, ai sensi dell’art. 10, comma 1, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Piano è redatto secondo le linee guida emanate dal Ministero della Funzione Pubblica il 9 dicembre 2020 e ai sensi dell’art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020, di modifica dell’art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124, attualmente vigente. A seguito dell’emanazione di misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle Amministrazioni Pubbliche, si provvederà ad adeguare il presente documento, in particolare attraverso l’adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali.



1 - Riferimenti normativi

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”* che con l’art. 14 *“Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”* stabilisce che *“le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”*.

La successiva Legge n. 81 del 22 maggio 2017 *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando elementi quali la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *“in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, il Dipartimento della Funzione pubblica ha fornito alcuni indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all’epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si è imposto come una delle misure più efficaci per affrontare l’emergenza. Le misure più significative riguardano:

- Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n.124/2015)
- Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L. 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’amministrazione (Art. 87 commi 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)



- Introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**, quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.* (Art. 263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)
- Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020)
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA
- Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 20 gennaio 2021 che ha prorogato le modalità organizzative, i criteri e i principi in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile fino al 30 aprile 2021
- In vigore dal 13 marzo 2021 il Decreto legge 13 marzo 2021, n. 30 recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena, tra cui, con efficacia retroattiva e fino al 30 giugno 2021, la possibilità di usufruire dello smart working nei casi di sospensione delle attività scolastiche o di infezione o quarantena dei figli minori di 16 anni.

In merito alla scadenza per la redazione del “Piano Organizzativo Lavoro Agile” (POLA) di cui alle Linee guida del Ministro per la pubblica amministrazione, occorre precisare che questa rimane fissata al 31 gennaio per le amministrazioni diverse dagli enti locali (per i quali la tempistica di approvazione dei piani di programmazione è quella stabilita dall’art. 169 TUEL). Il Decreto c.d. “Milleproroghe”, infatti, rinvia al 31 marzo solo le disposizioni contenute nel comma 1 dell’art. 263 sopra citato e non anche il termine per la presentazione del POLA, fissato dal comma 4-bis della stessa norma, in quanto sezione del Piano della performance 2021-2023.



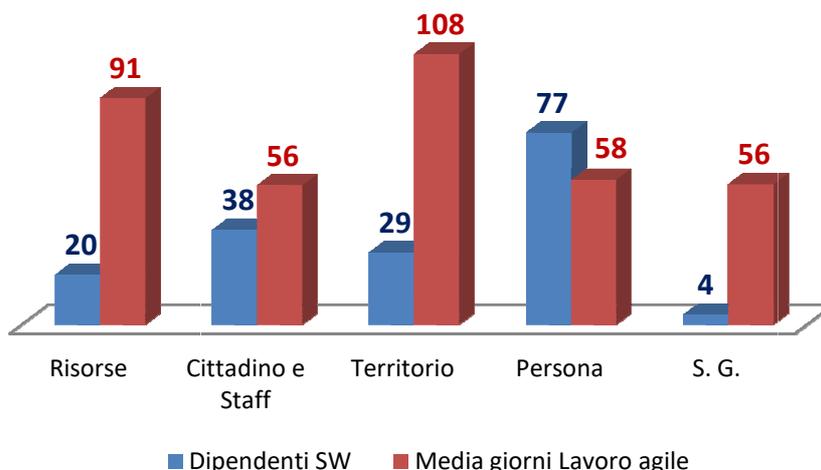
2 - Lo stato di attuazione

Con la normativa emergenziale che ha caratterizzato tutto il 2020, il Comune ha progressivamente ampliato la platea dei dipendenti che svolgono a rotazione il lavoro da remoto, collocando in smart working straordinario anche figure professionali che ordinariamente dovrebbero esserne esclusi, come gli operatori della biblioteca e gli educatori degli asili nido, gli operatori scolastici e i cuochi, per via della chiusura a seguito di disposizioni ministeriali e regionali nel periodo dal 24/02 al 30/6/2020.

Con la circolare n. 7629/2020 del 12 marzo l'Amministrazione ha invitato tutto il personale alla fruizione delle ferie e dei permessi maturati fino a quel momento.

Nel 2020 n. 168 dipendenti hanno svolto 11.726 giornate di lavoro in modalità agile pari al 45,3% del totale dei giorni lavorati, con una media di 70 giornate a dipendente.

Lavoro Agile straordinario 2020 - Per Area



Come si può notare il ricorso al lavoro agile è stato minore negli ambiti dove sono state individuate le attività indifferibili con la circolare dell'Ente n. 7629/2020, in applicazione del DPCM dell'11 marzo.



Di seguito la tabella che al **31 dicembre 2020** rappresenta la platea dei lavoratori agili attualmente in SW straordinario:

Area	Servizi	Dipendenti	SW straordinario	
Area Risorse	Servizi Finanziari	12	12	100,0%
	Servizio Entrate	7	7	100,0%
	Servizio Programmazione	2	2	100,0%
Servizi al Territorio	Servizio Amministrativo di Area	3	3	100,0%
	SUE SUAP attuazione PSC	16	15	93,8%
	LL.PP e mobilità	6	5	83,3%
	Servizio Parchi rifiuti energia e inquinamento	6	6	100,0%
Servizi al Cittadino	Servizi istituzionali e Avvocatura + Dirigente	12	12	100,0%
	Servizi di comunicazione	8	8	100,0%
	Anagrafe e Semplice	34	30	88,2%
Servizi alla Persona	Servizio Casalecchio delle Culture	7	7	100,0%
	Biblioteca (*)	11	6	54,5%
	Servizi educativi scolastici sociali - Ufficio	12	12	100,0%
TOTALI (senza nidi)		136	125	91,9%
Servizi alla Persona	Asili Nido (*)	47	0	0,0%
TOTALE ENTE		183	125	68,3%

(*) Gli Asili Nidi e la Biblioteca sono servizi non ricompresi nelle attività smartabili



2.1 - Progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia ¹

Il Comune di Casalecchio ha aderito ad un percorso di analisi, formazione e progettazione denominato "Progetto Smart Working per Unione Valli del Reno, Lavino e Samoggia", coordinato dall'Unione e a cui hanno aderito tutti i Comuni.

Il progetto, avviato nel mese di settembre 2020, intervistato il personale dei Comuni dell'Unione e all'Unione per l'analisi del contesto organizzativo interno e il livello di attuazione del lavoro agile nel periodo di smart working straordinario del 2020.

Strumentazione IT

- Un significativo numero di dipendenti ha lavorato da remoto con il proprio pc personale (ca. il 50%) e il proprio telefono personale
- È aumentato esponenzialmente l'utilizzo di Meet come modalità di svolgimento delle riunioni e degli incontri
- È aumentato l'utilizzo di Drive, anche se appare ancora sottoutilizzato/utilizzato in maniera eterogenea
- Sono poco o per niente utilizzate le altre applicazioni della piattaforma Gsuite (ad es.: Calendar, Chat, ecc.)

