



**Unione dei Comuni
Valli e Delizie**
Argenta – Ostellato – Portomaggiore
Provincia di Ferrara

UNIONE DEI COMUNI VALLI E DELIZIE

PIANO ORGANIZZATIVO

**del Lavoro Agile ordinario per gli uffici dell'Unione Valli e Delizie e dei
Comuni aderenti (Argenta, Portomaggiore e Ostellato)**

Approvato con deliberazione di Giunta Unione n. del

INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI

Il lavoro agile trova la prima regolamentazione nell'ordinamento con la Legge 22 maggio 2017, n. 81, recante *"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"*, all'interno della quale viene definito come *"modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa"* (art. 18).

L'Unione dei comuni Valli e Delizie ed i comuni di Argenta, Ostellato e Portomaggiore, dal 2020 hanno avviato la sperimentazione del lavoro agile contestualmente al periodo di emergenza legato alla pandemia da Covid -19. Nonostante l'Ente non avesse mai attuato alcuna sperimentazione del lavoro agile, ha dovuto fronteggiare l'emergenza sanitaria del 2020, contemperando l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di garantire l'erogazione dei servizi comunali.

Con l'emergenza epidemiologica da COVID-19, la necessità di adottare comportamenti diretti a prevenire il contagio ha determinato un deciso incremento del ricorso al lavoro agile, che nei mesi della massima allerta sanitaria è stato definito come *"modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa"* (art. 87 del D.L. n. 18/2020) per giungere all'applicazione del lavoro agile semplificato ai sensi del riscritto art. 263 del D.L. 19/05/2020, n. 34 (in vigore dal 15/09/2020) al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Tali misure emergenziali risultano prorogate fino alla data di cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 e comunque non oltre il 30 aprile 2021 ai sensi dell'art. 19, comma 1, D.L. 31 dicembre 2020, n. 183, convertito, con modificazioni, dalla L. 26 febbraio 2021, n. 21

Il legislatore, tuttavia, non intende limitare lo sviluppo del lavoro agile a mero strumento di gestione dell'emergenza. Il Decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, recante *"Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19"*, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha infatti disposto con l'art. 263, comma 4-bis, che *"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"*.

L'introduzione del lavoro agile richiede una nuova concezione del lavoro pubblico e, con essa, un diverso approccio da parte dei dipendenti, della dirigenza e degli amministratori. Il lavoro agile supera, infatti, la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ovvero sulla presenza del dipendente, assumendo quale principio fondante l'accordo fiduciario tra il datore di lavoro ed il lavoratore. Con la prestazione in "smart working" si prescinde quindi dal luogo, dal tempo

e dalle modalità impiegate per concentrarsi, invece, sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Per conseguire questo risultato si richiede, da un lato, l'autonomia nell'organizzazione del lavoro e la responsabilizzazione verso i risultati, che devono essere patrimonio del lavoratore, mentre per le amministrazioni si impone la flessibilità dei modelli organizzativi e l'adozione di un deciso cambiamento in termini di maggiore capacità di programmazione, coordinamento, monitoraggio e adeguamento tecnologico.

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) è un documento di programmazione e attuazione della nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto nelle pubbliche amministrazioni.

Con il POLA si gettano, quindi, le basi per un'implementazione dello "smart working", passando dalla fase emergenziale all'introduzione di un modello organizzativo strutturale del lavoro pubblico in grado di introdurre maggiore flessibilità, autonomia, responsabilizzazione dei risultati e benessere del lavoratore.

Il POLA costituisce una sezione del Piano della performance, dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile, e prevede un'applicazione progressiva e graduale, sulla base di un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio e da rinnovare annualmente, a scorrimento progressivo.

Il Piano - previsto dall'art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 - è redatto sulla base delle indicazioni delle *Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica, pubblicate con decreto Ministeriale del 9 dicembre 2020.

Il presente documento potrà essere adeguato in caso di emanazione di misure di carattere normativo e tecnico.

Il POLA si compone delle seguenti parti:

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

PARTE I - LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Nella Parte I viene analizzato lo stato di attuazione e sviluppo del lavoro agile, che costituisce la base di partenza per la programmazione e del suo miglioramento nell'arco temporale di riferimento, del Piano.

Nel corso del 2020, in ragione dell'emergenza sanitaria sono state introdotte numerose misure volte a incentivare il lavoro agile come *modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa*, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina vigente, per una percentuale significativa di dipendenti.

L'adozione di forme di lavoro agile nel 2020 di natura emergenziale a fronte della pandemia da Covid-19 ha preso inizio in questa Unione e nei comuni di Argenta, Ostellato e Portomaggiore a decorrere dal 23/03/2020, in applicazione della Direttiva n.1 del 25/2/2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri e della Circolare n.1 del 4/3/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Le misure iniziali, i provvedimenti adottati per limitare la presenza in sede dei dipendenti a fronte dell'emergenza Covid-19, nonché le principali informative al personale, sono di seguito descritti:

AZIONI DELL'ENTE RISPETTO ALLO SMART WORKING IN FASE EMERGENZIALE	DATE DECORRENZE	CONTENUTO
Incontro operativo del 09/03/2020 tra Sindaci, Segretari e Dirigenti/Responsabili dei comuni di Argenta, Ostellato, Portomaggiore ed Unione.	09/03/2020	FASE 1 - Primo coordinamento della fase emergenziale per adozione misure interne agli enti per la prevenzione e contenimento del virus
Informativa del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i Dirigenti/Responsabili e dipendenti	10/03/2020	Prime indicazioni a tutti i dipendenti, in materia di misure organizzative, flessibilità oraria e lavoro agile, con predisposizione del modello per la richiesta di attivazione del lavoro agile e dell'informativa inerente la Salute e la Sicurezza dei lavoratori in smart working ai sensi dell'art. 22 della L.81/2017
Nota a firma dei 3 Sindaci redatta a seguito dell'incontro operativo del 09/03/2020	11/03/2020	Definite misure organizzative e metodologie comportamentali per il personale a fronte della situazione emergenziale Covid-19 per Unione Comuni di Argenta, Ostellato, Portomaggiore ;
Decreti a firma dei Sindaci dei comuni di Argenta, Ostellato, Portomaggiore nonché Presidente dell'Unione	13/03/2020 e successive modifiche del 24/03/2020 e 25/03/2020	Definizione attività indifferibili da prestare in presenza nel periodo di emergenza Covid-19.
Informativa del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i Dirigenti/Responsabili e dipendenti	18/03/2020	Principali novità inerenti il personale a seguito dell'emanazione del D.L. 18/2020 con particolare riferimento all'utilizzo degli istituti previsti ed utilizzabili per fare fronte alle assenze dei dipendenti, ai nuovi congedi parentali e all'ampliamento della L.104/92.
Decreti a firma dei Sindaci dei comuni di Argenta, Ostellato, Portomaggiore nonché Presidente dell'Unione	Maggio 2020	FASE 2 (dopo il 18/05/2020) Sono stati adeguati i precedenti decreti alla luce delle nuove misure a livello nazionale, definendo orari e modalità di apertura al pubblico degli uffici dell'Unione e dei comuni facenti parte.
Adozione Protocollo COVID	20/05/2020	Protocollo di prevenzione e protezione per promuovere e agevolare il ricorso a misure necessarie a contenere la diffusione del contagio covid-19 da attuarsi nelle sedi dell'unione e dei comuni di Argenta- Ostellato e Portomaggiore (costituisce integrazione al DVR) prot. n. 10276 del 20-05-2020 - con documento specifico per la Polizia Locale Procedura in caso di positività COVID del Medico Competente
Circolare e nota integrativa del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i	04/06/2020 18/06/2020	Novità riguardanti il personale in seguito al D.L. n. 34 del 19.05.2020.

