



UNIONE COMUNI DEL SORBARA

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE 2024-2026

Sommario

Riferimenti normativi	3
1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile	6
2. Le condizioni abilitanti.....	8
2.1 Salute organizzativa	8
2.2. La salute professionale.....	9
2.3 Salute digitale: sviluppi tecnologici ed aspetti economici	10
3. Modalità attuative e programma di sviluppo del lavoro agile.....	12
3.1 L'indagine conoscitiva	Errore. Il segnalibro non è definito.12
3.2 Gli obiettivi del lavoro agile.....	12
3.3 Il Coordinamento del lavoro agile.....	13
3.4 Gli obiettivi di consolidamento e sviluppo del lavoro agile	13
3.4.1 La Disciplina del Lavoro agile	13
3.4.2 Il Piano Formativo	13
3.4.3 La salute digitale	16
3.4.4 La programmazione e il monitoraggio delle attività	17
3.5 Il programma di sviluppo del lavoro agile	17
INDICATORI DI MONITORAGGIO SULLE CONDIZIONI ABILITANTI E SULL'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE NELL'UNIONE DEL SORBARA E NEI COMUNI DI BASTIGLIA, BOMPORTO, NONANTOLA, RAVARINO	20
ALLEGATO: MAPPATURA PROCEDIMENTI UNIONE	24
ALLEGATI	Errore. Il segnalibro non è definito.39
Allegato 1. Regolamento sulla disciplina del lavoro agile	Errore. Il segnalibro non è definito.40
Allegato 2. Scheda di Accordo Individuale	Errore. Il segnalibro non è definito.48

Riferimenti normativi

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

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

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

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

- prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n.124/2015);
- previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- introduzione del POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)**, quale sezione del documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27*

ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità' agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità' e della progressione di carriera, e definisce, altresì', le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità' dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano". (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020);

- indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020).

Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.

Con il Decreto legge 30 aprile 2021, n. 56 si stabilisce che fino alla definizione della disciplina del lavoro agile nei contratti collettivi del pubblico impiego, e comunque non oltre il 31 dicembre 2021, le amministrazioni pubbliche potranno continuare a ricorrere alla procedura semplificata per lo smart working, ma senza più essere vincolati ad applicarlo a una percentuale minima del 50% del personale con mansioni che possono essere svolte da casa:

- il lavoro agile non è più ancorato a una percentuale (soglia del 50% prima prevista), ma al rispetto di principi di efficienza, efficacia e customer satisfaction;
- inalterato il necessario rispetto delle misure di contenimento del fenomeno epidemiologico e della tutela della salute adottate dalle autorità competenti;
- rinvia alla contrattazione collettiva la definizione degli istituti del lavoro agile, ma ne consente fino al 31 dicembre 2021 l'accesso attraverso le modalità semplificate di cui all'articolo 87 del decreto legge n. 18 del 2020;
- conferma – a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale – l'obbligo per le amministrazioni di adottare i Pola (Piani organizzativi del lavoro agile) entro il 31 gennaio di ogni anno, riducendo però dal 60% al 15% (per le attività che possono essere svolte in modalità agile) la quota minima dei dipendenti che potrà avvalersi dello smart working. In caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile sarà svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta;

Successivamente con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 23 settembre 2021 si stabilisce che dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA torna ad essere quella in presenza. Si torna, pertanto, al regime previgente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" (la legge Madia), così come modificata dai successivi provvedimenti normativi. Spetterà alle singole amministrazioni definire l'organizzazione degli uffici.

Il Piano integrato della pubblica amministrazione (PIAO, introdotto dal DL 80/2021) assorbe i contenuti dei Piani organizzativi del lavoro agile (POLA). Il tetto del 15% dei lavoratori in smart working varrà per le amministrazioni che non adotteranno il Piano.

Con Decreto dell'8 ottobre 2021 "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni" il Ministro della pubblica amministrazione, in attuazione delle disposizioni

impartite con decreto della Presidenza del Consiglio dei ministri del 23 settembre 2021, ha indicato le modalità organizzative per gestire il rientro in presenza del personale dipendente a partire dal 15 ottobre 2021.

L'art. 1, comma 3, del decreto 8 ottobre, nel precisare che “il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa”, dando così seguito all'art. 1, comma 1, del D.P.C.M. del 23 settembre, ha disposto, “nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile da definirsi (...) nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)”, che l'accesso al lavoro agile possa essere comunque autorizzato nel rispetto di alcune condizionalità:

- a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve in alcun modo pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza;
- c) l'amministrazione mette in atto ogni adempimento al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un cloud o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) l'amministrazione deve aver previsto un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove sia stato accumulato;
- e) l'amministrazione, inoltre, mette in atto ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;
- f) l'accordo individuale di cui all'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, deve definire, almeno:
 - gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione e della disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, nonché eventuali fasce di contattabilità;
 - le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile;
- g) le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi;
- h) le amministrazioni prevedono, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, la rotazione del personale impiegato in presenza, nel rispetto di quanto stabilito dal presente articolo.

Il 30 novembre 2021 il Ministro per la Pubblica amministrazione ha pubblicato lo schema di “Linee guida per lo smart working nella Pubblica amministrazione”, che anticipano ciò che sarà definito entro l'anno nei contratti di lavoro.

L'art. 4, comma 1, lettera b), del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, di definizione dello schema tipo di PIAO, stabilisce che devono essere indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.

La materia del lavoro agile è disciplinata dall'art. 14, comma 1, della Legge n. 124/2015 in ordine alla sua programmazione attraverso lo strumento del Piano del Lavoro Agile (POLA) e dalle “Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche”, adottate dal Dipartimento della Funzione

Pubblica il 30 novembre 2021 e per le quali è stata raggiunta l'intesa in Conferenza Unificata, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, in data 16 dicembre 2021.

Il 16 novembre 2022 viene firmato il CCNL nazionale per gli enti locali che prevede un'apposita disciplina nel Titolo IV LAVORO A DISTANZA, distinguendo tra il lavoro agile e il lavoro da remoto (art. da 63 a 70).

Il CCNL stabilisce che i criteri generali per l'individuazione dei predetti processi e attività di lavoro sono stabiliti dalle amministrazioni, previo confronto. Esso è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

L'emergenza epidemiologica Covid-19 ha permesso di comprendere meglio le potenzialità del lavoro agile. Per introdurre questa modalità di lavoro nel suo significato più autentico si è colta l'opportunità, di implementare gli strumenti tecnologici e l'adozione di provvedimenti che hanno diffuso il lavoro agile nell'Unione del Sorbara, seppur in un contesto emergenziale.

Lo Smart Working va ben oltre il lavoro da casa e richiede un **cambiamento culturale, manageriale e organizzativo**, essendo basato sul lavoro per obiettivi coordinamento e fiducia, da una parte, flessibilità, autonomia e responsabilizzazione dall'altra. È necessario passare da una visione di **dipendenti** valutati in base al tempo di lavoro a **professionisti responsabili** misurati sui risultati ottenuti. Il presente documento che si propone di **definire una programmazione triennale per migliorare l'organizzazione del lavoro agile nell'Ente**, consentendo di migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti a cittadini e alle imprese, di perseguire una maggiore innovazione organizzativa e una più alta soddisfazione del personale coinvolto.

Nel contesto emergenziale del 2020, l'Unione ed i Comuni di Bastiglia, Nonantola, Bomporto e Ravarino hanno approvato nelle rispettive Giunte il Disciplinare "Lavoro agile e a distanza o smart working in occasione emergenza Virus Covid-19".