Gestione dei servizi

- L'opinione diffusa emersa dalle interviste è che le attività sono andate avanti e tutti i servizi principali sono stati garantiti (es.: ricevimento utenti agli sportelli). Per altri servizi è stato più complesso dare continuità (es.: gestione asili nidi). C'è comunque stata eterogeneità negli enti, dipendente da diversi fattori quali il livello di informatizzazione dei processi, le competenze informatiche ed anche eventuali resistenze individuali
- Si è riscontrato un generale efficientamento delle riunioni, da quando si è passati alla modalità digitale
- C'è stato un aumento esponenziale di utilizzo di alcuni servizi digitali precedentemente poco fruiti dagli utenti (es.: sistema di prestito online dei libri dalle biblioteche)

Prime evidenze di maturità allo smart working

In generale sono percepite come carenti le competenze informatiche e trasversali, a supporto del lavoro a distanza

- Dopo alcune fasi iniziali di resistenza, ora lo smart working sembra in generale essere accolto positivamente, con rare eccezioni

¹ La trattazione fino a pagina 9 riporta i dati complessivi di tutti gli Enti appartenenti all'Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia che prosegue dal paragrafo 3.1 da pagina 10 fino a pagina 14



Prime percezioni di attività smartabili

- I Servizi/processi evidenziati come maggiormente facilitati al lavoro da remoto sono:
 - Segreteria e affari generali
 - Servizi finanziari e di programmazione e controllo
 - Amministrazione e gestione del personale
 - Comunicazione
 - Tributi
 - Edilizia
- I Servizi/processi che hanno riscontrato maggiori criticità sono l'URP (Sportello Polifunzionale per Casalecchio) e quelli a maggiore contatto con l'utenza (ad es.: SUAP). In alcuni di questi ci si è però riorganizzati adottando buone pratiche che costituiranno un patrimonio da utilizzare anche in una fase successiva a quella emergenziale (ad es: ricevimento del pubblico del Servizio Entrate, intercettando prima le esigenze e cercando di risolverle da remoto)
- Per tutti gli operativi (ad es.: operai) non è stato possibile svolgere attività da remoto. In alcune aree sono state però adottate pratiche virtuose in sostituzione all'attività lavorativa ordinaria (ad es.: alcuni insegnanti di nido hanno svolto attività di assistenza alla genitorialità da remoto)

Pianificazione e monitoraggio delle attività

- È emersa l'esigenza di migliorare l'organizzazione e la pianificazione delle attività. Alcuni dipendenti durante il lockdown hanno cominciato a condividere con i propri responsabili una pianificazione a giorni alterni delle attività e degli obiettivi
- Si è ravvisata comunque una certa eterogeneità nella rendicontazione delle attività

Elementi critici dell'esperienza di lavoro da remoto

- Perdita dell'aspetto relazionale nel gruppo di lavoro e tra i gruppi di lavoro
- Difficoltà di monitoraggio della performance
- Difficoltà comunicative e sovraccarico di chiamate/riunioni
- Resistenze da parte dell'utenza al digitale
- Difficoltà di disconnessione e overworking

Buone pratiche adottate per fronteggiare l'emergenza

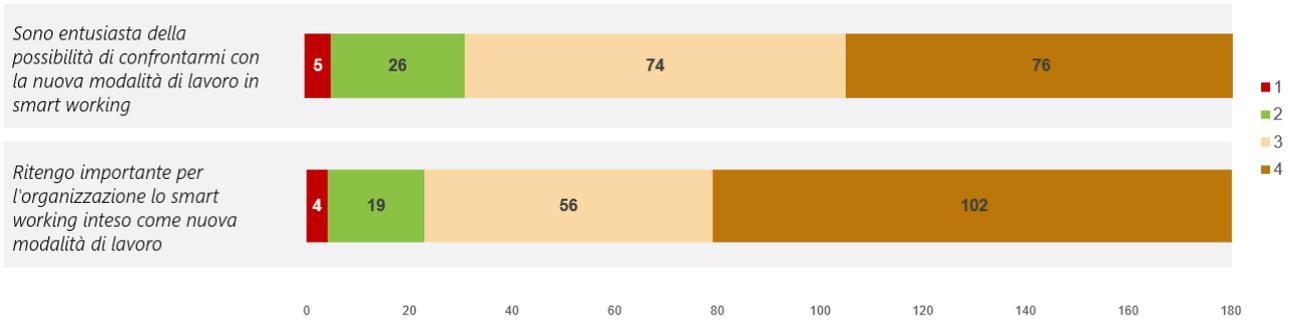
- Gestione dei tecnici tramite Meet e relazione con interlocutori esterni o professionisti gestita tramite videoconferenze
- Attivazione di incontri digitali con genitori e bambini per supporto alla genitorialità
- Attivazione di un sistema di prenotazione libri da remoto per evitare file al ritiro



- Apertura di uno sportello/finestra sulla piazza per garantire ricevimento utenza nel

MOTIVAZIONE ALLO SMART WORKING 1/2

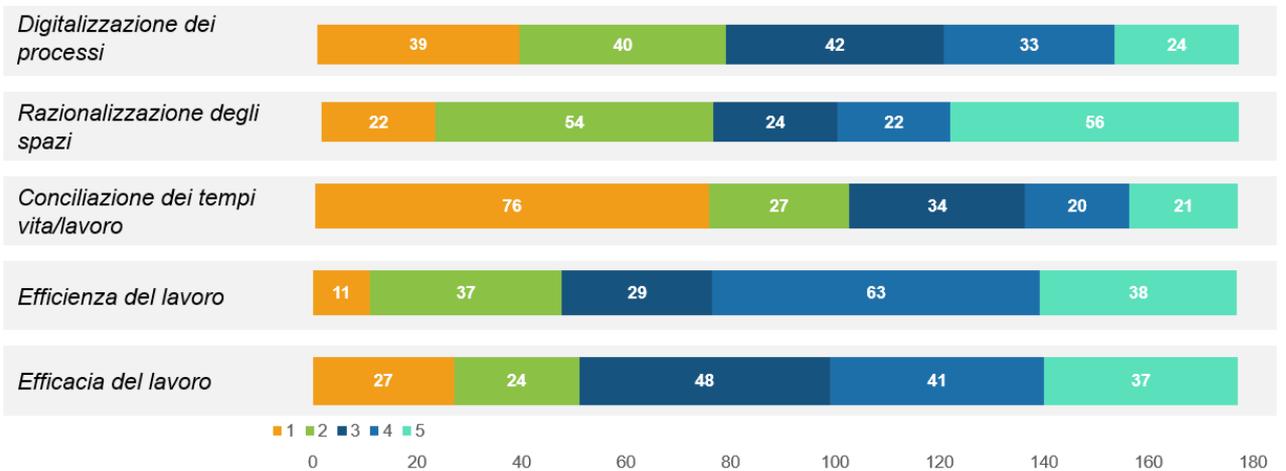
I dati elaborati in questo grafico fanno riferimento a 181 questionari completati tra i dipendenti dell'Unione Valli Reno Lavino e Samoggia («Propensione al cambiamento») tramite i quali è stata indagata la motivazione allo smart working. Ai partecipanti è stato chiesto quanto fossero entusiasti all'idea di confrontarsi con la nuova modalità di lavoro smart e quanto ritenessero importante per l'organizzazione lo smart working esprimendo un parere su una Scala Likert da 1 (Per niente d'accordo) a 4 (Completamente d'accordo).



rispetto del distanziamento

MOTIVAZIONE ALLO SMART WORKING 2/2

Ai partecipanti è stato chiesto di mettere in ordine cinque ambiti che vengono impattati dallo smart working, ordinandoli su una scala da 1 (ambito maggiormente favorito dallo smart working) a 5 (ambito meno favorito dallo smart working)





3 - Modalità attuative

Gli obiettivi del lavoro agile

Con il lavoro agile, il Comune intende perseguire i seguenti obiettivi principali:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilizzazione delle persone
- Sviluppare una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone
- Migliorare il benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile della Città.

3.1 - Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile ²

MAPPATURA DEI PROCESSI SMARTABILI

I dirigenti degli Enti, con il supporto di SCS (partner del progetto), **hanno analizzato i processi e le loro caratteristiche**, basandosi sui seguenti items:

- Possibilità di monitoraggio a distanza della prestazione e dei risultati
- Attività di relazione con utenti interni ed esterni
- Digitalizzazione delle informazioni e delle procedure
- Strumenti digitali a supporto
- Livello di autonomia e/o resistenze del personale
- Possibilità di programmare in anticipo il servizio

Ciò ha permesso di **individuare le attività che possono essere svolte in smart working, ovvero quelle per le quali è possibile:**

- 1) **delocalizzare lo svolgimento** delle stesse senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- 2) **utilizzare strumentazioni tecnologiche** idonee e disponibili allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- 3) **monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti** (a titolo esemplificativo: attività amministrative, di back office, elaborazione dati, realizzazione progetti, ecc.).

