



**CITTÀ
METROPOLITANA
DI BOLOGNA**

Direzione Generale

PIANO ORGANIZZATIVO LAVORO AGILE ANNO 2021

Allegato al Piano della performance 2021

14/04/2021

CMBO

Piano organizzativo lavoro agile 2021

Con l'adozione del POLA, l'ente CMBO decide di investire sul lavoro agile come fattore trainante del cambiamento, della trasformazione digitale e di sviluppo professionale. Il piano definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale volti a trainare l'ente verso un nuovo modo di lavorare.

1 PREMessa E RIFERIMENTI NORMATIVI

Premessa
Riferimenti normativi



Il lavoro agile in CMBO, introdotto nel 2018, viene consolidato nel 2020



2 LO STATO DI ATTUAZIONE

Il progetto VELA e la sperimentazione del lavoro agile (Smar Working)
Lo Smart Working Semplificato (SWS)
Il progetto #RESTASMART
L'indagine sullo smart work semplificato

75%

Dei dipendenti in smart working in emergenza Covid

3 IL LAVORO AGILE: I PRINCIPI, LA VISION, IL MODELLO

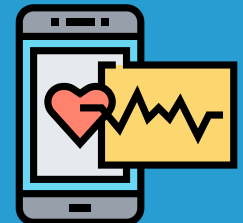
I principi del lavoro agile



4 IL LAVORO AGILE E LA SALUTE DELL'ENTE

Gli indirizzi strategici del DUP per migliorare la "salute" dell'ente

KPI e indagini on-line per monitorare l'impatto del lavoro agile sul personale



5 GLI STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Le modalità del lavoro agile: tipologia e profili
La performance, la mappatura delle attività, i progetti di digitalizzazione
Organizzazione, performance individuale
Formazione
Tecnologia
Lavorare in team: regole e buone pratiche
Logistica

Diversi profili di smart worker



Mappatura delle attività

Progetti di digitalizzazione



Monitoraggio costante

UN NUOVO MODO DI LAVORARE

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA

- Definisce un nuovo modo di lavorare applicabile a tutta l'organizzazione e ai suoi dipendenti, sia in presenza sia in lavoro agile;
- Prevede il contributo attivo dei Dirigenti, delle Posizioni organizzative e del personale per costruire un "nuovo modo di lavorare", mirato a costruire una visione comune all'interno dell'organizzazione e a diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Definisce le buone pratiche per lavorare in team: regole di funzionamento organizzativo, come pianificazione la comunicazione, come condividere i documenti;
- Prevede di aumentare il livello di digitalizzazione delle attività sia attraverso la predisposizione di progetti di digitalizzazione sia con il contributo di efficienza da parte dei dipendenti.



Vision

RIPENSARE I PROCESSI

46

PROGETTI DI
DIGITALIZZAZIONE

616

ATTIVITA'
MAPPATE

LAVORARE IN TEAM

Come organizzare il proprio lavoro e quello del team: **Team coaching** e **Formazione collaborativa**.

LAVORARE PER OBIETTIVI

Nella performance individuale per i dipendenti puntare maggiormente sullo sviluppo delle competenze organizzative e professionali; per i Dirigenti e le P.o. valorizzare le competenze in materia di organizzazione delle risorse umane, qualità del benessere percepito nei collaboratori, capacità di programmazione e controllo, competenze organizzative e digitali.

+ **PROGRAMMAZIONE**
+ **AUTONOMIA**
+ **RESPONSABILITA'**

TASK MANAGEMENT
PER GESTIRE
LA PROGRAMMAZIONE

IL DIPENDENTE AL CENTRO

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA

- Prevede che il lavoro agile sia accessibile potenzialmente a tutti i dipendenti che svolgono attività compatibili con il lavoro agile; il lavoro agile pone le sue fondamenta nei legami di fiducia all'interno dell'organizzazione. Fiducia tra colleghi, tra responsabile (dirigente p.o.) e collaboratore, tra persone e organizzazione.
- Prevede percorsi formativi ad hoc per costruire la "cultura del cambiamento" e per incrementare le competenze del personale, a questo fine sono individuati tre profili: nuovi assunti, innovatori sperimentatori, popolazione complessiva;
- Prevede di fornire, progressivamente, la dotazione di strumentazione informatica per il lavoro agile a tutti i dipendenti;

Vision



GESTIRE IL LAVORO AGILE

In modo efficace nella logica della flessibilità

TRE TIPOLOGIE di lavoro agile:

- Ordinario (SWO)
- Temporaneo (SWT)
- Semplificato (SWS)

TRE PROFILI per il lavoro agile:

- Progettuale (3 gg a settimana)
- Obiettivi (2 gg a settimana)
- Gestionale (1 gg a settimana)

+ 2 giorni al mese di flessibilità concordabili

TECNOLOGIA PER IL LAVORO AGILE

A supporto dei responsabili e degli smart worker

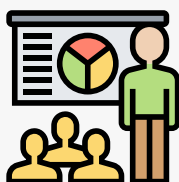


APPLICATIVO LAVORO AGILE (ALA)

Per la programmazione del lavoro agile e per l'adesione dei contratti.

TECNOLOGIA PER GLI SMART WORKER

Progressiva sostituzione dei "pc fissi" con computer portatili per tutti i dipendenti



PERCORSI FORMATIVI

A supporto del cambiamento

LA FORMAZIONE GENERALE E DIGITALE

diventano "strumenti" obbligatori per tutto il personale (dirigenti, P.O., dipendenti).

TRE PROFILI destinatari della formazione:

- Nuovi assunti
- Innovatori sperimentatori
- Popolazione complessiva

LA SALUTE DELL'ENTE

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA

- E' disegnato sulla realtà e sulla specificità della Città metropolitana di Bologna (dimensioni, organizzazione, attività, personale, strumenti) al fine di migliorare la SALUTE DELL'ENTE;
- Contribuisce a migliorare il clima organizzativo, favorisce la conciliazione vita lavoro familiare dei dipendenti;
- Promuove indagini per valutare l'impatto del lavoro agile sulle Persone: soddisfazione e benessere, relazioni lavorative, spese, conciliazione tempi di vita e lavoro; sull'Organizzazione: produttività, grado di coinvolgimento e autonomia del dipendente, digitalizzazione dell'Ente, nuove tecnologie digitali; Sulla Collettività: spostamenti e mobilità sostenibile.

Vision

LA SALUTE DELL'ENTE

Come condizione abilitante e di sviluppo del lavoro agile

Sviluppo e aggiornamento nel sistema di programmazione degli indirizzi ed indicatori di "SALUTE DELL'ENTE".
Valutazione di ampliare alla platea di Dirigenti e P.o l'esito della Relazione sulla "Salute dell'Ente" quale elemento che concorre alla definizione del premio per la performance organizzativa



Il percorso nel "costruire integrare e benessere" si svilupperà in tre parti:

1. costruire una cultura del cliente interno;
2. creare migliore condivisione;
3. spirito di squadra, da una cultura del "noi e voi" alla cultura del "noi".

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Come condizione fondamentale per lo sviluppo del lavoro agile

INDAGINE SUGLI IMPATTI DEL LAVORO AGILE

A supporto delle azioni sul benessere e sulla salute.

L'indagine diventa annuale e riguarderà tre ambiti di interesse. Persone: soddisfazione e benessere, relazioni lavorative, conciliazione tempi di vita e lavoro; Organizzazione: produttività, grado di coinvolgimento e autonomia del dipendente, digitalizzazione dell'Ente, nuove tecnologie digitali. Collettività: spostamenti e mobilità sostenibile

Indice

PARTE I PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI	3
PREMESSA.....	3
RIFERIMENTI NORMATIVI.....	4
PARTE II LO STATO DI ATTUAZIONE	5
CAP 2.1 IL PROGETTO VELA E LA SPERIMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE (SMART WORKING)	5
CAP 2.2 LO SMART WORK SEMPLIFICATO (SWS)	6
CAP 2.3 IL PROGETTO #RESTASMART	6
CAP 2.4 L'INDAGINE SULLO SMART WORK SEMPLIFICATO (SWS)	8
PARTE III IL LAVORO AGILE: I PRINCIPI, LA VISION, IL MODELLO	11
CAP 3.1 I PRINCIPI DEL LAVORO AGILE	11
CAP 3.2 LA VISION	13
CAP 3.3 UN NUOVO MODO DI LAVORARE	14
PARTE IV IL LAVORO AGILE E LA "SALUTE" DELL'ENTE	17
CAP 4.1 GLI INDIRIZZI STRATEGICI DEL DUP PER MIGLIORARE LA "SALUTE" DELL'ENTE.....	17
PARTE V GLI STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	20
CAP 5.1 LE MODALITA' DEL LAVORO AGILE: TIPOLOGIA E PROFILI.....	20
CAP 5.2 LA PERFORMANCE, LA MAPPATURA DELLE ATTIVITA.	22
CAP 5.3 ORGANIZZAZIONE, PERFORMANCE INDIVIDUALE	25
PROMUOVERE, ORGANIZZARE E MONITORARE IL LAVORO AGILE	26
CAP 5.4 FORMAZIONE	28
CAP 5.5 TECNOLOGIA	30
5.5.1 TECNOLOGIA PER GLI SMART WORKER.....	30
5.5.2 TECNOLOGIA PER LA GESTIONE DEL LAVORO AGILE.....	32
5.5.3 LA SALUTE DIGITALE SVILUPPI FUTURI	33
CAP 5.7 LOGISTICA.....	38
Allegato A - La mappatura delle attività	44
Allegato B - Rapporto_Ricerca_SWS2020	44
Allegato C - Disciplina del lavoro agile, schema Accordo individuale, Disciplinare informatico	44
Allegato D - Piano delle Azioni Digitali PAD.....	44
Allegato E - I progetti di digitalizzazione (elenco)	44
Allegato F - Piano del riassetto logistico 2020.....	44

PREMESSA

L'emergenza sanitaria del 2020 ha impresso nelle pubbliche amministrazioni una forte accelerazione alla diffusione del lavoro agile (o smart work) introdotto nell'ordinamento fin dal 2015, ma sinora scarsamente diffuso. In poco tempo, gli enti hanno dovuto riprogettare e implementare strumentazioni e modelli organizzativi per consentire di lavorare a distanza, al fine di ridurre la presenza fisica nei luoghi di lavoro.

Prima del diffondersi dell'epidemia, la Città metropolitana di Bologna aveva già avviato una riflessione sul lavoro agile come strumento di innovazione del lavoro per coniugare le esigenze di cambiamento e di trasformazione digitale delle attività e dei servizi erogati con la conciliazione dei tempi di vita lavoro del dipendente.

Nel 2018 l'Ente ha, pertanto, aderito convintamente al Progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile – Smart Working per la PA", condiviso con altre pubbliche amministrazioni e finanziato sul PON Governance 2014-2020, per definire indirizzi e azioni da sviluppare nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro, in direzione di una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e di un incremento della performance.

Nel 2019, a seguito del Progetto VeLA, è stata avviata una fase sperimentale che ha portato alla individuazione di un primo contingente di lavoratori agili. Grazie a queste esperienze, la Città metropolitana di Bologna ha potuto fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, riuscendo ad assicurare continuità ai servizi e alle attività svolte in modalità agile, permettendo di contenere la diffusione del virus.

L'obiettivo del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance, è non solo affrontare l'attuale fase post emergenziale in maniera maggiormente strutturata, ma consolidare le basi già create e sviluppare ulteriormente le strumentazioni e i modelli organizzativi entro cui riconfigurare le strategie e i processi, allo scopo di assicurare la migliore efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

Con l'adozione del POLA l'Ente decide quindi di investire sul lavoro agile come fattore trainante del cambiamento e di trasformazione digitale, di sviluppo professionale della comunità dei lavoratori e degli strumenti di programmazione. Un nuovo modo di lavorare che superi la necessità del controllo fisico spostando la prestazione lavorativa dall'adempimento al risultato e realizzando in tutte le parti interessate - lavoratore, Ente e utenti – maggiori benefici e soddisfazioni.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), previsto dalla L. n. 124/2015 art. 14 commi 1 e 2 come modificato dall'art. 263 comma 4 bis del DL n. 34/2020 convertito in L. n. 77/2020, viene redatto annualmente, sentite le organizzazioni sindacali, e costituisce una sezione del Piano della Performance previsto dall'articolo 10, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il Piano definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, di salute organizzativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

Con l'adozione del POLA la Città metropolitana rende quindi sistemico e programmatico il necessario cambiamento culturale e organizzativo, in atto, in quanto si introduce, in maniera strutturata e permanente, il lavoro agile all'interno dell'assetto organizzativo in una alternanza tra presenza in servizio e lavoro a distanza.

Con l'adozione del Piano, almeno il 60% dei dipendenti che lavora sulle attività mappate e dichiarate compatibili con il lavoro agile, potrà avvalersi dello stesso, senza penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Il Piano viene inoltre compilato nel rispetto del seguente quadro normativo:

- D. Lgs. 196/2003;
- Artt. 28, 29 e 33 della legge regionale 27 giugno 2014, n.6;
- Art.14 della legge 7 agosto 2015 n. 124;
- Artt. 18-24 della L. n. 81/2017; L. n. 68/1999;
- Circolare I.N.A.I.L. n. 48/2017;
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri 1 giugno 2017 n. 3;
- Regolamento UE 679/2016;
- DPCM 1/03/2020, DPCM 23/12/2020 e DPCM 14/01/2021;
- D.L. n.2/2021;
- Art. 87 del DL n. 18/2020 convertito in L. n. 27/2020;
- Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020;
- D.M. 19/10/2020;
- Art. 3 DL n. 183/2020;
- PCM Direttive 1/2020, 2/2020 e 3/2020 del Ministro per la pubblica amministrazione;
- FP Circolari del Ministro della PA n. 1 del 4/03/2020 e n. 2 del 1/04/2020;
- Decreto 9/12/2020 Ministro FP;
- Decreto del Ministro della PA del 20/01/2021;
- Risoluzione del Parlamento europeo sul diritto alla disconnessione del 21/01/2021 (2019/2181);
- DPCM 2 marzo 2021;
- Linee guida sul POLA e indicatori performance (di cui all'Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77);
- Atto sindaco metropolitano n. 198 del 30/10/2019 di approvazione e adozione della disciplina;
- Codice Etico approvato con Atto Sindacale n. 24/2021,
- Codice di comportamento della Città metropolitana di Bologna e regolamentazione interna all'Ente.

CAP 2.1 IL PROGETTO VELA E LA SPERIMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE (SMART WORKING)

Con Atto del Sindaco metropolitano n. 64/2018, è stata autorizzata la partecipazione al progetto VeLA (veloce, leggero, agile) finanziato sul PON Governance 2014-2020, per interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020.