Dirigenti/Responsabili e dipendenti		
Circolare del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i Dirigenti/Responsabili e dipendenti	14/09/2020	Vengono fornite indicazioni a tutti i dipendenti circa le novità introdotte dalla L.77/2020. In deroga all'art. 87, comma 1, lett. a) del DL n. 18/2020, la L. 77/2020 ha previsto che a decorrere dal 15.09.2020 la presenza del personale nei luoghi di lavoro non è più correlata alle attività indifferibili e urgenti. E' pertanto consentito il rientro in servizio anche del personale non adibito ad attività indifferibili ed urgenti, fermo restando l'accordo con il dirigente di riferimento al fine di assicurare la ripresa in presenza nel rispetto delle misure di sicurezza anti covid
Informativa del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i Dirigenti/Responsabili e dipendenti	21/09/2020	Vengono comunicate le novità riguardanti i genitori con figli in quarantena per contatto scolastico verificatosi all'interno del Plesso Scolastico (di ogni ordine e grado, infanzia, primaria, secondaria, ecc.) - D.L.111 del 08/09/2020.
News del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i Dirigenti/Responsabili e dipendenti	19/10/2020	FASE 3 (dopo il 19/10/2020) Viene fornita informativa circa l'emanazione del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione sullo smart working che attua le norme del decreto Rilancio, alla luce dei Dpcm del 13 e 18 ottobre, ed introduce importanti novità introdotte al fine di assicurare l'applicazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Vengono predisposti gli schemi di determina per la definizione delle nuove misure organizzative per l'utilizzo del lavoro agile
News del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i Dirigenti/Responsabili e dipendenti	03/12/2020	Informativa inerente congedo covid-19 per quarantena scolastica e didattica a distanza. ulteriori modifiche apportate dall'art. 22 del d.l. n. 137 del 28/10/2020.
News del dirigente Settore Risorse Umane ed Affari Generali inviata a tutti i Dirigenti/Responsabili e dipendenti	11/02/2021	Comunicazione proroga lavoro agile - Con il decreto del ministro della Funzione pubblica, Fabiana Dadone, datato 20 gennaio 2021, si ufficializza lo slittamento del lavoro agile emergenziale fino al 30 aprile 2021 per tutta la durata dello stato di emergenza. Comunicazione circa le novità rispetto al Congedi Covid per i genitori con figli in DAD (circolare INPS n. 2/2021

Tutte le misure ed i modelli descritti nel prospetto di cui sopra, sono stati tempestivamente pubblicati sulla *Intranet* dell'Ente e messi a disposizione di tutti i dipendenti così come tutte le indicazioni ed informazioni relative all'utilizzo di ferie, permessi, recupero ore, ecc.

Nella fase iniziale dell'emergenza (FASE 1 e FASE 2), si è proceduto inoltre a:

- raccogliere le istanze dei dipendenti per poter lavorare in modalità di "lavoro agile" nelle quali il dipendente stesso dichiarava, ai fini della valutazione della fattibilità, di essere in possesso delle dotazioni tecnico/informatico presso la propria abitazione;
- rilasciare le autorizzazioni semplificate da parte del singolo dirigente;
- predisporre deviazione di chiamata agli uffici su telefoni di servizio o privati;
- attivare numerose postazioni di lavoro da remoto attraverso l'utilizzo di strumenti software di telecontrollo quali SupRemo Control (70 connessioni max contemporanee) e Google Remote Desktop, per consentire ai dipendenti la connessione da casa, con buona sicurezza, al proprio PC in ufficio lasciato acceso, utilizzando un pc personale ed una connessione ad internet domestica; sono stati altresì utilizzate le connessioni già esistenti VPN con utilizzo di portatili degli enti (circa 15 connessioni); In taluni casi, in via del tutto eccezionale, sono stati forniti dispositivi di connessione dati.
- utilizzare a pieno strumenti informatici già in dotazione da parte degli enti, previo adeguata formazione del personale:
 - G-suite e le sue App
 - Google Meet
 - Google Calendar
 - Google Drive
 - Agende on-line
 - Modulistica on - line

Questo ha consentito di attivare rapidamente progetti di smart working limitando al minimo l'accesso agli uffici con priorità alle attività connesse alla gestione dell'emergenza epidemiologica. Si riportano a seguire i primi reports inviati alla Funzione Pubblica come richiesto da Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2020:

Ente	n. dipendenti al 20/03/2020	n. progetti smart working attivati al 20/03/2020
UNIONE VALLI E DALIZIE	77	20
COMUNE DI ARGENTA	59	27
COMUNE DI OSTELLATO	20	8
COMUNE DI PORTOMAGGIORE	32	6
totale	188	61

Ente	n. dipendenti al 06/05/2020	n. progetti smart working attivati al 06/05/2020
UNIONE VALLI E DALIZIE	76	42
COMUNE DI ARGENTA	59	43
COMUNE DI OSTELLATO	20	12
COMUNE DI PORTOMAGGIORE	31	21
totale	186	118

Nei prospetti sopra riportati si evidenzia che nel periodo iniziale dell'emergenza (data del 20/03/2020), la percentuale di dipendenti in lavoro agile era pari a 32,50%, successivamente la percentuale di dipendenti che ha optato per il lavoro agile è aumentata fino al 63,50%. (data del 06/05/2020).

Nella fase 3 dell'emergenza, in seguito all'adozione del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020, ogni dirigente/responsabile di servizio attraverso l'assunzione di apposite determinazioni, previa analisi dei processi, ha individuato le attività che potevano essere svolte in modalità agile totalmente, parzialmente e le attività non

smartizzabili. Con le stesse determinazioni sono state quindi definite le modalità di ricorso al lavoro agile per ciascun dipendente, garantendo la rotazione del personale in modo da assicurare un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza, tenendo conto dei criteri individuati dalle normative vigenti (tutela dei lavoratori fragili; condizioni di salute del dipendente e dei componenti del nucleo familiare; presenza nel medesimo nucleo di figli minori di quattordici anni; distanza tra domicilio e sede di lavoro).

Nella **Tabella 1** che segue, è riportato in modo esemplificato, lo stato attuativo del lavoro agile in emergenza presso l'Unione ed i comuni di Argenta, Ostellato e Portomaggiore nel periodo **Marzo 2020 – dicembre 2020**:

DESCRIZIONE SETTORE	TOTALE GIORNI DI LAVORO AGILE EFFETTUATI NEL PERIODO MARZO-DICEMBRE 2020	n° persone	% Percentuale in SW per Settore rispetto ai giorni lavorabili marzo - dicembre anno 2020 <small>(gg 214 individuali)</small>
Comune di Argenta			
SETTORE CULTURA, TURISMO E SERVIZI ALLA PERSONA	939,88	32	13,72%
SETTORE OO.PP. E PATRIMONIO	337,33	9	17,51%
SETTORE PROGRAMMAZIONE E GESTIONE FINANZIARIA	885,67	15	27,59%
STAFF DEL SEGRETARIO GENERALE	320,40	6	24,95%
Totale Comune di Argenta	2.483,28	62	18,71%
Comune di Ostellato			
AREA PRIMA AREA SERVIZI FINANZIARI	136,00	4	15,89%
AREA QUARTA AREA USO E ASSETTO TERRITORIO	74,86	7	5,00%
AREA SECONDA AREA SERVIZI STRUMENTALI - SPORT - COMUNICAZIONE	0,00	3	0,00%
AREA TERZA AREA SERVIZI ALLA PERSONA	138,25	11	5,87%
SEGRETARIO	0,00	1	0,00%
SERVIZI DEMOGRAFICI ASSOCIATI	72,00	5	6,73%
Totale Comune di Ostellato	421,11	31	6,40%
Comune di Portomaggiore			
SERVIZI DEMOGRAFICI ASSOCIATI	58,00	5	5,42%
SETTORE FINANZE	161,10	4	18,82%
SETTORE SERVIZI ALLE PERSONE	103,00	14	3,44%
SETTORE TECNICO	374,67	12	14,59%
STAFF SEGRETARIO GENERALE	133,62	3	20,81%
Totale Comune di Portomaggiore	830,39	39	9,95%
Unione Comuni Valli e Delizie			
CORPO DI POLIZIA LOCALE	314,95	37	3,98%
SETTORE FINANZE	247,00	9	12,82%
SETTORE PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE E CUC TECNICA	435,01	18	11,29%
SETTORE RISORSE UMANE ED AFFARI GENERALI	307,00	8	17,96%
SETTORE SERVIZIO SIA	49,04	4	5,73%

SETTORE SERVIZIO SUAP	339,56	10	15,87%
STAFF SEGRETARIO GENERALE	28,00	1	13,08%
Totale Unione Valli e Delizie	1.720,56	87	7,75%
Totale complessivo UNIONE e COMUNI	5.455,34	219	11,64%

Analizzando la tabella sopra esposta, si evidenzia che alcuni settori presentano un ridotto ricorso al lavoro agile in quanto caratterizzati da attività incompatibili con lo smart working, come ad esempio la polizia locale ed i settori maggiormente coinvolti nella attività di assistenza alla popolazione e/o che forniscono servizi di front office (anagrafe, URP, centralino).

