

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

GUIDA ALL'UTILIZZO LAYOUT DINAMICO



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

INDICE

1. Informazioni generali	2
2. Prima sezione	3
2. Seconda sezione	6
3. Terza sezione	6
4. Come aggiornare le dashboard di indicatori	8

LAYOUT DINAMICO

1. Informazioni generali

Il layout dinamico consiste in un file excel il cui fine ultimo è quello di provvedere al **calcolo degli indicatori della Dashboard KPI** e a fornire una loro **rappresentazione grafica**. Di seguito vengono descritte le logiche alla base del suo funzionamento e le sue principali sezioni:

- La **prima sezione**, contraddistinta da sheet con etichetta verde, prevede l'imputazione sia di dati relativi ai singoli dipendenti al fine di effettuare clusterizzazioni puntuali dei vari indicatori su diverse dimensioni di anagrafica, sia di informazioni a livello di direzione per il calcolo di indicatori di alto livello;
- La **seconda sezione**, composta da sheet con etichetta arancione, è finalizzata esclusivamente all'elaborazione dati;
- La **terza ed ultima sezione**, contraddistinta da sheet con etichetta gialla, contiene la dashboard di KPI ovvero il risultato finale del calcolo KPI e una loro rappresentazione grafica.

Il Layout dinamico consente il monitoraggio di un pilota di sperimentazione su un arco temporale **annuale**. Il file è stato strutturato ipotizzando come data di inizio della sperimentazione il 1 Gennaio 2019, e termine della stessa a Dicembre 2019. Come verrà illustrato successivamente nel documento, è ovviamente possibile modificare la data di inizio della sperimentazione.

Al fine di consentire le varie clusterizzazioni dei dati sono stati forniti inoltre come esempio:

- **6 direzioni** → tuttavia è possibile modificare le voci attuali e aggiungerne fino ad un totale massimo di 26;
- **5 fasce d'età** → tuttavia è possibile modificare le voci attuali e aggiungerne fino ad un totale massimo di 8;
- **3 livelli di qualifica** → tuttavia è possibile modificare le voci attuali e aggiungerne fino ad un totale massimo di 8;
- **9 sedi** → tuttavia è possibile modificare le voci attuali e aggiungerne fino ad un totale massimo di 20.

N.B. In generale, nei vari sheet contenuti all'interno del layout dinamico le celle evidenziate in grigio sono quelle che prevedono un'imputazione manuale di dati mentre quelle evidenziate in giallo contengono delle formule, il cui contenuto pertanto **non** deve essere modificato e/o sovrascritto.

2. Prima sezione

Il primo sheet contenuto nella prima sezione, contraddistinto da etichetta verde, è denominato **“Organico”**; si tratta di un foglio di calcolo all’interno del quale devono essere imputate diverse tipologie di informazioni in modo puntuale relative a ciascun dipendente dell’amministrazione (N.B. nel caso non lo si ritenesse necessario, non è obbligatorio inserire le informazioni relative a tutti i dipendenti ma è possibile limitare l’input ai soli dipendenti eleggibili per lo Smart Working).

Come anticipato, le colonne evidenziate in grigio prevedono un’imputazione manuale di dati mentre quelle evidenziate in giallo (colonne da R a W) contengono delle formule che dovranno essere soltanto trascinate ogni qual volta verrà inserita una nuova riga nello sheet *Organico* e che pertanto **non** prevedono l’imputazione di dati al loro interno.

Nel dettaglio:

- Le celle da A1 a A11 contenenti l’intestazione di ciascuna colonna sono evidenziate in giallo in quanto il loro contenuto non deve essere modificato (N.B. tuttavia qualora strettamente necessario è possibile apportare delle modifiche al loro contenuto ma esclusivamente nelle celle da A1 a W1);
- Nelle colonne da A a J devono essere imputati i dati anagrafici (nome, cognome, indirizzo email, etc.) dei dipendenti dell’amministrazione (solo eleggibili o tutti i dipendenti a seconda della scelta dell’amministrazione);
- Nelle colonne K e L devono essere imputati dati relativi a tempi e distanze percorse durante il trasferimento dalla propria residenza al luogo di lavoro dai dipendenti dell’amministrazione necessari per il calcolo di indicatori specifici (€ risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro, # ore risparmiate per riduzione commuting casa-lavoro). N.B. E’ importante che in queste colonne siano imputati soltanto valori numerici (non altri caratteri, non intervalli es. 6-10km o es. 5-10 min);
- Nelle colonne M e Q devono essere imputati dati relativi all’eleggibilità dei dipendenti (nel rispetto dei criteri selezionati dall’amministrazione) e alla loro effettiva partecipazione al pilota (*colonna Q: data accordo firmato*);
- Nelle colonne N, O, P devono essere imputati dati relativi al possesso o meno da parte dei dipendenti della necessaria strumentazione per potere svolgere il proprio lavoro in Smart Working. N.B. Nelle colonne deve essere imputato “SI” qualora il dipendente sia in possesso dello strumento in questione, “NO” qualora non gli sia stata fornita tale dotazione;
- Le colonne da R a W, evidenziate in giallo, come detto precedentemente si differenziano dalle altre in quanto contengono delle formule che dovranno soltanto essere trascinate ogni qualvolta verranno inserite nuove righe nel foglio organico e che non prevedono l’imputazione di nessun

