



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P. O. L. A.)

2021-2023

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

Sezione del Piano della Performance 2021-2023

Allegato 2 alla Deliberazione dell'Amministratrice Unica n. 2 del 29/01/2021

INDICE POLA 2021-2023

PARTE 1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

PARTE 2. MODALITÀ ATTUATIVE

PARTE 3. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

PARTE 4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

ALLEGATI AL DOCUMENTO

ALL. 1 - Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

ALL. 2 - Piano formativo per Dirigenti Responsabili e Dipendenti

ALL. 3 - Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini (breve relazione)

ALTRI DOCUMENTI PARTE DEL PIANO

Comunicazione al lavoratore di avvio dello *smart-working*

Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile

Misure tecniche e organizzative minime per la protezione dei dati di attività e dei dati personali nello svolgimento del lavoro agile (*smart-working*)

Contratto individuale di lavoro in modalità semplificata

Schema di contratto individuale di lavoro

PARTE 1.

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

ASP Città di Bologna, in relazione al progressivo evolversi e mutare dell'emergenza sanitaria da Covid-19 in risposta alla quale il Ministero della Pubblica Amministrazione ha adottato Circolari e Linee guida da adattare nelle singole Amministrazioni in base alle peculiarità delle relative organizzazioni e attività caratterizzanti, ha implementato il ricorso allo *smart-working* negli uffici e nei Servizi, per lo svolgimento delle attività e dei processi eseguibili in tale modalità, individuati come tali dai Responsabili e Dirigenti dell'Azienda. Da ultimo, il Decreto Ministeriale specificamente dedicato all'organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale dello scorso 19 Ottobre 2020, laddove lo *smart-working* diviene 'modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa' ed a seguito del quale l'Azienda ha diffuso internamente le Linee guida per il lavoro in *smart-working* "semplificato" – Prot. 17155 del 28/10/2020, Documento che sintetizza in modo organico gli interventi attuativi dello stesso, ivi compresa la normativa di riferimento, gli obiettivi, i destinatari, il luogo di svolgimento della prestazione in *smart-working* e l'individuazione delle tipologie di attività delocalizzabili in tutto o in parte, la cui individuazione è stata demandata ai Responsabili nel rispetto di taluni criteri indicativi forniti dall'Azienda, unitamente alle modalità di organizzazione della rotazione del personale su base giornaliera, settimanale o pluri-settimanale dei propri collaboratori, garantendo un'equilibrata calibratura tra giornate "in presenza" e giornate rese in modalità *smart*, nel rispetto dei criteri di priorità.

Per quanto concerne la modalità di implementazione fattiva dello *smart-working*, i lavoratori e le lavoratrici per i quali questa è stata resa possibile hanno sottoscritto al momento dell'avvio, la **Comunicazione al lavoratore di avvio dello smart-working ai sensi del DPCM 1 Marzo 2020** contestualmente ad un'apposita **Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile ai sensi dell'art. 22, comma 1, L. 81/2017** ed altresì, a presidio della riservatezza e del corretto trattamento dei dati dell'Azienda e/o personali su supporti personali e/o in ambienti di lavoro differenti dall'ordinaria postazione nella sede abituale, alcune istruzioni minime per il trattamento dei dati su nuovi strumenti di lavoro, individuate all'interno di **Misure tecniche e organizzative minime per la protezione dei dati di attività e dei dati personali nello svolgimento del lavoro agile (smart-working)**.

I format dei documenti di cui sopra sono tutti riportati quali allegati del presente Piano, del quale rappresentano parte integrante.

Per quanto riguarda le modalità concrete di organizzazione del lavoro, l'Azienda ha inteso privilegiare una **modalità flessibile** di organizzazione da parte del lavoratore o della lavoratrice, al quale viene garantita un'ampia flessibilità di luoghi e di tempo di resa della prestazione; durante la "Fase 1" dell'emergenza sanitaria ed in ogni caso per il perdurare dell'emergenza pandemica, durante la quale sono

preclusi spostamenti, occasioni di contatto e condivisioni di spazi, di fatto il luogo della prestazione lavorativa ha necessariamente coinciso con l'ambiente domestico del lavoratore.

