

POLA e Indicatori di Performance

- Intervento di Enrico Deidda Gagliardo -

Tavolo Performance - Gennaio 2021



VELOCE
LEGGERO
AGILE

EMILIA-ROMAGNA SMART WORKING

POLA e INDICATORI DI PERFORMANCE



enrico.deidda.gagliardo@unife.it

INDICE

27 gennaio 2021, ore 15.00-16.30

- A. **QUADRO GENERALE**
- B. **I PRINCIPI DEL LAVORO AGILE (LA)**
- C. **NATURA DEL POLA E RAPPORTI CON SMVP, PDP, RSP**
- D. **STRUTTURA E CONTENUTI MINIMI DEL POLA**
 - PARTE I) LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LA*
 - PARTE II) LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LA*
 - PARTE III) SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LA*
 - PARTE III) SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LA*
 - PARTE IV) IL PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LA*

A) Quadro generale: Riferimento normativo POLA

Art. 14, L. 7 agosto 2015,
modificato dall'art. 263, L. 17 luglio 2020, n. 77.

Entro il 31 gennaio di ciascun anno le PA redigono il POLA, sentite le organizzazioni sindacali.

*Il POLA individua le **modalità attuative del lavoro agile** prevedendo, **per le attività che possono essere svolte in modalità agile**, che **almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene**, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera*

A) Quadro generale: Riferimento normativo POLA

Il POLA 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% dei dipendenti, ove lo richiedano.

A) Quadro generale: Riferimento normativo POLA

- *Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente.*
- *Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.*

I doti della Funzione pubblica. Le risorse saranno spuntate sulla contrattazione integrativa

Lavoro agile, risparmi reinvestiti

Nei ministeri lo smart working ha fruttato 50 milioni

Figura a cura di FRANCESCO CERIANI

Dalle smart working degli statali solo i ministeri hanno risparmiato 50 milioni di euro che potranno essere reinvestiti nella contrattazione integrativa per valorizzare la produttività del personale, il welfare integrativo e la formazione. Lo aveva promesso, la mattina della **Funzione pubblica**, **Enrico Cuccia** e ora è stato i risparmi derivanti dal lavoro agile sarebbero andati a rimpinguare i fondi per il rinnovo dei contratti 2019-2021 (si veda **ItaliaOggi** del 10/12/2016) in modo selettivo, senza aumenti a pioggia ma andando a premiare il merito.

Secondo le prime stime diffuse ieri da **Giuliano Valsani**, il lavoro agile d'emergenza, durante i mesi della pandemia, ha generato nei ministeri un risparmio di 18 milioni derivanti dallo straordinario non svolto e 35 milioni dai buoni posti non posti. Fondi che saranno anche ricolocati sui contratti futuri che costituiscono un tesoro caldo dopo lo sciopero indetto dai sindacati la scorsa settimana a cui in verità i lavoratori pubblici hanno risposto in modo molto debole. L'adesione è stata intorno al 40%. Valsani non rinvocò i mesi scorsi i lavoratori delle amministrazioni rappresentate uno degli obiettivi più importanti delle smart working a regime, ha spiegato la ministra. La speranza è che questa ulteriore iniezione di risorse possa rafforzare la tensione sui sindacati avendo cui i 400 milioni stanziati dalla legge di bilancio per il rinnovo dei contratti 2019-2021 non

sono sufficienti. Le risorse si aggirano ai 2,2 miliardi già stanziati dalla Manovra 2020, portando a 3,8 miliardi la dotazione complessiva per il rinnovo dei contratti della pubblica amministrazione centrale e, a regime, a 4,7 miliardi l'ammontare riferito all'intera Pubblica amministrazione. Una cifra che secondo i calcoli della **Funzione pubblica**, potrà un aumento retributivo medio di circa 107 euro mensili (sopra gli 85 euro del precedente triennio) pari ad 4,376 euro e quindi ben superiore rispetto all'inflazione.