dato. Esse sono necessarie al fine di rilevare informazioni sulla frequenza di partecipazione dei dipendenti al pilota di sperimentazione;

- Le celle da X1 a AI1 contengono anch'esse una formula che permetterà l'aggiornamento automatico dei mesi di monitoraggio del progetto pilota al variare della data definita come di inizio sperimentazione (si ricorda che il layout dinamico consente di monitorare la sperimentazione su di un arco temporale annuale. Attualmente, è stata considerata come data esempio di inizio della sperimentazione di Smart Working il 1 gennaio 2019 e un 1 anno di monitoraggio dal progetto da gennaio 2019 a dicembre 2019). A partire dalla riga 2, tuttavia, nelle colonne da X ad AI, dovrà essere imputato manualmente il numero di giorni fruiti di Smart Working per ciascun dipendente.

Gli sheet successivi allo sheet *Organico*, contraddistinti anch'essi da etichetta verde, sono fogli di calcolo che prevedono l'imputazione manuale di dati necessari al calcolo degli indicatori di più alto livello contenuti nella dashboard KPI. Nel dettaglio, il layout dinamico contiene i seguenti sheet:

- Sheet *"Input_dati"*: foglio di calcolo in cui deve essere imputata in cella B1 la data di inizio della sperimentazione dello Smart Working; nelle celle da B3 a B28 devono essere imputate le direzioni dell'amministrazione coinvolte nella sperimentazione (attualmente come esempio sono state inserite 6 direzioni, possono tuttavia essere modificate e/o aggiunte fino ad un numero massimo di 26); nelle celle da B30 a B37 devono essere imputate le fasce d'età che si vogliono utilizzare per le clusterizzazioni dei vari indicatori (attualmente come esempio sono state inserite 5 diverse fasce d'età, possono tuttavia essere modificate e/o aggiunte fino ad un numero massimo di 8); nelle celle da B39 a B46 devono essere imputati i livelli di qualifica che si vogliono utilizzare per le clusterizzazioni dei vari indicatori (attualmente come esempio sono state inseriti 3 diversi livelli di qualifica, possono tuttavia essere modificati e/o aggiunti livelli di qualifica fino ad un numero massimo di 8); nelle celle da B48 a B67 devono essere imputate le sedi che si vogliono utilizzare per le clusterizzazioni dei vari indicatori (attualmente come esempio sono state inserite 9 diverse sedi, possono tuttavia essere modificati e/o aggiunte sedi fino ad un numero massimo di 20). Nella cella B69 deve essere imputato il modello di Smart Working adottato dall'amministrazione sotto forma del numero massimo di giorni a settimana fruibili (attualmente come esempio è stato considerato un modello di 1 giorno a settimana). Si tratta di un passaggio fondamentale da effettuare in quanto tali informazioni alimentano automaticamente altre celle contenute all'interno del layout dinamico.

N.B. E' altresì importante che il numero, la nomenclatura e la formattazione del testo di direzioni, fasce d'età, livelli di qualifica e sedi siano gli stessi nello sheet "input_dati" e nelle colonne dello sheet "Organico" in cui devono essere contenute tali informazioni (ovvero colonna F per la fascia d'età, colonna G per la qualifica, colonna I per la direzione, colonna J per la sede);

- Sheet *“Input_risparmio economico”*: foglio di calcolo in cui devono essere imputati alcuni parametri di costo necessari per il calcolo degli indicatori di risparmio economico. Nello specifico i parametri di costo sono:
 - Cella B2: valore medio espresso in euro del buono posto erogato dall’amministrazione;
 - Cella B4: valore medio espresso in euro al metro quadro del costo degli spazi fisici dell’amministrazione (N.B. tale parametro può essere dato dal costo d’affitto, dal costo sostenuto per la gestione degli spazi - se di proprietà -, etc.);
 - Cella B6: valore medio espresso in euro del costo sostenuto per ciascuna singola stampa o alternativamente del costo di ciascuna risma di carta acquistata;
 - Cella B8: valore medio espresso in euro del costo orario per lo straordinario sostenuto dall’amministrazione.