Il progetto, elaborato dalla Regione Emilia-Romagna, è iniziato nel maggio 2018 ed è terminato nel luglio 2019.

Il progetto si è svolto in stretta collaborazione con il Comune di Bologna, la Città metropolitana di Bologna, la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, la Regione Lazio, la Regione Piemonte, la Regione Veneto, la Provincia Autonoma di Trento, l'Unione Territoriale Intercomunale delle Valli e delle Dolomiti Friulane.

Con atto del Sindaco metropolitano n. 150/2019 è stata approvata la sperimentazione per la realizzazione del Progetto VeLA, mentre con successivo Atto sindacale n. 198/2019, è stata approvata la disciplina per l'introduzione nell'ente del lavoro agile (*smart working*).

Con Determinazione Dirigenziale n. 1125/2020 si è proceduto all'individuazione di un gruppo di lavoro interdisciplinare e infine, con Determinazione Dirigenziale n. 1334/2020, al conseguente avvio della fase sperimentale pilota, con un primo contingente di n. 20 unità di sperimentatori. Contemporaneamente si è attivato un tavolo metropolitano sul lavoro agile con gli Enti locali interessati al tema.

L'Ente ha inoltre approvato la "Community Network Emilia-Romagna per l'implementazione del progetto VeLA-Emilia Romagna Smart working" (atto sindacale n. 182 del 16/10/2019) e l'"Accordo di Partenariato tra i partner del Progetto VeLA per lo sviluppo dello Smart working nella P.A." (atto sindacale n. 203 del 06/11/2019).

La successiva partecipazione al Bando della Regione Emilia-Romagna "Bando per contributi per l'avvio e il consolidamento dei progetti di Smart working" con il progetto #RestaSmart, ammesso al contributo regionale come da Determinazione n. 7091/20, ribadisce come il lavoro agile rappresenti una leva essenziale per potenziare la formazione, l'efficientamento e l'incremento del tasso di digitalizzazione dell'Amministrazione, favorendo il benessere organizzativo con una revisione radicale e permanente del modello organizzativo.

CAP 2.2 LO SMART WORK SEMPLIFICATO (SWS)

Con l'emergenza sanitaria da Covid-19, le norme hanno individuato il lavoro agile (smart work) in modalità semplificata quale strumento più idoneo per il contenimento della diffusione del virus e per assicurare, al contempo, la continuità delle attività istituzionali e la sicurezza del personale.

L'Ente ha pertanto proceduto ad individuare modalità semplificate e temporanee per la sua applicazione massiva, attraverso l'implementazione delle reti e delle strutture informatiche, la formazione digitale e nuovi strumenti informatici, anche nella disponibilità del dipendente, qualora non forniti dall'amministrazione. Nel corso del 2020, all'apice della diffusione, il lavoro agile semplificato ha riguardato il 75% del personale dipendente, al netto di quello impiegato in attività essenziali, coinvolgendo n. 312 lavoratori per n. 5 gg settimanali.

Con Atto sindacale n. 86/2020 è stata estesa la durata della fase sperimentale dello smart working, per la durata dell'emergenza sanitaria nazionale da Covid-19, in coerenza con quanto disposto dai provvedimenti nazionali ed è stata approvata l'adozione di conseguenti progressive e flessibili misure organizzative interne, mediante apposite circolari e assicurate mediante pubblicazione sulla MetroNet.

L'analisi dei dati emersi in esito all'indagine interna sullo *smart working* semplificato effettuata a cura del Servizio di Studi e statistica della Città metropolitana di Bologna (i cui risultati sono evidenziati nel paragrafo 2.4 del presente Piano), ha consentito di rilevare in maniera approfondita, concreta e specifica l'effettivo impatto della modalità agile sulle prestazioni di dipendenti, posizioni organizzative e dirigenti, in relazione al contesto lavorativo e personale, all'organizzazione e alla strumentazione nell'ente.

CAP 2.3 IL PROGETTO #RESTASMART

La Città metropolitana di Bologna ha partecipato al Bando regionale (deliberazione Giunta Regionale n. 261/2020 del 30/3/2020) per contributi relativi all'avvio e al consolidamento dei progetti di smart working, come sbocco naturale e sviluppo delle attività avviate nella fase sperimentale del progetto VeLA. Il bando ha costituito una valida occasione per accrescere le potenzialità verificate durante la precedente sperimentazione, dando risorser e quindi vigore alle azioni necessarie a distribuire e consolidare strumenti e tecniche fondamentali per le nuove modalità di lavoro da realizzare nell'Ente.

Il progetto presentato è costituito da tre parti che corrispondono ad altrettante misure strategiche per lo sviluppo, il potenziamento e il consolidamento della modalità agile:

MISURA	ATTIVITÀ	IMPORTI STANZIATI	FINANZIAMENTO REGIONALE (70%)
Misura 1	Supporto allo sviluppo del processo di smart working Coaching manageriale	30.000	21.000
Misura 2	Formazione: Office - Syllabus	60.000	42.000
Misura 3	Road map tecnologica	45.000	31.500
Spese generali		15.000	10.500
TOTALE		150.000	105.000

Le misure sono accompagnate dalle attività svolte dal gruppo di lavoro individuato per la redazione e lo studio delle Linee guida, Disciplina e road map, condivise con il Gruppo dirigente, con le organizzazioni sindacali e con il Comitato unico di garanzia.

La misura 1 è rivolta alle competenze manageriali di gestione del lavoro a distanza per il monitoraggio, la gestione di obiettivi e attività, nonché per la gestione del tempo. Il percorso è rivolto a dirigenti e posizioni organizzative che in incontri ristretti (group coaching) hanno confrontato esperienze maturate in contesti interdisciplinari diversi, per costruire una sintesi di metodo capace di combinare la *vision* individuata dall'Ente con le tecniche organizzative in uso, accompagnando il percorso verso futuri scenari integrati e di sviluppo per l'intera comunità professionale.

La misura 2 del progetto riguarda le attività formative rivolte alla crescita delle competenze digitali di produttività individuale, concentrate sul pacchetto OFFICE 2016 avente l'obiettivo di individuare uno standard nella produzione di documenti e nella loro elaborazione in ambiente Word e in ambiente Excell. Al pacchetto Office si aggiunge un percorso definito dal Dipartimento della Funzione pubblica e rivolto allo sviluppo delle competenze digitali dei pubblici dipendenti, contenuto nel programma Syllabus che approfondisce i principali ambiti di conoscenza:

Area 1 - Dati, informazioni e documenti informatici

- Gestire dati, informazioni e contenuti digitali
- Conoscere gli Open Data
- Produrre, valutare e gestire documenti informatici

Area 2 - Comunicazione e Condivisioni ○ Corso Base - Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione

- Comunicare con cittadini, imprese ed altre PA

Area 3 – Sicurezza

- Proteggere i dispositivi
- Proteggere i dati personali e la privacy

Area 4 - Servizi on line

- Conoscere l'Identità digitale
- Erogare servizi on-line

Area 5 - Trasformazione Digitale

- Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale
- Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale

La misura 3, ovvero la road map tecnologica, è strutturata in modo tale da consolidare, razionalizzare e predisporre l'evoluzione delle tecnologie in uso, con semplicità e affidabilità, garantendo la continuità per il mantenimento di standard complessivi performanti. L'obiettivo è quello di gestire il personale indipendentemente dal luogo fisico nel quale si trova; ufficio, casa, co-working, saranno luoghi equivalenti dove utilizzare la strumentazione tecnologica selezionata e progettata per il lavoro agile della Città metropolitana.

CAP 2.4 L'INDAGINE SULLO SMART WORK SEMPLIFICATO (SWS)

La necessità di definire lo stato di attuazione e implementazione del lavoro agile all'interno dell'Ente, e la conseguente individuazione di indicatori quantitativi e qualitativi volti a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati, è una delle fasi costitutive della concreta applicazione di questa modalità di lavoro. In tal senso, la misurazione del livello di benessere organizzativo passa dalla valutazione del "clima" all'interno dell'Ente, tramite la rilevazione della qualità percepita e della soddisfazione dei dipendenti mediante indagini ad hoc di *customer satisfaction*.

A tale scopo l'Amministrazione ha utilizzato l'esperienza dello smart work semplificato al fine di gettare le basi per una adeguata programmazione futura dello smart work, cercando di cogliere cosa ha funzionato e cosa no ed individuare su quali fattori puntare e investire.

Per questo motivo, tra maggio e giugno 2020 è stata realizzata un'indagine on-line rivolta a tutto il personale, dirigenti e collaboratori, in smart working semplificato, volta a rilevare gli aspetti organizzativi, le valutazioni (positive e negative), il gradimento, le aspettative e gli orientamenti futuri. L'indagine ha permesso di raccogliere 306 interviste su 327 dipendenti coinvolti, evidenziando un tasso di partecipazione particolarmente elevato, pari al 93,6%.

I principali risultati dell'indagine evidenziano una buona risposta sia dell'Amministrazione nel creare le condizioni per continuare a svolgere le proprie attività, sia dei dipendenti nell'apprezzare la nuova modalità lavorativa, nonostante alcune inevitabili difficoltà riscontrate.

Organizzazione del lavoro in SWS

Le modalità organizzative adottate dai dipendenti in smart working semplificato hanno evidenziato due aspetti preponderanti.

Innanzitutto la straordinarietà dello strumento che sottolinea, per alcuni elementi, la divergenza dal lavoro agile in modalità ordinaria. Nello specifico, la costrizione generalizzata a rimanere nell'ambito domestico ha obbligato il 31% a condividere l'ambiente di lavoro con altri coinquilini; la maggior parte degli smart worker ha continuato a seguire un orario di lavoro "da cartellino", anche se il 63% svolge un numero di ore maggiore del previsto; l'80% dei rispondenti è stato costretto a ricorrere ad una dotazione tecnologica in toto o parzialmente personale.

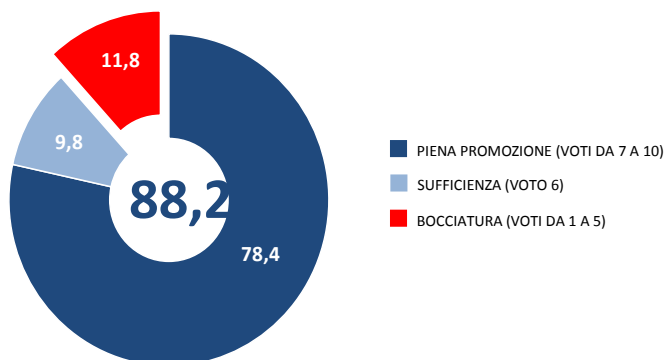
Dall'altro lato, si segnala la reazione immediata ed efficace dell'Ente sia in termini di ICT che di management. In particolare il ricorso alle forme di assistenza informatica e agli strumenti collaborativi messi a disposizione dall'Ente è stato generalizzato e considerato rilevante per il lavoro da remoto; la conoscenza e l'applicazione degli strumenti di programmazione ha permesso ai responsabili un'assidua e sistematica pianificazione e rendicontazione delle attività dei propri collaboratori; il livello di dematerializzazione è aumentato in modo consistente.

Gli aspetti e le valutazioni del lavoro in SWS.

Nonostante l'introduzione della nuova modalità di lavoro sia avvenuta in tempi così rapidi, il bilancio dell'esperienza in smart working semplificato è indubbiamente positivo: l'88% dei dipendenti della

Città metropolitana di Bologna valuta positivamente l'esperienza che, inoltre, per oltre il 92% dei rispondenti, potrà rivelarsi preziosa una volta tornati alla normalità.

Soddisfazione dell'esperienza in Smart Working Semplicato

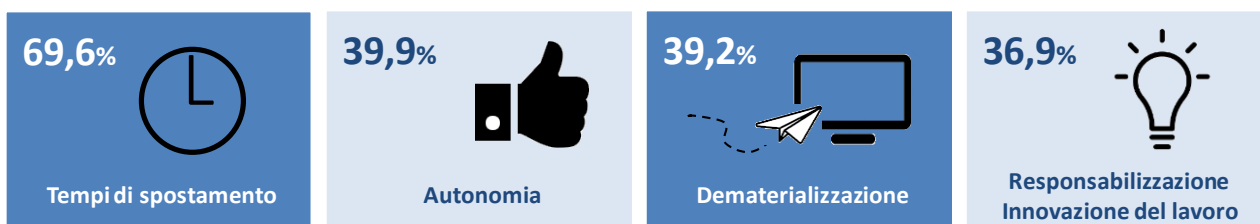


Infatti, lavorare da casa non ha significato interrompere o modificare il proprio lavoro; il 71% di chi lo ha fatto in questo periodo è riuscito a svolgere tutte le attività in remoto a fronte di un 27% che non è riuscito a svolgerle pienamente.

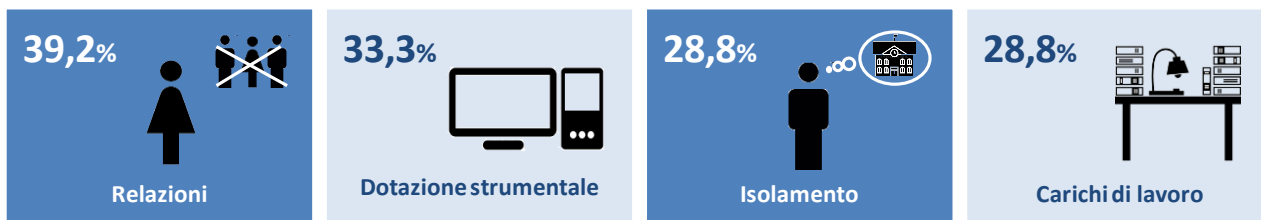
Per buona parte dei dipendenti i rapporti di lavoro con colleghi e superiori sono rimasti invariati (60% e 75% rispettivamente), delineando un rapporto pressoché stabile tra peggioramenti e miglioramenti.

Migliorano le capacità gestionali del lavoro: per il 45% dei dipendenti la produttività lavorativa è migliorata e per un altro 41% è rimasta analoga, così come sono migliorate autonomia e progettualità (56%) e capacità innovativa (47%).

Tra gli aspetti positivi dello smart working semplificato, al primo posto, con il 70% delle preferenze, è indicata la riduzione dei tempi di spostamento per raggiungere il luogo di lavoro. A seguire, l'acquisizione di una maggiore autonomia nel lavoro al 40%, l'aumento della dematerializzazione con il 39%, la possibilità di lavorare in un clima di maggior fiducia e responsabilizzazione ed il confronto con modalità innovative del lavoro entrambe con il 37% delle opzioni.