Ma lo scoglio su cui c'è stata la rottura tra governo e sindacati continua a essere il finanziamento dell'elemento peregrino che in mancanza di interventi statali avrebbe agito sull'incremento contrattuale dei lavoratori con i redditi più bassi anche del 200 per cento a compensare con quel vilissimo. Il governo ha dirottato sulla copertura dell'indice peregrino 270 milioni dei 490 stanziati in Manovra ma per i sindacati non è stato sufficiente. E infatti lo sciopero del 9 dicembre non è stato evitato. Ma il giorno dell'agitazione la ministra, pur escludendo che **Funzione pubblica** e **Mef** potessero dare il via libera a un ulteriore aumento di risorse, si era impegnato a reperire ulteriori fondi dai risparmi del lavoro agile per valorizzare la produttività.

La Corte conti certifica il contratto dei dirigenti

Intanto lunedì le sezioni riunite in sede di controllo della Corte dei conti, hanno certificato positivamente l'ipotesi di Cgil relativa al personale dell'Area Funzioni locali - Triennio 2016-2018 che aveva già avuto l'ok del Consiglio dei ministri lo scorso 2 dicembre. Si tratta di un contratto (si veda **ItaliaOggi** del 4 dicembre)

che incrementa lo stipendio tabellare dei dirigenti del 3,48%, pari a un aumento medio complessivo di poco più di 190 euro al mese, distribuito tra la rivalutazione della parte fissa della retribuzione e le risorse utilizzate in sede bene per la remunerazione delle condizioni di lavoro, dai risultati raggiunti o dagli accordi dirigenzi. La rivalutazione tabellare a regime sarà di 125 euro al mese più gli incrementi di parte accessori.

Per i dirigenti lo stipendio tabellare scatto lordo sarà incrementato di 24,70 euro mensili (per 12 mensilità) a dicembre del 1° gennaio 2016. Tale importo sarà rideterminato dal 1° gennaio 2017 in 74,90 e dal 1° gennaio 2018 in 125 euro. A dicembre del mese successivo alla sottoscrizione del Ccdi l'entità di vacanza contrattuale maturata di essere corrisposta come specificato voce retributiva e sarà assorbita nelle stipendi tabellari. La retribuzione di posizione, comprensiva della tredicesima, per tutti i dirigenti in servizio al 1° gennaio 2016 sarà incrementata di 400,50 euro annui lordi. Per il personale dirigenziale scatto in posizione nel periodo di vigenza del contratto gli incrementi avranno effetto integrativo ai fini della determinazione della pensione. L'ipotesi di Cgil prevede inoltre che la quota dei previsti delle sanzioni amministrative per violazioni del codice della strada siano



A) Quadro generale: *Focus e approccio Linee Guida POLA*



Qual è il focus delle Linee Guida?

Indicazioni metodologiche

- *per l'elaborazione del POLA*
- *per l'utilizzo degli indicatori di performance del LA*
(integrativi ed omogenei rispetto alle LG 1-2/2017 del DFP)

Qual è l'approccio delle Linee Guida?
applicazione progressiva, graduale e contestualizzata.



B) I PRINCIPI DEL LAVORO AGILE



B) I principi del Lavoro Agile: *Il principio guida del Lavoro Agile*

Quale principio guida il Lavoro Agile?

FAR BUT CLOSE

ovvero "lontano ma vicino":

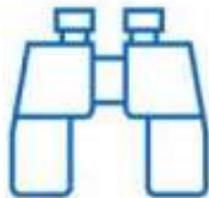
collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori

per la creazione di Valore Pubblico,

a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità

che questi ultimi scelgono

per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.



B) I principi del Lavoro Agile:

I principi applicativi del Lavoro Agile

FAR BUT CLOSE

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro
- Responsabilizzazione sui risultati

- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione
- Tecnologie digitali

- Cultura organizzativa
- Libertà del dove, del quando e del come lavorare
- Organizzazione
- SMVP dell'ente da aggiornare in coerenza con il lavoro agile
- Equilibrio in una logica *win-win*, tra amministrazione e lavoratori ("*Work-life balance*")

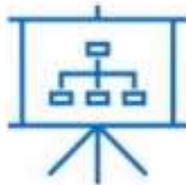
C) NATURA DEL POLA e RAPPORTI CON SMVP, PdP, RsP



C) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:

Che cosa è il POLA?

