Corso per Smart manager «IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

Ing. Giuseppe Negro

Marzo 2021

LineATENEI

IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

IL PENSIERO STRATEGICO

- SAPER GESTIRE PER "VISION"

- SAPER GESTIRE PER PRIORITA'

- SAPER GESTIRE PER RISULTATI IMPORTANTI

- SAPER GESTIRE PER LOGICA CAUSALE

- SAPER GESTIRE PER COERENZE:
    - Temporali
    - Gestionali
    - Organizzative

Il percorso di formulazione del piano

I principi del lavoro agile

FAR BUT CLOSE ovvero “lontano ma vicino”
Flessibilità dei modelli organizzativi
Autonomia nell’organizzazione del lavoro
Responsabilizzazione sui risultati
Benessere del lavoratore
Utilità per l’amministrazione
Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
Cultura organizzativa
Libertà del dove, del quando e del come lavorare
Organizzazione
SMVP Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance da aggiornare in coerenza con il lavoro agile
Equilibrio in una logica win-win, tra amministrazione e lavoratori

1. LA MISSION

E’ la ragione d’essere di una organizzazione o di una struttura organizzativa.

Indica gli scopi che deve perseguire

(PERCHÈ ESISTIAMO)

Alcuni esempi

1. Garantire ai propri soci continuità di occupazione lavorativa, migliori condizioni economiche, sociali e professionali.

Offrire servizi di fiducia e di qualità alla collettività con la massima professionalità e lealtà sviluppandosi con profitto nel mercato. **(PRIMARIA COOPERATIVA CHE EROGA SERVIZI DI FIDUCIA)**

2. Essere l'agenzia per le politiche sociali dei comuni che studia, analizza, propone, effettua progettazione innovativa, assicura la prevenzione, gestisce direttamente i servizi **(CONSORZIO SERVIZI SOCIALI)**

2. LA VISION

Definisce i traguardi che l'organizzazione si pone guardando al lungo termine.

Risponde alla domanda:

"CHE COSA VOGLIAMO COSTRUIRE INSIEME?"

Alcuni esempi

1. COSA VOGLIAMO COSTRUIRE INSIEME

Diventare, nei prossimi 5 anni, leader nazionale nei servizi di fiducia attraverso un forte legame con il territorio e garantendo l'erogazione di servizi personalizzati, innovativi e di qualità.

(COOPERATIVA CHE EROGA SERVIZI DI FIDUCIA)

2. LA NOSTRA VISION

Una realtà eccellente che agisce con pro-attività per essere riconosciuta sul territorio per la capacità di promuovere benessere, relazioni sociali positive e di progettare e gestire sistemi di solidarietà.

Per questo agisce per un forte radicamento sul territorio puntando ad estendere gli ambiti territoriali ed i servizi erogati.

(CONSORZIO SERVIZI SOCIALI)

Esempio di mission del sistema organizzativo SW

Definire le condizioni organizzative migliori per ottenere elevata motivazione del personale, flessibilità operativa, migliore accessibilità ai servizi da parte dell'utenza, riduzione costi, rispetto della normativa

Esempio di vision del sistema organizzativo SW

Realizzare un sistema organizzativo evoluto e di riferimento per la P.A. in grado di attrarre le migliori professionalità ed esprimere elevati livelli di efficienza e di qualità dei servizi ai cittadini attraverso la motivazione e la qualità della vita lavorativa delle persone che lavorano nell'ente, la digitalizzazione, l'affinamento dei sistemi gestionali, la cultura organizzativa orientata ai risultati.

3. I FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

- Digitalizzazione
- Cultura organizzativa
- Qualità del servizio agli utenti e stakeholders
- Spirito di appartenenza
- ……..

4. I VALORI

- Fiducia diffusa
- Responsabilizzazione/autonomia personale
- Orientamento al servizio agli stakeholders
- ……

5. L'ANALISI S.W.O.T.

Ambiente interno

S **STRENGHT**	**W** **WEAKNESS**
O **OPPORTUNITIES**	**T** **THREATS**

Ambiente esterno

L'ANALISI ESTERNA: minacce / opportunità

- DINAMICHE DI SVILUPPO DEI BISOGNI E DELLA DOMANDA DI SERVIZI
- DINAMICHE DI SVILUPPO DI STRUTTURE ALTERNATIVE
- POTERE NEGOZIALE DI FORNITORI E PARTNER
- DINAMICA DI SVILUPPO DELLA TECNOLOGIA
- DINAMICA DI SVILUPPO DELLA LEGISLAZIONE
- EVOLUZIONI SCIENTIFICHE
- ECC.