Conclusa l'emergenza, il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. L'Unione e gli enti aderenti all'Unione che hanno trasferito alla stessa la funzione relativa al personale, hanno approvato un nuovo Regolamento sulla disciplina del lavoro agile, all'Unione approvato con Delibera di Giunta n. 83 del 27.09.2023, che consente l'espletamento dell'attività lavorativa al di fuori della sede di lavoro di norma per un giorno la settimana.

Resta di regola escluso dall'accesso al lavoro agile il personale inquadrato nei profili che richiedono lo svolgimento dell'attività lavorativa nelle sedi dell'Amministrazione, di seguito individuati:

- personale dell'area educativa, impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza nelle scuole;
- personale della Polizia Locale impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- personale assegnato a servizi che richiedono effettiva compresenza fisica degli addetti di un processo;
- personale che lavora in turno e che svolge lavori che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili;

- il personale apicale ed il personale chiamato a svolgere attività di coordinamento e controllo non gestibili da remoto con possibilità di riverificare se necessario i profili individuati dopo il primo semestre di applicazione del Regolamento.

La prestazione può essere eseguita in modalità agile quando sussistono le seguenti condizioni:

- a. è possibile delocalizzare almeno in parte le attività assegnate al dipendente, senza che sia necessaria la sua costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- b. è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- c. lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile risulta coerente con le esigenze organizzative e funzionali dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato;
- d. il dipendente gode di autonomia operativa ed ha la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- e. è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati.

L'assegnazione al lavoro agile avviene prioritariamente su base volontaria.

I dipendenti interessati al lavoro agile presentano formale istanza con cadenza semestrale.

Il Dirigente individua il personale da assegnare al lavoro agile compatibilmente con le esigenze organizzative di ciascun ufficio, dando la priorità alle seguenti figure:

- a. lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'art. 16 del D.Lgs. n. 151/2001;
- b. Lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della L. n. 104/1992;
- c. Altri casi espressamente previsti dalla legge;
- d. Sussistenza di particolari esigenze personali e/o familiari, quali: fruizione della legge 104/1992; figli minori; residenza in località distanti dalla sede di lavoro per un tempo di percorrenza con mezzi pubblici o privati superiori a un'ora.

Il Dirigente, entro il termine di trenta giorni dalla ricezione della domanda, attiva il lavoro agile con le modalità da definire nell'accordo individuale oppure nega lo stesso indicando le motivazioni.

In particolare, il Dirigente, in accordo con il dipendente, definisce le giornate in cui la prestazione lavorativa viene resa in forma agile, le attività da rendere in forma agile, gli obiettivi da raggiungere, gli indicatori per monitorare lo svolgimento della prestazione lavorativa e le modalità di rendicontazione.

Il dipendente compila mensilmente la Scheda di monitoraggio, che viene validata dal Responsabile e attesta le attività effettuate ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Ogni lavoratore che presenta domanda di lavoro agile redige una dichiarazione delle dotazioni informatiche dell'Ente in suo possesso. Al lavoratore sono consegnati un'informativa sulla sicurezza dello smart worker e un "Template disciplinare per gli utenti dei sistemi informativi".

Principi che informano il presente Piano:

- a) lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non può pregiudicare in alcun modo o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- b) è assicurata la prevalenza dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- c) l'amministrazione è dotata di strumenti tecnologici idonei a garantire la riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- d) il personale dipendente è dotato di apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

Nel Regolamento e nel Piano si specificano:

- a) condizionalità e i fattori abilitanti;
- b) obiettivi, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;
- c) contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; customer/user satisfaction per servizi campione).

A Dicembre 2020, la situazione dei dipendenti in lavoro agile era rappresentata dalla tabella che segue.

ENTE	DIPENDENTI AL 31/12/2020	DI CUI NON COMPATIBILI CON LAVORO AGILE AL 31/12/2020	DIPENDENTI IN LAVORO AGILE AL 31/12/2020	RAPPORTO % SUI DIPENDENTI COMPATIBILI	RAPPORTO % SUI DIPENDENTI TOTALI
BASTIGLIA	16	5	7	64%	44%
BOMPORTO	25	11	7	50%	28%
NONANTOLA	52	14	26	68%	50%
RAVARINO	24	10	9	64%	38%
UNIONE	91	44	24	51%	26%

A Dicembre 2023, la situazione dei dipendenti in lavoro agile è rappresentata dalla tabella che segue.

ENTE	DIPENDENTI RUOLO AL 31/12/2023	DIPENDENTI RUOLO IN LAVORO AGILE AL 31/12/2023	RAPPORTO % SUI DIPENDENTI DI RUOLO TOTALI
BASTIGLIA	16	5	31,3
BOMPORTO	24	0	0
NONANTOLA	46	4	8,7
RAVARINO	20	2	10
UNIONE	74	3	4

2. Le condizioni abilitanti

2.1 La salute organizzativa

Per quanto riguarda la salute organizzativa e professionale, sono stati analizzati alcuni indicatori utili per comprendere quanto realizzato nell'ambito organizzativo e delle competenze sul lavoro agile nell'Unione comuni del Sorbara e nei Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola, Ravarino.

Programmazione per obiettivi

L'Unione e i Comuni aderenti adottano già da anni gli strumenti per la programmazione e la successiva rilevazione degli obiettivi. Linee di mandato, indirizzi strategici, obiettivi di DUP e obiettivi Piao sono gli strumenti principali della programmazione degli Enti.

Coordinamento organizzativo del lavoro agile

I Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino e l'Unione gestiscono in Unione le funzioni informatiche e la gestione del personale.

Questo aspetto ha consentito di dotarsi di un'organizzazione omogenea nei cinque Enti.

Nello specifico il lavoro agile ha coinvolto i Segretari degli Enti, il Direttore operativo dell'Unione che è anche Dirigente dell'informatica e del personale e i Dirigenti e Responsabili di servizio dei Comuni.

Ogni attore, nell'ambito delle proprie prerogative, ha svolto un ruolo importante nello sviluppo e nella diffusione del lavoro agile.

Monitoraggio del lavoro agile

I Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino e l'Unione si sono dotati di una scheda di monitoraggio delle attività svolte in modalità agile dai lavoratori.

La scheda è compilata da ciascun dipendente che svolge la propria attività in modalità agile e validata dal Dirigente/Responsabile ogni mese.

Help Desk informatico

I sistemi informativi dell'Unione garantiscono un servizio di help desk informatico a tutti i dipendenti in lavoro agile secondo gli orari illustrati nello schema di seguito e tramite la procedura di apertura tickets presente sulla Intranet.

HELP DESK per i Comuni di Bastiglia, Bomporto, Ravarino, Nonantola e Unione	
ORARIO DEL SERVIZIO	GIORNI
08,00 - 13,00, 13,30 - 17,30	LUNEDI
08,00 - 13,00, 13,30 - 17,30	MARTEDI
08,00 - 13,00, 13,30 - 17,30	MERCOLEDI
08,00 - 13,00, 13,30 - 17,30	GIOVEDI
08,00 - 13,30	VENERDI

2.2. La salute professionale

Il lavoro agile richiede specifiche competenze professionali nuove rispetto a quelle tradizionali. Sicuramente occorrono competenze digitali specifiche ma anche competenze direzionali diverse rispetto al lavoro in modalità tradizionale, di programmazione e di assegnazione degli obiettivi, e capacità trasversali come capacità di lavoro in team a distanza e capacità di comunicare "da remoto".

Le competenze direzionali e organizzative dei Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino e dell'Unione presentano un buon livello di adeguatezza. I Dirigenti ed i Responsabili lavorano già sulla base di una programmazione e dell'assegnazione di obiettivi a strutture e/o singoli dipendenti e, periodicamente, valutano e verificano il grado di raggiungimento di questi. In caso di lavoro agile è prevista una scheda di assegnazione delle attività che stabilisce livelli di produzione e specifici indicatori ed una scheda di monitoraggio mensile per la verifica dell'attuazione degli stessi.