² La trattazione riporta i dati complessivi di tutti gli Enti appartenenti all'Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia - da pagina 10 fino a pagina 14



Nello specifico, tale attività di analisi ha permesso di **definire il livello di "Smartabilità" dei processi** e quindi di avere una base analitica a supporto della definizione degli accordi individuali da definire con i singoli dipendenti.

INDIVIDUAZIONE DEGLI SMART WORKER E OBIETTIVI DI LAVORO AGILE

Ogni Ente ha successivamente predisposto un file excel dedicato alla mappatura degli smart worker:

- 1) Sulla base del profilo/processi seguiti è possibile definire i lavoratori esclusi dallo smart working, il resto dei dipendenti sono definiti come smart worker
- 2) Sono poi state inserite le informazioni personali del dipendente incluse nell'ultimo decreto del Ministro della Funzione Pubblica per giungere ad una percentuale di smart ipotizzata e quindi al numero di giorni a settimana di smart work per dipendente
- 3) Tale tabella rappresenta quindi una base di partenza per la predisposizione degli accordi individuali, definendo il potenziale massimo di giornate di smart working potenzialmente erogabili e una rendicontazione successiva dello smart working effettivamente erogato, a seguito della definizione degli accordi individuali con i dipendenti

Attraverso il medesimo file excel di monitoraggio degli smart worker è possibile poi monitorare il raggiungimento degli obiettivi di smart working assegnati

KPI DI MONITORAGGIO DELLO SMART WORKING ORDINARIO

È stata condivisa con ogni ente una lista di KPI di monitoraggio dello smart working ordinario in termini di impatti su:

- 1) Persone
- 2) Organizzazione
- 3) Collettività

Ogni Ente potrà quindi:

- Selezionare gli indicatori monitorabili
- Identificare i repository nei quali sono situati i dati
- Strutturare strumenti per la rilevazione dei dati (es.: survey)
- Verificare/definire la frequenza di aggiornamento dei dati
- Strutturare un report per la visualizzazione dei risultati/trend

Indicatore	Ambito	Cluster Target	Misurazione	Fonte dati	Frequenza	Priorità	Facilità di reperimento	Target SDGs	Kit VeLa	Integrazione
% Fruttori su totale	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# persone con almeno 1 gg di SW nel mese A / # persone totale	Da definire	Mensile	Alta	Facile			
# di giornate totali di Smart Working	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# di giornate totali di Smart Working	Da definire	Mensile	Alta	Facile			
# di giornate al mese di Smart Working	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# di giornate al mese di Smart Working	Da definire	Mensile	Alta	Facile			
% Utilizzo dello Smart Working	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# giornate di sw nel mese A / # giornate di sw possibili nel mese A	Da definire	Mensile	Alta	Media			Proposta SCS
Δ assenze per congedo parentale	Persone	All, Genere	(# gg di assenza per congedo parentale/gg lavorabili mese A anno X - # gg di assenza per congedo parentale/gg lavorabili mese A anno X - 1) / # gg di assenza per congedo parentale/gg lavorabili mese A anno X - 1	Da definire	Mensile	Media	Facile	5.5, 8.5		Proposta SCS
Δ assenze per motivi personali o familiari (permessi, ecc.)	Persone	All, Genere	(# gg di assenza per motivi personali o familiari/gg lavorabili mese A anno X - # gg di assenza per motivi personali o familiari/gg lavorabili mese A anno X - 1) / # gg di assenza per motivi personali o familiari/gg lavorabili mese A anno X - 1	Da definire	Mensile	Media	Facile	5.5, 8.5		Proposta SCS
# ore risparmiate per riduzione commuting casa-lavoro	Persone	All	# totale gg di SW fruite * tempo medio di percorrenza casa-lavoro	Da definire	Mensile	Bassa	Media	3.6		



STESURA DI UNA DISCIPLINA INTERNA PER LO SMART WORKING

a) A seguito di una serie di incontri è stata predisposta la disciplina interna per lo smart working, che consta di una serie di documenti:

1. Regolamento per lo Smart Working
2. Policy sui comportamenti del lavoratore agile
3. Policy sulla concessione degli strumenti informatici
4. Accordo individuale
5. Istruzioni per gli Utenti in merito all'Utilizzo delle Dotazioni Informatiche utilizzate in casi di Smart Working
6. Opuscolo informativo sulla salute e sicurezza dei lavoratori in smart working
7. Infografica: Buone abitudini dello Smart Worker

b) L'attivazione della modalità di lavoro agile avviene per i gruppi di lavoro individuati, su base volontaria, in virtù delle richieste di adesione inoltrate dal singolo dipendente al Dirigente del Settore a cui è assegnato.

L'istanza, redatta sulla base del modulo predisposto dall'Amministrazione, è trasmessa dal/la dipendente al proprio Dirigente di riferimento.

Ciascun Dirigente valuta la compatibilità dell'istanza presentata dal dipendente rispetto:

- all'attività svolta dal dipendente;
- ai requisiti previsti dal disciplinare;
- alla regolarità, continuità ed efficienza dell'erogazione dei servizi rivolti a cittadini e imprese, nonché al rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

c) L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale tra il dipendente e il Dirigente del Settore cui quest'ultimo è assegnato e dura per il tempo determinato nell'accordo.

L'accordo stabilisce le attività da svolgere da remoto, i risultati attesi, gli indicatori di misurazione dei risultati, le modalità di rendicontazione e di monitoraggio dei risultati, la previsione di momenti di confronto tra il dirigente e il dipendente

DEFINIZIONE DELLA ROADMAP DI ADEGUAMENTO TECNOLOGICO

a) Tra la documentazione predisposta all'interno dell'impianto contrattuale per lo Smart Working rientra la "Policy per la concessione della strumentazione informatica". Tale documento definisce le regole per l'utilizzo della strumentazione informatica durante lo Smart Working.

b) In tal senso il Servizio Informatico Associato dell'Unione ha avviato le attività di ricognizione delle necessità informatiche per tutti gli uffici dell'Unione e dei Comuni dell'Unione e predisporrà una roadmap di adeguamento tecnologico

DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI DELL'ENTE

a) Al fine di identificare la "Smartness" di tutte le persone in perimetro è stato strutturato un modello di rilevazione articolato in aree di competenza:



- **Digital Skills & Behaviors:** rileva conoscenze e competenze digitali, la relazione con le tecnologie disponibili e la capacità di networking digitale;
 - **Change Attitude:** esplora la capacità di farsi promotori del cambiamento adottando spirito critico e modalità organizzative adeguate;
 - **Innovation & Entrepreneurship:** indaga la capacità di cogliere e mettere a frutto le opportunità con visione strategica e spirito imprenditoriale, anche sfruttando le opportunità insite nella digitalizzazione dei processi;
 - **Social Agility:** rileva la capacità di attivare relazioni funzionali a guidare il cambiamento presso gli altri.
- b) L'Assessment è stato inviato il 19 ottobre e chiuso il 26 ottobre. Sono stati completati 164 assessments su un perimetro identificato di 221 risorse (75%)
- c) Il 9 novembre sono stati inviati i report individuali a tutti coloro che hanno completato l'assessment. L'11 novembre è stato condiviso il report complessivo sull'assessment
- d) Condivisa con tutte le risorse dei vari enti il 25 settembre una survey dedicata alla rilevazione dei fabbisogni formativi. La survey è stata chiusa il 5 ottobre (compilazioni: 46). Il 22 ottobre è stato condiviso con i referenti dell'Ente il documento contenente i risultati della survey. I risultati della survey sono stati utilizzati per affinare i contenuti formativi della Misura 2 del progetto regionale

EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE (cfr. Allegati)

- a) Tra ottobre 2020 e gennaio 2021 sono state erogate 310 ore di formazione ai seguenti target:
1. **Tutti i dipendenti** → 744 risorse
 - i. Alfabetizzazione informatica di base – Modulo 1
 - ii. Alfabetizzazione informatica di base – Modulo 2
 - iii. Alfabetizzazione informatica di base – Modulo 3
 - iv. Introduzione allo smart working
 - v. privacy e riservatezza delle informazioni in smart e remote working
 - vi. Introduzione alla sicurezza del lavoro in smart e remote working
 2. **Fascia larga – smart worker e altri soggetti coinvolti** → 218 risorse identificate con il supporto dei Responsabili
 - i. Laboratorio g suite 360°: workspace
 - ii. Laboratorio g suite drive e documenti
 - iii. Laboratorio buone pratiche
 - iv. La sicurezza del lavoro in smart e remote working
 3. **Futuri smart worker** → 149 risorse identificate con il supporto dei Responsabili
 - i. Garantire un elevato livello di servizio da remoto
 - ii. Relazionarsi efficacemente con colleghi e utenti
 4. **Facilitatori del digital mindset** → 104 risorse identificati tra coloro che hanno avuto i punti migliori nell'attività di assessment delle competenze digitali
 - i. Sviluppare la collaborazione digitale



- ii. Laboratorio g suite drive e documenti
- iii. Laboratorio Google forms & sites : collezionare e presentare i dati

5. **Leader** → 59 risorse tra i Responsabili dei vari Enti

- i. Laboratorio Google forms & sites : collezionare e presentare i dati
- ii. Introduzione alla sicurezza del lavoro in smart e remote working
- iii. Gestire e assegnare obiettivi di lavoro
- iv. Garantire un elevato livello di servizio da remoto

b) E' stato inviato ai partecipanti alla formazione un questionario di gradimento della formazione effettuata. I risultati sono stati analizzati sia per target che per tipologia di contenuti fruiti.

I dipendenti del Comune di Casalecchio coinvolti nella formazione di Unione

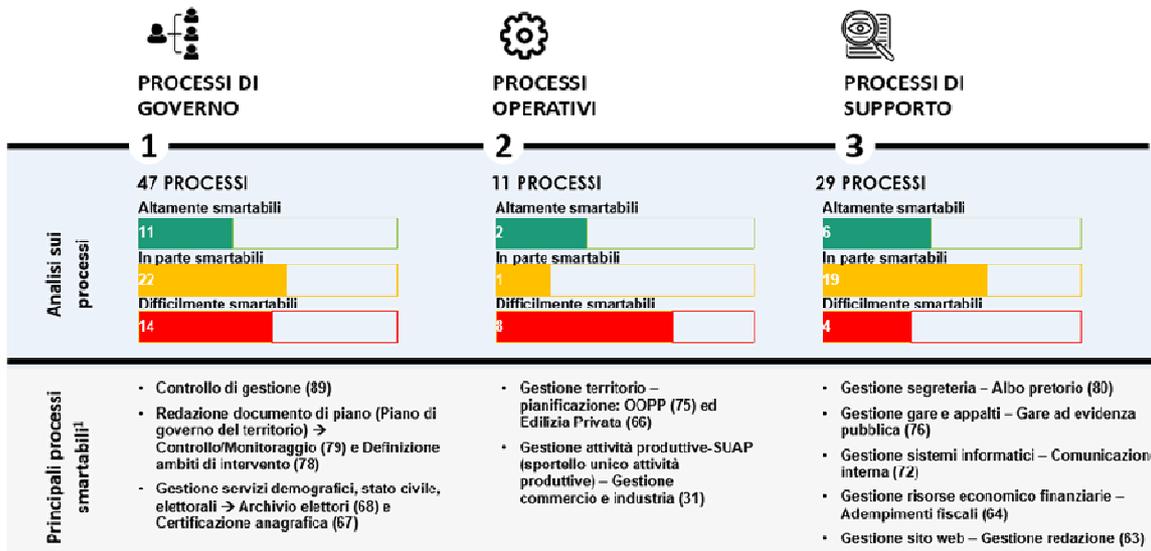
Nell'ambito della formazione erogata nel progetto, hanno partecipato alla formazione 60 dipendenti suddivisi per target: il gruppo dirigente, i responsabili titolari di posizione organizzativa, i facilitatori e gli smart workers.

Target	Modulo formativo	Durata modulo		Ruolo - Categoria						
		N.ro incontri	Ore	Dirigenti	PO - art 110	Categoria D	Categoria C	Categoria B 3	Categoria B	Totale
Responsabili	Introduzione alla sicurezza del lavoro in smart e remote working	1	1	1	6		1			8
Responsabili	Gestire e assegnare obiettivi di lavoro	1	3	5	6					11
Responsabili - Smart wrker	Garantire un elevato livello di servizio da remoto	1	3	5	8	7	17	1	1	39
Responsabili di servizio - dirigenti	Garantire privacy e sicurezza delle informazioni in smart e remote working	1	2	2	5		1			8
Facilitatori Digital Mindset	LABORATORIO GOOGLE FORMS & SITES : COLLEZIONARE E PRESENTARE I DATI	1	3	4	4	8	1			17
Facilitatori Digital Mindset	SVILUPPARE LA COLLABORAZIONE DIGITALE	1	3	3	4	10	1			18
Fascia larga ristretta (smart worker + facilitatori digitali)	LA SICUREZZA DEL LAVORO IN SMART E REMOTE WORKING	1	4	4	3	13	17	1	1	39
Fascia larga ristretta (smart worker + facilitatori digitali)	LABORATORIO G SUITE 360°: WORKSPACE	1	4	3	2	10	18	2	1	36
Fascia larga ristretta (smart worker + facilitatori digitali)	LABORATORIO G SUITE DRIVE E DOCUMENTI	1	3	4	5	11	9		1	30
Smart worker	Relazionarsi efficacemente con colleghi e utenti	1	3			7	19	2	1	29
Figura specialistiche	Laboratorio Gestione a distanza delle relazioni con il pubblico	1	3		1	1	1			3
Figura specialistiche	Laboratorio Gestione acquisti SAG	3	3			1	1			2
Figura specialistiche	LABORATORIO App IO - Identità digitale	3	9		1		1			2
TOTALI ---->		17	44	31	45	68	87	6	5	242



L'attività di analisi ha permesso al Comune di Casalecchio di individuare il livello di "smartabilità" dei macro-processi e quindi di disporre di una prima base analitica a supporto della definizione degli accordi individuali con i singoli dipendenti.