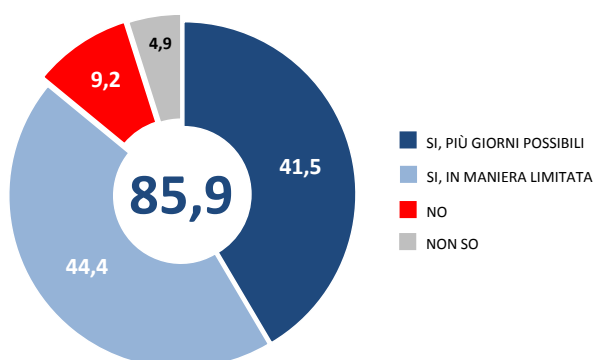
Gli aspetti più problematici sono innanzitutto di natura relazionale, legati alla difficoltà di mantenere le relazioni sociali con i colleghi (39%). Argomenti delicati riguardano inoltre l'utilizzo della dotazione strumentale personale (33%), la sensazione di isolamento lavorativo (29%) e l'aumento dei carichi di lavoro (29%).



Lo sguardo al futuro.

L'86% dei dipendenti della Città metropolitana vorrebbe continuare a lavorare in smart working se gli venisse offerta la possibilità una volta tornati alla normalità. In leggera prevalenza (44%) coloro che sono orientati ad una modalità integrata con dei rientri in ufficio organizzati, rispetto a chi continuerebbe invece con il lavoro da casa full time (42%).

Propensione all'accesso allo Smart Working



Sulla base di questo periodo di sperimentazione, per i dipendenti della Città metropolitana di Bologna gli elementi fondamentali per operare in maniera ottimale in smart working a regime sono: una adeguata dotazione tecnologica fornita dall'Ente (43%), una riorganizzazione delle attività ripensando i processi di lavoro (35%), una definizione puntuale di obiettivi e risultati individuali (27%) e una formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione (25%).



Il rapporto completo dei risultati dell'indagine è consultabile e scaricabile sul sito <http://inumeridibolognametropolitana.it/studi-e-ricerche/lindagine-sullo-smart-working-straordinario-sui-dipendenti-della-citta>

CAP 3.1 I PRINCIPI DEL LAVORO AGILE

La sfida del Piano organizzativo del lavoro agile è costruire un “nuovo modo di lavorare”. La condizione fondamentale per l’efficacia di tale processo è rappresentata dalla “cultura del cambiamento” mirata a costruire una visione comune all’interno dell’organizzazione.

1. Le visioni strategiche al centro

«Quale è la missione? Perché facciamo quel che facciamo?», il Piano organizzativo del lavoro agile non deve essere concepito e percepito come un nuovo adempimento; progettare lo smart working vuol dire guardarsi dentro ed effettuare una mappatura dei processi per individuare le linee di attività che meglio si prestano a questa modalità di lavoro, per ripensare completamente i processi di lavoro, procedere alla loro reingegnerizzazione e intervenire sulla struttura organizzativa.

2. Ingaggiare il personale

Prevedere facilitatori che possono favorire il cambiamento organizzativo, rendendolo concreto e visibile, focalizzare la comunicazione interna per raccontare gli obiettivi raggiunti, approfondire i vantaggi, analizzare le criticità e condividere le buone pratiche.

3. Lavorare in Team

Il lavoro agile porta cambiamenti significativi del modo di lavorare che incidono in modo cruciale sulle dinamiche di lavoro quotidiano. È fondamentale lavorare in gruppo in modo da creare prossimità anche laddove c’è distanza fisica, definire un perimetro chiaro entro cui misurarsi e misurare obiettivi e stati di avanzamento, stimolare l’apprendimento continuo e un diverso ripensamento del tempo e dello spazio di lavoro.

4. Ripensare la formazione

Accrescere le competenze manageriali per i dirigenti e le posizioni organizzative, educare all’orientamento, all’obiettivo e alla gestione per progetti. Potenziare le competenze digitali per tutti i dipendenti per il lavoro in “modalità agile” per utilizzare tecnologie e sistemi. Diffondere le competenze trasversali per tutti, per imparare ad adattarsi al cambiamento, ad affrontare i problemi, a dialogare con gli altri, nonostante la distanza fisica e virtuale. Sperimentare forme nuove di approccio che facilitino la propagazione di una visione in ottica di sistema, di processo, anche attraverso laboratori mirati.

5. Obiettivi

Il lavoro agile pone al centro gli obiettivi e rafforza la cultura del risultato, il riconoscersi negli obiettivi fissati e, ancor di più, nello scopo finale per cui si opera, costituisce un collante delle organizzazioni e tra persone, ancor più oggi che in passato.

6. Ripensare gli spazi di lavoro

Una corretta riprogettazione dello smart office è fondamentale per migliorare la produttività, preservare il senso di appartenenza e le relazioni sociali, creare spazi di co-working, diffusi a livello territoriale, in luoghi pubblici e privati, per rendere possibile il lavoro da remoto, non necessariamente dall’abitazione del lavoratore, e stimolare la capacità di innovazione delle persone.

7. Tecnologie e digitale,

Supportare il lavoro agile con la digitalizzazione dei processi, la remotizzazione dei servizi, la smaterializzazione degli archivi, privilegiare architetture di tipo cloud based, investire e razionalizzare le dotazioni informatiche.

8. Gestire il lavoro agile

Prevedere norme, modalità, processi per gestire in modo efficace il lavoro agile, nella logica della flessibilità, ottemperando sia le esigenze organizzative, sia quelle sanitarie, le politiche di mobilità e di sostenibilità.

9. Benessere organizzativo

Garantire che le iniziative di cambiamento promosse dal POLA siano sempre realizzate nel rispetto delle parità di genere, delle pari opportunità, al contrasto delle discriminazioni, della valorizzazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e finalizzate alla salute organizzativa e del benessere individuale e aziendale;

10. Fare rete

Partecipare e creare comunità di scambio delle migliori pratiche tra le amministrazioni per favorirne la diffusione omogenea sul territorio, anche nelle realtà che, per tipologia e capacità di spesa, non possono affrontare da sole il cambiamento.

CAP 3.2 LA VISION

Il lavoro agile della Città Metropolitana condivide la seguente visione:

LA VISION DEL LAVORO AGILE DELLA CITTA' METROPOLITA DI BOLOGNA

- ✓ *E' disegnato sulla realtà e sulla specificità della Città metropolita di Bologna (dimensioni, organizzazione, attività, personale, strumenti) al fine di migliorare la "Salute dell'ente";*
- ✓ *E' progettato per gli sviluppi futuri;*
- ✓ *Definisce un nuovo modo di lavorare applicabile a tutta l'organizzazione e ai suoi dipendenti sia in presenza sia in lavoro agile;*
- ✓ *Prevede che il lavoro agile sia accessibile potenzialmente a tutti i dipendenti che svolgono attività compatibili con il lavoro agile; Il lavoro agile pone le sue fondamenta nei legami di fiducia all'interno dell'organizzazione, fiducia tra colleghi, tra responsabile (dirigente\p.o.) e collaboratore, tra persone e organizzazione;*
- ✓ *Prevede il contributo attivo dei Dirigenti, delle Posizioni organizzative e del personale per costruire un "nuovo modo di lavorare", mirato a costruire una visione comune all'interno dell'organizzazione e a diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;*
- ✓ *Definisce gli attori, il processo, la disciplina e gli strumenti, per promuovere, organizzare e monitorare il lavoro agile;*
- ✓ *Definisce le buone pratiche per lavorare in team: regole di funzionamento organizzativo, come pianificare la comunicazione, come condividere i documenti;*
- ✓ *Prevede percorsi formativi ad hoc per costruire la "cultura del cambiamento" e per incrementare le competenze del personale, a questo fine sono individuati tre profili: nuovi assunti, innovatori-sperimentatori, popolazione complessiva;*
- ✓ *Prevede di fornire, progressivamente, la dotazione di strumentazione informatica per il lavoro agile a tutti i dipendenti;*
- ✓ *Prevede di aumentare il livello di digitalizzazione delle attività sia attraverso la predisposizione di progetti di digitalizzazione sia con il contributo di efficienza da parte dei dipendenti;*
- ✓ *Contribuisce a migliorare il clima organizzativo, favorisce la conciliazione vita-lavoro familiare dei dipendenti;*
- ✓ *Promuove indagini per valutare l'impatto del lavoro agile sulle Persone: soddisfazione e benessere, relazioni lavorative, spese, conciliazione tempi di vita e lavoro; sull'Organizzazione: produttività, grado di coinvolgimento e autonomia del dipendente, digitalizzazione dell'Ente, nuove tecnologie digitali; sulla Collettività: spostamenti e mobilità sostenibile.*

CAP 3.3 UN NUOVO MODO DI LAVORARE

L'avvento del lavoro agile influenzerà sempre di più il modo di lavorare, sia dal punto di vista tecnologico, sia dal punto di vista organizzativo. Infatti, il superamento del concetto di presenza fisica in ufficio o di prestazione lavorativa svolta in orari necessariamente prestabiliti, comporta il passaggio ad una nuova modalità lavorativa, la quale presuppone che la valutazione della prestazione lavorativa avvenga non più sul controllo delle azioni, ma sui risultati.

Nel nuovo modello organizzativo il responsabile organizza, delega e supervisiona e si interessa soprattutto degli aspetti organizzativi necessari per migliorare l'efficacia e l'efficienza della struttura e la conformità. I caratteri distintivi del modello sono i seguenti:

- ✓ la formalizzazione dei processi e la redazione di procedure, definendo chi deve fare cosa e quando”;
- ✓ la presenza di cruscotti direzionali per verificare lo stato di avanzamento delle pratiche, le tempistiche (per fasi, per collaboratore, ecc.) e per monitorare gli aspetti di interesse (*alert*).

Da parte dei collaboratori sarà necessario un incremento del livello di autonomia e responsabilizzazione su precisi segmenti del processo lavorativo.



STRUMENTI E MODALITA': Il percorso prevede nuovi strumenti e nuove modalità organizzative:



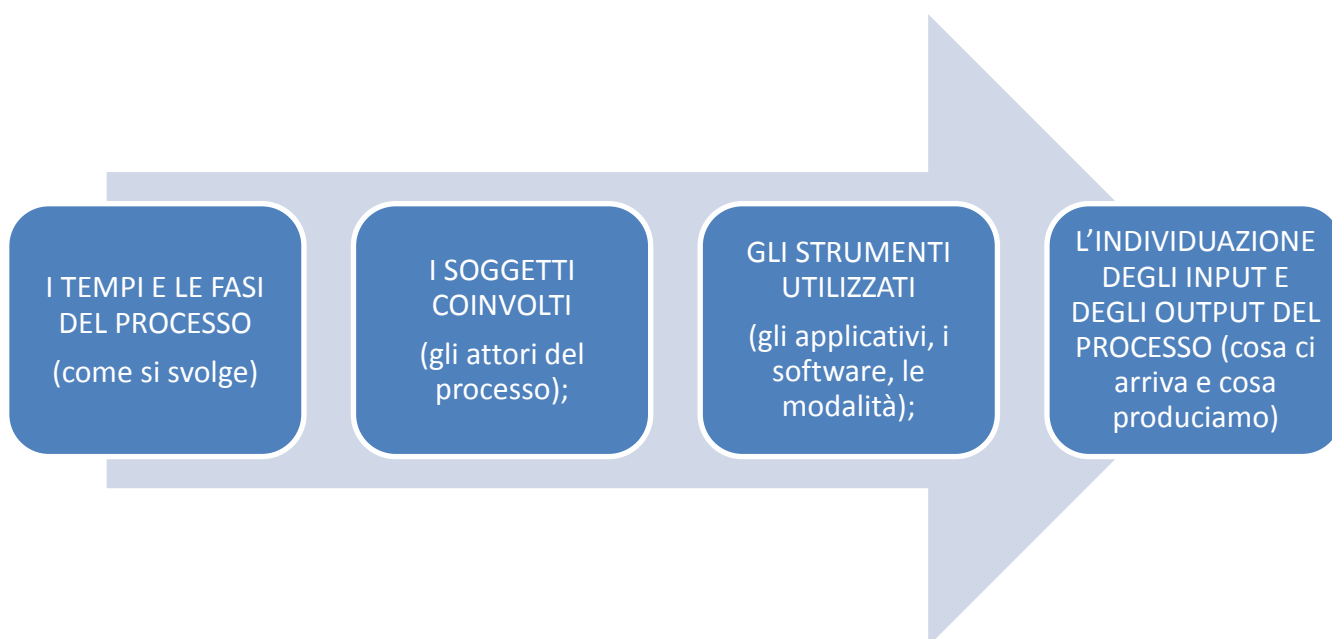
ASSEGNARE E DETTAGLIARE LA PROGRAMMAZIONE

Nella fase della programmazione - che avviene in primo luogo nell'ambito delle Riunioni organizzative (art 44 Capo I del regolamento di Organizzazione) - è necessario assegnare le attività della mappatura e gli obiettivi specifici del Piano della Performance, al fine di responsabilizzare i collaboratori.



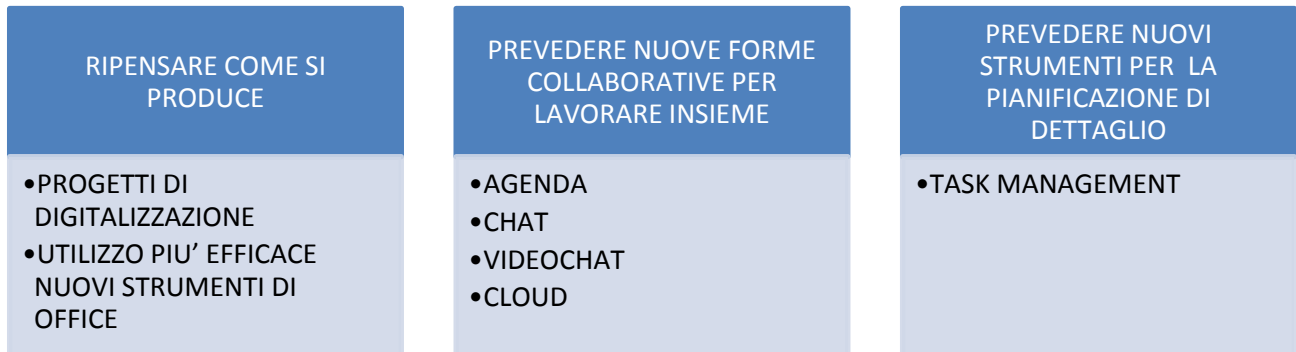
LA VISIONE SISTEMICA DEI PROCESSI

Per essere efficaci nell'assegnazione degli obiettivi occorre conoscere le attività e i processi che caratterizzano il proprio lavoro. Per una visione sistemica dei processi è necessario conoscere:



INNOVARE LE MODALITA' LAVORATIVE

Oltre alla visione sistemica, il percorso deve essere accompagnato da una maggiore digitalizzazione dei processi e da nuove modalità di lavoro che privilegino la collaborazione e la comunicazione da sviluppare nelle seguenti aree di innovazione:



AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

Il nuovo modo di lavorare deve essere accompagnato da parte dei collaboratori da una crescita del livello di autonomia e responsabilità sul processo e sui risultati.