Nel corso del 2021 sono state organizzate attività formative specifiche per i Dirigenti/Responsabili e per i dipendenti sulle competenze trasversali utili per migliorare le proprie capacità rispetto al modello organizzativo e gestionale introdotto con il lavoro agile.

Le competenze digitali

In concomitanza con lo sviluppo del lavoro agile, il settore Sistemi informativi dell'Unione ha assistito e guidato il personale nell'utilizzo delle strumentazioni utilizzate da remoto. Il servizio di help desk dell'Unione ha consentito ai lavoratori in modalità agile di poter avvalersi di una formazione "sul campo". L'esperienza del 2020 ha consentito ai dipendenti in lavoro agile di rafforzare le conoscenze e le competenze inerenti all'utilizzo delle tecnologie e dei principali programmi gestionali dell'Ente.

Nel corso del 2020 sono stati realizzati percorsi formativi dedicati nello specifico al personale del settore Sistemi informativi dell'Unione sulla sicurezza informatica che è stata oggetto di un importante intervento di rafforzamento. Infine, sono stati realizzati specifici corsi a tutti i dipendenti dei Comuni sull'utilizzo e sull'aggiornamento dei siti web dell'Unione e dei Comuni che sono stati oggetto di rinnovamento.

2.3 La salute digitale: sviluppi tecnologici ed aspetti economici

Sviluppi digitali

Per consentire il lavoro agile, è importante che l'infrastruttura tecnologica e telematica dell'ente siano adeguate a garantire lo svolgimento del lavoro tanto da remoto quanto in presenza. Alcune dotazioni di natura tecnica costituiscono infatti presupposti imprescindibili per la concreta attuazione di un lavoro agile pienamente efficace, poiché deve consentire al più ampio numero possibile di operatori di accedere alla rete aziendale e ai sistemi applicativi presso qualunque postazione di lavoro, anche fuori dalla sede dell'amministrazione.

Per quanto riguarda l'Unione ed i Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino, il settore dei sistemi informativi dell'Unione ha garantito, dal 2020, un alto livello dell'infrastruttura tecnologica e telematica ai lavoratori in smart-working.

Nello specifico è possibile:

- produrre i documenti originati dall'Ente con mezzi informatici e la sottoscrizione in formato digitale dei documenti che necessitano della firma;
- garantire accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro (accesso in modalità "desktop remoto" al proprio PC di ufficio), grazie all'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e all'implementazione della VPN;
- favorire e promuovere gli incontri in modalità "remoto" a tutti i dipendenti grazie all'attivazione delle principali piattaforme di meeting (Lifesize, Cisco-webex).

Di seguito si riportano i principali indicatori relativi alla salute digitale dell'Unione e dei quattro Comuni nel 2020.

SALUTE DIGITALE	STATO ATTUALE
N. PC per lavoro agile forniti dall'Unione agli Enti nel 2020	Unione: 20 Bastiglia: 8 Bomporto: 26 Nonantola: 40 Ravarino: 14
% lavoratori agili dotati di computer portatile fornito dall'Ente nel 2020	Unione: 80% Bastiglia 100% Bomporto: 70%

	Nonantola: 75% Ravarino: 93%
N. PC per lavoro agile forniti dall'Unione agli Enti nel 2023	Unione: 8 Bastiglia: 8 Bomporto: 5 Nonantola: 13 Ravarino: 4
% lavoratori agili dotati di computer portatile fornito dall'Ente nel 2023	Unione: 100% Bastiglia 100% Bomporto: 100% Nonantola: 100% Ravarino: 100%
Sistema VPN	<i>Si</i>
Intranet	<i>Si</i>
Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	<i>Si</i>
% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%
% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%
% Firma digitale tra i lavoratori agili 2020	Unione: 16% Bastiglia 12% Bomporto 16% Nonantola 25% Ravarino 7%
% Firma digitale tra i lavoratori agili 2023	Unione: 37,5% Bastiglia 37% Bomporto 60% Nonantola 46% Ravarino 50%

Dalla tabella si evince che, nel 2023, la % dei dipendenti in lavoro agile con un PC portatile fornito dall'Ente è del 100%, a testimonianza dell'investimento realizzato dall'Unione e dal settore sistemi informativi sull'acquisto di PC portatili.

Allo stesso tempo, si evince un livello alto di servizio relativamente alla sicurezza degli accessi esterni (VPN), ai sistemi di collaboration, e al livello di applicativi e di banche dati consultabili in lavoro agile.

La % di firma digitale tra i lavoratori agile è coerente con il numero di dipendenti che hanno ruolo di responsabilità e potere di firma.

Aspetti economici

Il buon livello tecnologico, informatico e di sicurezza raggiunto nel corso degli anni e implementato dal 2020 dall'Unione e dai Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino, è stato accompagnato da un programma di investimenti e di spese correnti, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente. Si riporta di seguito una tabella con i principali costi di parte corrente e gli investimenti sostenuti dall'Unione nel corso del 2020 per fronteggiare l'emergenza Covid a favore dell'Unione e dei sei Comuni (Bastiglia, Bomporto, Nonantola, Ravarino, Castelfranco Emilia e San Cesario sul Panaro) che hanno la gestione dei Sistemi informativi in Unione.

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA (Unione e enti aderenti)	STATO ATTUALE
€ Costi per formazione e competenze funzionali al lavoro agile, anno 2023	€ 480,00 Le risorse sono state utilizzate per la realizzazione dei seguenti corsi di formazione: -per tutti i dipendenti dei Comuni e dell'Unione sull'utilizzo dei nuovi siti Internet Corso Syllabus:Competenze digitali per la p.a. - per personale del SIA dell'Unione per le procedure legate alla sicurezza: Corso UPI su privacy e cyber security Corso Syllabus Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA
€ Costi per digitalizzazione di servizi, progetti, processi (spese correnti), anno 2023	0
€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, anno 2023	€ 8.066,64 - Cybersecurity

3. Modalità attuative e programma di sviluppo del lavoro agile

3.1 Gli obiettivi del lavoro agile

L'emergenza Covid ha comportato nel 2020 una diffusione significativa del lavoro agile nell'Unione comuni del Sorbara e nei Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino. Negli anni successivi l'Unione, nel processo di consolidamento del lavoro agile, ha perseguito e intende perseguire i seguenti obiettivi:

- sviluppare una cultura organizzativa e una modalità di lavoro orientate alla definizione degli obiettivi e al raggiungimento del risultato e non solo al compito assegnato, valorizzando le competenze delle persone connesse all'autonomia e alla responsabilizzazione e orientando il sistema di valutazione e misurazione della performance;
- incidere sul benessere dei lavoratori, facilitando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso una maggiore flessibilità spaziale e temporale dell'attività svolta;
- perseguire la digitalizzazione dei procedimenti dell'Ente per migliorare ed efficientare il lavoro
- perseguire, attraverso la digitalizzazione dei servizi, un processo di innovazione nei rapporti con i cittadini e le imprese
- ridurre l'impatto ambientale degli spostamenti connessi al raggiungimento della sede di lavoro

3.2 Il Coordinamento del lavoro agile

Di seguito vengono elencate le principali figure che all'interno dell'Unione e dei Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino assumono un ruolo fondamentale nell'organizzazione, nell'attuazione e nello sviluppo del lavoro agile.

a) Dirigenti/Segretari/PO: svolgono un ruolo fondamentale quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Essi sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante in itinere ed ex post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane e allo stesso tempo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Concorrono nell'individuazione del personale da avviare a modalità agile. Devono esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti, organizzare una programmazione delle priorità e degli obiettivi.

b) CUG (Comitato unico di Garanzia): il ruolo può essere valorizzato nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo;

c) NUCLEO DI VALUTAZIONE: ha un ruolo cruciale in quanto definisce gli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance. Rispetto al lavoro agile, dovrà aiutare gli enti a superare il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

d) RTD: il Responsabile della Transizione Digitale svolge un ruolo centrale per il consolidamento del lavoro agile. In base alle disposizioni dell'art.17 del CAD e del Piano Triennale per l'Informatica 2020/2022, ha il compito di definire un «maturity model» per il lavoro digitale.

e) OOSS e RSU: vanno sentiti ai sensi dell'art.263 comma 4-bis, lett.a) del DL 34/2020 come convertito dalla L.n.77/2020.