Sinottico - Analisi sui processi smartabili

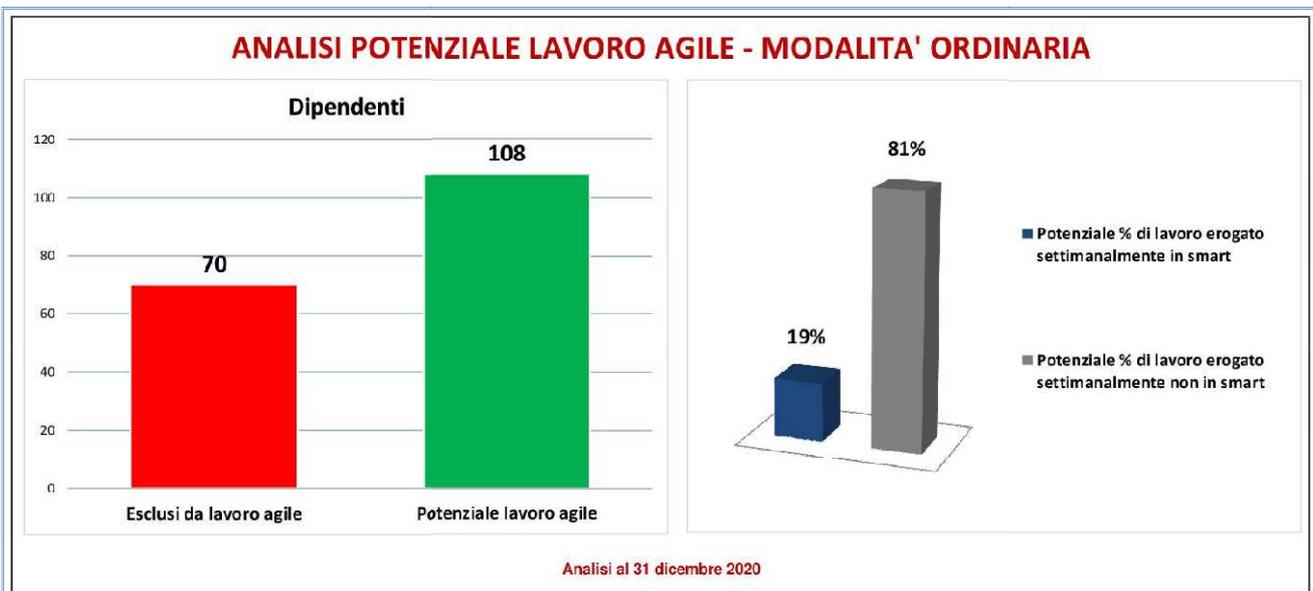


¹ Con processo «smartabile» si intende un processo per cui almeno una parte delle attività può essere svolto in smart working

All'individuazione dei macro processi è seguita da parte dei dirigenti, supportati dai titolari di posizione organizzativa, l'analisi del personale che può svolgere il lavoro in modalità agile, secondo i requisiti del dipendente e le caratteristiche della sua attività.

Risulta quindi che su 178 dipendenti in servizio, il **61% (che corrisponde a 108 lavoratori) può potenzialmente svolgere attività in modalità agile.**

Il grafico e la successiva tabella rappresentano sinteticamente l'esito dell'analisi:



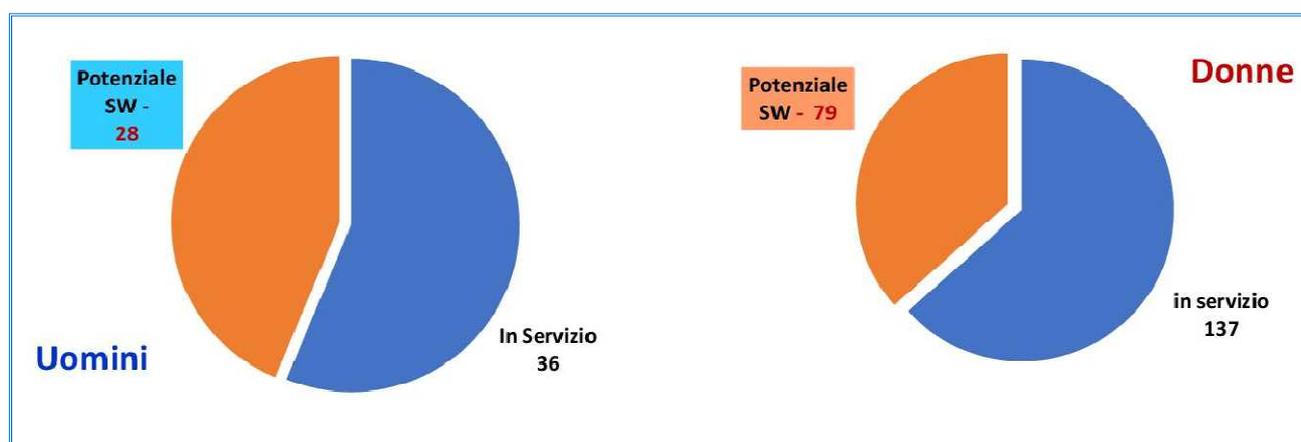


Analisi al 1° gennaio 2021 – Potenziale lavoro agile

L’analisi delle attività smartabili e parzialmente smartabili è stata successivamente approfondita dai Dirigenti e dai Responsabili titolari di posizione organizzativa nel percorso di costruzione del Piano Esecutivo di Gestione 2021/2023 utilizzando le schede budget, che integrano la programmazione e l’organizzazione del lavoro. In alcune situazioni specifiche si è evidenziata la possibilità di distribuire l’attività smartabile su una programmazione bi-settimanale. La scheda budget costituisce quindi l’elemento cardine per l’assegnazione delle attività, degli obiettivi e della misurazione della performance individuale del dipendente, sia in presenza che in modalità agile.

Nella tabella seguente sono indicate le ipotesi previste e sostenibili per alcune figure professionali appartenenti a servizi specifici “smart team”.

Categoria	Dipendenti In servizio 01/01/2021			Potenziali lavoratori agile			
	TOTALI	Uomini	Donne	TOTALI	%	Uomini	Donne
Segretario Generale - Dirigenti	5	1	4	5	100%	1	4
Posizioni Organizzative - Contratti art. 90 e art 110	12	8	4	11	92%	8	3
Categoria D	23	6	17	22	96%	6	16
Categoria C	89	12	77	53	60%	8	45
Categoria B posizione B3	9	4	5	3	34%	==	3
Categoria B posizione B1	34	5	29	13	39%	5	8
Categoria A	1	=	1	=	=	==	==
Totale personale	173	36	137	107	62%	28	79





3.1.1 - Smart team

L'approccio al lavoro agile si basa sulla definizione di gruppo di lavoro come "Smart team". Il team di norma coincide con il Servizio, come definito nell'art. 13 del vigente Regolamento sull'ordinamento generale degli Uffici e dei Servizi e sull'Accesso all'impiego, o come articolazione interna al Servizio di gruppi di lavoro omogenei (uffici individuati dai dirigenti). Si tratta quindi di riorganizzare le assegnazioni dei processi, attività e compiti prevedendo team di lavoro in grado di alternare presenza in ufficio a lavoro agile, al fine di garantire a tutti i collaboratori di quel Servizio o Ufficio l'opportunità di rendere una parte della prestazione di lavoro a distanza.

Il Dirigente tiene conto delle attività e delle competenze organizzative del personale che richiede il lavoro agile (in particolare l'autonomia, la flessibilità, le competenze digitali, la capacità di lavorare per obiettivi, la capacità di organizzare il proprio lavoro) e condivide con il team un programma di sviluppo delle abilità necessarie.

Il Dirigente, prima di autorizzare lo smart working, tiene conto della specificità del Servizio, in particolare delle attività prevalenti da rendere in presenza. Ciò determina la possibilità in capo ad esso dirigente di definire i giorni massimi autorizzabili in lavoro agile secondo fasce di parziale smartabilità, prevedendo ad esempio una cadenza bi-settimanale.

Sono fatte salve situazioni specifiche per le quali il dirigenti potrà assumere decisione motivate anche eventualmente discostandosi dai parametri sottoindicati

Attività	PARAMETRO	
Parzialmente Smartabili  Smartabili	0,5	1 giorno di SW ogni due settimane
	1	1 giorno alla settimana
	1,5	3 giorni ogni due settimane
	2	2 giorni alla settimana



Gli Accordi individuali avranno di norma durata annuale nella prima fase di applicazione del presente POLA fatta salva la possibilità da parte del dirigente di disporre diversamente in caso di necessità.