Al fine di realizzare questo percorso sarà fondamentale incrementare il livello di competenze del personale attraverso percorsi che prevedano sia diversi livelli formativi - base, avanzato, specialistico - in funzione dell'esperienza maturata e dell'attività lavorativa, sia laboratori per sperimentare le innovazioni.

VALUTARE LE COMPETENZE E MIGLIORARE LA SPECIALIZZAZIONE

- valutare le competenze richieste con riferimento agli Obiettivi e alle Attività di competenza (job description);
- valutare le competenze del personale dei propri team;
- costruzione di reti di referenti specializzati sulle varie aree tematiche.

PERCORSI DI FORMAZIONE

- Progettare la formazione su più livelli: generale base, avanzata e specialistica, prevedere modalità innovative di formazione per sperimentare le innovazioni (laboratori).

DELEGA, RISULTATI, FEEDBACK

- Autonomia, orientamento ai risultati, capacità di fornire feedback.

CAP 4.1 GLI INDIRIZZI STRATEGICI DEL DUP PER MIGLIORARE LA “SALUTE” DELL’ENTE

LO STATO DI “SALUTE” DELL’ENTE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Città metropolitana di Bologna, fin dal 2017 (Atto Sindaco metropolitano 261 del 20/12/2017), prevede la predisposizione di una *Relazione* annuale sullo “stato di salute” dell’Ente.

La Relazione ha lo scopo di verificare lo “Stato di salute” dell’ente, per restituire una visione a 360° sull’azione amministrativa, integrando alla logica di performance – la verifica se gli obiettivi che l’Ente aveva definito nel Piano sono stati raggiunti - un approccio qualitativo – una valutazione dell’eventuale gap tra obiettivo raggiunto e “valore ottimale”.

La relazione valuta 4 Ambiti:

AMBITI DI VALUTAZIONE
1. FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
2. SALUTE FINANZIARIA E EFFICIENZA ECONOMICA
3. SALUTE ORGANIZZATIVA, DI GENERE, PROFESSIONALE, DIGITALE
4. CONTROLLI E QUALITA’

In fase di programmazione, vengono elaborati degli indirizzi strategici utili per migliorare la “Salute dell’ente”, tali indirizzi sono inseriti nella Sezione strategica del Documento unico di programmazione. Gli indirizzi strategici agiscono come «leva» manageriale, hanno il compito di guidare la predisposizione degli obiettivi specifici del Piano della performance, ma anche di coordinare azioni, di prendere decisioni, condividere buone pratiche. Alcuni di questi indirizzi sono stati assegnati come obiettivi individuali ai Dirigenti da parte del Direttore generale.

In fase di consuntivo, per ciascuno degli ambiti di valutazione, vengono individuati degli indicatori di impatto (Key performance indicator – KPI) e verificati, nei trend, i punti di forza e le eventuali criticità.

La Relazione, redatta dal Nucleo di valutazione, prende in esame la rendicontazione degli indirizzi strategici del DUP e degli indicatori (KPI) e riassume le principali criticità degli anni precedenti e dell’anno in corso.

LA VALUTAZIONE DELL’ IMPATTO DEL LAVORO AGILE SUL PERSONALE

Nell’ambito della valutazione della salute organizzativa, la misura del clima all’interno di un Ente orientato a rivedere i propri modelli organizzativi nella direzione del lavoro agile si rende necessaria sia nella fase di definizione dello stato di attuazione e implementazione, sia nella fase successiva di misura della performance organizzativa. Il lavoro agile, infatti, oltre a contribuire alla performance organizzativa e alle performance individuali, genera una serie di impatti positivi e/o negativi all’interno e all’esterno dell’amministrazione, la cui misura può essere ottenuta tramite periodiche indagini di clima o rilevazioni di customer satisfaction interne riferite agli input e agli output del lavoro agile.

L’indagine on-line sullo Smart Working Semplificato effettuata nel 2020, che ha permesso di esplorare gli effetti del lavoro a distanza sui dipendenti della Città metropolitana di Bologna (i cui contenuti sono descritti nel paragrafo 2.4), costituisce la base per sviluppare nel POLA 2021/2023 un sistema di monitoraggio dei possibili impatti del lavoro agile rispetto a tre ambiti di interesse:

- Persone: soddisfazione e benessere, relazioni lavorative, spese, conciliazione tempi di vita e lavoro;
- Organizzazione: produttività, grado di coinvolgimento e autonomia del dipendente, digitalizzazione dell'Ente, nuove tecnologie digitali.
- Collettività: spostamenti e mobilità sostenibile.

A partire dunque da questa indagine, opportunamente modificata e adattata alle rinnovate esigenze valutative, saranno individuati alcuni indicatori di impatto qualitativi e quantitativi da sviluppare nel triennio 2021/2023, che permetteranno di misurare l'evoluzione e lo sviluppo di tutte le dimensioni motivazionali e di contesto individuate e potranno essere integrati con gli strumenti di misurazione e valutazione della performance individuale.

L'individuazione degli indicatori, declinati anche per genere, sarà funzionale alla misurazione affidabile ed efficace dei principali aspetti relativi ai seguenti ambiti:

- misure di conciliazione vita-lavoro;
- gestione del lavoro (tempi di lavoro, disconnessione, carichi di lavoro);
- competenze digitali e tecnologiche;
- qualità dei rapporti personali in ordine alla rete delle relazioni (responsabili, colleghi, individui esterni);
- qualità delle prestazioni (autonomia, efficienza, innovazione) e coinvolgimento operativo (obiettivi, lavoro in team);
- livello di soddisfazione dello smart working e degli assetti organizzativi.

Tali indicatori, che andranno ad integrare il set di KPI utili alla misura del benessere organizzativo dell'Ente, verranno rilevati periodicamente attraverso indagini annuali di customer satisfaction e di benessere organizzativo, al fine di costruire serie storiche dell'andamento degli impatti per consentire di individuare elementi di miglioramento e criticità, comprendere l'efficacia delle azioni messe in campo, programmare e attuare opportuni correttivi delle misure di gestione e organizzazione del lavoro e di comunicazione interna.

TABELLA KEY PERFORMANCE INDICATOR – KPI SALUTE

Nelle tabelle seguenti si elencano gli indicatori **attualmente monitorati** con *Relazione sullo "Stato di salute dell'Ente"*, che saranno integrati con quelli sopracitati "LA VALUTAZIONE DELL' IMPATTO DEL LAVORO AGILE SUL PERSONALE" e con quelli presenti nel paragrafo 5.4 TECNOLOGIA al paragrafo LA SALUTE DIGITALE SVILUPPI FUTURI.

SALUTE ORGANIZZATIVA	U.M	2019	2020	2021
Sistema di misurazione e valutazione della performance	data	19 dicembre 2018 Atto Sindaco 285/2018	17 dicembre 2019 Atto Sindaco 255/2019	23 dicembre 2020 Atto Sindaco 264/2020
Piano della performance	data	6 febbraio Atto Sindaco 26/2019	17 dicembre 2019 Atto Sindaco 270/2019	23 dicembre 2020 Atto Sindaco 281/2020
Piano organizzativo del lavoro agile (Pola)	data			14 aprile 2021
Approvazione Piano azioni positive (PAP)	data		17 dicembre 2019 Atto Sindaco 270/2019	23 dicembre 2020 Atto Sindaco 281/2020
Periodo Riunioni organizzative	data		Aprile	febbraio

per Assegnazione obiettivi				
Gruppo di lavoro coordinamento lavoro agile	SI/NO	SI	SI	SI
Valutazione impatto sul lavoro agile (questionario ai dipendenti)	data		Maggio / giugno 2020	
Unità in telelavoro	Nr	22	0	
Unità in SMART WORK	Nr	20	321	
Totale unità in lavoro da remoto / totale dipendenti	Nr	9%	73%	

SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	U.M	2019	2020	2021
Risorse destinate alla formazione digitale	euro	€ 4.200,00	€ 64.800,00	€ 56.700,00
Risorse destinate agli investimenti in Hardware	euro	€ 164.000,00	€ 161.000,00	€ 211.000,00
Risorse destinate agli investimenti in Software	euro	€ 117.000,00	€ 43.000,00	€ 151.000,00

SALUTE PROFESSIONALE	U.M	2019	2020
Totale corsi di formazione	Nr	195	243
Percentuale corsi a distanza /totale corsi	%	19%	77%
Totale ore di formazione erogate		1.469	1.420
Ore di formazione erogate a distanza /totale corsi	%	6%	70%
Media ore formazione per dipendenti	Nr	3,3	3,2
Ore di formazione in competenze digitali sul totale ore di formazione	%	11%	28%

SALUTE DIGITALE	U.M	2019	2020
Postazioni di lavoro in esercizio			
Pc Fissi	Nr	541	568
Pc Portatili	Nr	109	192
Percentuale pc portatili sul totale	%	17%	25%
Smartphone	Nr		194
Utenti collegati a CITRIX	Nr	40	450
Utenti con firma digitale	Nr		116
Help desk	SI/NO	SI	SI
Visite al portale (media mensile)	Nr	139.933	152.083
Visite su Metronet (intranet aziendale)	Nr	325.560	244.359

CAP 5.1 LE MODALITA' DEL LAVORO AGILE: TIPOLOGIA E PROFILI

La Disciplina in materia di Lavoro Agile definisce *all'Articolo 3*, le modalità e il processo di *Individuazione dei dipendenti in lavoro agile*.

La norma prevede che con l'adozione del Piano, **per almeno il 60% dei dipendenti** che lavora sulle attività mappate e dichiarate compatibili con il lavoro agile, sia attivato un contratto di lavoro agile (*Articolo 4 – Adesione al lavoro agile e Accordo fra le parti*).

Il modello di Lavoro agile della Città metropolitana di Bologna definito nel CAP 3.2, prevede che **il lavoro agile sia accessibile potenzialmente a tutti i dipendenti che svolgono attività compatibili con il lavoro agile**.

A questo scopo l'ente prevede 3 TIPOLOGIE di lavoro agile e 3 PROFILI DI SMART WORKER:

- a. **Lavoro agile ordinario (SWO):** è la tipologia ordinaria di utilizzo dello strumento che prevede l'assegnazione di un PROFILO per ciascun dipendente, una durata prestabilita e contenuti definiti in un Accordo individuale sottoscritto tra dipendente e dirigente;
- b. **lavoro agile temporaneo (SWT):** funziona con le stesse modalità del lavoro agile ordinario (SWO) e può essere temporaneamente utilizzato, previa sottoscrizione dell'accordo individuale, sia per sopravvenute esigenze organizzative o conciliative, sia per allineare le scadenze di tutti gli accordi;
- c. **lavoro agile semplificato (SWS):** può essere utilizzato in situazioni "emergenziali" per assicurare continuità alla prestazione lavorativa. Prevede un unico profilo, modalità massive di assegnazione e proroghe automatiche da parte dell'Ente, senza necessità di Accordo individuale tra le parti. Per i dipendenti in SWO e/o SWT e in telelavoro tale modalità lavorativa sospende l'accordo individuale tra le parti e lo sostituisce, interrompendo contestualmente gli eventuali rimborsi spese se e quando previsti.

Per omogeneizzare l'applicazione del lavoro agile nell'Ente il POLA individua n. **3 diversi profili SMART (PROGETTUALE, OBIETTIVI, GESTIONALE)** che definiscono le caratteristiche delle attività svolte dal personale e il numero massimo di giorni settimanali in cui è possibile espletare la prestazione lavorativa in modalità agile.

I profili si applicano alle tipologie di lavoro agile SWO e SWT, mentre per lo SWS esiste un profilo unico che può arrivare fino a 5 giorni settimanali.

TIPOLOGIA LAVORO AGILE

TIPOLOGIA	DESCRIZIONE
SMART WORK ORDINARIO SWO	Lavoro agile ordinario (SWO): è la tipologia ordinaria di utilizzo dello strumento che prevede l'assegnazione di un PROFILO per ciascun dipendente, ha una durata prestabilita e si conclude con la firma dell'accordo individuale tra dipendente e dirigente.
SMART WORK TEMPORANEO SWT	Lavoro agile temporaneo (SWT): funziona con le stesse modalità del lavoro agile ordinario (SWO) e può essere temporaneamente utilizzato, previa sottoscrizione dell'accordo individuale, sia per sopravvenute esigenze organizzative o conciliative, sia per allineare le scadenze di tutti gli accordi
SMART WORK SEMPLIFICATO SWS	Lavoro agile semplificato (SWS): può essere utilizzato in situazioni "emergenziali" per assicurare continuità alla prestazione lavorativa. Prevede un unico profilo, modalità massive di assegnazione e proroghe automatiche da parte dell'Ente, senza necessità di Accordo individuale tra le parti. Per le tipologie di lavoro agile ordinario (SWO) e lavoro agile temporaneo (SWT) il dirigente individua, per ciascun lavoratore, il profilo SMART di appartenenza (PROGETTUALE, OBIETTIVI, GESTIONALE) e distribuisce nella settimana i giorni previsti per il profilo medesimo

PROFILI LAVORO AGILE

Profilo smart	Livello efficacia operativa , autonomia, programmazione delle attività	Livello variabilità degli obiettivi	Articolazione delle giornate "smart"	Plus mensile flessibilità
P PROGETTUALE	ALTO	BASSO	<i>3 gg alla settimana</i>	<i>gg. 2</i>
O OBIETTIVI	ALTO	ALTO	<i>2 gg alla settimana</i>	<i>gg. 2</i>
G GESTIONALE	BASSO	BASSO	<i>1 gg alla settimana</i>	<i>gg. 2</i>

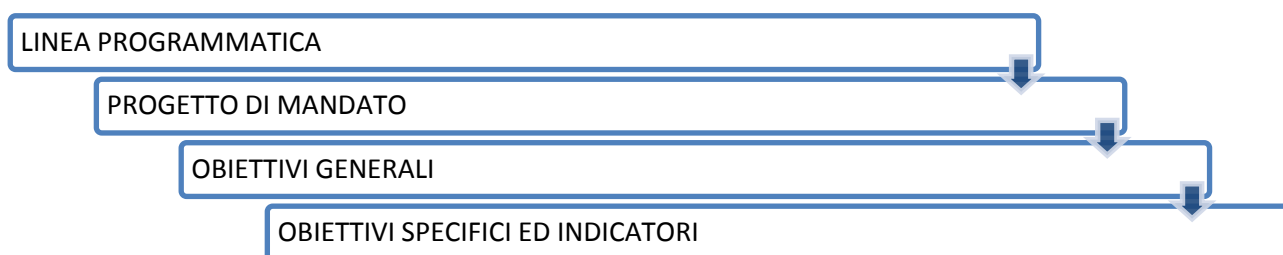
CAP 5.2 LA PERFORMANCE, LA MAPPATURA DELLE ATTIVITA.