Ciò non preclude la possibilità tuttavia, superata la fase di emergenza, di concretizzare il pieno ripristino del lavoro agile nella definizione di cui al D. Lgs. 81/2017 “*senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*”, con la possibilità del lavoratore di individuare in modo libero e flessibile gli spazi in cui prestare la propria attività, sempre nel pieno rispetto delle prescrizioni minime di sicurezza previste dalle disposizioni di legge.

Per quanto concerne, invece, la flessibilità oraria, anche nella fase di *smart-working* emergenziale e semplificato, il lavoratore può rendere la propria prestazione giornaliera tra le ore 7:00 e le ore 22:00.

Si riporta a seguire una sintetica fotografia dell'attuale livello di attuazione dello *smart-working* sotto il profilo della disponibilità di dotazioni informatiche e tecnologiche a disposizione del personale dell'Azienda, che costituisce la base di partenza (*baseline*) per poter programmare ogni intervento di miglioramento nell'arco temporale di riferimento del Piano.

Le persone in *smart-working* sono 155 su un totale di 228 presenti nella fase immediatamente successiva al rientro post-emergenza di cui alla cosiddetta “Fase 1” (si ricorda che il dato rilevato non ricomprende il personale socio-assistenziale e sanitario afferente all'Area Anziani ed il personale della Direzione Amministrativa - Servizio Facility Management con funzioni nei servizi alberghieri, guardaroba, logistico, reception e manutentive).

Direzione	Totale dipendenti presenti	Dipendenti che hanno attivato lo <i>smart working</i> in emergenza	% <i>Smart-workers</i> rispetto ai presenti
Direzione Generale	13	13	100%
Direzione Amministrativa	128**	62	48,44%
Direzione Patrimonio	18	15	83,33%
Direzione Servizi alla Persona	69 *	65	94,20%
Totale	228	155	67,98%

* È escluso il personale socio-assistenziale e socio-sanitario Area Anziani – servizi solo in presenza

**è escluso il personale Facility management e tecnico manutentivo– servizi solo in presenza

PARTE 2. MODALITÀ ATTUATIVE

L'Azienda intende intraprendere scelte organizzative sulle seguenti linee di sviluppo:

- Capitalizzare l'esperienza di *smart-working* straordinario attivato nella fase emergenziale del Covid-19 e portare e riconoscere il lavoro agile come nuovo metodo di lavoro;
- Introdurre nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Proseguire il percorso di digitalizzazione dei processi agendo sulla strumentazione e sulle prassi di lavoro, per cogliere l'occasione e aumentare l'efficacia e l'efficienza attraverso una semplificazione dei processi;
- Rafforzare le competenze digitali del personale dipendente con azioni formative volte:
 - ✓ a promuovere una nuova cultura organizzativa in una logica di "change management" basata sulla programmazione delle attività, sugli obiettivi e sui risultati raggiunti, nonché sull'importanza dell'autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori;
 - ✓ a far acquisire competenze digitali in linea con le tecnologie al momento disponibili e a coprire eventuali gap di alfabetizzazione digitale.
- Implementare piattaforme complete ed articolate per la condivisione delle informazioni, per la fruizione di interventi formativi e per la gestione dei progetti.

2.1 Misure che si intendono attuare

In particolare:

1. Un percorso di adesione formalizzata come partner del Progetto V. E. L. A., Progetto finanziato sul PON Governance Capacità Istituzionale 2014-2020 ed orientato alla diffusione di modalità di Lavoro Agile (o *smart-working*) attraverso la costruzione di una buona pratica che nasce dal confronto tra esperienze esistenti e tra amministrazioni e si sostanzia nell'invio della manifestazione di

interesse finalizzata al riuso del *kit del progetto V.E.L.A. reso* disponibile ad Amministrazioni interessate ad implementare lo *smart-working* in modo Veloce, Leggero, Agile.