Nel primo anno di applicazione del POLA vengono individuati i Team Smart e i parametri di applicazione che seguono:

Macro Organizzazione		SMART TEAM	Parametro
Area	Servizio		
Risorse	Servizi Finanziari	Servizi Finanziari	1 - 2
	Servizio Programmazione e controllo	Servizio Programmazione e Controllo	1- 2
	Servizio Entrate	Servizio Entrate	0,5 – 1,5
Servizi al Cittadino e di Staff	Servizi Istituzionali	Servizi Istituzionali	1 - 2
	Servizio Comunicazione e Relazioni esterne	Servizio Comunicazione e Relazioni esterne	1 - 2
	Servizi Demografici - Sportello Polifunzionale	Servizi Demografici	0,5 - 1
		SEMPLICE: Sportello polifunzionale	0,5 - 1
Servizi al Territorio	Attività di integrazione interna ed esterna	Servizio amministrativo di Area - Diretta dip. Dirigente	1,5 - 2
	Servizio Lavori pubblici - Mobilità	Servizio Lavori pubblici - Mobilità	1,5 - 2
	Servizio Parchi, Rifiuti Energia Inquinamento	Servizio Parchi, Rifiuti Energia Inquinamento	1,5 – 2
	Servizio SUE - Suap Attuazione PSC	Servizio SUE - Suap Attuazione PSC	1,5 - 2
Area Servizi alla persona	Servizi educativi scolastici e sociali	Servizi Educativi Scolastici Linfa	0,5 - 1
		Nidi d'Infanzia	Non smartabile
	Servizio Casalecchio delle Culture - Cultura, Sport e Comunità	Casalecchio delle Culture	0,5 - 1
		Biblioteca "C. Pavese"	Non smartabile
Segretario Generale	Avvocatura Civica	Avvocatura Civica - Casalecchio di Reno	0,5 - 1



I Soggetti

Il Segretario Generale svolge un ruolo di impulso nello sviluppo del lavoro agile e attraverso la **conferenza di Direzione coordina le attività** dei dirigenti, che costituiscono la cabina di regia, con il compito di dare indirizzi sull'organizzazione del lavoro;

I Dirigenti sono i promotori dell'innovazione organizzativa e orientano l'attività lavorativa propria e dei propri collaboratori al raggiungimento degli obiettivi, creando relazioni basate sulla fiducia reciproca, nell'ottica di una responsabilizzazione nel raggiungimento dei risultati attesi. Promuovono percorsi informativi e formativi che favoriscono la crescita professionale dei dipendenti, rendendoli parte attiva nei processi di innovazione in atto. I dirigenti, con il supporto dei titolari di posizione organizzativa, effettuano una mappatura dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile, esercitando comunque la propria autonomia nell'individuazione delle attività e del personale da destinare ad esso. Esercitano un potere di controllo diretto sui dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità con cui viene resa la prestazione, individuando gli interventi prioritari e gli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, verificando il conseguimento degli stessi.

I facilitatori digitali sono dipendenti, individuati dai dirigenti e formati all'interno del progetto di avvio dello smart working, a cui è affidato il compito di supportare i colleghi in un "nuovo modo di lavorare". Sono stati formati al ruolo 22 dipendenti.

Ai **Lavoratori agili** è richiesta una crescita professionale nell'ottica di migliorare la capacità di autorganizzazione dei compiti assegnati, la flessibilità nella gestione dell'attività e la responsabilità nel raggiungimento dei risultati. Partecipano attivamente alle opportunità formative dell'Ente per utilizzare al meglio gli strumenti che facilitano il lavoro da remoto, dalle abilità digitali alle modalità di comunicazione più efficaci nei confronti di colleghi e cittadini. I lavoratori agili sono tenuti a feed back frequenti con i propri responsabili.

Il Nucleo di Valutazione sovra comunale (unico per i Comuni dell'Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia e per l'Unione stessa). Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA il ruolo del Nucleo è fondamentale, non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi. Il Nucleo di valutazione è stato coinvolto all'interno del laboratorio per la definizione degli indicatori del Pola Comuni a tutti gli Enti in merito all'adeguatezza degli indicatori assunti per i fenomeni oggetto di monitoraggio.

Responsabile della Transizione al Digitale (RTD). La Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD, integranti le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), evidenzia la centralità del RTD.



Nel Piano triennale per l'informatica per la PA, che è in fase di redazione, al RTD viene affidato il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari e definisce la redazione in particolare della Checklist tecnologica.

Con deliberazione n.ro 83 del 24/9/2018 l'Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia, a cui il Casalecchio aderisce, ha avviato un percorso di adozione dell'Agenda Digitale per i Comuni dell'Unione, ricorrendo alla consultazione degli stakeholder interni ed esterni per la definizione dei contenuti. Tramite il Servizio informatico è stato costituito il Tavolo della transizione digitale, composto dal Responsabile del Servizio SIA e dai referenti comunali sull'informatica, con l'obiettivo di implementare i servizi fruibili on-line, i pagamenti elettronici, la gestione digitale e la conservazione degli atti e dei documenti dei Comuni.

Comitato Unico di Garanzia (CUG). Seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019, che ne ha chiarito compiti e funzioni, le Amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. È in corso la costituzione del CUG a livello sovra comunale.

ORGANIZZAZIONI SINDACALI. Il POLA, come previsto dalle Linee guida della Funzione Pubblica, è adottato dalle amministrazioni sentite le Organizzazioni Sindacali, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva. Il coinvolgimento delle OO.SS. non si estende ai contenuti del Piano della performance né alla definizione degli obiettivi individuati dall'Amministrazione comunale.

3.2 Attività che possono essere svolte ordinariamente in modalità agile

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

L'attuale distribuzione per Servizio dei dipendenti autorizzati al lavoro agile straordinario determina un primo esito sul potenziale smartabile del personale che lavora, anche a rotazione, nel Comune di Casalecchio di Reno.

Le condizioni minime richieste per lo svolgimento di attività da remoto ricorrono quando:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnato il lavoratore, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità dell'Ente), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;



- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Sono di norma escluse le attività riconducibili ai profili professionali di: Educatore Asilo nido, Operatore scolastico, Conduttore cucine che operano nei Nidi d'Infanzia. Gli operatori e gli istruttori che operano negli sportelli al pubblico; gli operatori tecnici specializzati - Commessi. I Collaboratori culturali bibliotecari, gli istruttori bibliotecari culturali che operano presso la Biblioteca; gli istruttori amministrativi che operano nella Segreteria del Sindaco; gli istruttori amministrativi che operano in Archivio.

4 – Le condizioni abilitanti per lo sviluppo del Lavoro agile

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa.

L'Amministrazione ha intrapreso un'analisi preliminare del proprio stato di salute, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirla.

In particolare devono essere valutate:

4.1 - Salute organizzativa

L'Amministrazione conferisce ai Dirigenti, con il coordinamento del Segretario Generale, il compito di realizzare l'attuazione del POLA. Lo strumento di monitoraggio e controllo del lavoro agile è in fase di sviluppo e di studio nell'ambito del progetto di smart working. Gli enti sono dotati già di un help desk informatico che fornisce supporto ai lavoratori da remoto.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Casalecchio di Reno prevede che la valutazione della performance individuale sia collegata alla misurazione degli obiettivi, indicati nel Piano della performance e nel Documento unico di programmazione, unita alla valutazione dei comportamenti assegnati annualmente al personale dipendente ed alle competenze professionali assegnate ai Dirigenti e ai Titolari di Posizione Organizzativa.

Alla luce di quanto sopra, l'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel Piano della performance, a cui il presente Piano è collegato ed integrato.