- Sheet *“Input_Δ straordinario”*: foglio di calcolo in cui devono essere imputate le ore di straordinario mensili clusterizzate per direzione. Essendo l'indicatore relativo allo straordinario un delta, è necessario per il suo calcolo imputare anche le ore di straordinario mensili relative all'anno precedente l'avvio della sperimentazione (il 2018 come nel caso esempio contenuto nel layout dinamico). Le ore di straordinario dovranno essere imputate nelle apposite celle grigie B3:Z28. *N.B. Nella colonna A e nelle righe 2 e 29 sono contenute delle formule è pertanto importante **non** agire su di esse;*

- Sheet *“Input_Δ assenze”*: foglio di calcolo in cui devono essere imputate le ore lavorabili mensili clusterizzate per direzione e le ore di assenza mensili clusterizzate per direzione. Come per il Δ straordinario essendo l'indicatore relativo alle assenze un delta è necessario per il suo calcolo imputare anche le ore lavorabili e le ore di assenza mensili relative all'anno precedente l'avvio della sperimentazione (il 2018 come nel caso esempio contenuto nel layout dinamico). Le ore lavorabili mensili dovranno essere imputate nelle apposite celle grigie B3:Z28, mentre le ore di assenza mensili nelle apposite celle grigie B32:Z58. *N.B. Nella colonna A e nelle righe 2, 29, 32 e 59 sono contenute delle formule è pertanto importante **non** agire su di esse;*

- Sheet *“Input_Δ stampe”*: foglio di calcolo in cui deve essere imputato il numero di stampe (o alternativamente il numero di risme di carta acquistate) mensili clusterizzate per direzione. Come per il Δ straordinario e il Δ assenze, essendo l'indicatore relativo al numero di stampe un delta, è necessario per il suo calcolo imputare anche il numero di stampe mensili effettuate (o il numero di risme di carta acquistate mensili) relative all'anno precedente l'avvio della sperimentazione (il 2018 come nel caso esempio contenuto nel layout dinamico). Il numero di stampe (o alternativamente il numero di risme di carta acquistate) dovranno essere imputate nelle apposite celle grigie B3:Z28. *N.B. Nella colonna A e nelle righe 2 e 29 sono contenute delle formule è pertanto importante **non** agire su di esse;*

- Sheet *“Input_spazi fisici”*: foglio di calcolo in cui devono essere imputati i parametri relativi agli spazi fisici dell’amministrazione necessari per il calcolo degli indicatori *Desk Sharing Ratio* e Δ

Costi Spazi Fisici. Trattandosi di indicatori trimestrali sarà necessario imputare i valori a inizio sperimentazione (come d'esempio fornito "gennaio 2019", ovvero del momento in cui viene effettuato un intervento sugli spazi fisici), successivamente ogni tre mesi fino a raggiungere un anno di monitoraggio. Qualora non venga effettuato nessun intervento sugli spazi fisici dell'amministrazione si può decidere alternativamente di imputare gli stessi valori ogni tre mesi o di evitare il calcolo dei due indicatori;

- Sheet *"Input_survey"*: foglio di calcolo in cui devono essere imputati i dati complessivi e aggregati e clusterizzati nelle varie dimensioni di analisi (genere, fascia d'età, qualifica e direzione) estrapolati dalle survey di valutazione;
- Sheet *"Input_collettività"*: foglio di calcolo in cui devono essere imputati i dati necessari per il calcolo degli indicatori appartenenti al macro-ambito Collettività della dashboard KPI.

2. Seconda sezione

La seconda sezione è costituita da sheet con etichetta arancione (*"Calcolo_organizzazione"*, *"Calcolo_organizzazione_2"*, *"Calcolo_persone"*, *"Calcolo_collettività"*); si tratta di fogli di calcolo che attraverso l'utilizzo di tabelle pivot effettuano l'elaborazione dei dati contenuti nel layout. Tali sheet sono nascosti in quanto su di essi non è necessario intervenire.