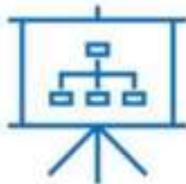
*Il POLA è lo strumento di programmazione organizzativa del LA,
ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo,
adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali,
~~e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile.~~*



C) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RSP:

Chè cosa è il POLA?

*Il POLA è lo strumento di programmazione organizzativa del LA,
ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo,
adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali,
~~e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile.~~*



**Forte significato organizzativo:
il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione
bensì dalla programmazione.**

C) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:

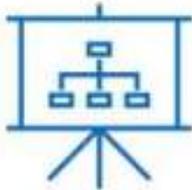
**Programmazione come “processo unitario”
all’interno delle organizzazioni**

Riflesso del ripensamento dei modelli organizzativi a seguito del LA,
sui seguenti documenti programmatici:

- Piano triennale per l’informatica
- Piano triennale dei fabbisogni di personale
- Piano triennale di formazione del personale



C) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RsP:



Quale rapporto tra POLA
e Sistema della Performance?



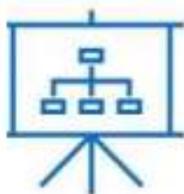
~~NO SMVP del LA~~

SI SMVP unico

**SI aggiornamento SMVP dell'ente in coerenza
con la nuova organizzazione del Lavoro Agile**



C) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RSP:



**Quale rapporto tra il Report del POLA
e Relazione sulla Performance?**

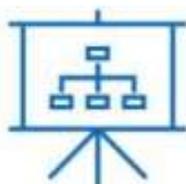


Il Report del POLA costituisce **specifica sezione
della Relazione sulla Performance**

(del «Rendiconto della gestione» per gli enti locali)



C) Natura del POLA e rapporto con SMVP, PdP, RSP:



Quale rapporto tra il Report del POLA e Relazione sulla Performance?



Il Report del POLA costituisce **specifica sezione della Relazione sulla Performance**
(del «Rendiconto della gestione» per gli enti locali)