Il Sistema di valutazione vigente del Comune di Casalecchio è stato approvato congiuntamente all'Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia e ai Comuni aderenti, attraverso un percorso condiviso. Con l'introduzione del lavoro agile il Sistema dovrà essere integrato implementando le competenze professionali dei Dirigenti e dei Titolari di Posizione Organizzativa ed il novero dei comportamenti organizzativi richiesti agli smart worker, così come disposto nelle Linee guida della Funzione Pubblica.



Si riportano nella tabella successiva i comportamenti che dovranno essere assegnati ai dipendenti al momento della sottoscrizione del contratto “lavoro agile” e le competenze professionali previste per il gruppo Dirigente e i Titolari di Posizione Organizzativa. Tale disposizione avrà efficacia fino all’aggiornamento del Sistema di valutazione che verrà attuato con il coordinamento del Nucleo di valutazione sovra comunale.

Pertanto, l’esercizio del potere direttivo di cui alla L. 81/2017 è esercitato anche con gli strumenti programmatori che riguardano la performance dei singoli dipendenti.

COMPORAMENTI DA OSSERVARE		
	<u>Dirigente / Titolare PO</u>	<u>Dipendente/ smart worker</u>
RESPONSABILITA'	<ul style="list-style-type: none"> revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell’unità organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all’organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> capacità di auto organizzare i tempi di lavoro flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi
	<ul style="list-style-type: none"> definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali ai dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> orientamento all’utenza
	<ul style="list-style-type: none"> monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente 	<ul style="list-style-type: none"> puntualità nel rispetto degli impegni presi
	<ul style="list-style-type: none"> feed-back al gruppo sull’andamento delle performance di gruppo e di UO 	<ul style="list-style-type: none"> rispetto delle regole/procedure previste
	<ul style="list-style-type: none"> feed-back frequenti ai dipendenti sull’andamento delle loro performance 	<ul style="list-style-type: none"> evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative
	<ul style="list-style-type: none"> gestione equilibrata del gruppo ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e non 	<ul style="list-style-type: none"> presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell’ufficio
	<ul style="list-style-type: none"> capacità di delega 	<ul style="list-style-type: none"> disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati
COMUNICAZIONE	<u>Dirigente / Titolare PO</u>	<u>Dipendente/ smart worker</u>
	<ul style="list-style-type: none"> attivazione e mantenimento dei contatti con i membri del gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)
	<ul style="list-style-type: none"> individuazione del canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta
	<ul style="list-style-type: none"> comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> comunicazione orale chiara e comprensibile
	<ul style="list-style-type: none"> attenzione all’efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ascolto attento dei colleghi
	<ul style="list-style-type: none"> ascolto attento dei colleghi 	<ul style="list-style-type: none"> assenza di interruzioni

Il processo di valutazione della performance consiste nel confrontare i livelli di performance raggiunti con i risultati attesi, identificando le eventuali cause di scostamento.



Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance con riferimento agli obiettivi dell'Ente ("performance organizzativa");
- b) la valutazione della performance dei singoli dipendenti ("performance individuale").

Le finalità del processo di valutazione del personale sono:

- conoscitive: per apprendere il livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo delle persone;
- la motivazione e l'engagement: per essere motivato ogni dipendente deve sentirsi coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione in cui opera e per orientare i propri comportamenti deve ricevere feedback continui sul proprio operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa;
- la crescita delle competenze. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, per individuare spazi di miglioramento;
- lo sviluppo e la crescita delle persone meritevoli;
- la premialità e il riconoscimento in termini economici del contributo dei lavoratori.

La valutazione individuale della performance è l'esito di un procedimento articolato e di diversi ambiti di valutazione:

1. La performance individuale che deriva dalla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
2. I comportamenti organizzativi che misurano come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e agiti
3. La presenza.

I principali punti di forza dal punto di vista organizzativo sono i seguenti:

- Tutte le attività svolte nell'Ente sono individuate all'interno del ciclo della performance;
- Tutti i dipendenti sono assegnati a tali attività e pertanto lavorano per obiettivi (schede budget e progetti di sviluppo)
- A tutti i dipendenti sono attribuiti comportamenti organizzativi, oggetto di verifica periodica da parte dei responsabili di riferimento.

4.2 - Salute professionale

Il Comune di Casalecchio di Reno ha scelto da tempo di intraprendere la strada della digitalizzazione graduale dei propri processi di lavoro, seguendo come target di riferimento sia la cittadinanza che le strutture interne. Il percorso è stato accompagnato da iniziative formative che, in ragione dei contenuti, hanno riguardato figure professionali diverse.

Il Comune di Casalecchio è dotato di una intranet e ogni dipendente accede tramite software al cartellino di presenza al lavoro, la cui gestione è completamente digitale. Tutti i servizi disponibili sono integrati con le applicazioni aziendali attraverso una consolle che permette di utilizzare: il motore di ricerca, la posta elettronica, i servizi di assistenza informatica, l'accesso a Citrix e ai software dell'Ente.

Con deliberazione di Giunta dell'Unione n.ro 10 del 28/01/2019 è stata definita l'Agenda digitale che ha definito 4 ambiti di sviluppo delle attività per i singoli Comuni:



- Competenze digitali (di cittadini e lavoratori della Pubblica Amministrazione);
- Cittadinanza digitale (servizi online per cittadini e imprese);
- Infrastrutture;
- Smart city;

A partire da luglio 2020 l'Ente si è dotato di un sistema per la gestione degli atti e del protocollo, integrato con gli adempimenti relativi alla trasparenza e alla contabilità, sul quale tutti i dipendenti, compresi Dirigenti e Titolari di Posizione Organizzativa, sono stati formati per il corretto utilizzo.

Nella prima fase del progetto Smart Working, con la somministrazione di un questionario on line, sono state rilevate le competenze di base e il Digital Mindset della popolazione lavorativa su quattro ambiti: attitudine al digitale, propensione al cambiamento, innovazione e pro attività, attitudine alla relazione. In questo modo sono stati individuati n. 22 facilitatori digitali, con il compito di supportare i colleghi nel lavoro agile.

A partire da settembre 2020, 59 dipendenti sono stati formati all'utilizzo della piattaforma Gsuite. Infine dal 22 marzo al 31 dicembre 2021 un'ulteriore formazione ai dipendenti sarà proposta nell'ambito del percorso Master competenze digitali per i dipendenti pubblici della Regione Emilia Romagna, a cui ha aderito l'Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia.

4.3 - Salute digitale

All'interno del Documento Unico di Programmazione 2019 -2024 l'indirizzo strategico 3/05 "Casalecchio digitale" definisce tre obiettivi strategici:

- **L'Agenda Digitale dell'Unione dei Comuni;** L'Unione dei Comuni con deliberazione n. ro 10 del 28/01/2019 ha aderito all'"Agenda digitale locale" 2019/2021 (ADLER), documento programmatico che favorisce e promuove lo sviluppo territoriale della società dell'informazione. L'Agenda prevede lo sviluppo di progetti che contribuiranno al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Agenda Digitale Europea, conformemente a quanto stabilito nel Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione. Si va dall'alfabetizzazione informatica all'Internet of the things, alla connessione di tutti gli edifici pubblici, scuole in primis, alla rete comunale in fibra ottica.
- **Sportello digitale per il cittadino, il professionista e l'impresa:** Il sistema degli sportelli evita ai cittadini di spostarsi da un ufficio all'altro per sbrigare le proprie pratiche, rendendo possibile eseguire più procedimenti presso un solo desk. Tante operazioni è possibile effettuare anche online: dalla certificazione anagrafica, all'iscrizione ai servizi educativi e scolastici, alla compilazione e invio delle pratiche, alla prenotazione degli appuntamenti. L'Amministrazione si impegna ad ampliare l'accessibilità on line ai cittadini, ai professionisti e alle imprese promuovendo nel contempo anche azioni per supportare gli utenti nell'uso delle nuove tecnologie digitali.