L’ANALISI INTERNA: punti di forza e di debolezza

- COERENZA DELLE RISORSE
- OSTACOLI E DIFFICOLTA’
- CAPACITA’ E COMPETENZE
- FATTORI FACILITANTI
- POTENZIALITA’
- LIVELLO DELLE RELAZIONI

Punti di forza

-Esistenza del regolamento (già pronti a partire)
-La tecnologia per l'accesso da remoto
-La digitalizzazione dell'ente
-La digitalizzazione di alcuni processi
-Le dotazioni personali dei dipendenti
-L'atteggiamento dei ruoli manageriali delle PO
-Atteggiamento della struttura alla flessibilità (es. orari personalizzati)
-Competenze digitali
-Gestione documentale in digitale
-Atteggiamento positivo da parte di tutti (amministrazione, personale,….)
-Percezione di senso di responsabilità diffuso
-Amministrazione che è andata incontro alle esigenze delle persone

ESEMPIO DI ANALISI SWOT PER IL POLA

Punti di debolezza

-Cruscotti direzionali da costruire
-Coordinamento dirigenziale unitario da rafforzare
-Cultura manag.le orientata ai risultati da rafforzare
-Resistenze di qualche dirigente allo smart working
-Individualismo di alcuni (pensare più ai diritti)
-Dotazioni tecnologiche non omogenee
-Aspettative del personale verso la disponibilità da parte dell'amministrazione
-Mandato/indirizzi dell'amministrazione da definire
-Posta elettronica (sistema farraginoso)
-Accesso telefonico (deviazione chiamate)
-Strumenti di video conferenza, chat,….
-Logistica difficile con edifici vincolati
-Autonomia limitata da parte di alcuni ruoli
-Necessità di confronto con responsabile e colleghi
-Nuove modalità di programmazione, coordinamento, monitoraggio, valutazione
-Competenze digitali disomogenee