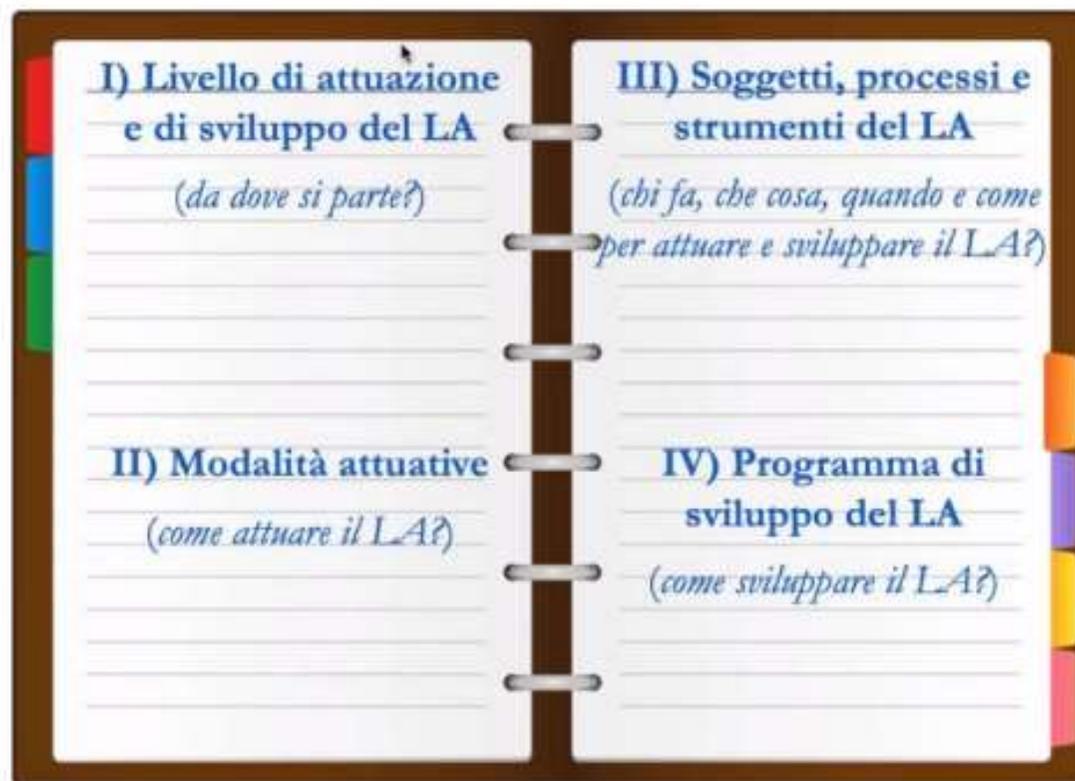


A consuntivo, verifica del livello raggiunto rispetto ai target programmati nel POLA.

Risultati come **punto di partenza per la programmazione dei cicli successivi**, a partire dal PdP 2022-2024.

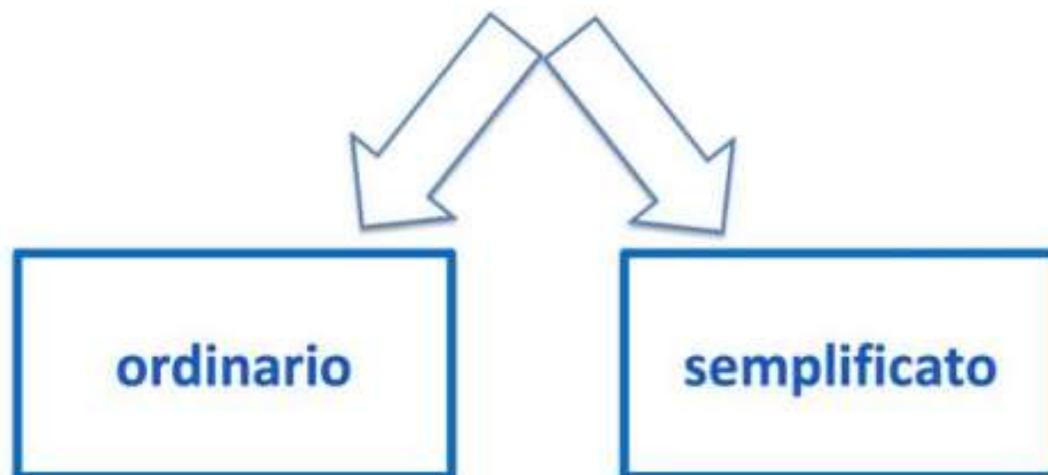


D) Struttura e contenuti minimi del POLA:



D) Struttura e contenuti minimi del POLA:

TEMPLATE



D) Struttura e contenuti minimi del POLA: PARTE I) Livello di attuazione e di sviluppo del LA (da dove si parte?)

TEMPLATE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici.

*Tale livello costituisce la base di partenza (**baseline**) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del POLA.*

I CONTENUTI DESCRITTIVI della Parte I devono essere COERENTI con gli INDICATORI inseriti nella Parte IV (STATO).

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023	FONTE
------------	-----------	------------	---------------	--------------------------	---	---	-------

D) Struttura e contenuti minimi del POLA: PARTE II) Modalità attuative del LA (*come attuare il LA?*)

- **Fotografia sintetica** delle *scelte organizzative* e degli *atti organizzativi*.
- **Mappatura e aggiornamento** delle attività svolgibili in modalità agile.
- **Platea lavoratori agili**: *almeno il 60% dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile.*
- **Garanzia per gli aderenti su base volontaria**: *NO penalizzazioni.*
- **Definizione dei contenuti minimi dell'accordo individuale.**



D) Struttura e contenuti minimi del POLA: PARTE II) Modalità attuative del LA (come attuare il LA?)

TEMPLATE

L'ente descrive in modo sintetico le **scelte** che intende operare per promuovere il ricorso al LA:

- **scelte organizzative** (mappatura attività in LA)
- **scelte tecnologiche** (piano di transizione al digitale, rif. al LA)
- **scelte formative per il personale, anche dirigenziale** (piano formativo, rif. al LA)
- **scelte logistiche** di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.)