- **Comunicazione digitale:** Nel corso degli ultimi anni sono stati utilizzati nuovi strumenti di comunicazione: la pagina Facebook ufficiale del Comune, il servizio gratuito di messaggistica Whatsapp, l'account Twitter e la newsletter settimanale, sono strumenti in costante crescita che contano migliaia di iscritti. Lo sforzo è quello di gestire e coordinare una molteplicità di strumenti online e offline, individuando per ognuno tempi e linguaggi adeguati. In questo mandato si implementeranno nuove forme di comunicazione biunivoca per avvicinare il cittadino all'Amministrazione e stimolare ulteriormente il dialogo.

Gli obiettivi sono stati declinati nel Piano della performance, con diversi indicatori e target da raggiungere nel triennio, che verranno puntualmente rendicontati in sede di consuntivo annuale nella Relazione sulla performance.

Aspetti economici

Il Piano triennale 2021-2023 per l'individuazione delle misure di razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse strumentali e di contenimento delle spese di funzionamento, redatto ai sensi dell'art. 2, commi 594 e 595 della L. 244/2007 e contenuto nella sezione operativa del DUP dettaglia le varie componenti di approvvigionamento delle strumentazioni tecnologiche in coerenza con il bilancio a cui si riferisce.

Sviluppi tecnologici

Nel 2020, al fine di ottimizzare l'erogazione dei servizi durante il periodo dell'emergenza epidemiologica COVID-19, l'Amministrazione ha potenziato l'applicazione Citrix con un upgrade "Citrix netscaler", che consente a tutti i dipendenti in smart working di connettersi agli applicativi e lavorare più agevolmente. E' inoltre disponibile un servizio di help desk che fornisce assistenza informatica anche al personale in smart working, mentre è allo studio l'introduzione di un software che permetta ai servizi informatici di intervenire sulle postazioni anche da remoto.

Il Comune ha avviato un **piano di sostituzione su base pluriennale** delle postazioni fisse con strumentazione portatile.

Per il personale è possibile, fermo restando il rispetto delle disposizioni del Codice dell'Amministrazione Digitale di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, attivare la modalità agile anche usando strumentazioni che sono nella propria disponibilità.



5 - Indicatori di sviluppo

Per meglio comprendere lo stato di avanzamento in cui il Comune di Casalecchio di Reno si trova al momento della redazione del presente POLA, sono stati individuati i seguenti indicatori, alcuni dei quali saranno sviluppati a partire dal 2021.

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE / IMPATTI INTERNI		Fase avvio - 31/12/2020	Target 2021
SALUTE ORGANIZZATIVA	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Conferenza di Direzione	
	2) Monitoraggio del lavoro agile	Schede budget	
	3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile	Presente sistema di ticket per assistenza SIA	
	4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Presente	
SALUTE PROFESSIONALE Competenze direzionali	5) % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%
	6) % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%	100%
SALUTE PROFESSIONALE Competenze organizzative	7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	60%	100%
	8) % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%
SALUTE PROFESSIONALE Competenze digitali	9) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	60%	100%
	10) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	36% (1)	42% (2)
	10.1)% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali proprie	64% (1)	58% (2)
	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	==	==
	11.1) Progetto regionale Smart working	Fino 30/3	
	11.2) Progetto Elearning Regione E.R.		Dal 22/3/2021

(1) Il dato 2020 è calcolato su 125 dipendenti in SW straordinario al 31 dicembre

(2) La previsione del 2021 è calcolata considerando il potenziale di lavoratori agili (108 dipendenti) e la dotazione disponibile di 45 notebook



CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE / IMPATTI INTERNI		Fase avvio 31/12/2020	Target 2021
SALUTE ECONOMICO- FINANZIARIA	12) € Spese Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile		
	12.1) Spese per manutenzione Servizi Google suite e Citrix	22.700	22.700
	12.2) Acquisto Notebook, cuffie, webcam	31.100	12.000
	13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi		
	13.1) Acquisto piattaforma Interacta	==	1.900
SALUTE DIGITALE	14) N. Notebook per lavoro agile	45	>10%
	15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	In corso di rilevazione	
	16) Sistema VPN	Si utilizza sono per alcune situazioni specifiche	
	17) Intranet	Presente	
	18) Sistemi di collaboration	Suite Google workspace, Citrix e Piattaforma Interacta	
	19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	
	20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	
	21) % Firma digitale tra i lavoratori agili:	53% (57 dipendenti)	>5%
	22) % Processi digitalizzati	In fase di rilevazione	>5%
	23) % Servizi digitalizzati	100%	



IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE		Fase avvio 31/12/2020	Target 2021	Frequenza rilevazione
INDICATORI QUANTITATIVI	24) % Fruttori sul totale (lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali)	68,3% (*)	60% (*)	Annuale
	24.bis) Giornate totali di SW	11.726 (*)	(*)	Annuale
	24 ter) Giornate al mese di SW	==	(**)	Mensile
	25) % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali	45% (*)	20% (*)	Annuale
INDICATORI QUALITATIVI	26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, per servizio ecc...	==	SI	Biennale
	26.1) Grado di soddisfazione per Servizio	==	SI	Biennale
	26.2) Elenco dei servizi rilevati	==	SI	Biennale

(*) Il dato del 2020 riflette la condizione di straordinarietà collegata alla situazione pandemica; la percentuale è calcolata sul totale dei dipendenti in servizio / totale giornate SW straordinario. Per il 2021, considerando che la situazione straordinaria si protrarrà almeno fino al 30 settembre 2021, il target indicato è da riferirsi al periodo ordinario di applicazione del POLA

()** La rilevazione sarà effettuata in situazione di SW ordinario



PERFORMANCE ORGANIZZATIVE		Dati al 31/12/2020	Target 2021
ECONOMICITA'	27) Riflesso economico: Riduzione costi		
	27.1 Costo del lavoro straordinario effettuato nell'anno	Da rilevare	
	28) Riflesso patrimoniale	Da definire-	
EFFICIENZA	29) Produttiva: Diminuzione assenze		
	26 bis) Assenze per congedo parentale	Da rilevare	Target <5%
	26 ter) Assenze per motivi personali o familiari	Da rilevare	Target <5%
	30) economica: Riduzione di costi per output servizio	Rilevazione da definire	
	31) Temporale: Riduzione di tempi di lavorazione per pratiche ordinarie	==	Definire campione
EFFICACIA	32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità percepita		
	33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita		
	Risultati di customer satisfaction degli utenti in modalità agile	==	Da definire



IMPATTI		Dati al 31/12/2020	2021
IMPATTI ESTERNI	34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori		
	Positivo: numero di utenti ricevuti attraverso sportelli digitali	Da rilevare	Target >5%
	Positivo: numero di ore risparmiate per tragitto casa-lavoro	==	Da rilevare
	35) Ambientale: per la collettività		
	Numero di km risparmiati * grammi co2 per chilometro	==	Da rilevare
	36) Economico: per i lavoratori		
COSTO CARBURANTE RISPARMIATO	==	Da rilevare	
IMPATTI INTERNI (1)	Miglioramento / peggioramento salute organizzativa	==	==
	Miglioramento / peggioramento salute professionale	==	==
	Miglioramento / peggioramento salute economico-finanziaria	==	==
	Miglioramento / peggioramento salute digitale	==	==

(1) LA VERIFICA DELL'IMPATTO INTERNO AVVERRÀ DAL SECONDO ANNO DI APPLICAZIONE DEL POLA