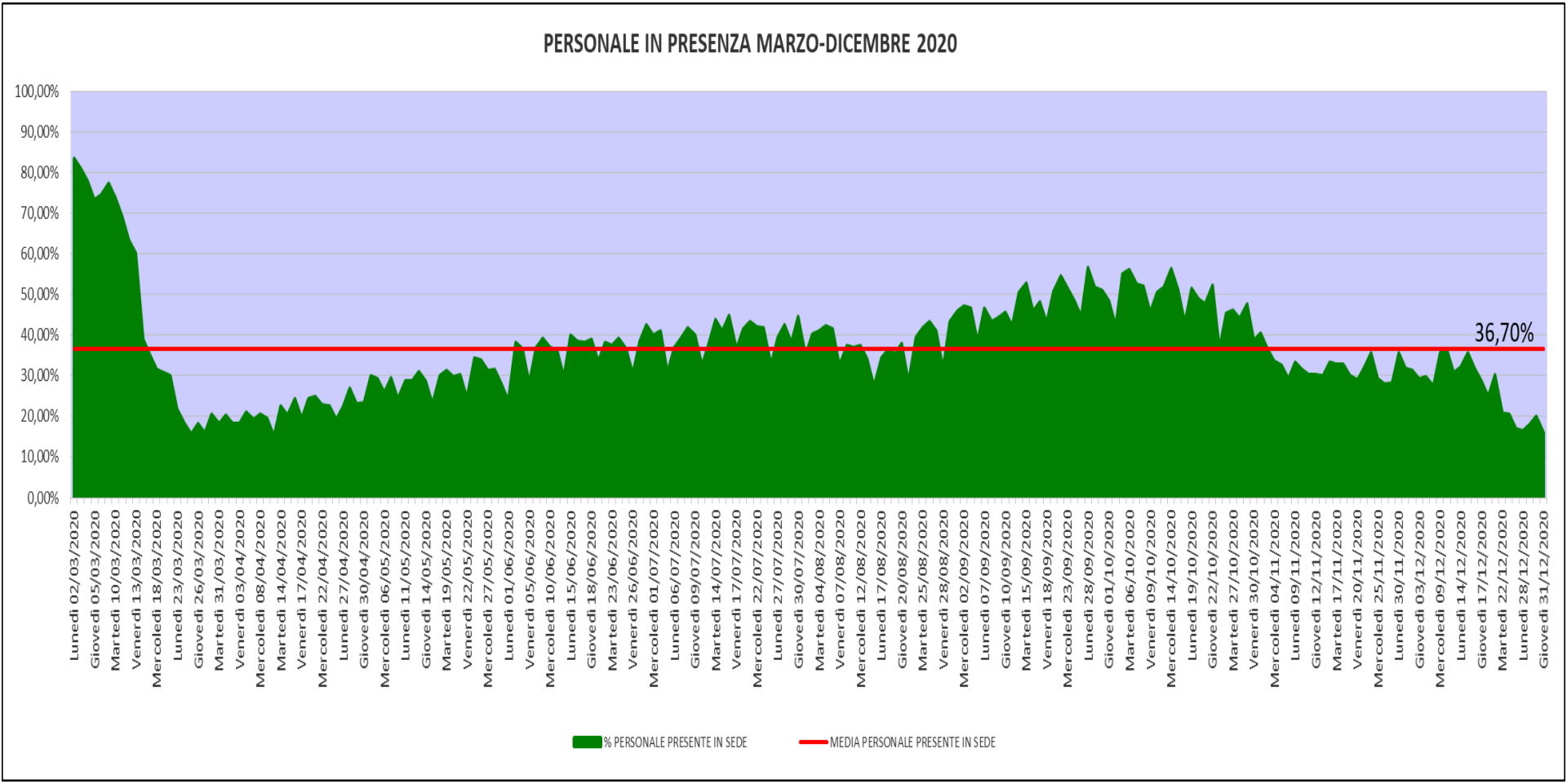
Opportunità

-Maggiori opportunità di confronto/conoscenza
-Necessità che favorisce lo sviluppo
-Miglioramento infrastrutture
-Legislazione in evoluzione
-Possibilità di finanziamenti/incentivi
-Possibilità di riduzione dei tempi
-Offerta formativa più completa e personalizzata
-Evoluzione tecnologica con rapporto prestazione/costi favorevole
-Effetto contaminazione

Minacce

-Impatto negativo sull'opinione pubblica
-Generare disservizi al cittadino
-Spinte di rivendicazione sindacale
-Interpretazione come privilegio/benefit
-Aumento rischio informatico
-I dip.nti non in smart working (passa parola negativo)
-Sistema di valutazione performance non coerente (mancanza di fiducia, flessibilità,….)
-Non obiettività da parte dei valutatori
-Perdita opportunità di relazione e di apprendimento

L'ANALISI DEL CONTESTO



L’ANALISI DEL CONTESTO

Erogazione formazione anno 2020	
Numero corsi erogati nell'anno	258
Numero ore erogate nell' anno	10.076
Numero frequenze	2.792
Media ore formazione fruite individualmente (Tot. erogato/personale in servizio)	23