In ottemperanza alle direttive emanate dal Ministro della Pubblica Amministrazione i dipendenti hanno altresì usufruito dell'istituto delle ferie e beneficiato di istituti contrattuali di natura straordinaria (Congedi parentali aggiuntivi, incremento dei permessi per legge 104/1992), come si evince dai dati riportati nella seguente **Tabella 2**:

ENTE/SETTORE	Giorni aggiuntivi utilizzati L.104/1992 01/03/2020 30/06/2020	Giorni congedo parentale COVID Retrib. 50% 05/03/2020 31/08/2020
Comune di Argenta		
SETTORE CULTURA, TURISMO E SERVIZI ALLA PERSONA	24	
SETTORE PROGRAMMAZIONE E GESTIONE FINANZIARIA	5	
SETTORE OO.PP.E PATRIMONIO		30
STAFF DEL SEGRETARIO GENERALE	48	30
Comune di Ostellato		
AREA SECONDA AREA SERVIZI STRUMENTALI - SPORT - COMUNICAZIONE	9	
Comune di Portomaggiore		
SETTORE SERVIZI ALLE PERSONE	-	1
SETTORE TECNICO	-	5
Unione Comuni Valli e Delizie		
CORPO DI POLIZIA LOCALE	65	58
SETTORE FINANZE	24	
SETTORE PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE E CUC TECNICA	58	4
Totale complessivo	233	128

La situazione a marzo 2021 è ancora segnata dall'emergenza dovuta ad un aumento di contagi e pertanto a partire da gennaio 2021 si è registrato il proseguirsi di attività svolte in modalità "lavoro agile" come indicato nella seguente **tabella** riferita al primo trimestre 2021:

DESCRIZIONE SETTORE	TOTALE GIORNI DI LAVORO AGILE EFFETTUATI NEL PERIODO GENNAIO - MARZO 2021	n° persone	Percentuale in SW per Settore rispetto ai giorni lavorabili mar-dic 2021 (gg 62 individuali)
Comune di Argenta			
SETTORE CULTURA, TURISMO E SERVIZI ALLA PERSONA	169,38	30	9,11%
SETTORE OO.PP. E PATRIMONIO	20,00	9	3,58%
SETTORE PROGRAMMAZIONE E GESTIONE FINANZIARIA	161,11	13	20,00%
STAFF DEL SEGRETARIO GENERALE	70,17	6	18,86%
Totale Comune di Argenta	420,66	58	11,70%
Comune di Ostellato			
AREA PRIMA AREA SERVIZI FINANZIARI	25,00	4	10,08%
AREA QUARTA AREA USO E ASSETTO TERRITORIO	23,00	6	6,72%
AREA SECONDA AREA SERVIZI STRUMENTALI - SPORT - COMUNICAZIONE	0,00	3	0,00%
AREA TERZA AREA SERVIZI ALLA PERSONA	64,33	10	10,38%
SEGRETARIO	0,00	1	0,00%
SERVIZI DEMOGRAFICI ASSOCIATI	0,00	3	0,00%
Totale Comune di Ostellato	112,33	27	6,71%
Comune di Portomaggiore			
SERVIZI DEMOGRAFICI ASSOCIATI	5,00	4	2,02%
SETTORE FINANZE	49,00	4	19,76%
SETTORE SERVIZI ALLE PERSONE	8,00	11	1,17%
SETTORE TECNICO	31,00	14	3,57%
STAFF SEGRETARIO GENERALE	4,00	3	2,15%
Totale Comune di Portomaggiore	97,00	36	4,35%
Unione Comuni Valli e Delizie			
CORPO DI POLIZIA LOCALE	74,11	35	3,42%
SETTORE FINANZE	3,00	6	0,81%
SETTORE PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE E CUC TECNICA	20,03	17	1,90%
SETTORE RISORSE UMANE ED AFFARI GENERALI	48,00	7	11,06%
SETTORE SERVIZIO SIA	15,00	4	6,05%
SETTORE SERVIZIO SUAP	47,90	9	8,58%
STAFF SEGRETARIO GENERALE	0,00	1	0,00%
Totale Unione Valli e Delizie	208,04	79	4,25%
Totale complessivo UNIONE e COMUNI	838,03	200	6,76%

Nel primo trimestre del 2021 non sono state effettuate richieste di congedo straordinario per genitori con figli minori di 16 anni che si trovino in situazione di infezione da Covid del figlio, quarantena del figlio disposta dal Dipartimento di prevenzione dell'ASL competente o in sospensione dell'attività didattica in presenza del figlio. E' stata data priorità al lavoro agile così come previsto dall'art.2, comma 1, D.L.30/2021.

CONFRONTO DATI ANNO 2019-2020

	2019	2020	Note
N. Buoni pasto erogati	13.424	10.790	Risparmio pari a 19,61%
N. Ore straordinario autorizzate	4.186	3.746	Il risparmio pari a 10,51%
N. ore Corsi formazione fruiti	1.227	1.896	Aumento della formazione webinar pari al 54,52%

Preme sottolineare che nell'analisi del ricorso allo smart working da parte del personale non si può prescindere dal tener presente che la caratteristica territoriale degli enti facenti capo l'Unione è tale per cui non si registrano problemi di assembramento connessi all'uso dei mezzi pubblici. I dipendenti in genere raggiungono il posto di lavoro attraverso il proprio automezzo o altre modalità di trasporto autonomo, e possono usufruire di un'ampia fascia di flessibilità in entrata (mediamente 1 ora e 30) ed uscita.

L'evoluzione della modalità di erogazione dei servizi all'utenza nei 4 enti è mutata nel corso dei mesi dell'emergenza epidemiologica in funzione delle misure per la prevenzione ed il contenimento del virus adottate a livello nazionale.

L'erogazione dei servizi all'utenza fin dall'inizio dell'emergenza ha subito modifiche significative volte a ridurre gli spostamenti non necessari.

A tale scopo sono stati incentivati la fruizione dei servizi online e sono state consentite forme di presentazione delle istanze con modalità semplificate tramite e.mail. Gli organi del Consiglio e della Giunta si sono riuniti con modalità telematica. Sono stati attivati in tutti gli enti sistemi on line o telefonici per la prenotazione degli appuntamenti al fine dell'accesso controllato agli uffici da parte dei cittadini.

Sono stati adottati rigidi protocolli di sicurezza in tutte le sedi dei Comuni e dell'Unione a tutela dei cittadini e dei lavoratori: ridefiniti gli spazi, rafforzate le sanificazioni, garantita la regolazione dell'accesso con misurazione della temperatura attraverso termoscanner, garantiti spazi e distanziamenti adeguati; sistemi di protezione individuale.

Contestualmente è stato fatto uno sforzo straordinario dal punto di vista informatico per garantire un processo rapido di digitalizzazione a supporto dei lavoratori e dei cittadini, sfruttando un percorso già intrapreso in passato dagli enti su tale fronte.

PARTE II - MODALITA' ATTUATIVE

In questa sezione del Piano, le Amministrazioni definiscono le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, attuati per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.

La redazione del presente documento, che ha carattere sperimentale, ha la prioritaria finalità di individuare linee di sviluppo organizzativo del lavoro agile, inteso non come modalità emergenziale, ma a regime, partendo da una sintetica fotografia del livello di attuazione e sviluppo di quanto raggiunto nel 2020 e come esposto nella parte I.