3.3 Gli obiettivi di consolidamento e sviluppo del lavoro agile

I principali obiettivi di consolidamento e di sviluppo del lavoro agile che l'Unione del Sorbara e i Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino intendono perseguire sono:

3.3.1 La Disciplina del Lavoro agile

La concessione del lavoro agile nella fase post emergenziale è stata regolamentata. Il regolamento potrà essere integrato o modificato nel tempo sia a seguito di modifiche normative sia per esigenze organizzative che emergano nel tempo.

Insieme con il Regolamento sono stati predisposti:

- il modello di domanda di attivazione del lavoro agile
- l'Accordo individuale
- l'informativa sulla sicurezza dei lavoratori (art. 22, comma 1, della legge 22 maggio 2017 n. 81)

3.3.2 Il Piano Formativo

Al fine di migliorare l'organizzazione del lavoro agile, l'Unione ed i Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino intendono investire sul rafforzamento delle competenze, potenziando le attività formative per i lavoratori. Nello specifico, l'Unione ed i Comuni intendono rafforzare le competenze direzionali, le competenze organizzative e le competenze digitali dei lavoratori.

Si ricorda che nel corso del 2021, nei mesi di Marzo e Aprile, l'Unione del Sorbara ha organizzato un ciclo di incontri formativi, per un totale di 25 ore, per potenziare tutti e tre gli ambiti di competenze. Gli incontri sono stati realizzati per tutti i dipendenti dell'Unione e per dei sei Comuni del Sorbara. Di seguito viene proposto lo schema degli incontri formativi programmati.

MODULO DIDATTICO	ARGOMENTI	COMPETENZE	TARGET	ORE
Change management per lo smart working. La pianificazione e il coordinamento.	Processi di cambiamento e trasformazione: risposta ad uno stimolo esterno e passaggio ad una riforma condivisa	Direzionali	<i>Amministratori Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di Servizio</i>	2
	Pianificazione e coordinamento nell'introduzione del telelavoro, del lavoro agile e del piano della performance		<i>Amministratori, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di Servizio</i>	2
	Gli amministratori e il percorso innovativo dello smart-working		<i>Amministratori</i>	2
Lavorare in team: dal team fisico al virtuale	Riconoscere il proprio stile di leadership e adottare tecniche per migliorare la comunicazione utilizzando leve motivazionali	Direzionali e organizzative	<i>Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di Servizio</i>	5
	Delineare obiettivi e conseguenti progetti da realizzare in team			
	Ascoltare l'altro per entrare in empatia e stabilire il rapporto, eliminando le barriere			
	Gestire i conflitti ove presenti e/o arginarli			
	Delegare con fiducia			
	Verificare i risultati e intervenire ove necessario per apportare correttivi in maniera costruttiva			

Informatica e digitalizzazione	Lo smat-working come farlo in sicurezza	Organizzative, digitali	<i>Tutti</i>	4
	Il C.A.D il Piano Triennale			
	L'approccio agile allo smart-working			
	La dematerializzazione dei processi e la gestione documentale			
	L'informatica a servizio dello smart-working			
	Il Ruolo dei Sistemi Informativi e le misure da adottare per garantire una transizione al digitale			2
La sicurezza nel lavoro smart	Aggiornamento dei lavoratori (L. 81/08)	Organizzative	<i>Tutti</i>	6
Orientamento al risultato	Programmazione delle azioni e individuazione degli obiettivi nell'ente pubblico	Direzionali	<i>Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di Servizio</i>	2
	L'interferenza dell'emergenza nella programmazione dell'attività			
	Le azioni correttive per il raggiungimento dell'obiettivo			
TOTALE ORE				25

Per il 2024-2026 si prevede di continuare a investire sul rafforzamento delle competenze digitali dei lavoratori, per ottenere:

- Miglioramento dell'utilizzo da parte dei lavoratori degli applicativi gestionali
- Rafforzamento delle competenze trasversali utili anche per il lavoro agile (comunicare on line, gestione del tempo)
- Miglioramento delle competenze tecniche e digitali

- Miglioramento delle competenze giuridiche legate agli sviluppi tecnologici

Allo stesso tempo, L'Unione ed i Comuni intendono investire sulla cittadinanza, **organizzando attività utili ad aumentare le capacità di operare in modalità digitale e di accedere ai servizi on line della pubblica amministrazione da parte dei cittadini.**

3.3.3 La salute digitale

L'obiettivo principale per il triennio che l'Unione ed i Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino intendono perseguire riguarda **il potenziamento della digitalizzazione dei processi.** Nel documento è stata inserita la mappatura dei procedimenti nella quale, per ciascuno di essi, è stato assegnato un indice di smartabilità attuale e predisposto un programma di sviluppo triennale.

L'Unione ed i Comuni hanno inoltre adottato uno **specifico regolamento** per lo svolgimento delle attività in via telematica anche dei propri organi Collegiali.

Inoltre, si prevede di:

- **procedere all'acquisito di ulteriori certificati di firma digitale automatica.** La firma digitale automatica risulta utile per sottoscrivere documenti informatici dello stesso genere: l'utente, infatti, può specificare le tipologie di documenti informatici per i quali automatizzare l'applicazione della firma, senza che il PIN sia richiesto per ogni sottoscrizione del singolo documento informatico
- **gestire progressivamente le comunicazioni interne in modalità** informatica (possibilmente nell'ambito di una procedura di workflow associata a ciascun procedimento). Alla medesima conclusione si può pervenire per tutte le comunicazioni relative alla gestione del personale;
- pianificare gli interventi per adeguare progressivamente il sistema di gestione dei documenti al modello di interoperabilità definito dall'Agenzia per l'Italia Digitale

Per quanto riguarda i singoli servizi, si evidenzia l'opportunità di procedere a incrementare il livello dei servizi on-line per i seguenti specifici servizi:

Unione:

- gestione del personale
- Servizi Sociali

Comuni di Bastiglia, Bomporto, Nonantola e Ravarino:

- Servizi demografici
- Edilizia privata
- Pubblica istruzione
- Tributi
- Urp

Infine, **in materia di infrastrutture materiali e piattaforme abilitanti**, l'Unione ed i quattro Comuni intendono:

- **dismettere le infrastrutture**, oggi appartenenti al gruppo B, e **migrare i propri servizi verso soluzioni cloud qualificate dall'AgID**;
- **proseguire con il processo di sostituzione di PC fissi con PC portatili**

3.3.4 La programmazione e il monitoraggio delle attività

Considerato che gli elementi chiave dello smart working sono la fiducia, la condivisione degli obiettivi e delle informazioni, la trasparenza e la collaborazione, affinché la nuova modalità di lavoro si consolidi, occorre dotarsi di adeguati strumenti inerenti alla programmazione delle attività e alla valutazione delle stesse.