LA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Città metropolitana di Bologna (approvato nella con Atto Sindaco metropolitano 261 del 20/12/2017 e poi aggiornato annualmente) prevede una distinzione in 3 livelli gerarchici degli strumenti di programmazione:



L'architettura del sistema di programmazione prevede inoltre uno schema ad albero, nel quale sono riportate gerarchicamente le Linee programmatiche, i Progetti di mandato, gli Obiettivi generali, gli Obiettivi specifici ed indicatori



Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance è altresì disciplinato il Ciclo della performance e le modalità di valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il Capo I del regolamento di Organizzazione "MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE" disciplina, tra l'altro, gli attori della performance (art 43) e le modalità di svolgimento delle Riunioni organizzative (art 44) per l'assegnazione degli obiettivi. La **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** viene calcolata sulla base della percentuale di realizzazione degli obiettivi specifici di ciascun Centro di responsabilità.

Come indicato nel CAP 4.1 GLI INDIRIZZI STRATEGICI DEL DUP PER MIGLIORARE LA "SALUTE", la valutazione della performance organizzativa è integrata con una valutazione dello "Stato di salute" dell'ente, per restituire una visione a 360° sull'azione amministrativa.

LA MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance “Allegato B) Sistema di qualità” prevede tra gli strumenti, la mappatura delle attività. Tale strumento è stato utilizzato dalla Città Metropolitana di Bologna (e dall'ex Provincia di Bologna) fin dall'anno 2008, per rappresentare un quadro, chiaro ed univoco delle attività svolte dall'Ente.

La mappatura è il documento che censisce tutte le attività dell'Ente quale unità minima elementare; ciascuna di essa è inserita in Macroattività (per raggruppamenti omogenei) e riferite ad un unico Centro di responsabilità. Le attività sono individuate e definite con riferimento a processi e prodotti\servizi omogenei. Le attività sono classificate per tipologia, funzione, cliente\utente.

In previsione della realizzazione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), con circolare del Direttore Generale del 14 settembre 2020, si è avviato un aggiornamento della mappatura al fine di prevedere un dettaglio maggiormente analitico rispetto alla precedente mappatura, il risultato è un incremento del numero di attività da 170 del 2019 a 612 attività nel 2021.

Il dettaglio di tale lavoro è contenuto nell'Allegato A “La Mappatura delle attività”.

Inoltre è stata inserita una classificazione delle attività in funzione del livello di digitalizzazione, fondamentale per valutare su quali attività può svolgersi il lavoro agile.

SINTESI DEL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

LIVELLO	DIGITALIZZAZIONE	N. ATTIVITÀ	% SUL TOTALE
0	Attività fisica non digitalizzabile	36	6%
1	Inferiore al 50%	131	21%
2	Tra il 50% e l'80%	305	50%
3	Superiore all'80%	144	23%
	Totale complessivo	616	100%

GLI APPLICATIVI PER LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE E DELLE ATTIVITÀ

Fin dall'anno 2017 è stato sviluppato (e gestito) internamente un Applicativo web “CDG_WEB” per la gestione:

- ❖ degli obiettivi generali del DUP;
- ❖ degli obiettivi specifici del Piano della performance;
- ❖ della performance individuale;
- ❖ della mappatura delle attività.

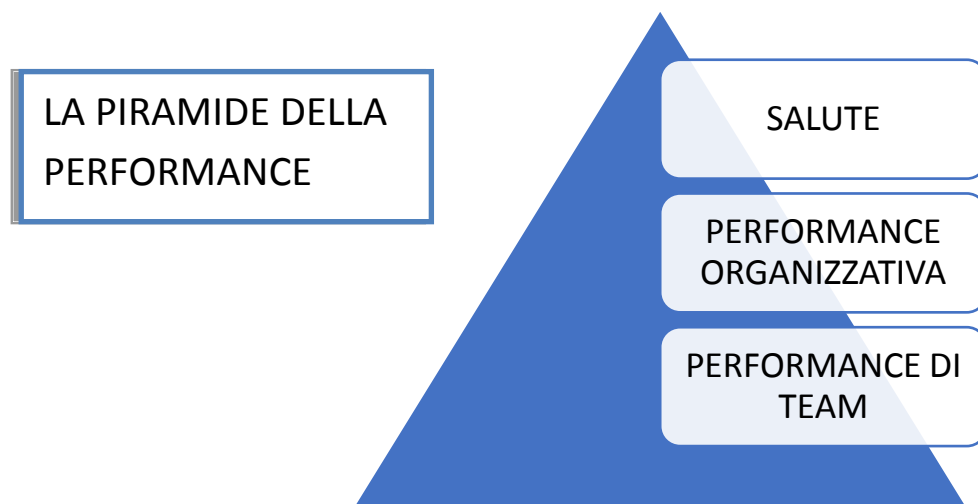
Per il futuro si valuta di:

- ✓ digitalizzare il flusso di processo relativo all'assegnazione di obiettivi e attività;
- ✓ individuare uno o più strumenti di “task management” per dettagliare obiettivi, processi di lavoro, monitorarne i risultati e rendicontarne il carico di lavoro.

GLI SVILUPPI FUTURI: LA PIRAMIDE DELLA PERFORMANCE

L'applicazione del "nuovo modo di lavorare" amplia significativamente il perimetro della performance:

- ✓ Verso l'alto con una valutazione sempre più rilevante dello "Stato di salute" dell'Ente, in quanto condizione abilitante e di sviluppo del lavoro agile;
- ✓ Verso il basso con l'introduzione di metodologie, tecniche, strumenti per dettagliare la programmazione, al fine di monitorare e valutare la performance dei team.



LA SALUTE DELL'ENTE

Esprime chi vorremmo essere, per questo gli indicatori di impatto (**KPI**) devono **diventare dei target**, quindi servire non solo alla rendicontazione dello Stato di salute, ma rappresentare degli obiettivi da programmare nel tempo, al fine di migliorare il livello di performance. Questa visione comporta l'inserimento dei KPI della salute direttamente nel Documento unico di programmazione (DUP).

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Esprime chi siamo, quali obiettivi ci poniamo e come li raggiungiamo.

LA PERFORMANCE DI TEAM

Esprime come lavoriamo, si può definire che un team è efficace quando:

1. Assicura un'adeguata partecipazione del personale ai corsi di formazione;
2. Sperimenta le nuove metodologie per lavorare in team e utilizza al meglio gli strumenti di produttività collaborativa (agenda, chat, videoconferenza, cloud);
3. Definisce una programmazione più dettagliata, analizza i processi di lavoro, monitora i risultati e i carichi di lavoro.

La valutazione della performance di un team, deriva quindi da: dati già codificati (la partecipazione ai corsi di formazione), dati da definire e sistematizzare (uso degli strumenti tecnologici a supporto del lavoro agile) ed infine da modalità di gestione che per loro natura hanno caratteristiche di fluidità e non misurabilità.

Nel tempo sarà quindi necessario costruire un sistema (dashboard, indagini, definizione di buone pratiche) che monitori lo stato di attuazione del Pola valutando la performance dei team.

CAP 5.3 ORGANIZZAZIONE, PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'introduzione del lavoro agile come modalità ordinario di prestazione lavorativa affiancata alla presenza in ufficio, rappresenta l'occasione per ripensare e riprogettare i processi di lavoro nell'ottica di una maggiore efficienza e semplificazione. È pertanto necessario sviluppare le infrastrutture tecnologiche e gli strumenti di gestione delle attività che consentano di lavorare in team e di interloquire con l'utente interno ed esterno con modalità innovative rispetto alla presenza fisica.

I modelli organizzativi basati sulla segmentazione delle attività, riassunte nel superiore livello gerarchico quale detentore del processo, lasciano progressivamente spazio a modelli meno verticistici che consentono al dipendente di avere una visione più ampia delle attività di propria competenza e una maggiore autonomia di azione. Grazie all'opportunità della tecnologia che permette di ridefinire orari e luoghi di svolgimento della prestazione, il lavoratore acquisisce un senso più elevato delle attività che svolge, favorendo una maggiore responsabilizzazione verso i risultati e le attese espresse dall'Ente. Il modello organizzativo tradizionale di tipo verticale, in cui responsabilità e obiettivi sono concentrati in pochi ruoli decisionali, viene quindi sostituito da un nuovo modello a responsabilità "diffusa" in cui a tutti i livelli viene richiesto di agire in una prospettiva di risultato e non più di adempimento.

Tuttavia, affinché questo cambio di paradigma abbia successo, gli sforzi organizzativi dell'ente dovranno necessariamente essere accompagnati da un profondo cambiamento normativo e contrattuale che regola il lavoro pubblico. Si pensi ad esempio all'importanza per il lavoro agile di disciplinare il diritto alla disconnessione rispetto ad istituti tradizionali quali i permessi e lo straordinario autorizzato.

Questa innovazione comporta anche la necessità di un cambio di passo culturale che renda consapevole la comunità dei lavoratori - dipendenti, dirigenti e posizioni organizzative - dei nuovi ruoli che sono chiamati ad agire. I ruoli di vertice continueranno ad avere il compito fondamentale di programmazione e monitoraggio degli obiettivi. Dovranno tuttavia adeguare lo stile manageriale e la leadership ad un contesto lavorativo che affianca\ sostituisce la visione quotidiana e diretta dell'operato dei propri collaboratori con un sistema di assegnazione e verifica programmata dei risultati.

È pertanto decisivo accompagnare questo processo non solo con una attenta politica di sviluppo delle risorse umane che investa sulle competenze organizzative e professionali, ma anche con l'introduzione di sistemi di gestione delle competenze. La descrizione del ruolo atteso ("job description") dall'organizzazione diventa pertanto il modello di riferimento:

1. per selezionare il personale che possiede le competenze più adeguate alla copertura di un determinato ruolo;
2. per verificare il gap rispetto al profilo ideale da colmare con un adeguato percorso formativo,
3. per valutare lo sviluppo professionale da remunerare attraverso attribuzione di incarichi, premi di performance e premi per riconoscere lo sviluppo professionale.

Nel sistema di valutazione della performance individuale dei dipendenti si dovrà puntare maggiormente sullo sviluppo delle competenze organizzative e professionali - che nel breve periodo può ben rappresentare un obiettivo individuale di performance – e sull’assegnazione strutturata di obiettivi individuali e\o di unità operativa.

Nel sistema di valutazione dei Dirigenti e delle Posizioni organizzative dovranno emergere elementi tesi a valorizzare le competenze in materia di organizzazione delle risorse umane, qualità del benessere percepito nei collaboratori, capacità di programmazione e controllo, competenze organizzative e digitali.

In entrambi i sistemi – con un maggiore impatto sul sistema di valutazione dei dirigenti e delle p.o. - si valuterà l’opportunità di inserire la performance di ente - desumibile ad esempio dagli indicatori di verifica della salute organizzativa e finanziaria – quale elemento che concorre alla definizione del premio per la performance organizzativa annuale.

Per accompagnare il necessario potenziamento delle competenze, si potrebbe inoltre agganciare la partecipazione con profitto ai corsi di formazione, come un elemento che concorre alla definizione del premio annuale collegato alla performance individuale.

PROMUOVERE, ORGANIZZARE E MONITORARE IL LAVORO AGILE

Per promuovere, organizzare e monitorare lo sviluppo delle misure previste nel POLA 2021/2023, la Città metropolitana ha istituito un Gruppo di lavoro composto da:

- **Il Comitato di indirizzo** che definisce gli indirizzi strategici sul lavoro agile e le azioni da realizzare nel triennio 2021-2023.
- **Il gruppo operativo “POLA”** che si occupa specificamente della redazione e del monitoraggio del POLA, proponendo al Comitato di indirizzo linee di sviluppo da implementare nell’arco del triennio 2021-2023.
- **Il gruppo operativo “TRANSIZIONE DIGITALE”** che analizza le proposte di attività da digitalizzare, individuando i fabbisogni tecnologici in termini di strumentazione e di infrastruttura necessarie ad accompagnare la transizione digitale dell'Ente.

Dal punto di vista operativo la promozione, l’organizzazione e il monitoraggio del POLA viene assicurato dai seguenti soggetti\strutture:

Il Responsabile della Transizione al Digitale e relativo staff

- promuove la trasformazione digitale dell’ente
- promuove lo smart working come leva per promuovere il cambiamento organizzativo, il benessere aziendale e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

L’U.o. Formazione

- promuove e coordina le analisi e le rilevazioni periodiche in materia di evoluzione del sistema di competenze, in particolare digitali, dei collaboratori per individuare misure di valorizzazione delle professionalità e potenziamento delle competenze;
- realizzare e promuovere le misure formative previste nel POLA

L’U.o. Selezione e dotazione organica

- promuove e presidiare l’evoluzione delle discipline in materia di personale,

- presidia il sistema delle relazioni con il CUG
- garantisce le fasi di avvio del rapporto di lavoro in modalità agile, il ricevimento degli accordi e loro trasmissione al Ministero, il caricamento a sistema, l'elaborazione ed estrazione dei dati e produzione della reportistica sviluppata nell'applicativo ALA.

Il Servizio Studi e Statistica per la programmazione strategica

- individua il set di indicatori di impatto qualitativi e quantitativi per la misura del clima all'interno dell'Ente.
- predispone e realizza il monitoraggio sullo stato di attuazione e sull'impatto dello smart working sul benessere organizzativo attraverso applicativi di Survey CAWI dedicati.

L'U.o. Controllo di gestione

- promuove e presidia l'evoluzione della disciplina in materia di lavoro pubblico con specifico riguardo ai sistemi di valutazione delle performance organizzativa;
- promuove l'adozione delle piattaforme standardizzate a supporto della gestione per obiettivi e attività;
- presidia le relazioni con il Nucleo di valutazione.