2.1 GLI OBIETTIVI DEL LAVORO AGILE.

Con il lavoro agile l'Unione ed i Comuni aderenti, perseguono i seguenti obiettivi principali:

- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, funzionali al miglioramento del benessere individuale e organizzativo;
- promuovere modelli di gestione delle risorse umane orientati al miglioramento dei risultati e alla valorizzazione di competenze individuali, quali orientamento ai risultati, spirito di iniziativa e flessibilità operativa;
- attrarre professionalità in enti che per collocazione geografica potrebbero non rappresentare un'attrattiva dal punto di vista lavorativo;
- promuovere una visione dell'organizzazione del lavoro ispirata ai principi dell'autonomia e con forte responsabilizzazione dei dipendenti rispetto al loro apporto lavorativo;
- diffondere la cultura digitale e sviluppare le competenze necessarie per un utilizzo equilibrato ed efficace dei nuovi strumenti;
- razionalizzare l'organizzazione del lavoro per la realizzazione di economie di gestione;

- riprogettare gli spazi di lavoro all'interno delle strutture anche attraverso la diffusione del "desk sharing" vale a dire la condivisione di prestazioni di lavoro o più in generale di aree di "co-working";

2.2 SCELTE ORGANIZZATIVE DELL'UNIONE PER PROMUOVERE E CONSOLIDARE IL LAVORO AGILE.

Il 30 marzo 2020, la Giunta Regionale dell'Emilia Romagna, ha approvato con delibera n. 261 il bando per la presentazione delle domande di contributo per l'avvio e il consolidamento dei Progetti di Smart Working allo scopo di incrementare la produttività della Pubblica Amministrazione, migliorare il benessere dei lavoratori, favorire una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ed incrementare la sostenibilità ambientale dell'organizzazione aziendale del sistema degli Enti locali.

L'Unione dei comuni Valli e Delizie ed i comuni aderenti alla stessa, hanno partecipato al bando di cui sopra con un proprio Progetto per l'avvio ed il consolidamento dello smart working ottenendo l'ammissione al contributo pari al 70% dell'importo complessivo del Progetto stesso. L'Unione con proprie Determinazioni n. 572/2020 e 581/2020 ha affidato al Gruppo Maggioli l'incarico per il supporto alla redazione ed alla realizzazione di un piano di consolidamento dello smart working curando particolarmente l'aspetto organizzativo e formativo.

Il progetto di sviluppo organizzativo si è sviluppato in sintesi con il seguente percorso:

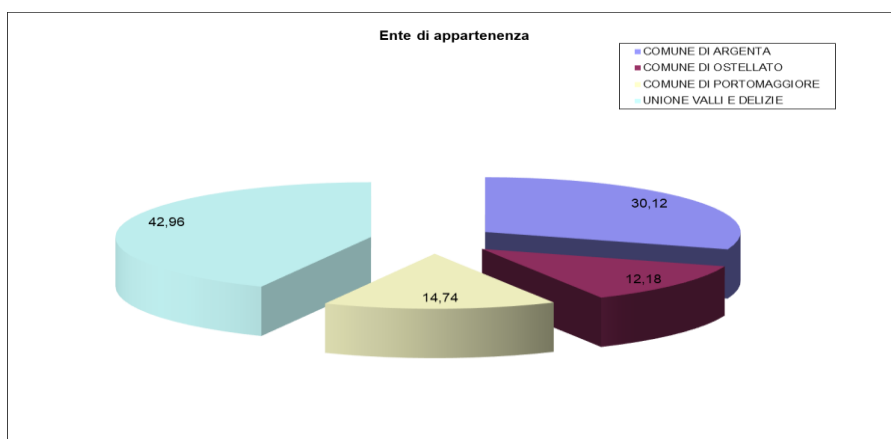
- incontro preliminare con sindaci per definire le priorità di intervento
- definizione del gruppo di lavoro e progettazione di massima del progetto
- coinvolgimento sia dei ruoli manageriali sia dei ruoli specialistici o professional al fine di definire il contesto nel quale l'ente opera (mediante l'analisi SWOT che ha rappresentato i punti di forza e di debolezza del sistema interno e le opportunità e minacce del contesto esterno)
- formazione all'area manager e all'area professional
- somministrazione questionario al personale
- avvio dell'attività organizzativa con la mappatura processi e degli output erogati, l'analisi e la valutazione delle attività realizzabili da remoto, la quantificazione dell'impegno lavorativo su ogni output generato, l'individuazione dei cruscotti direzionali con gli indicatori che permettono di monitorare le performance delle diverse strutture organizzative
- avvio attività volta alla digitalizzazione dei processi

Somministrazione questionario per rilevare il punto di vista del personale.

E' stato somministrato ai dipendenti dell'Unione e dei comuni di Argenta, Ostellato e Portomaggiore, un questionario facoltativo al fine di rilevare le loro percezioni nel corso dell'esperienza di lavoro agile fin qui svolta dagli stessi e per raccogliere fabbisogni, criticità e suggerimenti.

Come riportato sotto nel grafico, su un totale di 198 dipendenti (compreso i dirigenti e i segretari), i questionari pervenuti sono stati 156, pari circa al 79%.

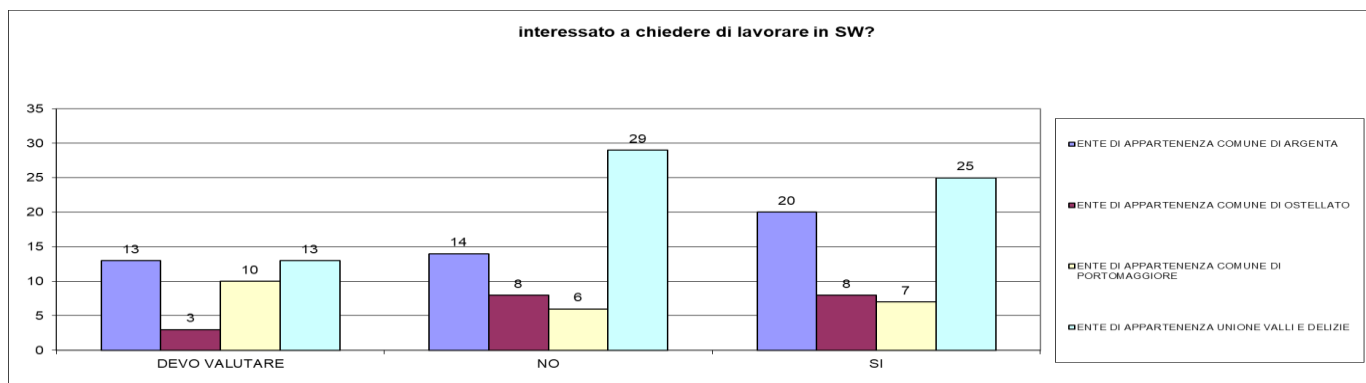
- questionari compilati per Argenta: n. 47
- questionari compilati per Ostellato: n. 19
- questionari compilati per Portomaggiore: n. 23
- questionari compilati per Unione: n. 67



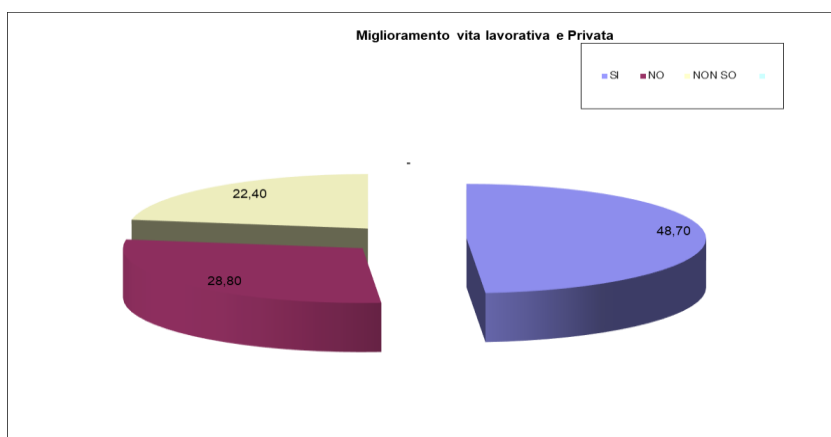
Sono state inserite domande relative alla composizione del proprio nucleo familiare e all'interesse di ogni dipendente a svolgere smart working.