Ricordato che **lo strumento di misurazione e valutazione della performance è stato aggiornato in modo da essere coerente con le necessità di programmazione degli obiettivi**, l'Unione ed i Comuni di Bastiglia, Bomporto, Ravarino e Nonantola, intendono:

- **proseguire nel processo di rafforzamento dell'attività di programmazione degli obiettivi**: ci si propone di migliorare, in accordo con il 'nucleo di valutazione, le modalità di definizione degli obiettivi e degli indicatori di risultato che sono inseriti non solo nel piano della performance ma anche di quelli inerenti alle attività ordinarie che ogni Dirigente/Responsabile affida ai singoli dipendenti del proprio settore di appartenenza;

3.4 Il programma di sviluppo del lavoro agile

Il POLA 2021-2023 aveva previsto tre step caratterizzati da diversi obiettivi:

- 1) Fase di avvio (2021)
- 2) Fase di sviluppo intermedio (2022)
- 3) Fase di sviluppo avanzato (2023)

1) Fase di avvio (2021):

- rafforzare il coordinamento del lavoro agile
- Aumentare il numero di procedimenti smartizzabili
- la redazione e l'approvazione del regolamento sulla disciplina del lavoro agile
- l'aggiornamento del modello di domanda di attivazione del lavoro agile, dell'Accordo individuale e dell'informativa sulla sicurezza dei lavoratori (art. 22, comma 1, della legge 22 maggio 2017 n. 81)
- l'aggiornamento della scheda di monitoraggio del lavoro agile
- realizzare il ciclo di incontri formativi previsti per il periodo Marzo-Aprile 2021
- adottare uno specifico regolamento per lo svolgimento delle attività in via telematica degli organi Collegiali.
- potenziare i servizi on line dell'Unione e dei Comuni
- implementare l'acquisto degli strumenti utili per il lavoro agile

2) Fase di sviluppo intermedio (2022):

- proseguire negli obiettivi di digitalizzazione dei procedimenti
- effettuare una misurazione sull'impatto interno del lavoro agile sui dipendenti
- effettuare corsi di formazione sulle competenze trasversali e sulle competenze digitali dei dipendenti
- migrare i servizi verso soluzioni cloud
- rafforzare i servizi on line

3) Fase di sviluppo avanzato (2023):

- misurare l'impatto esterno del lavoro agile su cittadini e stakeholders;
- valutare il layout degli spazi dell'Unione e dei Comuni in funzione del numero di dipendenti in modalità agile
- continuare l'attività di digitalizzazione delle procedure e dei processi
- rafforzare i servizi on line

Nel corso del 2021 è stato approvato il Regolamento sulla disciplina del lavoro agile dell'Unione con Delibera di Giunta dell'Unione n. 44 del 08.07.2021; il confronto propedeutico all'approvazione del regolamento ha rafforzato il coordinamento del lavoro agile e l'approvazione del Regolamento ha comportato l'aggiornamento della relativa modulistica: domanda, accordo e scheda di monitoraggio.

Gli incontri formativi previsti per il periodo Marzo-Aprile 2021 sono stati effettuati.

Il regolamento per lo svolgimento delle attività in via telematica degli organi Collegiali è stato adottato. Il processo volto ad aumentare il numero di procedimenti smartizzabili e l'attività di digitalizzazione delle procedure e dei processi, il potenziamento dei servizi on line, le soluzioni cloud e l'implementazione dell'acquisto degli strumenti informatici sono obiettivi perseguiti durante tutto il triennio.

il Regolamento sulla disciplina del lavoro agile è stato poi integrato nel corso del 2022 e con deliberazione dell'Unione n. 83 del 27/09/2023, come sopra riportato, il Regolamento è stato modificato, con aggiornamento della relativa modulistica.

Non si è proceduto a rivalutare il layout degli spazi dell'Unione e dei Comuni in funzione del numero di dipendenti in modalità agile poiché dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA è tornata ad essere quella in presenza.

Gli obiettivi per il triennio 2024-2026 sono:

- effettuare una misurazione sull'impatto interno del lavoro agile sui dipendenti
- effettuare corsi di formazione sulle competenze trasversali e sulle competenze digitali dei dipendenti
- misurare l'impatto esterno del lavoro agile su cittadini e stakeholders;
- continuare l'attività di digitalizzazione delle procedure e dei processi
- rafforzare i servizi on line

**INDICATORI DI MONITORAGGIO SULLE CONDIZIONI ABILITANTI E SULL'ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE
NELL'UNIONE DEL SORBARA E NEI COMUNI DI BASTIGLIA, BOMPORTO, NONANTOLA, RAVARINO**

DIMENSIONI	SALUTE ORGANIZZATIVA INDICATORI	OBIETTIVI	STATO 2020	FASE DI SVILUPPO AVANZATO (2024-2026)
Condizioni abilitanti del lavoro agile	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Garantire il presidio e la condivisione al consolidamento e allo sviluppo del lavoro agile	<i>Ogni attore ha avuto un ruolo nello sviluppo del lavoro agile</i>	<i>Consolidamento del sistema</i>
	Monitoraggio del lavoro agile	Strutturare un sistema di monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza del lavoro agile	<i>Scheda di assegnazione e di monitoraggio con elenco attività da svolgere, indicatori</i>	<i>- Consolidamento e monitoraggio efficacia ed efficienza del sistema adottato</i>
	Help desk informatico dedicato al lavoro agile	Garantire supporto in caso di problemi a chi lavora in modalità agile	<i>Presente e adeguato</i>	<i>Mantenimento del servizio</i>
	Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Migliorare l'efficacia dell'Ente attraverso la programmazione per obiettivi, e/o progetti, e/o processi	<i>Sono presenti i principali strumenti di programmazione dell'Ente (Linee programmatiche, DUP, Piano performance Piao)</i>	<i>- perseguire innovazione digitale dei processi -monitorare attività di programmazione</i>
Condizioni abilitanti del lavoro agile	% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	Incrementare/Affinare le competenze del team direzionale		<i>Prevedere ciclo di incontri formativi su competenze trasversali secondo le disponibilità finanziarie</i>
	% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Incrementare/Affinare le competenze organizzative del personale		<i>Prevedere ciclo di incontri formativi su competenze trasversali secondo le disponibilità finanziarie</i>
	% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	Incrementare/Affinare le competenze digitale del personale	<i>Realizzati corsi su utilizzo nuovi siti internet</i>	<i>Prevedere ciclo di incontri formativi su competenze digitali e giuridiche legate</i>

DIMENSIONI	SALUTE ORGANIZZATIVA INDICATORI	OBIETTIVI	STATO 2020	FASE DI SVILUPPO AVANZATO (2024-2026)
			<i>Realizzati corsi per informatici per incrementare la sicurezza nel lavoro agile</i>	<i>a sviluppo tecnologico secondo le disponibilità finanziarie</i>
Condizioni abilitanti del lavoro agile	N. PC per lavoro agile forniti dall'Unione agli Enti	Garantire un contesto tecnologico e infrastrutturale adeguato allo sviluppo del lavoro agile	<i>Unione: 20 Bastiglia 8 Bomporto 26 Nonantola 40 Ravarino 14</i>	<i>Sostituire PC fissi con PC portatili sulla base della programmazione degli investimenti</i>
	% lavoratori agili dotati di computer portatile fornito dall'Ente		<i>Unione: 80% Bastiglia 100% Bomporto 70% Nonantola 75% Ravarino 93%</i>	<i>Nel 2023 la % dei lavoratori agili dotati di PC forniti dall'ente è del 100%</i> <i>Mantenimento e consolidamento</i>
	Sistema VPN		<i>Si</i>	<i>Mantenimento e consolidamento</i>
	Intranet		<i>Si</i>	<i>Mantenimento e consolidamento</i>
	Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)		<i>Si</i>	<i>Mantenimento e consolidamento</i>
	% Applicativi consultabili in lavoro agile		<i>100%</i>	<i>Mantenimento e consolidamento</i>
	% Banche dati consultabili in lavoro agile		<i>100%</i>	<i>Mantenimento e consolidamento</i>
	% Firma digitale tra i lavoratori agili		<i>Nel 2020 Unione: 16% Bastiglia 12% Bomporto 16% Nonantola 25% Ravarino 7%</i>	<i>Nel 2023 Unione: 37,5% Bastiglia 37% Bomporto 60% Nonantola 46% Ravarino 50%</i>