I CONTENUTI DESCRITTIVI della Parte II devono essere COERENTI con gli INDICATORI inseriti nella Parte IV (FASI DI AVVIO E SVILUPPO).

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023	FONTE
------------	-----------	------------	---------------	--------------------------	---	---	-------

D) Struttura e contenuti minimi del POLA:
PARTE III) Soggetti, processi e strumenti del LA
(chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il LA?)

- **Fotografia sintetica**, anche in formato tabellare, dei *soggetti*, dei *processi* e degli *strumenti* funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del LA

Soggetti



Dirigenti

OIV

STP

Processi



Personale e Svil-Org.

CUG

Sindacati

Strumenti



RTD

Alcune proposte

III) SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

	Ruolo	Regolamento LA Atti organizzativi LA	Formazio ne SMV P P	PdP Rs P	Tempi
Dirigenti	promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi	X			entro 31.12.N
	individuazione attività lavorabili in modalità agile	X			entro 31.12.N
	individuazione collaboratori da avviare a modalità di LA	X			entro 31.12.N
	sviluppo competenze professionali personali e dei collaboratori	X	X		tutto l'anno
	programmazione obiettivi			X	entro 31.01.N+1
	monitoraggio mirato e costante e rendicontazione dei risultati				X entro 30.06.+N+2 entro 31.12.N
Gest.pers.	cabina di regia per l'attuazione e lo sviluppo del LA	X	X		entro 31.12.N
CUG	supporto e garanzia nella conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al benessere organizzativo	X	X		tutto l'anno
	supporto nella programmazione del Piano Azioni Positive			X	entro 31.01.N+1
	supporto monitoraggio e rendicontazione azioni positive			X	entro 31.03.N+2
STP P&C	supporto metodologico nell'aggiornamento del SMVP con riferimento al LA			X	entro 31.12.N
	supporto metodologico definizione condivisa degli indicatori per programmare il LA + predisposizione POLA			X	entro 31.01.N+1
	supporto metodologico misurazione, valutazione e rendicontazione del LA + rendicontazione del POLA				X entro 30.06.N+2
	verifica dell'aggiornamento del SMVP con riferimento al LA			X	entro 31.12.N
OIV	verifica definizione condivisa indicatori per programmare le performance LA + verifica predisposizione POLA			X	entro 31.01.N+1
	verifica definizione condivisa indicatori per misurare, valutare e rendicontare performance LA + valutazione performance del LA + verifica rendicontazione POLA			X	entro 31.03.N+2
	definizione maturity model per LA, che individui cambiamenti organizzativi e adeguamenti tecnologici necessari	X	X		entro 31.12.N
Sindacati	il POLA è adottato sentite le organizzazioni sindacali	X		X	entro 31.01.N+1

D) Struttura e contenuti minimi del POLA:
PARTE III) Soggetti, processi e strumenti del LA
(chi fa, che cosa, quando e come per attuare e sviluppare il LA?)

TEMPLATE

L'amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti:

- *il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del LA, come risulta dagli atti organizzativi adottati,*
- *avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti.*

4) Struttura e contenuti minimi del POLA:

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

- **Rappresentazione tabellare** del “*Programma di sviluppo del lavoro agile*”, articolato in tre fasi, distribuite entro un intervallo massimo triennale.

FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
------------------	-----------------------------------	---------------------------------

Anche in caso di mancata adozione formale del POLA,

l'amministrazione non può prescindere

dalle *analisi* e dalle *iniziative minime* indicate nelle Linee Guida.