2. Costruzione di una regolamentazione interna costituita da diverse *policy organizzative*, con il coinvolgimento e confronto quale parte attiva dei Responsabili/Dirigenti e delle Organizzazioni sindacali, per la definizione delle procedure di accesso a tale forma di organizzazione della prestazione lavorativa, e delle modalità di gestione della concreta operatività di tale modalità di lavoro.
3. Studio in collaborazione con il Servizio Programmazione e Controllo di gestione e del *Information Technology Service* interni all'Azienda di un sistema informativo a supporto della fase di monitoraggio (misurazione delle attività e raggiungimento degli obiettivi).
4. Armonizzazione del sistema di rilevazione e di monitoraggio degli obiettivi del P. O. L. A. con il Piano della Performance aziendale ed in generale con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in modo tale che il sistema di assegnazione degli obiettivi aziendali ed individuali sia compatibile e pienamente integrato con il lavoro in modalità *smart*. L'attuazione del lavoro agile infatti non si configura come un'attività a sé stante, bensì come delle modalità possibili di svolgimento dell'attività lavorativa, e in quanto tale rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati ed illustrati nel Piano della Performance, inscindibile dal presente Piano.
5. Sulla base del *feedback* fornito da ogni Responsabile di Servizio dell'Azienda circa l'attuale stato di attuazione dello *smart-working* e delle eventuali criticità segnalate nella quotidianità dagli operatori coinvolti ed eventuali suggerimenti raccolti, si potranno in prospettiva implementare azioni di sviluppo e miglioramento continuo, sia su base annuale che triennale, che possano arrivare, in prospettiva, ad aumentare la percentuale di attività realizzabili in *smart-working* anche oltre la soglia indicata del 60%.

2.2 percorsi formativi

2.2. I percorsi formativi del personale e dirigenti

Il percorso formativo di ASP per l'acquisizione delle competenze digitali coinvolge tutto il personale dipendente, compreso i Dirigenti e le Posizioni Organizzative, concorre a realizzare l'obiettivo trasversale di medio periodo "miglioramento delle competenze gestionali delle P.O. (responsabilità, delega, lavoro per pianificazione e controllo)" del Piano strategico della formazione 2021-2023 e costituisce uno degli elementi prioritari della linea 2 di sviluppo del Piano della Formazione Aziendale 2021.

Lo scopo è quello di fornire a tutti la possibilità di implementare le proprie competenze smart in vista di una revisione delle assegnazioni per il 2021. L'obiettivo è altresì quello di diffondere migliori competenze digitali e di organizzazione del lavoro utili ad affrontare potenziali nuove emergenze sanitarie, garantendo livelli di qualità nell'erogazione dei servizi e implementando all'interno dell'Ente modalità di lavoro innovative, sia nel lavoro da remoto che in quello in sede.

In Allegato il Piano delle attività formative per lo sviluppo del lavoro agile per l'anno 2021.

2.3. Spazi per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile

L'Asp intende attivarsi per verificare la possibilità di riprogettazione degli ambienti di lavoro anche nelle logiche di co-working ripensando a spazi di lavoro e di condivisione anche promuovendo soluzioni che consentano, ad esempio, di individuare spazi appositamente pensati per lavori che richiedono alta concentrazione.

ALLEGATO 1 – Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

Come si evidenzia da un primo Piano delle attività dei Servizi, (allegato quale parte integrante) potenzialmente, ad eccezione dell'area anziani, manutenzione ed una parte del facility management i lavoratori possono svolgere la loro attività, anche a rotazione, in lavoro agile, se ricorrono le seguenti condizioni:

- è possibile svolgere da remoto almeno una parte di attività del lavoratore senza una necessità di costante presenza fisica;
- è possibile utilizzare strumenti tecnologici idonei allo svolgimento delle attività da remoto;
- la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione è in disponibilità del lavoratore, fornita dall'Azienda o in alternativa nella disponibilità del dipendente;
- è possibile monitorare l'attività e valutare i risultati conseguiti.

Il Servizio RU di ASP ha adottato un format strutturato, che possa consentire agevolmente di essere monitorato e costituire una base per verificare l'andamento rispetto alla fotografia attuale dello stato di implementazione delle attività.

ALLEGATO 2 – Piano formativo per Dirigenti Responsabili e Dipendenti (in formato elettronico accessibile)

PARTE 3.