L'ANALISI DEL CONTESTO

CONFRONTO SPESE ANNO 2019-2020

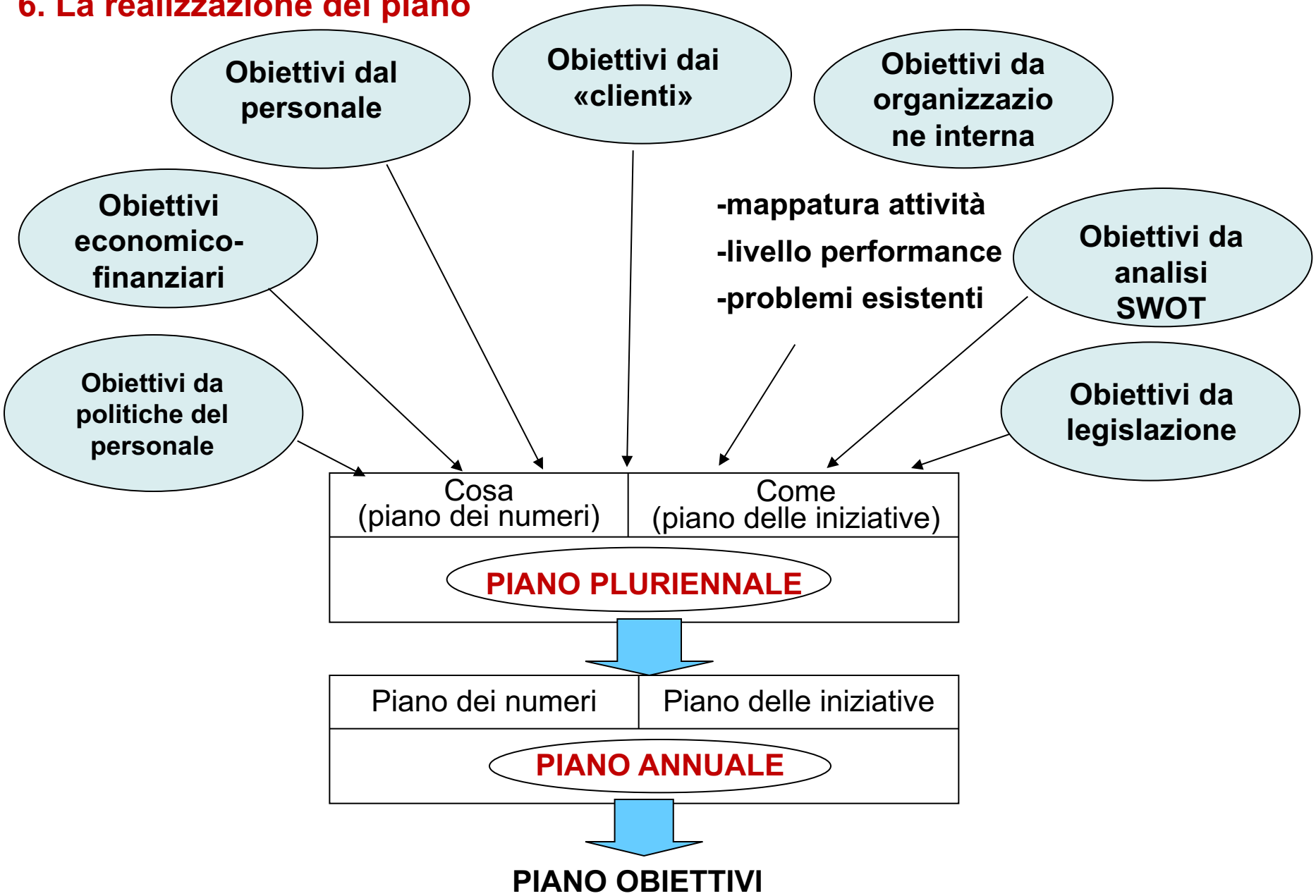
	2019	2020	Variazione %	Minori Spese
Buoni pasto	164.051,47	119.738,51	27,01%	44.312,96
Cancelleria	11.400,00	7.640,22	32,98%	3.759,78
Carburante auto aziendali	36.047,71	15.609,56	56,70%	20.438,15
Carta da fotocopie	10.435,57	9.001,16	13,75%	1.434,41
Costo copie multifunzioni	36.244,05	5.780,55	84,05%	30.463,50
Luce autonoma	96.186,12	76.572,00	20,39%	19.614,12
Pedaggi autostradali	15.721,16	5.454,48	65,30%	10.266,68
Spese postali	9.079,18	6.023,26	33,66%	3.055,92
Treni/aerei/alberghi	16.633,56	4.794,85	71,17%	11.838,71
Rimborsi spese di missione	87.955,73	44.811,89	49,05%	43.143,84
Spese per straordinario	105.316,06	63.922,84	39,30%	41.393,22
Totale	**589.070,61**	**359.349,32**	**39,00%**	**229.721,29**