E' emerso inoltre che l'interesse a svolgere la propria attività lavorativa in modalità di smart working è pari a:

- SI per il 38,5% dei dipendenti di tutti e 4 gli enti esaminati;
- NO per il 36,5% dei dipendenti di tutti e 4 gli enti esaminati;
- DEVONO VALUTARE il 25% dei dipendenti di tutti e 4 gli enti esaminati



Le percentuali sotto riportate descrivono l'opinione dei dipendenti in merito al miglioramento della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, svolgendo la propria attività lavorativa in Smart Working.



Ulteriore obiettivo di questa Amministrazione, sarà analizzare in modo più approfondito le risposte raccolte dal questionario inviato ai dipendenti per un confronto con il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

PARTE III - SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

3.1 SOGGETTI

Con delibera di Giunta dell'Unione n. 50 del 29/09/2020 si è costituito, il gruppo di lavoro relativo al progetto dell'Unione Valli e Delizie e dei i Comuni aderenti alla stessa avente ad oggetto "Piano di consolidamento dello Smart Working per l'Unione Valli e Delizie e per i comuni aderenti" di cui alla deliberazione regionale D.G.R n. 261 del 30.03.2020, ammesso dalla stessa al contributo con Determinazione regionale n. 14852/2020;

Il gruppo di lavoro risulta così costituito:

- dal Dirigente del Settore Servizio Sia dell'Unione quale punto di riferimento per tutti i componenti del gruppo di lavoro e le persone coinvolte il quale verificherà la corretta attuazione del progetto stesso;
- dai dipendenti del Settore Servizio SIA (n. 3 dipendenti) competenti in materia;
- dal Dirigente del Settore Risorse umane e AA.GG. dell'Unione, e dalla Posizione organizzativa del Settore (a cui è subentrata una dipendente del servizio) competenti in tema di Organizzazione e Formazione per il coordinamento della parte della formazione;
- dai Segretari Generale degli enti (Unione e Comuni aderenti, Argenta, Portomaggiore e Ostellato);

Gli altri soggetti coinvolti nell'implementazione e gestione del lavoro agile sono:

● **Dirigenti:** un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti, supportati dalle Posizioni organizzative o dai responsabili di servizio, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare i collaboratori per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo del tempo alla responsabilità per i risultati.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro e concorrono all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, monitorando in modo costante e mirato il lavoro svolto.

● **Organizzazioni sindacali:** l'Unione sentirà le organizzazioni sindacali, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

● **Comitato Unico di Garanzia (CUG):** seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, il CUG sarà coinvolto in merito all'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

● **Responsabile Servizio Protezione e Prevenzione (RSPP), medico competente, Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS):** per le tematiche legate alla salute e alla sicurezza verranno coinvolti i responsabili competenti al fine di definire le linee da seguire in adozione del D. Lgs. 81/2008 anche per il lavoro da svolgere a casa o comunque in luoghi diversi dall'ufficio.

● **Organismi indipendenti di valutazione (OIV):** sarà coinvolto principalmente nella fase di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e, in generale, sull'adeguatezza metodologica degli elementi di novità introdotti.

● **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) per i 4 enti:** individuato con decreto Unione n. 11 del 19/11/2019 nel Dirigente del Settore SIA è la figura coinvolta al fine dell'individuazione dei cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari per il consolidamento del lavoro agile.

3.2 GLI STRUMENTI NELLE FASI DEL PROCESSO

La fase operativa è caratterizzata dall'introduzione di nuovi strumenti realizzati dall'Unione per gestire al meglio il progetto del lavoro agile a regime.

Il primo strumento è il piano di formazione, che rappresenta uno strumento strategico per accrescere e condividere conoscenze, informazioni, capacità e competenze ed è parte imprescindibile dell'attività di gestione e sviluppo delle risorse umane. La formazione

costituisce inoltre una leva strategica per l'organizzazione, soprattutto nella fase di cambiamento che l'Unione ed i comuni aderenti stanno attraversando, in un'ottica di generale sviluppo e miglioramento del ruolo del singolo e della performance dell'intera organizzazione.

Nel corso del 2020 e nei primi mesi del 2021, grazie ai finanziamenti regionali, è stato dato ampio spazio alla formazione rivolta:

- ai ruoli manageriali (dirigenti, segretari, posizioni organizzative)
- al personale sia dei ruoli professional sia dei ruoli che operano su processi più operativi del lavoro d'ufficio;
- al personale che opera sulle funzioni trasversali di supporto e assistenza (in particolare risorse umane, CED).

I percorsi formativi operati dal Gruppo Maggioli, sono stati strutturati come segue:

Per **i ruoli manageriali** chiamati ad organizzare e gestire il cambiamento introdotto dallo smart working, i corsi sono stati i seguenti:

- . *L'impatto dello smart working sul ciclo direzionale (pianificazione, programmazione, pensiero sistemico, costruzione e assegnazione obiettivi, monitoraggio, valutazione...)*
- . *La valutazione delle performance degli smart workers*
- . *Leadership e sviluppo dei collaboratori (People management)*
- . *Gli aspetti giuridico - amministrativi per l'avviamento dello smart working nell'ente ed il P.O.L.A.*

Per **i ruoli professional ed operativi** sono stati organizzati i seguenti corsi:

- . *Lavorare per obiettivi e risultati*
- . *Teambuilding: allenarsi al gioco di squadra*
- . *Leader di se stessi: competenze personali e approccio al cambiamento nello smart working*
- . *La gestione del tempo (Time management)*
- . *Consapevolezza sulla sicurezza informatica: Cybersecurity & Security Awareness*
- . *La gestione dei documenti digitali*

Per i **Ruoli delle funzioni di supporto** (Personale, organizzazione, sistemi informativi, controllo di gestione, supporto alla direzione) sono stati realizzati interventi di formazione molto operativo-esperienziale, prevalentemente in modalità coaching individuale e di piccolo gruppo, per sostenere la fase di progettazione, definizione e messa a regime delle nuove procedure operative, delle regole e dei nuovi sistemi compresa l'avvio e la messa a regime dello smart working nella specifica realtà dell'ente (WORKSHOP - L'Analisi ed il ridisegno dei processi).

La formazione ha consentito e consentirà in futuro di acquisire nuove competenze trasversali e nuovi strumenti per l'analisi e la ridefinizione dei processi in una logica di semplificazione, adattabilità allo smart working e facilitazione all'accesso ai servizi da parte dell'utenza.

Per valutare il grado di adattamento dei servizi al nuovo assetto organizzativo legato al lavoro agile, e quindi la possibilità di svolgere efficacemente la prestazione lavorativa in smart working senza pregiudizio per l'efficacia dell'azione amministrativa e l'erogazione dei servizi, nell'ambito della mappatura dei processi con apposita scheda di rilevazione, in corso di realizzazione sugli enti, sarà rilevata la possibilità di "riconversione" più o meno ampia al nuovo paradigma lavorativo del singolo processo.

Da una prima rilevazione emerge quanto di seguito riportato:

PERSONALE POTENZIALE SMART WORKING GLOBALE ENTI				
Ente	Portabilità SW (livello 4 e 5)	FTE rilevati	%	Sintesi
ARGENTA	15,3	47,5	32,2%	45 FTE = 9.900 giornate; nel caso di 1,5 giorni a settimana medi in SW (30%) ovvero 66 giorni anno si coinvolgono 150 addetti (sui quali occorre fare la valutazione delle competenze individuali)
OSTELLATO	4	14,7	27,2%	
PORTOMAGGIORE	9,2	26,2	35,1%	
UNIONE	16	79	20,3%	
Totale complessivo	45	167	26,6%	

FTE = Full Time Equivalent è l'equivalente di una persona che lavora 220 giorni anno, 1550 ore anno, 7,2 ore giorno

Spetterà ai dirigenti e responsabili valutare l'adeguatezza delle competenze individuali dei lavoratori per un'attività da svolgersi attraverso lo smart working ed eventualmente mettere in atto azioni volte al rafforzamento di tali competenze.