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

I SOGGETTI

Dirigenti

Oltre alla Direzione Generale comprensiva del Servizio Accreditamento Formazione Qualità, un ruolo centrale spetta alla Direzione Amministrativa, competente per la gestione del personale, che può fungere da cabina di regia del processo di cambiamento e della promozione del lavoro agile come modalità organizzativa di lavoro.

Comitati unici di garanzia (CUG)

Il nuovo CUG di ASP Città di Bologna, attualmente in fase di rinnovo e sospeso nel 2020 per l'emergenza pandemica, potrà avere un ruolo come partner attivo nella realizzazione e promozione di iniziative legate al benessere organizzativo e alla soddisfazione delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Azienda in relazione all'evolversi del lavoro agile, valutandone l'impatto e proponendo eventuali correttivi ed ulteriori azioni di miglioramento (da valorizzare all'interno del *Piano triennale delle azioni positive*) in relazione in particolare allo *smart-working* come misura organizzativa che possa garantire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il Mobility Manager dell'Azienda potrà inoltre considerare, attraverso la somministrazione diretta di questionari al personale coinvolto e tramite gli applicativi in essere nell'ambito del Progetto *BRUMM* (Bologna Rete Urbana Mobility Manager), l'impatto dell'esperienza dello *smart-working* sull'abbattimento degli spostamenti quotidiani casa-lavoro in termini di tempo, qualità ed impatto ambientale.

Organismo indipendente di valutazione (OIV)

L'OIV entra a pieno titolo nell'obiettivo del triennio di un sistema strutturato di monitoraggio correlato al sistema della performance aziendale; il ruolo dell'OIV è fondamentale, non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che

la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo, e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)

Si conferma l'importanza della figura del Responsabile della Transizione al Digitale, ASP è impegnata nella rivalutazione della figura che per ruolo e competenze possa assumere tale incarico nel pieno rispetto del dettato normativo.

PARTE 4.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

L'Azienda giungerà, nell'arco di un triennio, a monitorare tutte le dimensioni indicate con una serie di indicatori di seguito riportati, raggiungendo una fase di sviluppo pieno ed avanzato del lavoro agile.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
		Coordinamento organizzativo del lavoro agile	<i>Si (per lo smart working emergenziale)</i>	Regolamentazione e policy aziendali			
		Monitoraggio del lavoro agile	<i>Si (per lo smart working emergenziale)</i>	Studio sistema di monitoraggio con integrazione sistema performance	SI		
		Help-desk informatico dedicato al lavoro agile	Si ITS quotidianamente presente per rispondere a quesiti o difficoltà di collegamento degli sw	Prosecuzione			
		Programmazione per obiettivi e/o per progetti, e/o per processi	Si Già parte del sistema aziendale di performance				

	% Lavoratori autorizzati da remoto	154	Incremento del 5% del dato 2021			
SALUTE PROFESSIONALE						
	Competenze direzionali					
	% Dirigenti/Posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	37/37= 100%	100%	85%	100%	
	% Dirigenti/Posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	Dirigenti 5/37 100%	Po 50% 18-19/37	Po 100% 37/37	100%	
	Competenze organizzative					
	% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione in materia di lavoro agile	31,5%	50%	75%	100%	
SALUTE DIGITALE						
	N. PC per lavoro agile	Sono messi a disposizione 98 pc aziendali	<i>Incremento del 10% di acquisto di nuovi computer portatili</i>	<i>Incremento del 20% di acquisto di nuovi computer portatili</i>	<i>Incremento del 40% di acquisto di nuovi computer portatili</i>	
	% Lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	-Tutti gli <i>smart-workers</i> sono dotati di dispositivi - 40 <i>sw</i> utilizzano un pc personale	Tutti gli <i>smart-workers</i> sono dotati di dispositivi	Tutti gli <i>smart-workers</i> sono dotati di dispositivi	Tutti gli <i>smart-workers</i> sono dotati di dispositivi	
	Sistema VPN	Si	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	
	Intranet	si	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	
	Sistemi di <i>collaboration</i> (es. documenti in cloud)	si	<i>si</i>	<i>si</i>	<i>si</i>	
	% Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	
	% Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	