DIMENSIONI	SALUTE ORGANIZZATIVA INDICATORI	OBIETTIVI	STATO 2020	FASE DI SVILUPPO AVANZATO (2024-2026)
				<i>Mantenimento e consolidamento</i>
	% Servizi digitalizzati (servizi rivolti agli utenti esterni, considerando gli ambiti ove è possibile la digitalizzazione)			<i>Potenziare numero servizi digitalizzati</i>
Condizioni abilitanti del lavoro agile	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	Garantire uno sviluppo costante e sostenibile del lavoro agile	€ 62.430,00	<i>Secondo le disponibilità finanziarie</i>
	€ Costi per digitalizzazione di servizi, progetti, processi (spese correnti), anno 2020		€ 36.221,80	<i>Secondo le disponibilità finanziarie</i>
	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, anno 2020		€ 83.946,02	<i>Secondo le disponibilità finanziarie</i>
Attuazione Lavoro agile	% lavori agili effettivi/totale lavoratori agili potenziali	Garantire la possibilità di ricorso alla modalità agile di lavoro nel rispetto della normativa di riferimento e del Regolamento	BASTIGLIA: 64% BOMPORTO: 50% NONANTOLA: 68% RAVARINO: 64% UNIONE: 51%	Mantenere la possibilità di ricorso alla modalità agile di lavoro nel rispetto della normativa di riferimento e del Regolamento
	Numero procedimenti gestibili in modalità lavoro agile	Incrementare il numero di procedimenti gestibili in modalità agile	Individuazione dei procedimenti che possono essere gestiti con modalità digitale informatica da remoto e di quelli da rendere smartizzabili nel triennio	Incrementare il numero di procedimenti gestibili in modalità agile
Attuazione lavoro agile	% Dirigenti/P.O. soddisfatti del lavoro agile nel proprio settore	Rilevare livello di soddisfazione su lavoro agile	6,8 in una scala da 0 a 10	<i>Rilevare con sondaggio interno</i>
	% Lavoratori soddisfatti della modalità di lavoro agile		6,8 in una scala da 0 a 10	<i>Rilevare con sondaggio interno</i>

DIMENSIONI	SALUTE ORGANIZZATIVA INDICATORI	OBIETTIVI	STATO 2020	FASE DI SVILUPPO AVANZATO (2024-2026)
	% cittadini e stakeholders soddisfatti del lavoro agile degli Enti		Non rilevati	- Rilevare con sondaggio

ALLEGATO: MAPPATURA PROCEDIMENTI UNIONE COMUNI DEL SORBARA

Al fine di migliorare l'organizzazione e la programmazione del lavoro agile, l'Unione comuni del Sorbara ha realizzato una mappatura dei procedimenti, suddivisi a livello di Servizi, al fine di aggiornare l'elenco dei procedimenti attualmente in uso nell'Ente e per identificare i procedimenti che sono già stati resi

totalmente o parzialmente smartabili e quelli che potranno essere resi totalmente smartabili in una programmazione triennale.

La mappatura, redatta da ciascun Dirigente/Posizione organizzativa, secondo un modello predisposto, ha consentito di fotografare il livello attuale di procedimenti "smartizzati" dell'Unione e di definire gli obiettivi di miglioramento dei procedimenti da smartizzare per il 2021, 2022 e 2023. Il modello ha consentito di classificare i procedimenti attribuendo a ciascuno un indice di "smartabilità" da 1 a 5 secondo questo schema

INDICE	Descrizione	Indicatori
1	Non smartabile	Il procedimento è caratterizzato uno o più dei seguenti requisiti: • Presenza fisica indispensabile da parte del destinatario • Rilascio di provvedimenti non digitali direttamente al cittadino • Erogazione di servizi alla persona, di vigilanza, di attività manuali e operative
2	Marginalmente smartabile	Vedi indice 1, ma con alcune attività propedeutiche o accessorie remotizzabili
3	Parzialmente smartabile	Il procedimento ricomprende in misura sostanzialmente equivalente fasi di "back office" remotizzabili (es.: istruttorie) e fasi da svolgere in presenza
4	Prevalentemente smartabile	Il procedimento è per la maggior parte remotizzabile: in alcuni passaggi è necessario (o potrebbe esserlo) consultare archivi, acquisire materiali cartacei o sottoscrivere documenti in presenza
5	Totalmente smartabile	Il procedimento non richiede in assoluto la presenza fisica in quanto: • la dotazione tecnologica è adeguata e non comporta perdite di efficienza rispetto alla presenza in servizio; • I flussi procedurali sono interamente digitali o digitalizzabili senza difficoltà; • Non si richiede un'interazione costante con altri colleghi, e comunque i collegamenti possono essere garantiti con strumenti telematici o telefonici

Per quanto riguarda la colonna delle priorità si specifica che la dicitura *adeguato* è riferita ad un procedimento già completamente smartizzato, mentre la dicitura *non adeguato* si riferisce ad un procedimento che, per la natura dello stesso, non è possibile rendere smartabile nel triennio.

ID_Procedimento (affari generali)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Accesso civico generalizzato	3	l'accesso ed il rilascio avvengono anche in presenza	2026
P2	Accesso documentale	3	l'accesso ed il rilascio avvengono anche in presenza	2026
P3	Accesso documentale per consiglieri comunali	3	le domande arrivano ancora in parte in formato cartaceo	2026
P4	Esercizio dei diritti in materia di protezione dei dati personali	3	non tutti i cittadini hanno Pec e/o firma digitale	2026
P5	Riesame della domanda di accesso civico	5		adeguato
P6	Segnalazione, reclamo, suggerimento o apprezzamento	3	le segnalazioni arrivano anche di persona	2026
P7	Convocazione commissioni, Consigli e Giunte Unione	5		adeguato
P8	Gestione attività di rappresentanza	1	attività che richiede presenza fisica	non adeguato
P9	Gestione pubblicazioni atti	5		adeguato

ID_Procedimento (centrale unica committenza)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Gestione procedure di gara: indizione procedure per acquisizione di lavori pari o superiore a 150.000 euro	5		adeguato
P2	Gestione procedure di acquisizione di beni e servizi pari o superiore a 40.000 euro	5		adeguato
P3	gestione segreteria amministrativa di gara durante la fase precedente il termine presentazione offerte: chiarimenti, faq, accessi, interlocuzioni	5		adeguato
P4	Gestione procedura insediamento e nomina commissioni gara per offerte economicamente vantaggiose	5		adeguato
P5	Gestione seggio amministrativo di gara per ammissioni	3	alcune attività si svolgono in presenza	2026
P6	Gestione sedute pubbliche e riservate commissioni di gara e atti conseguenti	3	alcune attività si svolgono in presenza	2026
P7	verifica requisiti, documentazione e dichiarazioni concorrenti pre e post aggiudicazione e gestioni comunicazioni	5		adeguato
P8	gestione procedure comunicative post gara fino alla aggiudicazione definitive e gestione richieste accesso	5		adeguato
P9	gestione pre-contenzioso	3	alcune attività si svolgono in presenza	2026
P10	Costituzione e gestione albo fornitori (imprese e professionisti)	5		adeguato
P11	Revoca bando di gara	5		adeguato
P12	Pubblicazioni albo on line	5		adeguato
P13	Accesso civico	3	l'istanza avviene anche in presenza	2026
P14	Accesso agli atti	3	l'istanza avviene anche in presenza	2026