L'U.o. Organizzazione e relazioni sindacali

- presidia il sistema delle relazioni sindacali e della contrattazione integrativa;
- promuove e presidia l'evoluzione della disciplina in materia di lavoro pubblico con specifico riguardo ai sistemi di valutazione delle performance individuali;
- presidia la disciplina dell'orario di lavoro

Il Servizio provveditorato e patrimonio

- definisce, in collaborazione con i Dirigenti delle strutture, la definizione degli spazi di condivisione;
- predispone, con il supporto degli altri uffici coinvolti, l'allestimento degli spazi dedicati al co-working e alle postazioni condivise;

Nel processo di approvazione del POLA sono coinvolti:

- **Il Comitato di direzione** per un confronto sulla misura adottate e su quelle da implementare.
- **Le organizzazioni sindacali e la RSU:** per adeguare le discipline in materia di orario e organizzazione del lavoro e per l'adeguamento al POLA degli istituti contrattuali rimessi alla contrattazione integrativa.
- **Il CUG:** per garantire che le iniziative di cambiamento promosse dal POLA siano sempre realizzate nel rispetto delle parità di genere, delle pari opportunità, al contrasto delle discriminazioni, della valorizzazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e finalizzate alla salute organizzativa, alla crescita del livello professionale del personale e del benessere individuale e aziendale;
- **Il Nucleo di valutazione:** per assistere e validare le metodologie per il monitoraggio delle performance, fornendo un supporto metodologico per la loro evoluzione prevista dal POLA e dai cambiamenti prodotti dalla trasformazione digitale e organizzativa.

CAP 5.4 FORMAZIONE

Il piano della formazione della Città metropolitana persegue due macro obiettivi. Da un lato garantire la progressiva crescita professionale delle figure assegnate alle strutture organizzative dell'Ente, secondo le proprie specifiche specializzazioni. Parallelamente prevede contenuti per fornire standard trasversali ed interdisciplinari che nello specifico interpretino la rivoluzione digitale in atto.

Questi due “contenitori” sono rivolti a target che hanno fabbisogni differenziati e mirati alle specificità di ognuno. Il contenitore che cura le competenze trasversali dell'Ente è composto di numerosi tasselli che si possono combinare a seconda del target a cui sono rivolti.

Questi tasselli costituiscono l'ossatura essenziale per dare forma all'attività dell'Ente, in coerenza con gli standard qualitativi riferiti alle specificità della *mission* nelle modalità digitali in grado di garantire efficienza, tempestività e flessibilità. Da un lato con la FORMAZIONE SPECIALISTICA i singoli settori e aree sviluppano e approfondiscono le conoscenze e le competenze tecniche specifiche delle materie direttamente assegnate. Questa formazione si combina con quella che l'Ente progetta per tutto il personale al fine di realizzare una comunità professionale coerente e integrata con gli obiettivi di programmazione che stabiliscono la traiettoria verso il futuro.

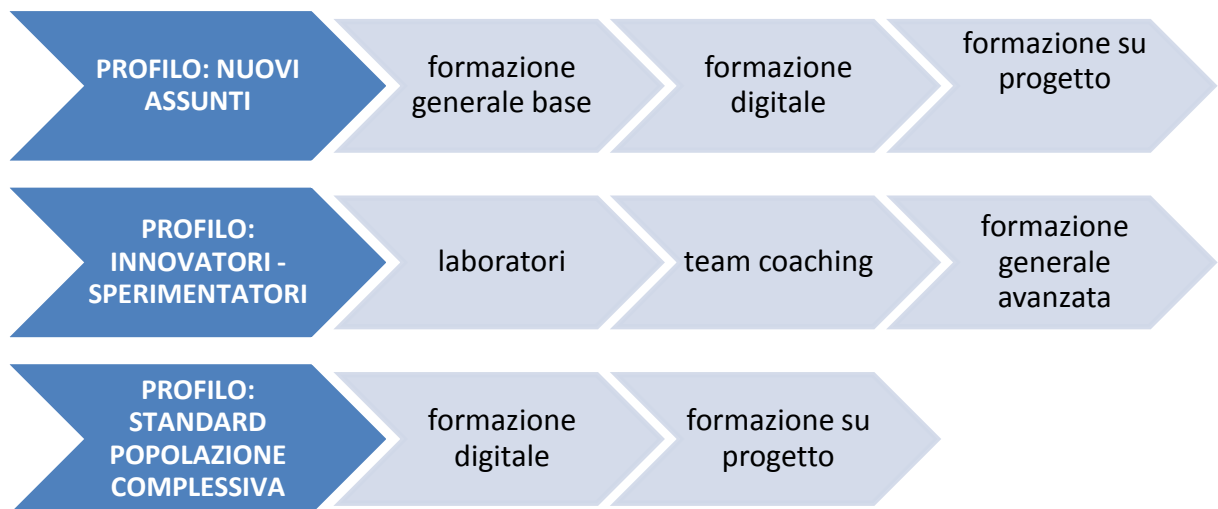
Con il Pola 2021 al fine di far acquisire alle strutture le competenze propedeutiche per realizzare il cambiamento nel “modo di lavorare”, **la FORMAZIONE GENERALE e la FORMAZIONE DIGITALE diventano “strumenti” obbligatori per tutto il personale** (Dirigenti, P.o. dipendenti).

TIPOLOGIE DI ATTIVITA' FORMATIVA OFFERTA IN CITTA' METROPOLITANA

FORMAZIONE GENERALE	FORMAZIONE DIGITALE	FORMAZIONE SPECIALISTICA
<ul style="list-style-type: none">• base• avanzata• su progetto	<ul style="list-style-type: none">• collaborativa• produttività individuale	<ul style="list-style-type: none">• tecnica specialistica• webinar tematici

Per ottimizzare la performance dello svolgimento del lavoro agile risulta opportuno innovare e sperimentare metodi e tecniche, portando il nuovo nell'organizzazione. La FORMAZIONE GENERALE AVANZATA prevede tra gli altri percorsi, l'introduzione di LABORATORI pensati proprio come luogo per approfondire e sviluppare approcci funzionali alla modalità agile, facendo incontrare chi nell'organizzazione ha talenti ed attitudini in materie strategiche alla revisione della modalità di impostare attività e procedure, con chi ha necessità di rinnovare il proprio set di competenze. I risultati ottenuti saranno condivisi in modo da diffondere e mantenere nel tempo il nuovo standard raggiunto.

Le tipologie di offerta formativa sopradescritte, attraverso combinazioni articolate e variabili a seconda dei percorsi che l'organizzazione ha individuato, sono rivolti a diversi profili di destinatari: NUOVI ASSUNTI, INNOVATORI-SPERIMENTATORI, STANDARD POPOLAZIONE COMPLESSIVA



Il **profilo INNOVATORI-SPERIMENTATORI** “parla” alle figure che hanno il compito, attraverso la progettualità dell’Ente, di rinnovare gli approcci per facilitare la diffusione di modalità agili a supporto dei processi di reingegnerizzazione e digitalizzazione già in atto per rendere le procedure sempre più performanti. I vantaggi della progettazione laboratoriale al contempo sono costituiti dal fatto che si favorisce lo scambio, il confronto e l’integrazione del vissuto e dell’esperienza tra diverse maturità professionali. La combinazione equilibrata dei diversi approcci è rivolta a superare le criticità di ostacolo al pieno sviluppo di modalità di lavoro agili, con obiettivi di tempestività, integrazione ed efficacia.

I **LABORATORI** si articolano in due ambiti: laboratori individuali per sperimentare metodi “evoluti” per target strutturalmente avanzati e laboratori per team che possano intraprendere simulazioni calate su attività circoscritte e riproducibili, applicando modalità di processo immediatamente replicabili nell’attività ordinaria delle corrispondenti strutture di riferimento

TEAM	PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE
<ul style="list-style-type: none"> • team coaching • processi 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dati • innovazione

Per il **profilo NUOVI ASSUNTI**, privilegiare l’e-learning rispetto agli incontri live, quando possibile, ha il vantaggio di abbattere i tempi “di attesa” del personale in ingresso, che in questo modo può accedere rapidamente ai contenuti predisposte dall’Ente, in prossimità e contestualmente all’ingresso nell’organizzazione, superando le logiche dei calendari che rigidamente individuavano periodi specifici nell’anno.

Tutto il lavoro formativo dell’Ente si riflette nella Metronet che rispecchia lo schema e la struttura sviluppata nel piano della formazione. I contenuti del piano della formazione sono rintracciabili, nella loro realizzazione, nelle aree dedicate dove calendari, link, materiali didattici, tutoriali vengono progressivamente pubblicati, mano a mano che i corsi si realizzano, dando visibilità di contenuti multimediali, documentazione correlata. In questo spazio sono anche disponibili gli accessi facilitati alle diverse piattaforme che di volta in volta sono individuate per lo svolgimento dell’attività.

CAP 5.5 TECNOLOGIA

Il presente capitolo descrive le azioni che sono in svolgimento, o pianificate, per dotare l'Ente delle tecnologie necessarie alla piena realizzazione del POLA. Il dettaglio di queste azioni sono descritte nel documento in allegato "PAD – Piano delle azioni digitali".

Per avere successo, il PAD è stato pensato e deve essere realizzato in modo strettamente integrato e coordinato con le altre azioni previste nel POLA, in particolare la formazione, l'organizzazione, le norme e i regolamenti, la comunicazione. Queste azioni sono strettamente legate tra loro, si influenzano reciprocamente e solo se agite congiuntamente possono realizzare i benefici attesi in termini di efficacia ed efficienza dell'Ente

5.5.1 TECNOLOGIA PER GLI SMART WORKER

L'introduzione e lo sviluppo del lavoro agile richiede la completa rivisitazione delle tecnologie hardware e software che formano la postazione di lavoro dello smart worker, a partire dall'uso prevalente (se non esclusivo) di computer portatili in sostituzione dei cosiddetti "pc fissi". Lo standard definito dalla Città metropolitana prevede, per le postazioni di ufficio, che il portatile sia collegato in modo facilitato ad un monitor esterno di adeguate dimensioni (almeno 22"), ad una tastiera e mouse di dimensioni standard, in modo da garantire la migliore ergonomia per l'utilizzatore. Altra innovazione abilitante è la possibilità di utilizzare tutti gli applicativi dell'Ente anche al di fuori della rete dati aziendale (cosiddetta LAN – Local Area Network), in sicurezza e con prestazioni adeguate; il Servizio Sistemi informativi dell'Ente ha fatto scelte e operato azioni tali da garantire la completa accessibilità ai sistemi da postazioni esterne alla LAN.

Nel documento allegato PAD – Piano delle azioni digitali, in particolare al capitolo 2 "Il lavoro "agile" - soluzioni per la produttività individuale", sono descritte le azioni già realizzate e da realizzare per rendere disponibili a tutti i lavoratori agili delle postazioni di lavoro adatte e funzionali alle nuove modalità di lavoro.

L'introduzione e lo sviluppo del lavoro agile richiede inoltre la disponibilità di soluzioni che abilitano ed agevolano il lavoro collaborativo; queste soluzioni tecnologiche sono descritte nel capitolo 3 del PAD "Il lavoro "agile" - soluzioni per il lavoro collaborativo". Da sottolineare che gli strumenti ed i metodi per il lavoro collaborativo non sono riservati solo agli smart worker, ma sono destinati a tutti i dipendenti dell'Ente in quanto, se accompagnati da adeguate innovazioni nei metodi e nella organizzazione del lavoro, sono in grado di garantire significativi miglioramenti nella efficacia ed efficienza delle attività svolte, indipendentemente dal fatto che il lavoratore sia in presenza o in remoto.

Le uniche differenze nelle dotazioni, ad esempio la disponibilità dello smartphone, potranno essere legate al ruolo e/o alle funzioni svolte, sulla base di diversi requisiti di mobilità. La frequente necessità di svolgere la propria attività presso altri enti ed istituzioni, o comunque "fuori sede" nel senso classico del termine, definisce requisiti di "alta mobilità": tecnici che effettuano sopralluoghi (cantieri, scuole, immobili dell'Ente); funzionari che si recano spesso in Regione, presso gli altri Comuni, presso le associazioni di categoria; l'avvocatura che deve presenziare e presentare istanze presso i tribunali, eccetera. Le necessità di mobilità di queste categorie sono diverse da quelle, ad

esempio, di chi svolge funzioni amministrative o contabili, siano esse collocate in servizi di linea o di staff.

La tabella che segue elenca in modo sintetico le tecnologie utilizzate in Città metropolitana di Bologna per il lavoro agile:

<i>Finalità</i>	<i>Piattaforma</i>	<i>Descrizione</i>
Dotazione hardware e software in consegna al singolo dipendente		
Personal computer	Pc portatile in tecnologia Windows 10	Peso inferiore a 1,5 kg, schermo 13,3", disco SSD almeno 250GB, microfono, webcam ed altoparlante, Wi-Fi e presa di rete
Personal computer – accessori	-----	Mouse USB esterno, cavo di rete, zaino (lavoratori <u>alta mobilità</u>) o borsa (lavoratori a normale mobilità), alimentatore
Connettività internet	Wi-Fi e/o LTE (rete dati mobile)	Wi-Fi largamente diffuso e libero (EmilaRomagnaWiFi ad esempio). I lavoratori ad <u>alta mobilità</u> avranno a disposizione una connessione dati mediante lo smartphone dell'Ente
Connessione alla rete dell'Ente	VPN FortiClient	L'applicazione FortiClient, installata sul singolo Pc portatile, permette la connessione sicura, mediante VPN (Virtual Private Network), alla rete dati dell'Ente, da qualunque località (se dotata di connettività verso Internet)
Fonia	Client Voip e/o Smartphone	Il client Voip installato sui Pc portatili trasporta il proprio telefono ed il proprio interno sul computer. I lavoratori ad <u>alta mobilità</u> avranno a disposizione anche uno smartphone dell'Ente
Office automation	Microsoft Office 2016/2019	Installato sui Pc portatili
Dotazione hardware aggiuntiva per l'ufficio		
Docking station	Monitor 22" o > Tastiera "full" Mouse ottico Alimentatore	In ufficio, con una unica connessione (preferibilmente USB-C in quanto standard) permette la connessione del portatile a tutte le periferiche ed alla rete dell'ente mediante cavo ethernet
Programmi e funzionalità sempre disponibili		
Sistema di condivisione file	Metrocloud	Per la condivisione di documenti sia fra gli utenti dell'Ente che con utenti esterni (fornitori, consulenti, etc); permette all'utente stesso di configurare i diritti di accesso ai files e alle directory. Il sistema, oltre a gestire un proprio spazio di condivisione, ha la funzionalità di gateway per gli share di Windows, permettendo di accedere ai dischi di rete interni attraverso un'interfaccia web.
Editing on line e collaborativo	Microsoft Office Online	Integrato con Metrocloud, permette l'editing online. È possibile la modifica dello stesso file da parte di più utenti in contemporanea.
Videoconferenza	Lifesize	Permette di realizzare videoconferenze fra gli utenti in stanza 'virtuali'. Durante la videoconferenza è possibile utilizzare servizi di chat, di condivisione del desktop ed effettuare la registrazione degli eventi
Videoconferenza e chat	Team (Zimbra Zextras)	Integrato nella posta elettronica Zimbra, permette di attivare videochiamate in modo semplice e veloce fra 2 o più utenti. Permette conversazioni via chat, con la possibilità di definire gruppi di discussione. Assolutamente da preferire a strumenti simili a larga diffusione ma non controllabili dall'Ente (es: whatsapp, telegram, etc)

<i>Finalità</i>	<i>Piattaforma</i>	<i>Descrizione</i>
Spazi e canali di collaborazione	Team (Zimbra Zextras)	Funzioni evolute per le discussioni nei gruppi di lavoro, di ufficio o altro. Funzionalità simili ai forum di discussione, ma orientati al mondo lavorativo
Intranet dell'Ente	Metronet (su tecnologia CMS-Content management system)	Punto principale di accesso alle risorse informative dell'Ente, raggiungibile in sicurezza anche da Internet, progettata per essere di facile utilizzo per l'utente, personalizzabile, permette di raggiungere tutti gli applicativi a cui si ha accesso mediante autenticazione
Accesso alle applicazioni gestionali "non web"	Citrix Workspace	Le applicazioni in tecnologia "client server" dell'Ente sono presenti nel Workspace che diventa, insieme alla Intranet, il punto di accesso primario alle risorse applicative del lavoratore "tipo". Citrix permette anche l'utilizzo delle applicazioni contenute in Microsoft Office 2016, e l'accesso alle directory di rete (tipicamente F: user e H:home)

5.5.2 TECNOLOGIA PER LA GESTIONE DEL LAVORO AGILE

L'Ente deve dotarsi di soluzioni applicative, specificatamente sviluppate e/o acquisite, per poter gestire al meglio, nel tempo ed in modo sostenibile, il personale che, mediante la sottoscrizione di un apposito contratto, svolge la propria attività lavorativa in modalità "smart working".