3. Terza sezione

La terza sezione è costituita da sheet contraddistinti da etichetta gialla (*"Dashboard_Organizzazione"*, *"Dashboard_Persone"*, *"Dashboard_Collettività"*); si tratta di fogli di calcolo contenenti la sintesi dei vari indicatori ed una loro rappresentazione grafica.

- In *Dashboard_Organizzazione* sono riportati tutti gli indicatori appartenenti al macro-ambito Organizzazione. Nel dettaglio:
 - o Indicatori il cui calcolo è basato sull'utilizzo di dati contenuti nello sheet Organico, clusterizzati nelle varie dimensioni, e da monitorare con frequenza mensile (*si tratta dei seguenti indicatori: # eleggibili, # iscritti, % di iscritti su eleggibili, % di fruitori su iscritti, # giornate sw totali, % sw frequenti su eleggibili, % sw frequenti su iscritti, % sw medi su eleggibili, % sw medi su iscritti, % sw occasionali su eleggibili, % sw occasionali su iscritti, % sw non fruitori su eleggibili, % sw non fruitori su iscritti, % sw non iscritti su eleggibili, # e % dipendenti che possiedono pc portatile, # e % dipendenti che possiedono cellulare, # e % dipendenti che possiedono strumenti di collaboration*);

- Indicatori *# giornate sw del mese e # giornate sw al mese in media a persona* il cui calcolo è basato sull'utilizzo di dati contenuti nello sheet organico, clusterizzati nelle varie dimensioni e da monitorare con frequenza mensile;
 - Indicatori il cui calcolo è basato sull'utilizzo di dati contenuti negli sheet che prevedono l'imputazione manuale di informazioni a livello di direzione e da monitorare con frequenza mensile (*si tratta dei seguenti indicatori: Δ straordinario, Δ assenze, Δ stampe*);
 - Indicatori *Engagement index, Livello di soddisfazione dei nuovi strumenti, Miglioramento competenze digitali e Digitalizzazione dei processi* il cui calcolo è basato sull'utilizzo dei dati raccolti tramite survey di valutazione imputati nello sheet *Input_survey*, clusterizzati nelle varie dimensioni e da monitorare semestralmente;
 - Indicatori *Desk Sharing Ratio e Δ costi spazi fisici* il cui calcolo è basato sull'utilizzo dei dati imputati nello sheet *Input_spazi fisici*, da monitorare trimestralmente. N.B. l'indicatore *Δ costi spazi fisici* è da considerarsi come una proxy del risparmio in termini di costi legati agli spazi fisici ottenibile a seguito di un intervento su di essi da parte dell'amministrazione (es. dismissione di uno spazio, cambio sede, etc.);
 - Indicatore *Risparmio buoni pasto* il cui calcolo è basato sull'utilizzo del parametro di costo relativo al buono pasto imputato nello sheet *Input_risparmio economico* (cella B2), clusterizzato per direzione e da monitorare mensilmente;
 - Indicatore *Risparmio economico totale* il cui calcolo è basato sugli indicatori *Δ costi spazi fisici, Δ stampe, Δ straordinario e Risparmio buoni pasto*. L'obiettivo di questo indicatore è quello di fornire un'approssimazione del risparmio economico totale a seguito dell'avvio di una sperimentazione di Smart Working e di un intervento sugli spazi fisici.
- In *Dashboard_Persone* sono riportati tutti gli indicatori appartenenti al macro-ambito Persone con le loro diverse clusterizzazioni (*si tratta dei seguenti indicatori: livello di soddisfazione sullo Smart Working, rapporto capo-collaboratore, work-life balance, € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro, # ore risparmiate per riduzione commuting casa-lavoro*).
- Gli indicatori € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro e # ore risparmiate per riduzione commuting casa-lavoro sono stati rappresentati attraverso due modalità differenti che fanno riferimento a due modalità di calcolo differenti possibili e alternative, ovvero:
- Modalità 1: calcolo basato su dati raccolti tramite survey qualitative di valutazione precedentemente imputati in modo aggregato e clusterizzati nelle varie dimensioni nello Sheet *Input_Survey*;
 - Modalità 2: calcolo basato su dati anagrafici dei dipendenti dell'amministrazione precedentemente imputati nello Sheet *Organico*.
- In *Dashboard_Collettività* sono riportati tutti gli indicatori appartenenti al macro-ambito Collettività ovvero *# aziende sul territorio che hanno avviato progetti di Smart Working, # spazi di coworking presenti sul territorio e riduzione emissioni di CO2*.