ID_Procedimento (gestione del personale)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Liquidazione pratica di pensione e riliquidazione pratica di pensione per applicazione CCNL e attribuzione quota di salario accessorio.	4	ricostruzione carriera (archivi)	2026
P2	Rilascio modello PA04, mod. 350P, foglio aggiuntivo e Mod. TFR1	5		adeguato
P3	Rilascio certificati di servizio	4	ricostruzione percorso lavorativo (archivi)	2026
P4	Rilascio CUD	5		adeguato
P5	Riconoscimento permessi retribuiti L. 104/1992	5		adeguato
P6	Riconoscimento congedo parentale	5		adeguato
P7	Riconoscimento Assegno Nucleo Familiare	5		adeguato
P8	Procedure selettive tramite il centro per l'impiego per assunzioni a tempo determinato e indeterminato	5	la selezione avviene in presenza	adeguato
P9	Procedure selettive o concorsuali per esami, per titoli ed esami, per assunzioni a tempo determinato e indeterminato	5	prove scritte e orali in presenza	adeguato
P10	Concessione aspettativa per mandato politico	5		adeguato
P11	Assunzione di personale a tempo indeterminato	3	contratto cartaceo e firma in presenza	2026
P12	Assunzione di personale a tempo determinato	3	contratto cartaceo e firma in presenza	2026
P13	Assunzione di personale somministrato	5		adeguato
P14	Collocamento a riposo per inabilità	2	visita medica in presenza	non ulteriormente smartizzabile
P15	Pignoramento per conto terzi	5		adeguato
P16	Gestione infortuni e liquidazione	5		adeguato
P17	Cessione del quinto dello stipendio/piccolo prestito	5		adeguato
P18	Autorizzazione a svolgimento di incarichi occasionali ai dipendenti	5		adeguato
P19	Accertamenti medico fiscali	1	attività che richiede presenza	non adeguato
P20	Liquidazione competenze stipendiali del personale	5		adeguato
P21	Costituzione del fondo per la contrattazione integrativa	3	la firma del contratto avviene in presenza	2026
P22	Adempimenti previdenziali, assistenziali e fiscali	5		adeguato
P23	Assistenza all'amministrazione nei rapporti con le OOS	3	gli incontri possono avvenire in presenza	2026
P24	Rilevazione automatizzata delle presenze e gestione delle assenze	5		adeguato
P25	Gestione della formazione del personale	5		adeguato
P26	Adempimenti di competenza in materia disciplinare e gestione controversie in materia di rapporto di lavoro	2	attività che richiede presenza	2026
P27	Gestione delle procedure di attribuzione ed eventuale revoca degli incarichi di funzioni dirigenziali	5		adeguato
P28	Procedimenti riconducibili alla sorveglianza sanitaria	1	attività da svolgersi in presenza	non adeguato

P29	Gestione del trattamento giuridico ed economico degli amministratori	5		adeguato
P30	Programmazione quali-quantitativa delle risorse umane	5		adeguato
P31	Accesso civico alle informazioni, ai dati e ai documenti dell'area	3	l'istanza avviene anche fisicamente	2026
P32	Avvisi pubblici per la fornitura di servizi destinati alla gestione dell'ufficio personale	5		adeguato
P33	Accesso agli atti	3	l'istanza avviene anche fisicamente	2026
ID_Procedimento (polizia locale)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Annullamento di un verbale	5		2026
P2	parere all'apertura di un passo carrabile	5		adeguato
P3	Comunicazione dei dati del conducente o del locatario a seguito di accertamento di violazione	5		adeguato
P4	Permesso per la circolazione e la sosta di veicoli per il trasporto dei disabili	3	l'istanza ed il rilascio avvengono anche fisicamente	2026
P5	Permesso permanente per il transito e la sosta in una zona a traffico limitato (ZTL)	1	L'istanza ed il rilascio avvengono anche fisicamente	2026
P6	Rateizzazione del pagamento di una sanzione	5		adeguato
P7	Rateizzazione del pagamento di una sanzione relativa al Codice della Strada	5		adeguato
P8	Ricorso al Prefetto per violazione del Codice della Strada	5		adeguato
P9	Ricorso per violazione relativa a Ordinanze e Regolamenti Provinciali	5		adeguato
P10	Rilascio di copia del rapporto di rilievo di un incidente stradale	5		adeguato
P11	Rimborso del pagamento di una sanzione amministrativa	5		adeguato
P12	Transito con automezzi pesanti nel centro abitato	1	il controllo avviene in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
P13	Assegnazione di un'area di sosta per disabili	5		adeguato
P14	Modifica temporanea della viabilità	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
P15	Segnalazione di presunta violazione delle norme ambientali	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
P16	accesso atti	5		adeguato
P17	FERMI E SEQUESTRI VEICOLI	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
P18	ACQUISTI DI BENI E SERVIZI E CONTRATTI	5		adeguato
P19	accesso civico	3	avviene anche in presenza	2026
P20	Autorizzazione allo svolgimento di gare sportive	5		adeguato
P21	Autorizzazione alla spunta del mercato settimanale negli spazi liberi non assegnati (spuntisti) nei mercati settimanali	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
P22	Contratto per adesione all'utenza del servizio di consultazione del CED della Direzione Generale della Motorizzazione Civile-Ministero delle Infrastrutture	5		adeguato
P23	Pareri preventivi per cartelli pubblicitari su richiesta dell'Ufficio Tecnico Comunale	5		adeguato
P24	Ordinanze per TSO ed ASO in caso di chiusura servizio sanità	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	non adeguato
P25	Verbali di accertamento per violazioni	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato

P26	Predisposizione ruoli per sanzioni non pagate	5		adeguato
P27	Elaborati conformi di rilievi di incidenti stradali	4	servono archivi digitalizzati e un minimo di presenza	2026
P28	Compilazione mensile ISTAT incidenti stradali	5		adeguato
P29	Ordinanze di viabilità permanenti	3	attività che richiede anche sopralluogo	non ulteriormente smartizzabile
P30	Ordinanze di viabilità temporanee	3	attività che richiede anche sopralluogo	non ulteriormente smartizzabile
P31	Salvataggio e rilascio immagini video sorveglianza	1		adeguato
P32	Gestione presenze/assenze per Fiere e manifestazioni	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
P33	gestione presenze/assenze per mercati settimanali	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
P34	Gestione patente a punti	5		adeguato
P35	Fermi/sequestri e rimozioni	1	attività in presenza. Procedimento non smartizzabile	adeguato
ID_Procedimento (Protezione Civile)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Aggiornamento piano intercomunale di Protezione Civile	5		adeguato
P2	Aggiornamento schede tecniche	5		adeguato
P3	Approvvigionamento risorse	5		adeguato
P4	Accesso agli atti	3	L'istanza avviene anche fisicamente	2026
P5	Accesso civico	3	L'istanza avviene anche fisicamente	2026
ID_Procedimento (ragioneria)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Liquidazione fatture	5		adeguato
P2	Emissione buoni economali	1	Impossibile	non adeguato
P3	Acquisti beni servizi < 5000 su consip e mepa	5		adeguato
P4	Gestione consegna e distribuzione cancelleria (1 volta all'anno)	1	Impossibile	non adeguato
P5	Gestione depositi cauzionali	5		adeguato
P6	Assunzione impegni di spesa di settore	5		adeguato
P7	Gestione conti correnti postali (prelievi, pagopa..etc)	5		adeguato
P8	Emissione fatture attive verso terzi	5		adeguato
P10	Accesso agli atti (documentale e civico)	3	l'istanza può avvenire fisicamente	2026
P11	Predisposizione delibere e determine, pubblicazione dati in amministrazione trasparente, invio certificazioni (acquisto, approvazione bilancio, rendiconto, variazioni, partecipate, resa conti giudiziali, etc)	5		adeguato
P12	Versamento incassi verbali cittadini stranieri in tesoreria	1	Utilizzo pos o passaggio attività ad agenti P.L.	non adeguato