ALA - Applicativo Lavoro Agile

La prospettiva di avviare e gestire un numero elevato di dipendenti che utilizzano il lavoro agile (in percentuale uguale o superiore al 60%) richiede il supporto di una applicazione specifica in grado di supportare l'intero processo di gestione di questa nuova modalità di lavoro; da notare a tale riguardo che i sistemi di mercato per la gestione del personale e delle presenze/assenze non sono attualmente in grado di supportare questo processo, da qui la necessità di sviluppare una soluzione dedicata, così come descritto nel Capitolo 6.1.1 del PAD "Software per la gestione del lavoro agile"

ATM - Applicativo per il Task Management ed il Time Sheet (o Time Tracking)

Il lavoro agile, come ampiamente descritto nelle altre sezioni del presente documento, richiede una completa rivisitazione del modo di programmare le attività, controllare l'esecuzione, misurare il lavoro svolto della singola unità operativa e del singolo ufficio, legando strettamente questo ciclo con il sistema delle Performance dell'Ente.

Il Sistema informatico per la gestione delle Performance dell'Ente (denominato CDG GEST) sarà la base di questo nuovo sistema di misurazione; dovrà essere aggiornato, completato ed integrato "a valle" con una nuova soluzione, da individuare nell'ambito della categoria di soluzioni che vanno sotto il nome di "task management" e/o "Time Sheet".

Il capitolo 6.1.2 del PAD descrive le azioni che saranno svolte per rendere disponibile all'Ente questo tipo di soluzione.

5.5.3 LA SALUTE DIGITALE SVILUPPI FUTURI

Come evidenziato nei capitoli la SALUTE DIGITALE concorre sia nel valutare lo Stato di salute dell'Ente sia nella misurazione del cambiamento e della transizione digitale richiede un attento monitoraggio, almeno quantitativo, dell'effettivo uso da parte degli utenti degli strumenti messi a disposizione. A questo scopo si individuano:

Gli obiettivi di sviluppo futuro del 2021, 2022 e 2023 relativi allo Stato di salute dell'Ente

Indicatori di Salute digitale KPI	U.M.	2020	2021	2022	2023
Portatili nuovi	Nr.	80	70	250	400
Portatili riconfigurati	Nr.	0	80	0	0
Totale portatili operativi	Nr.	80	150	250	400
Microsoft Office installato su portatile	Nr.	10	150	250	400
Utenti abilitati alla connessione via VPN	Nr.	80	150	250	400
Nr. utenti collegati al giorno (media)	Nr.				
Utenti abilitati alla connessione via Citrix	Nr.	450	450	450	450
Nr. utenti collegati al giorno (media)	Nr.				

Le variabili che monitorano lo stato di attuazione del Pola (Performance dei team).

Strumenti a supporto del lavoro collaborativo	U.M.	2020	2021	2022	2023
Accessi alla Metronet	Nr.				
Utenti abilitati alla chat di Zimbra	Nr.	450	450	450	450
Nr. utenti collegati al giorno (media)	Nr.				
Utenti abilitati alla videochiamata di Zimbra	Nr.	450	450	450	450
Nr. utenti collegati al giorno (media)	Nr.	40	210		
Utenti abilitati all'uso di Metrocloud	Nr.	450	450	450	450
Nr. utenti collegati al giorno (media)	Nr.	20	43		
Nr. file acceduti al giorno (media)	Nr.	700	1900		
Spazio disco utilizzato GB	Nr.	200	400		
Utenti abilitati all'uso di Office On Line	Nr.	450	450	450	450
Nr. utenti che si sono connessi al giorno (media)	Nr.	20			
Stanze permanenti per video riunioni		15	15	15	15
Numero medio di video riunioni al mese	Nr.				
Durata media connessione (min)	Nr.				
Durata totale connessione (min)	Nr.				
Utenti abilitati alla fonia sul portatile	Nr.	0	40	150	350
Nr. utenti collegati al giorno (media)	Nr.	0			
Moduli gestiti mediante "form on line" (x tipo)	Nr.				
- Moduli totali elaborati					

Processi gestiti mediante "workflow on line" (x tipo)	Nr.	0			
- Processi totali elaborati		0			
Utenti abilitati all'uso del "task management"	Nr.	0			
Nr. utenti collegati al giorno (media)	Nr.	0			

I PROGETTI DI DIGITALIZZAZIONE

Con la Circolare del Direttore Generale (citata nel cap. 6.1) è stato richiesto alle varie strutture di effettuare una valutazione dei processi da digitalizzare con delle apposite schede di progetto.

I progetti pervenuti sono stati analizzati e classificati da un gruppo di lavoro per ambito di applicabilità (relativi a procedimenti di interesse interno o esterno all'Ente) e utilizzando ulteriori parametri che ne identificano la complessità di implementazione. Le schede di progetto presentate sono in totale 44, di cui per 21 è prevista la realizzazione nel 2021 e per i restanti 26 nel biennio 2022-2023 (Allegato E).

Tabella dei progetti presentati suddivisi per Area/Settore

Area/Settore	Numero
Settore affari istituzionali e innovazione amministrativa	4
Settore programmazione e gestione risorse	22
Area sviluppo economico	10
Area pianificazione territoriale	2
Direzione Generale	1
Segreteria Generale	1
- Area servizi territoriali metropolitani	6
Totale complessivo	46

Tabella dei progetti suddivisi per Area/Settore e anno di realizzazione

ANNO	AREA / SETTORE	Numero
2021	Settore programmazione e gestione risorse	15
2021	Area sviluppo economico	2
2021	Direzione Generale	1
2021	Segreteria Generale	1
2021	Area servizi territoriali metropolitani	2
	Totale da realizzare nel 2021	21
2022/2023	Settore affari istituzionali e innovazione amministrativa	4
2022/2023	Settore programmazione e gestione risorse	7
2022/2023	Area sviluppo economico	8
2022/2023	Area pianificazione territoriale	2
2022/2023	Area servizi territoriali metropolitani	4
	Totale da realizzare nel 2022-2023	25

CAP 5.6 LAVORARE IN TEAM: REGOLE E BUONE PRATICHE

Il lavoro a distanza in team presuppone una maggior capacità di programmazione delle attività e di rispetto dei tempi per la loro realizzazione.

Per lavorare in team con efficacia è necessario definire inoltre aspetti tecnici che fin da subito consentano di individuare metodi condivisi, al fine di coordinare le azioni dei componenti del team, di mettere gli attori in condizioni di individuare gli interlocutori in base alle reciproche disponibilità, di utilizzare gli strumenti opportuni in base alle funzioni ricercate.

Stabilire così un codice che a grandi linee consenta a tutti di intervenire, per le parti di competenza, facilitando il percorso comune disegnato per arrivare all'obiettivo finale, oggetto del progetto.



1. DEFINIRE LE REGOLE E LE BUONE PRATICHE DI FUNZIONAMENTO ORGANIZZATIVO

PRESENZA E AGENDA

Al fine di ottimizzare la relazione a distanza con i colleghi e facilitare la programmazione degli incontri collettivi, nell'ambito della fascia 7:30 – 19:30, è necessario che ogni dipendente renda evidente il proprio stato di presenza ovvero la propria temporanea indisponibilità o disconnessione dal lavoro attraverso i seguenti comportamenti:



SONO PRESENTE! PALLINO VERDE NELLA CHAT "TEAM" DI ZIMBRA

Con l'apertura della posta elettronica ZIMBRA, nella chat "Team" si evidenzia un pallino verde che rende evidente in modo immediato lo stato di presenza, in caso di sospensione temporanea dell'attività lavorativa è sufficiente chiudere l'applicativo ZIMBRA.



COME ORGANIZZO IL MIO TEMPO E QUELLO DEL TEAM

Con l'agenda di Zimbra, è possibile segnalare lo stato di *occupato*, *libero*, *fuori ufficio* e se l'impegno è *pubblico* o *privato*, registrando sia gli impegni organizzativi sia le ore di indisponibilità per impegni personali. Tale comportamento è fondamentale per una efficace gestione del tempo del Team, infatti l'agenda, se ben utilizzata, riduce drasticamente i tempi necessari per l'organizzazione di riunioni e semplifica la gestione degli impegni di un Team.

PIANIFICARE LA COMUNICAZIONE

La comunicazione nel mondo digitale richiede sempre di più uno scambio veloce di informazioni, le soluzioni a disposizione che permettono la comunicazione con il proprio team e con gli altri colleghi sono diverse. La scelta del canale comunicativo da utilizzare dipende ovviamente dalla tipologia di comunicazione che si intende attivare e dai tempi necessari per attivarla (in tempo reale o programmata).

Per muoversi agilmente nel nuovo contesto di lavoro agile è utile che ciascun team di lavoro definisca delle linee guida comunicative condivise, definendo quando attivare i differenti canali comunicativi (ivi compresa la mail).

CONTATTARE I COLLEGHI IN TEMPO REALE

Il sistema di posta **Zimbra**, tramite la sua componente **Team**, offre la possibilità di contattare i colleghi in tempo reale.

Entrati in **Team** ci si deve accertare della presenza del pallino verde sotto l'icona corrispondente al collega che vogliamo contattare, il pallino verde ci segnala che l'utente è connesso. Verificata la sua connessione si può procedere scrivendogli un messaggio in chat o chiamandolo tramite video chat.

Nel caso in cui si voglia contattare altri colleghi contemporaneamente è possibile utilizzare la componente **Instant Meeting** di Team che permette di creare riunioni in tempo reale senza necessità di programmazione.

CREARE GRUPPI DI DISCUSSIONE

Sempre tramite **Team** è possibile creare dei gruppi di discussione via chat : per fare questo si possono creare semplici gruppi di utenti, scegliendoli dalla rubrica o utilizzare la funzione **Spazi**, più funzionale nel caso in cui il gruppo sia connesso a progetti o ad attività svolte in collaborazione.

Utilizzando la funzione **Spazi** si può infatti inserire l'argomento trattato, per esempio il nome del progetto a cui gli utenti partecipano, rendendo così più evidente la finalità del gruppo di discussione.

PROGRAMMARE UNA RIUNIONE

Per convocare una riunione si deve utilizzare sempre la componente **Agenda** del sistema di posta Zimbra. Dall'agenda si può infatti visualizzare la disponibilità dei colleghi e in caso contrario farsi suggerire dal sistema l'orario migliore per organizzare la riunione.

Direttamente dall'agenda si può prenotare la stanza (fisica o virtuale) in cui effettuare la riunione.

Anche persone esterne all'Ente possono essere inserite fra i partecipanti con la loro email. Tutti gli invitati riceveranno l'invito alla riunione tramite mail che, se accettato, si trasformerà in un impegno nella loro agenda anche se utilizzano sistemi differenti.

Si ricorda di segnare sempre nell'**Agenda** i periodi in cui non si è disponibili, di utilizzare la funzione fuori ufficio (da preferenze) in caso di ferie e/o permessi ed eventualmente segnare sull'agenda anche i propri impegni personali privati (selezionando in "Segna Come: Privato" non saranno visibili da altri); in questo modo nel momento in cui si definirà la data di una riunione, si avrà la visibilità reale ed aggiornata della disponibilità di tutti i partecipanti .

USARE LA VIDEONFERENZA

I sistemi di videoconferenza in dotazione all'Ente sono principalmente due: **Team** (usando Instant meeting di cui abbiamo parlato prima) e **Lifesize**.

Tutti i sistemi di videoconferenza utilizzano il termine 'stanza' come luogo d'incontro, in analogia con le sale riunioni 'fisiche'. In Lifesize le stanze sono identificate da numeri. L'Ente ha un numero di stanze predefinite che sono assegnate ai vari Settori e che sono prenotabili dall'**Agenda** al momento in cui si convoca una riunione. Nel caso in cui si trovasse la stanza del proprio Settore occupata si può chiedere al collega che gestisce il sistema di videoconferenza di crearne una temporanea. Questa stanza sarà disponibile per 24 ore dal primo accesso e si dovrà comunicarne il numero in calce alla convocazione alla riunione o via mail ai partecipanti. In caso di videoconferenza riservata si può aggiungere un codice per l'accesso.

I sistemi di videoconferenza utilizzati si sono moltiplicati, per cui sicuramente si verrà invitati a riunioni in cui vengono utilizzate tecnologie diverse da quella in uso nell'Ente. La maggior parte dei sistemi sono utilizzabili da Web, per cui sarà sufficiente seguire il link che verrà fornito e le eventuali istruzioni.

DEFINIRE LE MODALITA' DI CONDIVISIONE DEI DOCUMENTI:

I documenti, termine utilizzato per indicare un qualunque tipo di file: word, excel, immagine o altro, non devono essere memorizzati sul disco del proprio Personal Computer (C:\). Il disco del PC deve essere utilizzato solo per memorizzare i file temporaneamente.

I documenti memorizzati in questo modo oltre a non essere sicuri, perché non sono gestiti dal sistema di salvataggio (backup) dell'Ente, non sono condivisibili in quanto il disco del PC non è visibile dagli altri colleghi.