	% Firma digitale tra i lavoratori agili	5/37= 13,5%	50%	85%	100%		
	% Processi digitalizzati		100% processo Protocollo	50% Gestione documentale e atti	100% Gestione documentale e atti		
	% Servizi digitalizzati	Al momento non rilevante					
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA							
	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€ 38.185	€ 45.000	€ 12.000€i	€ 12.000		
	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 41.839,90	€ 132.000,00	€ 106.000,00	€ 30.000,00		
	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	€ 18.648,64	€ 170.000,00	€ 80.000,00	€ 30.000,00		
NOTE	<p>Per quanto concerne entrambi gli aspetti della Salute digitale ed economico-finanziaria, si riporta a seguire un <i>focus</i> specificamente dedicato ai requisiti tecnologici per attivare e implementare progressivamente la percentuale di lavoratori “agili”, anche in una prospettiva di sviluppo di respiro pluriennale (triennio).</p> <p style="text-align: center;">L’Azienda ha predisposto i seguenti protocolli tecnologici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ viene fornito al dipendente in lavoro agile un pc portatile dotato di tutte le connessioni per il collegamento dell’utente. Nel caso si verificasse una non disponibilità è stato richiesto al richiedente delle strumentazioni a disposizione presso la propria residenza o luogo identificato per il lavoro agile. Ai dipendenti è stato richiesto quale sia la connettività presente presso il luogo individuato per effettuare il lavoro agile (adsl, fibra, wifi pubblico) nonché gli strumenti a disposizione e le relative caratteristiche tecniche (pc, tablet, smartphone). ▪ In caso le caratteristiche tecniche della strumentazione utilizzata dal dipendente presso il luogo di lavoro agile siano ritenute positive, gli è stato fornito l’indirizzo fisico cui potersi collegare all’infrastruttura dell’amministrazione tramite accesso sicuro VPN per accedere ai principali database e al software. La piattaforma dà la possibilità di selezionare la modalità di lavorazione delle cartelle componenti i database (solo visualizzazione, lettura e scrittura), in modo che l’utente agile possa conformare la propria attività nella maniera più flessibile. ▪ Ogni postazione del dipendente in lavoro agile deve essere fornita (autonomamente o da questa amministrazione) di webcam e microfono per permettere lo svolgimento di call aziendali quando richiesto. Nel portatili aziendali e personali sono stati configurati i collegamenti con i principali sistemi di comunicazione web (software, applicativi, database, posta, etc.). ▪ Dal lato amministrazione, la connettività è garantita da collegamento in Fibra, ADSL e la dotazione interna consiste in n. 43 virtual server che garantiscono la piena operatività dei database e dei software a supporto del lavoro sia in presenza che agile. ▪ L’amministrazione utilizza inoltre un sistema di posta elettronica che consente di visualizzare anche il calendario condiviso e di attivare le riunioni web programmate, sia in presenza presso la sede che nelle diverse sedi di lavoro agile dei dipendenti. ▪ Per garantire la corretta continuità delle attività di selezione del personale, corsi di formazione, spazio per riunioni in loco e in videoconferenza e sviluppo di progetti europei è stata attrezzata una nuova sala multimediale dotata di telecamera mobile, microfoni e casse audio, videoproiettore e postazioni 						

	multiple.						
	Prospettive di sviluppo tecnologico nel triennio						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ASP ha avviato un piano di implementazione su base pluriennale dei computer portatili e ammodernamento delle postazioni fisse presenti in sede dotandole di webcam, microfoni e casse audio. ▪ È in previsione l'installazione della rete wireless nelle differenti sedi, con l'obiettivo di migliorare la produttività ed il tempo di risposta del personale amministrativo e sanitario, offrendo agli operatori (medici, infermieri, ecc...) il supporto adatto alle necessità, con la dotazione di telefoni mobili e di cartelle cliniche elettroniche. Inoltre la rete Wi-Fi consentirà ad ASP di fornire un servizio aggiuntivo rivolto agli ospiti della struttura ed eventuali visitatori esterni. 						
DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITÀ						
		% lavoratori agili effettivi rispetto ai lavoratori agili potenziali	(* Dato della Fase 2 post-emergenziale) 67,98% (sul totale dei lavoratori presenti)	70%	70%	70%	
		% Giornate lavoro agile rispetto alle giornate in presenza	Non significativo in relazione alla fase emergenziale	24%	24%	24%	
	QUALITÀ						
	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc...	<i>Non rilevato</i>	Almeno il 50% degli aderenti all'iniziativa di rilevazione di gradimento esprimono piena soddisfazione	Almeno il 55% degli aderenti all'iniziativa di rilevazione di gradimento esprimono piena soddisfazione	Almeno il 60% degli aderenti all'iniziativa di rilevazione di gradimento esprimono piena soddisfazione		