4. Come aggiornare le dashboard di indicatori

Come anticipato, gli sheet contraddistinti da etichetta gialla, appartenenti alla terza sezione (“Dashboard_Organizzazione”, “Dashboard_Persone”, “Dashboard_Collettività”), sono fogli di calcolo contenenti la sintesi dei vari indicatori ed una loro rappresentazione grafica. Di seguito alcune informazioni su come aggiornare le dashboard di grafici:

- Innanzitutto, ogni qualvolta vengano inseriti e/o modificati dati negli sheet di input (contrassegnati da etichetta verde) sarà necessario aggiornare tutte le tabelle pivot contenute negli sheet di calcolo nascosti - contrassegnati da etichetta arancione - (seguire i passaggi mostrati in Figura 1);

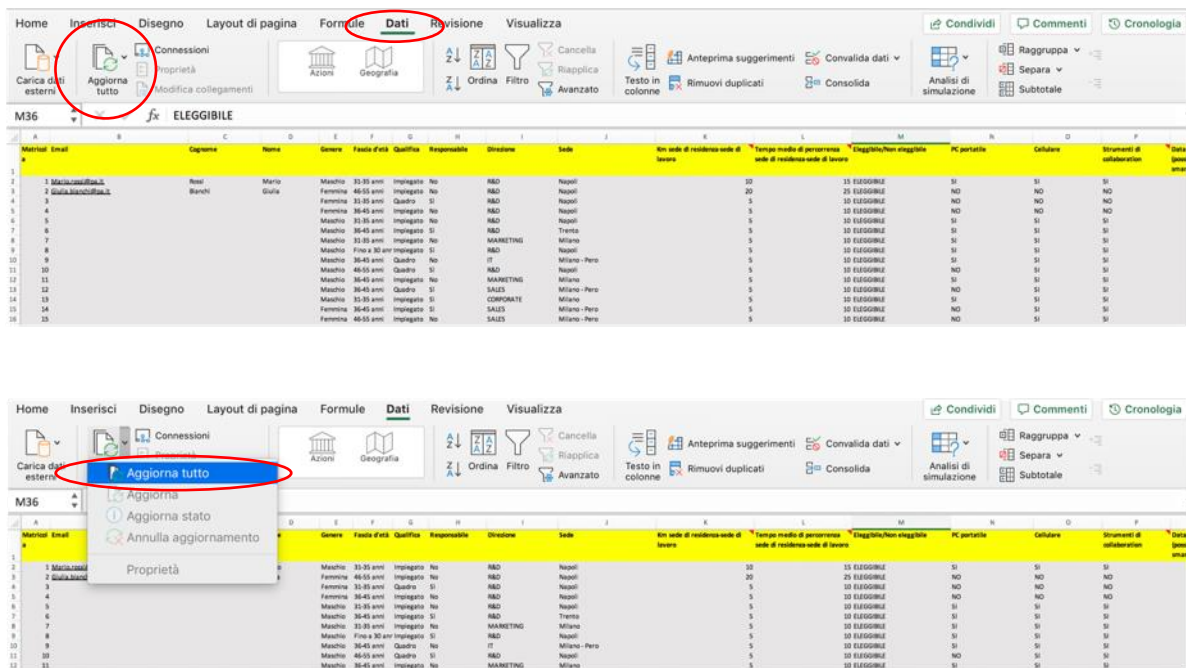


Figura 1 - Come aggiornare tabelle pivot

- Per gli indicatori il cui calcolo è basato sull'utilizzo di dati contenuti nello sheet organico e da monitorare con frequenza mensile (*# eleggibili, # iscritti, % di iscritti su eleggibili, % di fruitori su iscritti, # giornate sw totali, % sw frequenti su eleggibili, % sw frequenti su iscritti, % sw medi su eleggibili, % sw medi su iscritti, % sw occasionali su eleggibili, % sw occasionali su iscritti, % sw non fruitori su eleggibili, % sw non fruitori su iscritti, % sw non iscritti su eleggibili, # e % dipendenti che possiedono pc portatile, # e % dipendenti che possiedono cellulare, # e % dipendenti che possiedono strumenti di collaboration*) sarà necessario, per mantenere uno storico dei valori, duplicare mensilmente il layout dinamico e rinominare la nuova copia del file excel ad esempio "Layout dinamico_Gennaio2019", "Layout dinamico_Febbraio2019" etc.;
- I grafici attualmente predisposti nelle dashboard selezionano le clusterizzazioni "esempio" contenute attualmente nel layout dinamico e il "totale complessivo", tuttavia, è possibile attraverso la funzione "Seleziona dati" rappresentare graficamente i dati di volta in volta d'interesse (seguire i passaggi mostrati di seguito in Figura 2):
 - Step 1: cliccare sul grafico d'interesse e successivamente su "Seleziona dati";
 - Step 2: cliccare su "Intervallo dati grafico";
 - Step 3: selezionare nello sheet i dati che si vogliono visualizzare nel grafico stesso.