ID_Procedimento (Servizi Sociali)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Accedere al servizio di trasporto sociale assistenziale	3	modalità di accesso fisica dei cittadini	2026
P2	Accesso al centro diurno disabili (CDD) / integrato (CDI) / socio educativo (CSE)	1	istanza avviene fisicamente - previa preventiva valutazione assistente sociale	non adeguato
P3	Accesso al servizio di assistenza domiciliare (SAD)	1	istanza avviene fisicamente - previa preventiva valutazione assistente sociale	non adeguato
P4	Accesso al servizio educativo extrascolastico disabili (SEED)	1	istanza avviene fisicamente - previa preventiva valutazione assistente sociale	non adeguato
P5	Accesso alle misure di sostegno per disabili e anziani	1	istanza avviene fisicamente - previa preventiva valutazione assistente sociale	non adeguato
P6	Attivazione del sostegno per l'inclusione attiva	1	istanza avviene fisicamente - previa preventiva valutazione assistente sociale	non adeguato
P7	Concessione del contributo per il sostegno affitto	5	utilizzo piattaforma regionale per domanda contributo affitto *	adeguato
P8	Concessione dell'assegno per nucleo familiare	5		adeguato
P9	Concessione dell'assegno di maternità	5		adeguato
P10	Concessione di buoni spesa	5		adeguato
P11	Concessione di un contributo economico individuale	3	istanza avviene fisicamente - previa preventiva valutazione assistente sociale	2026
P14	Integrazione delle rette di ricovero in servizi residenziali e semi residenziali	3	istanza avviene fisicamente -	2026
P15	Servizio di trasporto per anziani e disabili	1	istanza avviene fisicamente - previa preventiva valutazione assistente sociale	non adeguato
P16	domanda inserimento graduatoria edilizia residenziale pubblica	5		adeguato
P17	Cambio dell'alloggio assegnato	5		adeguato
P18	Rateizzazione del canone d'affitto e delle spese	3	l'istanza avviene fisicamente	2026
P19	Restituzione del deposito cauzionale versato per l'assegnazione dell'alloggio	1		non adeguato
P20	Contributi Sisma: storicizzazioni, rendicontazioni, atti	3		2026
P21	determinazioni e atti/provvedimenti conseguenti ai procedimenti in capo ai presidi territoriali e SSt	5		adeguato
P22	Gestione Automezzi e Cellulari Di Servizio	1	attività svolta in presenza	non adeguato
P23	Procedura di Inabilitazione/ interdizione/ amm.re di sostegno	1	l'istanza avviene fisicamente	non adeguato
P24	Inserimento in strutture ricettive (comunità, alberghi etc)	1	l'istanza avviene fisicamente	non adeguato
P25	Concessione contributi a soggetti in ambito politiche giovanili	3	l'istanza avviene fisicamente	2026
P26	Verifiche, vigilanza e controlli sulle strutture residenziali e semiresidenziali per minori, disabili, anziani e malati di AIDS alle quali è stata rilasciata l'autorizzazione al funzionamento	3	attività che richiede anche presenza	non ulteriormente smartizzabile

P27	Vigilanza e controllo sulle strutture residenziali socio sanitarie non soggette ad autorizzazione (gruppi appartamento, Case famiglia, appartamenti protetti)	3	attività che richiede anche presenza	non ulteriormente smartizzabile
P28	Concessione dell'accreditamento provvisorio, definitivo dei servizi socio sanitari	3	serve sopralluogo	non ulteriormente smartizzabile
P29	Contratti di servizio per la regolamentazione del rapporto tra soggetti committenti e soggetti gestori dei servizi accreditati	5		adeguato
P30	Autorizzazione all'ingresso/inserimento in un servizio sociosanitario accreditato: Casa Residenza per anziani (CRA, CDA; CSRD E CSSR)	1	accoglienza in presenza	non adeguato
ID_Procedimento (sismica)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Autorizzazione sismica	5		adeguato
P2	Denuncia di deposito (Sismica)	5		adeguato
P3	Verifiche tecniche e valutazioni di sicurezza (Sismica)	5		adeguato
P4	Opere irrilevanti ai fini sismici	5		adeguato
P5	Accesso agli atti (di norma, svolta dagli sportelli unici dei Comuni)	3	L'istanza avviene anche fisicamente	2026
P6	Accesso civico (di norma, svolta dagli sportelli unici dei Comuni)	3	L'istanza avviene anche fisicamente	2026
ID_Procedimento (Ambiente e Manutenzioni)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Segnalazione, reclamo, suggerimento o apprezzamento	3	l'istanza può avvenire in presenza	2026
P2	Gestione procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi inferiori a 40.000 euro	5		adeguato
P3	Gestione procedure di acquisizione di lavori, beni e servizi pari o superiore a 40.000 euro sino a 150.000 euro	5		adeguato
P4	Accesso agli atti ai sensi degli artt. 22 e seguenti Legge n.241/1990 e s.m.i.	3	l'istanza può avvenire in presenza	2026
P5	Redazione, controllo e predisposizione atti tecnici per approvazione collaudi e CRE esterni	5		adeguato
P6	svincolo Fidejussioni bancarie o assicurative legate agli affidamenti, appalti	5		adeguato
ID_Procedimento (SUAP)	Nome procedimento	livello procedimento smartizzato (da 1 a 5)	attività che mancano per completa smartabilità	Priorità 2024/25/26
P1	Acconciatore o estetista	5		adeguato
P2	Agenzie d'affari	5		adeguato

P3	Agenzie di viaggio e turismo	5	adeguato
P4	Agriturismi	5	adeguato
P5	Bar, ristoranti e altri esercizi di somministrazione di alimenti e bevande	5	adeguato
P6	Commercio al dettaglio in sede fissa, medie e grandi strutture di vendita, esercizi di vicinato	5	adeguato
P7	Commercio all'ingrosso	5	adeguato
P8	Commercio su aree pubbliche in forma itinerante	5	adeguato
P9	Commercio su aree pubbliche in posteggio di mercato (produttori agricoli)	5	adeguato
P10	Commercio su aree pubbliche, partecipazione a fiere organizzate dal Comune	5	adeguato
P11	Forme speciali di vendita al dettaglio (distributori, commercio elettronici, al domicilio del consumatore, spacci di vendita)	5	adeguato
P12	Distributori di carburante	5	adeguato
P13	Lavanderie, tintolavanderie, stirerie	5	adeguato
P14	Locali di pubblico spettacolo	5	adeguato
P15	Manifestazioni temporanee in luogo aperto o chiuso	5	adeguato
P16	Noleggio con conducente (autonoleggio o natanti) e taxi	5	adeguato
P17	Panificatori, panifici	5	adeguato
P18	Farmacie	5	adeguato
P19	Phone center, Internet point	5	adeguato
P20	Rivendita di giornali e riviste	5	adeguato
P21	Sale giochi	5	adeguato
P22	Somministrazione temporanea di alimenti e bevande	5	adeguato
P23	Spettacoli viaggianti	5	adeguato
P24	Strutture ricettive alberghiere e non alberghiere	5	adeguato
P25	Procedimenti ex art.5 DPR 160/10 relativi a insediamenti di impianti produttivi	5	adeguato
P26	Procedimenti ex art.7 DPR 160/10 relativi a insediamenti di impianti produttivi	5	adeguato