Il secondo strumento, di fondamentale importanza all'interno del progetto di implementazione del lavoro agile, è costituito dalle procedure informatiche che l'Unione sta sviluppando al fine di costruire una solida architettura organizzativa e informativa disegnata sulla base delle specificità dell'organizzazione (*Scheda Tecnica Allegato 2 al Regolamento del piano POLA*).

PARTE IV – PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

4.1 CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE

Si riporta, di seguito, un quadro di sintesi degli indicatori scelti per valutare lo stato di salute organizzativa, digitale, professionale ed economico-finanziaria oltre alla misurazione e valutazione della Performance.

Salute organizzativa

L'applicazione di misure organizzative utili alla diffusione del lavoro agile, tenendo conto che 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, del D.L. n. 34/2020), non può che partire da un'analisi delle attività che possono essere svolte da remoto.

Il dipendente può eseguire la propria attività in modalità di lavoro agile qualora sussistano i seguenti requisiti:

- è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività allo stesso assegnate, senza che sia necessaria la 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;
- il dipendente gode di autonomia operativa ed ha, pertanto, la possibilità di organizzare autonomamente l'esecuzione della prestazione lavorativa;
- è possibile monitorare e valutare i risultati conseguiti.

Indicatori di salute organizzativa (Da Linee Guida Sul POLA)

Indicatore	Descrizione
Assenza/Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi.	<i>Presente</i>
Assenza/Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	<i>Presente</i>
Assenza/Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	<i>Presente</i>

Salute digitale

Per poter essere realizzato in modo efficace, lo smart working ha bisogno di tecnologie che rendano concrete le sue pratiche e i suoi modelli: parallelamente, esso stesso rappresenta una grande leva per la realizzazione della PA Digitale.

La rivoluzione digitale ha cambiato la filosofia di approccio al lavoro, consentendo una maggiore flessibilità.

La tecnologia oggi disponibile consente di superare alcuni vincoli: nello smart working le soluzioni informatiche permettono di supportare efficacemente forme di lavoro collaborativo e di mettere in comunicazione tra loro team virtuali.

Nella logica dello smart working, inoltre, il datore di lavoro non deve necessariamente mettere a disposizione del lavoratore le tecnologie per lavorare in mobilità. Soprattutto nella fase di avvio si è messa in atto la possibilità di usare i dispositivi personali dei dipendenti fuori dal posto di lavoro. L'utilizzo dei propri *devices* per avere accesso alle informazioni relative al proprio lavoro da qualunque luogo ci si trovi, implica ovviamente un'attenzione particolare ai temi della sicurezza, perché diventa fondamentale proteggere non solo l'infrastruttura dell'Ente, ma anche pc, smartphone e tablet dei dipendenti.

Qui di seguito si riportano le misure tecnologiche adottate al fine di proteggere documenti e informazioni trattati dal dipendente in smart working da attacchi informatici esterni e di consentire al lavoratore agile la comunicazione sicura da remoto:

- adozione sistemi di accesso sicuro dall'esterno di virtualizzazione desktop e utilizzo in rete degli applicativi;
- utilizzo di software e licenze per potenziare la flessibilità e l'efficacia del lavoro da remoto;
- acquisizione hardware dedicato (diffusione webcam);
- disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro.

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE (da Linee Guida sul POLA)

Indicatore	Descrizione
N. PC a disposizione per lavoro agile	pc disponibili da subito aprile 2020= 21 PC portatili PC a disposizione nel 2021: 36 PC portatili
N. accessi tramite desktop remoto basato con dati criptati	chrome remote dtp è installato su 67 supremo 70 licenze 2020 e 51 nel 2021 utenti registrati per la vpn sono 10-2020 utenti registrati per la vpn sono 16-2021

	licenze CAL da maggio 2021 - 60
Assenza/Presenza di una intranet	Presente
% di archivi informatici con sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) sul totale degli archivi	75% già migrati su cloud pubblico o privato
% di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti	100% mediante connessione a desktop virtuale o fisico
% di utilizzo firma digitale tra i lavoratori con poteri di firma	100%

Salute professionale

Lo sviluppo dello smart working, fondato su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance, richiede tra le altre cose un forte impulso alla crescita professionale dei Responsabili e dei dipendenti.

A questo fine, l'art. 263, comma 3, del D.L. n. 34/2020 prevede che *"Ai fini di cui al comma 1, le amministrazioni assicurano adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza. L'attuazione delle misure di cui al presente articolo è valutata ai fini della performance"*.

Alla luce del percorso formativo fatto, si ritiene di mettere in atto per i Dirigenti/Responsabili ed i dipendenti i seguenti interventi di acquisizione di competenze coerenti con le caratteristiche del nuovo profilo:

- **COMPETENZE DIREZIONALI:** i Dirigenti hanno dimostrato di possedere capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali. Con la supervisione del Responsabile della Transizione al Digitale, verranno progettate nel triennio iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa.

- **COMPETENZE ORGANIZZATIVE:** i dipendenti in lavoro agile hanno dimostrato in prevalenza di possedere capacità di lavorare per obiettivi e per progetti e capacità di autorganizzarsi. Le competenze abilitanti sono sufficientemente diffuse ma andranno rafforzate. Preliminarmente all'attuazione di ulteriori iniziative dell'amministrazione legate al digitale, verranno realizzati adeguati percorsi di formazione.

- **COMPETENZE DIGITALI:** per garantire la sicurezza del suo patrimonio informativo, l'amministrazione ha sviluppato i seguenti elementi:

- saper navigare, ricercare, filtrare, valutare dati e informazioni
- saper collaborare, condividere informazioni e documenti (es. google drive)
- saper compilare correttamente i campi mail (oggetto, testo, sintesi,...)
- saper gestire la propria identità digitale
- saper creare contenuti digitali (creare file, integrare contenuti esistenti)
- conoscere copyright e licenze
- saper fare piccole macro in excel (primi rudimenti di programmazione)
- conoscenza i meccanismi di sicurezza digitale, privacy per i dati personali saper risolvere problemi digitali (es. trasmettere progetti «pesanti»)

Nel corso del triennio, inoltre, l'amministrazione verificherà la compatibilità dei sistemi informatici e telematici attualmente in uso con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale; in caso di rilevazione di fabbisogni formativi in ambito informativo verranno, altresì, promossi interventi formativi mirati.

INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE (da Linee Guida sul POLA)

Indicatore	Descrizione
% di Responsabile dei Servizi che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%

Salute economico-finanziaria

Si valutano complessivamente **€ 75.000,00** per costi di Formazione, Organizzazione ed investimenti derivanti dagli interventi necessari per l'attuazione dei punti descritti in precedenza connessi al Progetto finanziato parzialmente dalla regione Emilia Romagna, e nello specifico:

- costi per definizione e sviluppo del Piano Formativo destinato ai Ruoli Manageriali, ai Ruoli Professional ed Operativi ed ai Ruoli di Supporto: € 30.000,00
- Definizione Piano di progetto per l'adozione dello Smart Working: € 15.000,00;
- Definizione della Roadmap di adeguamento tecnologico e implementazione di prime misure di sviluppo: € 22.500,00
- Spese generali: € 7.500,00.

A questo si aggiungono i costi per il potenziamento informatico:

- **costi per l'2020 € 10.795,78** (licenze Supremo = **2.049,60**, 11 PC portatili e 13 monitor = **8.746,18**)
- **costi 2021 € 55.959,80** (licenze Supremo €**2.000,80**; 36 PC portatili e 58 monitor €**30.860,00**; licenze CAL e ore assistenza per infrastruttura= **12.444,00**; costi VM di Lepida € **10.655,00**;))

4.2 LE MODALITA' E LO STATO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE

Al termine della fase operativa, che nell'anno 2021 vedrà la redazione e attivazione dei piani di lavoro agile individuali per la quasi totalità del personale che ne faccia richiesta, la fase di implementazione cederà gradualmente il passo alla fase di analisi dei risultati attraverso l'attività di monitoraggio e, successivamente, la proposta e l'introduzione di correttivi per garantire il continuo miglioramento del processo.