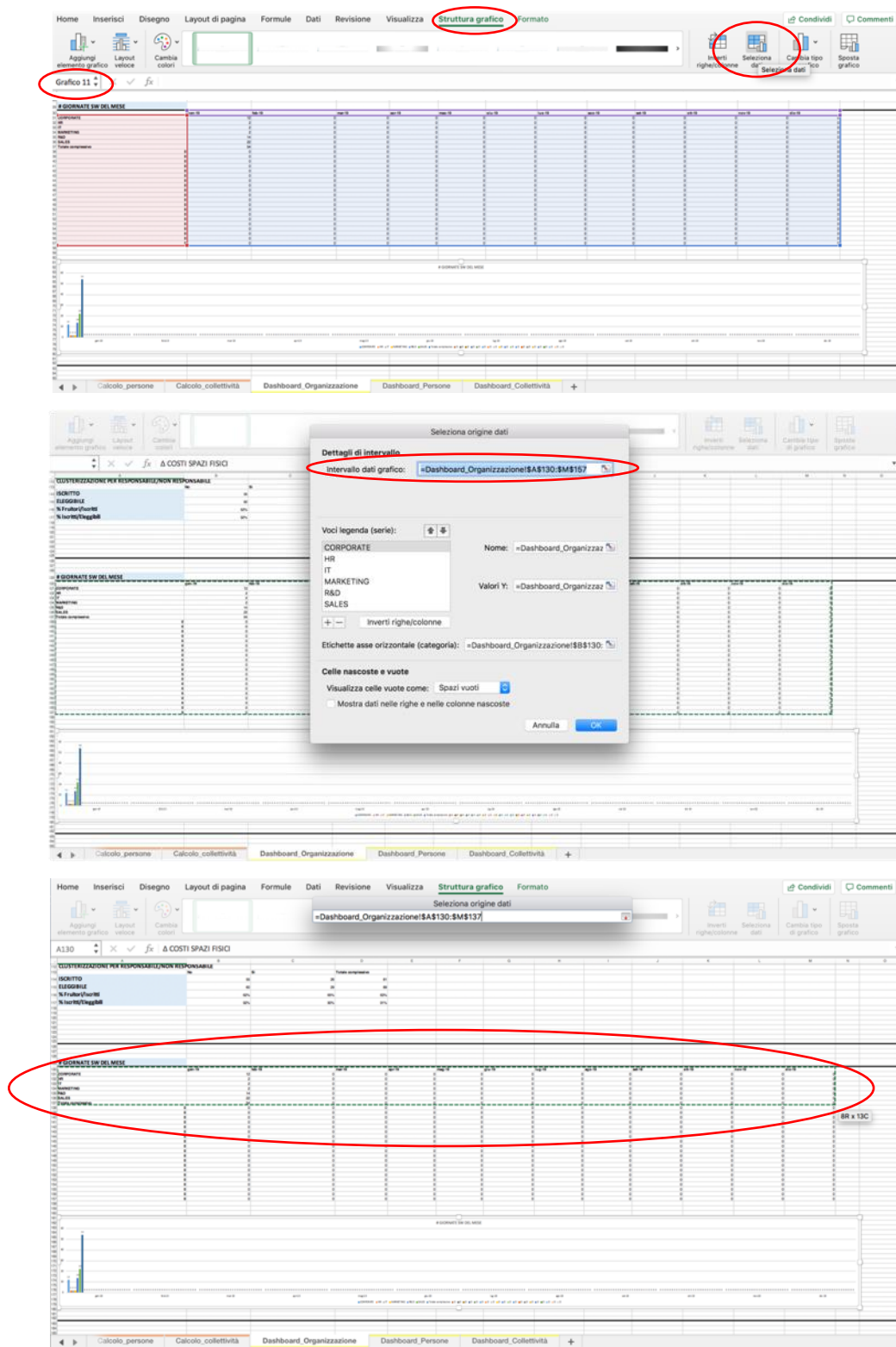


Figura 2 - Selezionare dati in un grafico