Per la memorizzazione dei documenti condivisi sono a disposizione 2 sistemi differenti:

- **I DISCHI DI RETE** (o share di rete), visibili dalle postazioni di lavoro collegate in rete locale (cioè dalla rete interna alle nostre sedi) o collegate attraverso la VPN (in caso disponga di un PC portatile dell'Ente)
- **IL SISTEMA METROCLOUD**, raggiungibile da web attraverso la rete internet o tramite 'app' scaricabili su cellulari o tablet.

Le share di rete sono condivise solamente tra gli utenti dell'Ente e i diritti di accesso ai file è definito a priori dai tecnici dell'ufficio informatico e nella maggior parte dei casi seguono la struttura organizzativa. Per cui questo strumento è adatto per condividere i documenti con i colleghi della propria struttura o con altri con cui sono già state attivate delle condivisioni.

Usando Metrocloud l'utente può decidere autonomamente le persone con cui condividere i propri documenti, sia che siano colleghi della Città Metropolitana oppure persone esterne (professionisti, personale di altri Enti, etc) e definire i diritti che questi hanno sui file condivisi (lettura, scrittura, etc..)

Questo permette, per esempio, di condividere i documenti relativi ad un progetto all'interno del gruppo di lavoro, evitando di doverli inviare via mail ai partecipanti e quindi senza i problemi connessi all'invio di file di grosse dimensioni. Essendo visibile via Internet e utilizzando le tecnologie standard del Web, si può accedere ai file da qualunque postazione anche con strumenti di tipo mobile. Attraverso Metrocloud si può avere accesso anche alle cartelle di rete. Il sistema integra una versione semplificata di Microsoft Office che permette di modificare i documenti direttamente da Web e da più persone contemporaneamente sfruttando la modalità Collaboration.

Metrocloud vs Dischi di rete

Caratteristica	Metrocloud	Dischi di rete
Condivisione gestita dall'utente	SI	NO (gestita dall'IT)
Accesso via Web	SI	NO (solo tramite Metrocloud)
Accesso via App	SI	NO
Mappatura del disco (es: con lettera)	NO	SI
Gestione versione dei documenti	SI	NO (attivabile)
Condivisione con esterni	SI	NO
Spazio privato	SI	SI (con home directory)

CAP 5.7 LOGISTICA

Il futuro del lavoro tenderà sempre più verso lo smart working e la flessibilità degli spazi, ma è anche vero che la maggior parte dei lavoratori trascorre ancora gran parte del proprio tempo nell'ambiente di lavoro.

In fase di progettazione di uffici occorrerà tenere quindi presente entrambi gli aspetti, da un lato la flessibilità degli spazi e dall'altro l'esigenza del benessere del lavoratore.

Il benessere sul luogo di lavoro è infatti ormai divenuto priorità per le organizzazioni, mosso dal cambiamento culturale che il lavoro sta affrontando, anche in relazione alla necessità di rinnovamento del personale. La presenza di spazi flessibili e tecnologici che supportino le nuove esigenze comunicative, collaborative e di continuo cambiamento. Infine la disponibilità di strumenti digitali ed elementi d'arredo che si adattino alle esigenze dei lavoratori.

Con l'emergenza Covid 19 si è compreso come alcune delle caratteristiche proprie dello smart working siano oggi le componenti più idonee a supportare le fasi purtroppo altalenanti di quello che tutti auspicano essere un ritorno alla normalità, una normalità che non ha niente a che vedere con quella pre-COVID perché il mondo e il lavoro sono ormai cambiati.

Questa nuova normalità dovrà accompagnarci nella presa di coscienza di un nuovo modo di lavorare, essenziale per transitare verso il lavoro del futuro in cui tecnologia, competenze e flessibilità organizzativa saranno il punto di forza di organizzazione e individui.

Queste sono le buone pratiche (best practice) da applicare nel nuovo contesto di lavoro agile:

- sicurezza
- rispetto
- pulizia
- disponibilità.

La diffusione dello Smart Working determina l'esigenza di una revisione degli ambienti lavorativi. Gli obiettivi sono:

- la possibilità di individuare spazi, diffusi sul territorio, da utilizzare nella logica del co-working affinché gli smart worker pubblici, e non solo, possano utilizzarli nelle giornate di lavoro da remoto, potendo disporre di un ambiente lavorativo (al di fuori, dunque, del mero ambiente

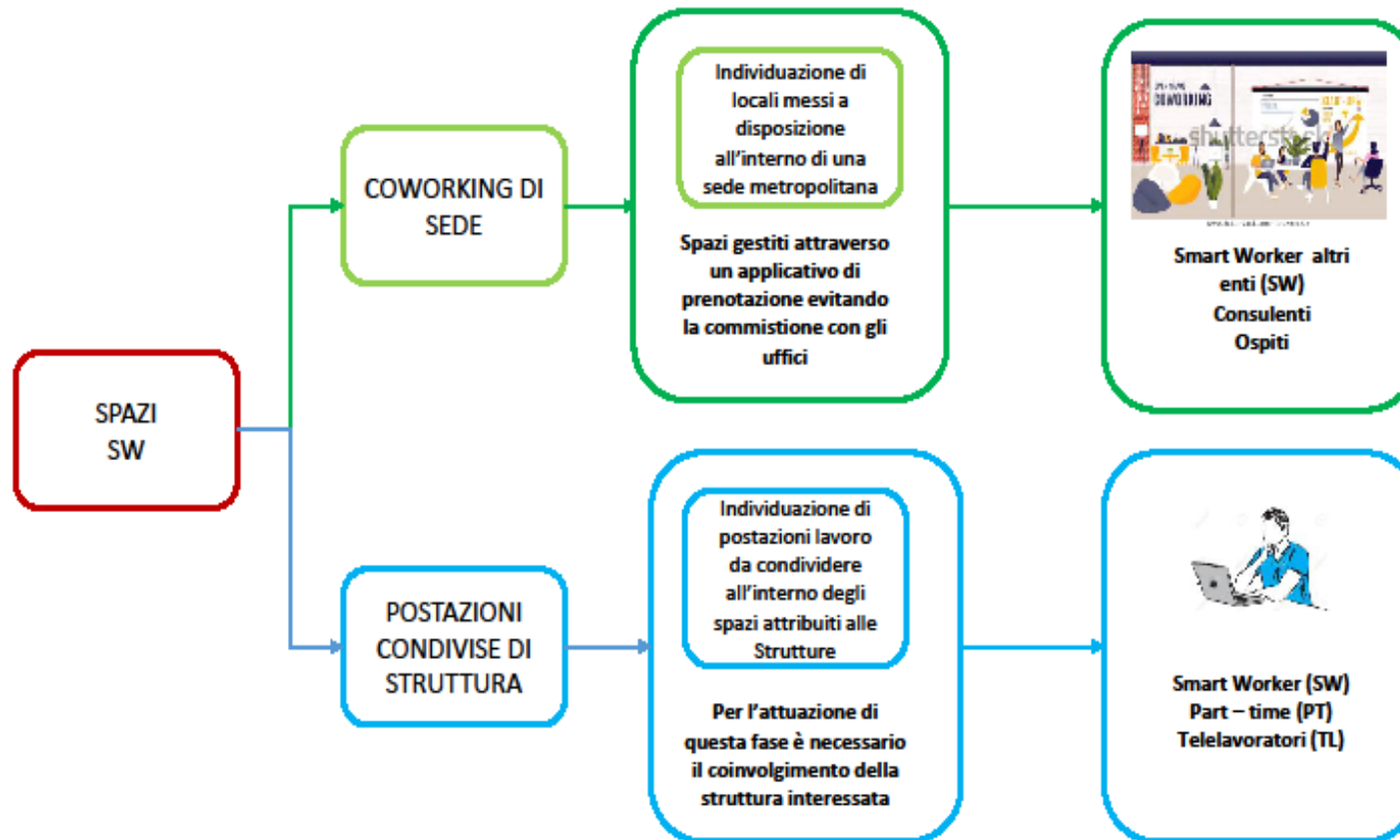
domestico) con caratteristiche tecniche, architettoniche tali da garantire un luogo di lavoro adeguato, sicuro e confortevole, anche al fine di migliorare la performance lavorativa e contribuire alla riduzione dei costi di manutenzione di tutti gli enti che partecipano al progetto con la Regione Emilia Romagna. Questi spazi, una volta definiti e allestiti, saranno prenotabili in modo rapido ed efficace attraverso un app e consentiranno, nei fatti, la fruizione di un vero e proprio network di spazi di lavoro diffusi sul territorio regionale a disposizione di tutti gli Enti aderenti al progetto.

- riprogettare gli spazi di lavoro per migliorare il benessere organizzativo e ridurre i costi generali con l'allestimento di uffici con postazioni condivise, strutturati in modo che vadano a rafforzare la collaborazione delle risorse umane e favorire la condivisione di spazi. Sarà necessario, inoltre, riorganizzare le assegnazioni di compiti, processi e attività, prevedendo team di lavoro in grado di alternare presenza in ufficio a lavoro agile, al fine di consentire a tutti i collaboratori l'opportunità di rendere una parte della prestazione a distanza. Lo scenario di creare delle POSTAZIONI CONDIVISE DI STRUTTURA consentirà una razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi assegnati ad ogni singolo Area/Settore dell'Ente nell'ottica di non ampliare gli spazi in uso agli uffici della Città metropolitana.

Di seguito è rappresentata la classificazione degli spazi per lo smart working della Città metropolitana di Bologna

L'allegato F) Piano di riassetto logistico 2020 rappresenta la situazione aggiornata al 31/12/2020 della distribuzione degli spazi alle Aree/Settori dell'Ente.

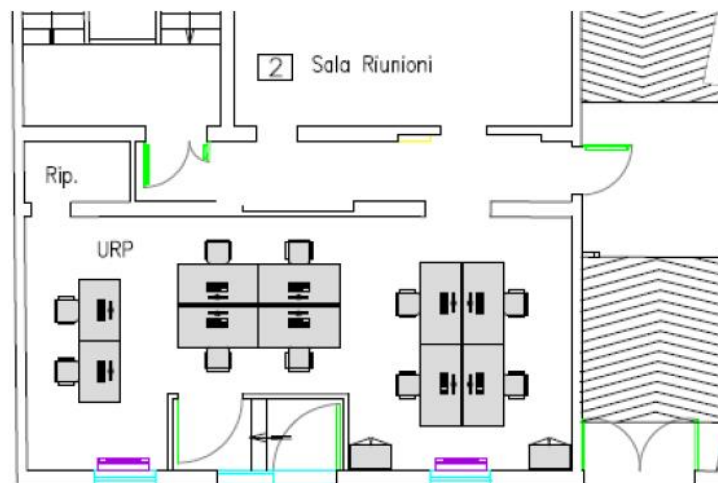
CLASSIFICAZIONE DEGLI SPAZI PER LO SMART WORKING DELLA CITTA' METROPOLITANA DI BOLOGNA



TIPOLOGIA DI SPAZIO	METODOLOGIA DI SPERIMENTAZIONE	COSTI
COWORKING DI SEDE	<p>Verranno attrezzati spazi all'interno delle sedi della Città metropolitana di coworking aperto prenotabile attraverso una app per la condivisione degli spazi di coworking per i lavoratori agili di altri enti e organizzazioni di lavoro.</p> <p>Organizzare lo spazio a seconda di quello che sarà il suo uso, difatti una caratteristica del coworking è infatti quella di avere spazi polivalenti da sfruttare al massimo.</p> <p>Come ogni luogo pubblico anche il coworking ha le sue "regole", una serie di buone pratiche che guidano chi lo frequenta a viverlo al meglio.</p>	<p><i>Costi aggiuntivi per arredamento e impiantistica.</i></p>
POSTAZIONI CONDIVISE DI STRUTTURA	<p>Le postazioni operative non sono assegnate ma allestite con la medesima funzionalità e finalità e suddivise in gruppi di diversa grandezza e variabili nel tempo, ciascun gruppo viene gestito da un coordinatore.</p> <p>Il personale interessato rientrante in questo gruppo occuperà una postazione di lavoro flessibile impegnandosi a mantenere la «scrivania sgombra».</p> <p>L'utilizzo di reti Wi-Fi, tablet, PC portatili e di tutti i sistemi wireless influenza direttamente il design dell'ufficio: la tecnologia viene integrata direttamente agli elementi di arredo (es. scrivanie e sedute).</p>	<p>Possibili variabili:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimento del layout ufficio come attuale, cambiandone la sola funzione – <u><i>Nessun costo aggiuntivo</i></u> 2. Modifica layout ufficio con sostituzione arredo e revisione delle postazioni di lavoro – <u><i>Costi aggiuntivi per arredamento e impiantistica</i></u>

COWORKING SEDE

Descrizione	Modalità di utilizzo
Locale messo a disposizione all'interno di una sede metropolitana	Libero accesso con prenotazione della postazione



Dotazione arredo:

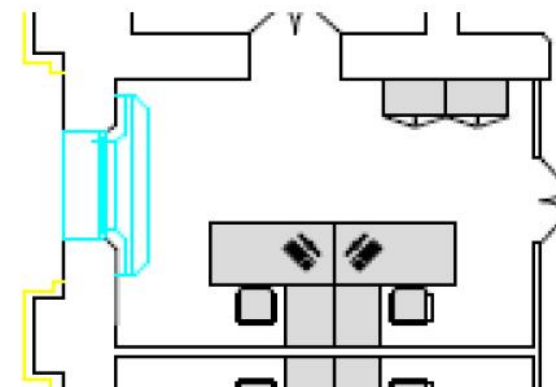
Scrivanie (con eventuale divisorio)
Seduta operativa
Armadietti per materiale personale
Attaccapanni

Dotazione tecnologica:

Wifi

POSTAZIONI DI LAVORO CONDIVISE DI STRUTTURA

Descrizione	Modalità di utilizzo
Locale per lavoro individuale	Il personale interessato rientrante in questo gruppo occuperà una postazione di lavoro flessibile in giornate prestabilite



Dotazione arredo:

- Scrivanie
- Seduta operativa
- Seduta ospiti
- Armadietti per materiale personale
- Armadietto condiviso per materiale d'ufficio
- Attaccapanni

Dotazione tecnologica:

- Wifi
- Docking station
- Monitor
- Tastiera e mouse

Allegato A - La mappatura delle attività

Allegato B - Rapporto_Ricerca_SWS2020

Allegato C - Disciplina del lavoro agile, schema Accordo individuale, Disciplinare informatico

Allegato D - Piano delle Azioni Digitali PAD

Allegato E - I progetti di digitalizzazione (elenco)

Allegato F - Piano del riassetto logistico 2020