Grazie alla rinnovata interazione tra i soggetti coinvolti e, in particolare, del Gruppo di coordinamento, del RTD e dell'OIV, nonché del CUG e dei rappresentanti sindacali che ne supervisionano la corretta applicazione, questa ultima fase si concluderà al termine del 2021 con l'eventuale integrazione/modificazione della prima stesura del POLA, i cui contenuti terranno conto dell'esito del processo.

La fase conclusiva è contraddistinta dallo strumento del piano di monitoraggio, che prevede rilevazioni sia *in itinere* sia *ex post*, al fine di comprendere il livello di gradimento dei beneficiari e l'impatto sull'organizzazione del lavoro negli enti, nonché di identificare le aree di criticità e di possibile miglioramento. I risultati saranno trasmessi ai rappresentanti sindacali e al CUG con l'obiettivo di generare momenti di condivisione e il raggiungimento di soluzioni comuni, beneficiando delle diverse esperienze e sensibilità delle figure rappresentate.

La misurazione e valutazione della performance

La misurazione e valutazione della performance assume un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile.

Partendo dalla considerazione che il modello è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista, continuerà ad essere applicato il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al quale potranno essere apportati adattamenti al fine di misurare, nell'ambito della performance organizzativa ed individuale, anche l'approccio agile all'organizzazione.

Un ambito realistico che si prevede di affinare riguarda la maggiore attenzione alla valutazione delle competenze del personale, soprattutto quelle digitali e relative ai comportamenti organizzativi strettamente correlate al lavoro agile.

4.3 STRUMENTI DI RILEVAZIONE E DI VERIFICA PERIODICA DEI RISULTATI CONSEGUITI

A consuntivo, dopo ogni fase, l'amministrazione dovrà verificare il livello raggiunto rispetto al livello da essa programmato nel POLA. I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla *performance*, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.

4.4 IMPATTI INTERNI ED ESTERNI DEL LAVORO AGILE

Nell'ambito del progetto formativo finanziato dalla Regione è stata realizzata a fine dicembre 2020 un'analisi SWOT per la condivisione dello stato attuale di partenza dello smart working.

Nell'ambito dell'analisi del contesto si è effettuata l'analisi dei punti di forza e di debolezza attuali all'interno dei comuni dell'Unione e l'analisi delle opportunità e delle minacce che il contesto esterno presenta per la realizzazione del piano di lavoro agile a regime.

Si è utilizzata la metodologia della matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)

Il lavoro è stato condotto in modalità Focus Group (due gruppi da 1 ora e mezza ciascuno), il giorno 17 dicembre ed ha visto il coinvolgimento di:

- . Gruppo Apicali (Dirigenti, PO, Segretario) e Amministratori
- . Gruppo trasversale (dipendenti in categoria D, C e B)

I gruppi sono stati di circa 15-20 persone ciascuno, scelti tra favorevoli e contrari allo smart working.

I Focus Group, a causa dell'emergenza COVID-19, si sono svolti a distanza nell'ambito di una seduta di project work con il coordinamento di un esperto Maggioli.

1° GRUPPO APICALI

IMPATTI INTERNI	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> . Flessibilità delle persone; . Buona produttività (ma eccessive e-mail); . Empowerment. 	<ul style="list-style-type: none"> . Problema del coordinamento doversi dotare di sistemi di monitoraggio; . Manca il rapporto con i colleghi; . Difficoltà nel contatto telefonico e nella reperibilità per orari differenti di lavoro; . Spiegare la mission dello smart working.
IMPATTI ESTERNI	
OPPORTUNITA'	MINACCE

<ul style="list-style-type: none"> . Opportunità per chi abita lontano; . Aver abituato il cittadino agli appuntamenti e all'utilizzo dello sportello virtuale; . Possibilità di fare Front Office in smart working; . Possibilità di finanziamenti/incentivi esterni. 	<ul style="list-style-type: none"> . Non tutti i servizi si prestano allo smart working; . Come ci vede il cittadino, impatto negativo dell'opinione pubblica; . Dotazioni tecnologiche e connessioni; . Cultura alla "carta"; . Sicurezza informatica;
--	--

2° GRUPPO TRASVERSALE

IMPATTI INTERNI	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> . Organizzazione del proprio lavoro in autonomia; . Approccio anche alla polivalenza; . Andare incontro ai propri bisogni. 	<ul style="list-style-type: none"> . Controlli su "carta"; . In SW si passa comunque dall'ufficio per velocizzare alcuni processi o recuperare stampe; . Difficoltà nel leggere le e-mail; . Disturbi a "casa"; . Mancanza di coordinamento e di obiettivi; . Tutto è più rallentato.
IMPATTI ESTERNI	
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> . Sperimentazione di strumenti nuovi da adottare; . Le riunioni on line diventano la normalità; . Approccio alla polivalenza. 	<ul style="list-style-type: none"> . Problemi di collegamento e di postazione; . Si ha la percezione di lavorare molte più ore; . Più attenzione al flusso documentale digitale; . Sicurezza; . Alcuni software possono essere difficili da usare a distanza; . Utilizzo di strumenti personali (es. il cellulare); . Alcune tipologie di utenti sono tagliati fuori. . Lavorare su pratiche arretrate quando sono solo in formato cartaceo;

4.5 OBIETTIVI ED INDICATORI PER LO SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 2021/2023

Al fine di rendere il lavoro agile un'opportunità strutturata per l'amministrazione e per i lavoratori, la sua introduzione all'interno di ogni organizzazione, deve avvenire in modo progressivo e graduato.

In questa sezione del Piano vengono definiti gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte in precedenza e suddividendole in fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Si prevede il seguente set di obiettivi da conseguire nel corso del triennio 2021-2023 (in parte anche declinati nel piano performance) con i relativi indicatori di raggiungimento.

FASE AVVIO 2021

Macro area	OBIETTIVI COMUNI A TUTTI GLI ENTI	INDICATORI
Miglioramento della salute organizzativa	Rilevazione bisogni e attese del personale verso il lavoro agile	% di risposta al questionario individuale somministrati. Obiettivo almeno 80%
	Ridurre i livelli di assenze	Tendenziale riduzione tasso di assenza
	Riduzione ricorso straordinario	Riduzione almeno 10% n. ore complessive autorizzate (escluso Comune di Portomaggiore nel 2021)
	Elaborazione matrici di rilevazione per la quantificazione del numero di addetti destinabili ad attività smartizzabili	Rilevazione del 100% processi entro il 30/06/2021 Quantificazione del n. addetti destinabili ad attività smartizzabili (con punteggio 4/5) fatto salva la valutazione delle competenze individuali ad opera del dirigente
	Attivazione a regime del lavoro agile	% addetti autorizzati al lavoro agile
	Preparazione dei cruscotti direzionali per monitoraggio dell'attività (compresa quella resa in smart working)	Predisposizione cruscotti per il 100% dei servizi entro il 31/12/2021
	Ricorso alla modalità di lavoro agile rispetto alle attività smartizzabili	% addetti per cui è attivo progetto di lavoro agile su n. addetti ad attività smartizzabili- 20%
Miglioramento della salute digitale	Realizzazione del piano degli approvvigionamenti a supporto dello smart working: a) realizzazione di cluster RDS con 60 accessi contemporanei e connessa infrastruttura di RDS con 6 server su Lepida) b) realizzazione di acquisti di portatili con monitor e tastiera (complessivamente 47 compresi 11 di fine 2020)	a) Realizzazione 100% della spesa prevista di € 20.000,00 e rispetto dei tempi per attivazione (entro maggio 2021) b) Realizzazione 100% della spesa prevista di € 30.000,00 e rispetto dei tempi per attivazione (entro dicembre 2021)
	Digitalizzazione dei processi autorizzativi ed interoperabilità tra sistemi attraverso l'uso esclusivo versione civilia web edilizia	100% utilizzo civilia web edilizia (abbandono civilia open)
	Avvio ARCHIVIAZIONE DIGITALE delle pratiche edilizie	Attivazione sistema entro dicembre 2021
	Digitalizzazione della gestione associata delle funzioni sismiche, L.R. 19/2008, tra lo Sportello Unico dell'Unione e l'Unione Bassa Romagna- Invio pareri sismica con sistemi che permettano la gestione di file pesanti	Attivazione sistema entro dicembre 2021
	Avvio delle procedure per l'INVIO TELEMATICO delle pratiche a destinazione sia residenziale che produttive attraverso Accesso Unitario della Regione Emilia Romagna	Attivazione sistema entro dicembre 2021