D) Struttura e contenuti minimi del POLA: PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

4 CONTENUTI del Programma di Sviluppo del LA



1) *Condizioni abilitanti del Lavoro Agile*



2) *Stato di implementazione del Lavoro Agile*



3) *Contributo del Lavoro Agile alle performance organizzative*



Contributo del Lavoro Agile alle performance individuali



4) *Impatti del Lavoro Agile*

D) Struttura e contenuti minimi del POLA: PARTE IV) Programma di sviluppo del LA (*come si sviluppa il LA?*)

- **Avvio e sviluppo del Lavoro Agile in modo progressivo e graduale:**
 - ✓ definendo **obiettivi di revisione dei modelli di organizzazione del lavoro e correlati indicatori**
 - ✓ fotografando la **baseline 2020**
 - ✓ programmando i **target** lungo i tre **step 2021, 2022, 2023** del programma di sviluppo
 - ✓ eliminando l'autoreferenzialità attraverso il riferimento alla **fonte dati**

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020	FASE DI AVVIO 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2023	FONTE
------------	-----------	------------	------------	--------------------	----------------------------------	--------------------------------	-------

Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE ORGANIZZATIVA
Umane	<p>SALUTE ORGANIZZATIVA:</p> <p>Adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del LA</p> <p>Miglioramento del clima organizzativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi • Coordinamento organizzativo e Monitoraggio del LA • Help desk informatico dedicato al LA • Analisi di benessere organizzativo

Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE PROFESSIONALE
Umane	<p>SALUTE PROFESSIONALE:</p> <p>Adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze direzionali: <i>% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di LA nell'ultimo anno</i> <i>% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori</i> • Competenze organizzative: <i>% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del LA nell'ultimo anno</i> <i>% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i> • Competenze digitali: <i>% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al LA nell'ultimo anno</i> <i>% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali utili per il LA</i>

Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE DIGITALE
Strumentali	SALUTE DIGITALE: adeguatezza delle condizioni hardware e software rispetto a quelle necessarie per consentire lo svolgimento del LA	<ul style="list-style-type: none"> • N. PC a disposizione per LA • Sistema VPN • Intranet • Sistemi di collaboration • % lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati • % Applicativi consultabili in LA • % Banche dati consultabili in LA • % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori agili • % Processi LA digitalizzati • % Servizi LA digitalizzati

Risorse	DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA
Economico-finanziarie	<p>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA:</p> <p>Adeguatezza delle risorse economico-finanziarie rispetto quelle necessarie per finanziare l'adeguatezza delle altre condizioni di salute</p>	<ul style="list-style-type: none"> • € Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al LA • € Investimenti in supporti hardware funzionali al LA • € Investimenti in infrastrutture digitali funzionali al LA • € Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e servizi

PARTE IV) Programma di sviluppo del *STATO DI IMPLEMENTAZIONE del LA*

Quanti lavoratori agili e quale soddisfazione?

Indicatori riferiti

alla **quantità di lavoro agile attivata** nell'amministrazione

e alla **qualità percepita** dai lavoratori agili.



PARTE IV) Programma di sviluppo del LA *STATO DI IMPLEMENTAZIONE del LA*

Quanti lavoratori agili e quale soddisfazione?

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI DI STATO DI IMPLEMENTAZIONE
QUANTITA'	<ul style="list-style-type: none">• % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali*• % giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*
QUALITA' percepita	<ul style="list-style-type: none">• % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori• % dipendenti in lavoro agile soddisfatti (per genere, per età, per situazione familiare)

**Progetto Vela (per lavoratori agili potenziali si intende il totale dei dipendenti che svolgono attività potenzialmente eseguibili in modalità agile)*

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE

Qual è il contributo del Lavoro Agile alle Performance Organizzative?

Indicatori

utili a programmare, misurare, valutare e rendicontare
il potenziale contributo del LA al raggiungimento dell'obiettivo



DIMENSIONI		Esempi di INDICATORI di contributo del LA alle performance organizzative
EFFICIENZA	Produttiva	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuzione assenze* • Aumento produttività (<i>es. quantità di pratiche ordinarie lavorate / servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.</i>)
	Economica	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (<i>es. utenze / anno; stampe / anno</i>)
	Temporale	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Quantità erogata (<i>es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicilia digitali</i>) • Quantità fruita (<i>es. n. utenti serviti</i>)
	Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità erogata (<i>es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione</i>) • Qualità percepita (<i>es. % citizen satisfaction di utenti serviti da dipendenti in LA</i>)
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione di costi (<i>es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; buoni pasto / anno, ecc.</i>)
	Riflesso patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Minor consumo di patrimonio a seguito di razionalizzazione spazi (<i>es. minori ammortamenti e minore perdita di valore del patrimonio</i>)

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA PERFORMANCE INDIVIDUALI

Qual è il contributo del Lavoro Agile alle Performance Individuali?