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ							
		Riflesso economico: Riduzione costi	Non rilevato	Al momento non ritenuto significativo in relazione all'attuale configurazione degli spazi				
		Riflesso patrimoniale: Minore consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	Non rilevato	Al momento non ritenuto significativo in relazione all'attuale configurazione degli spazi				
	EFFICIENZA							
		Produttiva: Diminuzione assenze,	Non significativo in relazione alla fase emergenziale	-5 % assenze smart working ordinario in relazione al dato del 2019 (anno precedente all'emergenza sanitaria del 2020)	2,5 % assenze smart working ordinario in relazione al dato del 2021)	2,5 % assenze smart working ordinario in relazione al dato del 2022)		
	Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Non rilevato	Riduzione del 10% dei tempi medi di lavorazione dei processi digitalizzati rispetto ai tempi pre digitalizzazione	Riduzione del 10% dei tempi medi di lavorazione dei processi digitalizzati rispetto ai tempi pre digitalizzazione	Riduzione del 10% dei tempi medi di lavorazione dei processi digitalizzati rispetto ai tempi pre digitalizzazione			

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE	
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE							
		Per gli utenti, per i lavoratori		Analisi dati questionari Tavolo SMART-BO				
	IMPATTO AMBIENTALE							
		Per la collettività			Analisi dati sull'impatto ambientale tramite questionario Progetto BRUMM			
	IMPATTO ECONOMICO							
		Per i lavoratori		Realizzazione di un questionario interno ad ASP				
IMPATTI INTERNI								
NOTE	Saranno eventualmente integrati indicatori relativi agli impatti interni							

ALLEGATO 3 - Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini (breve relazione)

ASP Città di Bologna è Azienda partner del **TAVOLO SMART-BO**, tavolo territoriale per il lavoro agile della Città di Bologna, nato per costruire una rete di sinergie tra Aziende per avviare e consolidare l'implementazione dello *smart-working* e la ricerca di nuove soluzioni organizzative che possano contribuire ad innovare lo stesso mondo del lavoro, impattando positivamente su efficienza ed efficacia, sul benessere personale e collettivo, sulla migliore gestione di spazi collettivi, nonché sulla mobilità sostenibile.

In data 16/04/2020, al termine della prima fase di impatto emergenziale e massivo nel ricorso al lavoro agile, il Servizio Risorse Umane ha diffuso a tutti gli *smart-workers* una prima *survey* predisposta dai membri del Tavolo, le cui risultanze sono state significative per poter cogliere dall'esperienza diretta vissuta nel periodo di lavoro agile "in emergenza" preziosi insegnamenti, utili ad orientare le azioni future della ripartenza.

L'Azienda intende inoltre proseguire con tale esperienza, sperimentando strumenti di monitoraggio anche in fase applicativa (di *smart-working* ordinario, a regime), che prevedano il coinvolgimento diretto degli *smart-workers* anche in relazione ad una possibile valutazione dell'impatto di tale modalità sul benessere organizzativo e sulla soddisfazione dei lavoratori e lavoratrici coinvolti.

Di particolare interesse, inoltre, la realizzazione di un'analisi del **clima interno** e dell'impatto sul **cambiamento organizzativo** connesso al progressivo consolidamento dello *smart-working*, da cui possano emergere in particolare punti di forza e punti di debolezza dell'esperienza: un'utile analisi di contesto, in sintesi, che possa rappresentare una *baseline* per la pianificazione dei P. O. L. A. negli anni a venire.