	Incremento ricorso all'erogazione di servizi attraverso piattaforma on-line (modulistica on-line)	Incremento n. moduli on line rispetto attuali n. moduli per ciascun ente (Argenta: 80 su 106 Ostellato: 4 su 44 Portomaggiore: 16 su 70 Unione: 15 su 15 SUAP tutti su accesso unitario Edilizia è in fase di avvio su accesso unitario)
	Aggiornamento nuovo manuale di gestione documentale	Approvazione del documento entro il 31/12/2021
	Formazione del personale sulla digitalizzazione	In corrispondenza con l'approvazione del Manuale di gestione
	Azioni di sensibilizzazione della popolazione all'uso del digitale	n. iniziative di sensibilizzazioni
	Estensione punti per il rilascio credenziali SPID con accesso facilitato (URP, Anagrafe)	Incremento n. addetti preposti al rilascio SPID (attuali n. 4 Settore SIA)
Miglioramento della salute professionale	Formazione degli operatori e dei dirigenti per l'introduzione di nuove soft skills per l'autoorganizzazione del lavoro e il lavoro per obiettivi, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per l'interazione a distanza con gli utenti	n. circa 150 ore dedicate a momenti formativi
Miglioramento della salute economico-finanziaria	Inserimento di finanziamenti e di risorse per il lavoro agile	Budget dedicato per il potenziamento del digitale anni 2020-2021 €.64.705,98

FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022

Macro area	OBIETTIVI COMUNI A TUTTI GLI ENTI	INDICATORI
Miglioramento della salute organizzativa	Ridurre i livelli di assenze	Tendenziale riduzione tasso di assenza rispetto al 2021
	Riduzione ricorso straordinario	Consolidamento riduzione di almeno 10% n. ore complessive autorizzate rispetto al 2020 (compreso Comune di Portomaggiore)
	Elaborazione matrici di rilevazione per la quantificazione del numero di addetti destinabili ad attività smartizzabili	Aggiornamento rilevazione del 100% processi entro il 30/06/2022
	Incremento attività smartizzabili a seguito della ridisegno e digitalizzazione dei processi	Incremento di almeno il 10% di addetti destinabili ad attività smartizzabili (<i>fatta salva la valutazione delle competenze individuali ad opera del dirigente</i>)
	Preparazione dei cruscotti direzionali per monitoraggio dell'attività (compresa quella resa in smart working)	Revisione dei cruscotti per il 100% dei servizi entro il 31/12/2022

	Ricorso alla modalità di lavoro agile rispetto alle attività smartizzabili	% addetti per cui è attivo progetto di lavoro agile su n. addetti ad attività smartizzabili- 40%
	Azioni di comunicazione alla popolazione circa l'impatto dello smart working	n. iniziative di sensibilizzazioni
Miglioramento della salute digitale	Approvazione piano degli approvvigionamenti a supporto dello smart working	Budget destinato al potenziamento del lavoro agile
	Digitalizzazione dei processi autorizzativi ed interoperabilità tra sistemi attraverso l'uso esclusivo versione civilia web edilizia	a) 100% utilizzo civilia web edilizia (abbandono civilia open)
	ARCHIVIAZIONE DIGITALE delle pratiche edilizie	n. pratiche archiviate attraverso digitalizzazione
	Digitalizzazione della gestione associata delle funzioni sismiche, L.R. 19/2008, tra lo Sportello Unico dell'Unione e l'Unione Bassa Romagna- Invio pareri sismica con sistemi che permettano la gestione di file pesanti	n. procedimenti digitalizzati nel 2022
	Procedure per l'INVIO TELEMATICO delle pratiche a destinazione sia residenziale che produttive attraverso Accesso Unitario della Regione Emilia Romagna	n. pratiche con accesso unitario
	Incremento ricorso all'erogazione di servizi attraverso piattaforma on-line (modulistica on-line)	Incremento n. moduli on line rispetto al n. moduli per ciascun ente implementati alla fine del 2021
	Aggiornamento manuale di gestione documentale	n. anomalie di sistema riscontrate (protocolli annullati)
	Formazione del personale sulla digitalizzazione	Almeno un momento formativo
	Azioni di sensibilizzazione della popolazione all'uso del digitale Promozione dello SPID	n. iniziative di sensibilizzazioni incremento del 20% del n. delle credenziali SPID rilasciate
Miglioramento della salute professionale	Formazione degli operatori e dei dirigenti per l'introduzione di nuove soft skills per l'autoorganizzazione del lavoro e il lavoro per obiettivi, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per l'interazione a distanza con gli utenti	n. momenti formativi
Miglioramento della salute economico-finanziaria	Inserimento di finanziamenti e di risorse per il lavoro agile	Budget dedicato

FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023

Macro area	OBIETTIVI COMUNI A TUTTI GLI ENTI	INDICATORI
Miglioramento della salute organizzativa	Ridurre i livelli di assenze	Tendenziale riduzione tasso di assenza rispetto al 2022
	Riduzione ricorso straordinario	Consolidamento riduzione di almeno 10% n. ore complessive autorizzate rispetto al 2020
	Elaborazione matrici di rilevazione per la quantificazione del numero di addetti destinabili ad attività smartizzabili	Aggiornamento rilevazione del 100% processi entro il 30/06/2023
	Incremento attività smartizzabili a seguito della ridisegno e digitalizzazione dei processi	Incremento di almeno il 10% di addetti destinabili ad attività smartizzabili (<i>fatta salva la valutazione delle competenze individuali ad opera del dirigente</i>)
	Preparazione dei cruscotti direzionali per monitoraggio dell'attività (compresa quella resa in smart working)	Revisione dei cruscotti per il 100% dei servizi entro il 31/12/2022
	Ricorso alla modalità di lavoro agile rispetto alle attività smartizzabili	% addetti per cui è attivo progetto di lavoro agile su n. addetti ad attività smartizzabili- 60%
	Azioni di comunicazione alla popolazione circa l'impatto dello smart working	n. iniziative di sensibilizzazione
Miglioramento della salute digitale	Approvazione piano degli approvvigionamenti a supporto dello smart working	Budget destinato al potenziamento del lavoro agile
	Digitalizzazione dei processi autorizzativi ed interoperabilità tra sistemi attraverso l'uso esclusivo versione civilia web edilizia	100% utilizzo civilia web edilizia (abbandono civilia open)
	ARCHIVIAZIONE DIGITALE delle pratiche edilizie	n. pratiche archiviate attraverso digitalizzazione
	Digitalizzazione della gestione associata delle funzioni sismiche, L.R. 19/2008, tra lo Sportello Unico dell'Unione e l'Unione Bassa Romagna- Invio pareri sismica con sistemi che permettano la gestione di file pesanti	n. procedimenti digitalizzati nel 2023
	Procedure per l'INVIO TELEMATICO delle pratiche a destinazione sia residenziale che produttive attraverso Accesso Unitario della Regione Emilia Romagna	n. pratiche con accesso unitario
	Incremento ricorso all'erogazione di servizi attraverso piattaforma on-line (modulistica on-line)	Incremento n. moduli on line rispetto al n. moduli per ciascun ente implementati alla fine del 2022

	Aggiornamento manuale di gestione documentale	Riduzione n. anomalie di sistema riscontrate (protocolli annullati) rispetto al 2022
	Formazione del personale sulla digitalizzazione	Almeno un momento formativo
	Azioni di sensibilizzazione della popolazione all'uso del digitale Promozione dello SPID	n. iniziative di sensibilizzazione incremento del 20% del n. delle credenziali SPID rilasciate rispetto al 2022
Miglioramento della salute professionale	Formazione degli operatori e dei dirigenti per l'introduzione di nuove soft skills per l'autoorganizzazione del lavoro e il lavoro per obiettivi, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per l'interazione a distanza con gli utenti	n. momenti formativi
Miglioramento della salute economico-finanziaria	Inserimento di finanziamenti e di risorse per il lavoro agile	Budget dedicato