- Performance individuale va intesa in maniera organica, *senza distinzione tra prestazione svolta in ufficio o in LA* → **NO doppia misurazione.**
- I risultati individuali e comportamenti attesi dei dipendenti, coerentemente con le LG 1/2017 sul Piano, **non confluiscono nel POLA, ma sono inseriti, anche in allegato, nell'accordo individuale.**

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di contributo dello smart working alle performance individuali
COMPORTAMENTI	<p style="text-align: center;">DIRIGENTE O POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento di smart workers • Programmazione degli obiettivi, dei progetti, dei processi di smart worker • Monitoraggio degli obiettivi, dei progetti, dei processi di smart worker • ...
	<p style="text-align: center;">SMART WORKERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità • Autonomia • Responsabilità su risultati • Collaborazione • Tempestività • ...

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

IMPATTI del LA

Quali sono gli effetti sociali, economici e ambientali del Lavoro Agile?



DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
IMPATTO SOCIALE	<ul style="list-style-type: none">• + <i>(per utenti)</i> minori code agli sportelli fisici (x servizi digitali)• + <i>(per lavoratori)</i> riduzione ore per commuting casa-lavoro*• + <i>(per lavoratori)</i> Work-life balance*
IMPATTO AMBIENTALE	<ul style="list-style-type: none">• + <i>(per collettività)</i> minor livello di emissioni di Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro• + <i>(per collettività)</i> minore quantità di stampe• + <i>(per collettività)</i> minore quantità di spazio fisico per uffici
IMPATTO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none">• + <i>(per lavoratori)</i> € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro• - <i>(per lavoratori)</i> aumento spese per utenze

PARTE IV) Programma di sviluppo del LA

IMPATTI del LA

Quali sono gli effetti del Lavoro Agile sul livello di salute dell'ente?



DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI di impatto
IMPATTO SULLA SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none">• + (<i>per ente</i>) miglioramento della salute organizzativa• + (<i>per ente</i>) miglioramento della salute professionale• + (<i>per ente</i>) miglioramento della salute economico-finanziaria• + (<i>per ente</i>) miglioramento della salute digitale

*La valutazione degli impatti
necessita di un orizzonte temporale di medio-lungo termine
e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento.*

DIMENSIONI	OBIETTIVI / INDICATORI	STATO	FASE DI	FASE DI	FASE DI	FONTE	
		2020	AVVIO	SVILUPPO	DI		
			2021	INTERMEDIO	SVILUPPO		
				2022	AVANZATO		
				2023			
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	(impatti interni sulla) SALUTE ORGANIZZATIVA						
	1	Regolamento LA e atti organizzativi interni	NO	X	verifica e revisione	Coord. LA	
	2	Analisi di benessere organizzativo LA	SI	X		Coord. LA	
	3	Sistema di Programmazione per obiettivi	SI	revisione		Coord. LA	
	4	Coordinamento organizzativo LA e Monitoraggio LA	NO	X	revisione	Coord. LA	
	5	Help desk informatico dedicato al LA	NO		X	Coord. LA	
	(impatti interni sulla) SALUTE PROFESSIONALE						
	1	Competenze direzionali: % dirigenti/ posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	80%	100%			Personale
	2	Competenze direzionali: % dirigenti/ posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/ o per progetti e/ o per processi per coordinare il personale	80%	100%			Personale
	3	Competenze organizzative: % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	60%	80%	100%		Personale
	4	Competenze organizzative: % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/ o per progetti e/ o per processi	60%	80%	100%		Personale
	5	Competenze digitali: % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione su competenze digitali	80%	100%			Personale
	6	Competenze digitali: % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	60%	70%	90%	100%	Personale

EMILIA-ROMAGNA **SMART WORKING**



Per info vai su:

lavorasmart.emilia-romagna.it

oppure scrivi a:

smartworking@regione.emilia-romagna.it