L'ANALISI DEL CONTESTO

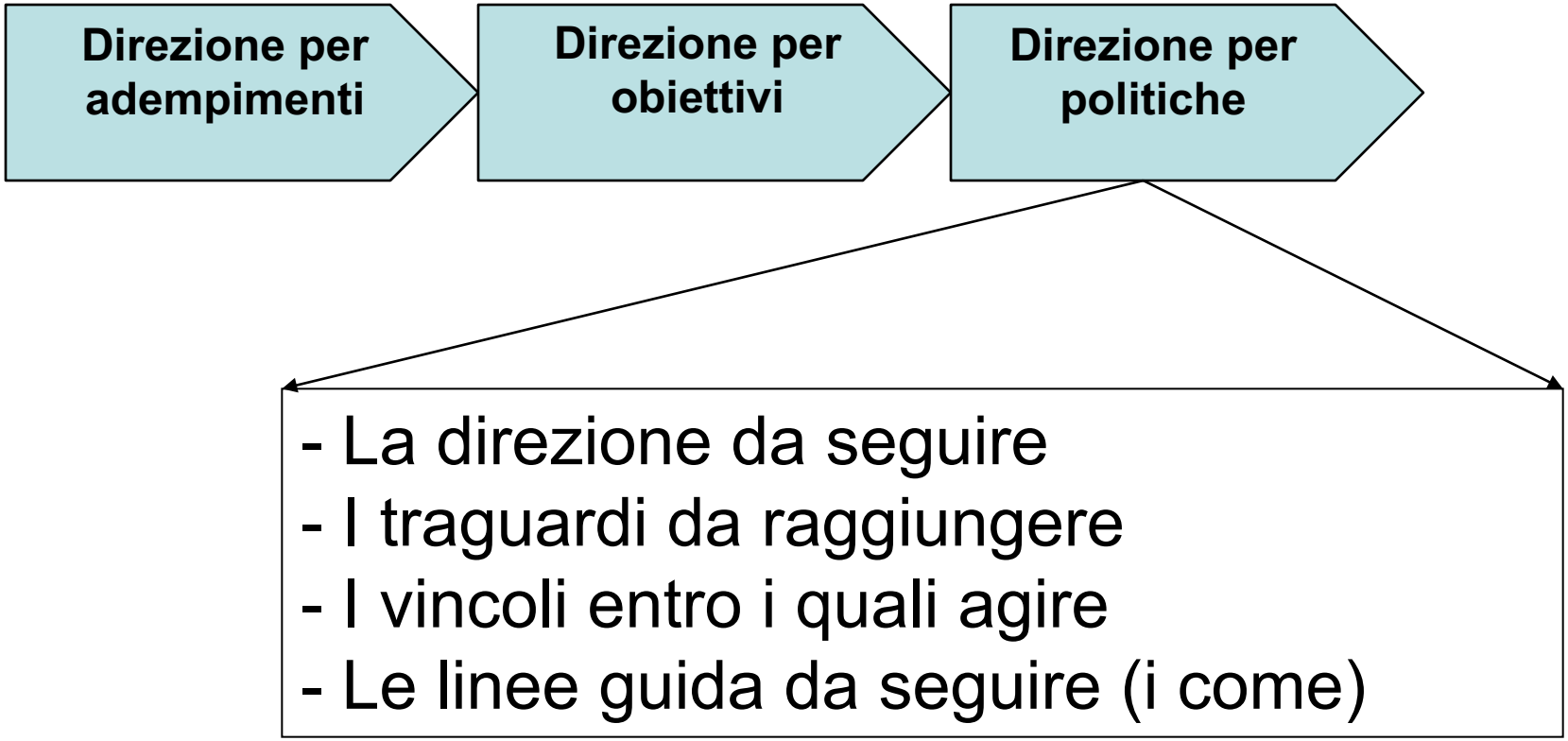
L'Agenzia ha messo a disposizione dei suoi dipendenti:

- ✓ 107 personal computer (di cui 75 portatili)
- ✓ 8 modem
- ✓ 7 tablet
- ✓ 347 VPN
- ✓ 124 licenze antivirus "Trend Micro Worry Free"
- ✓ 50 mila € destinati all'erogazione di microcrediti per l'acquisizione della dotazione tecnologica

6. La realizzazione del piano



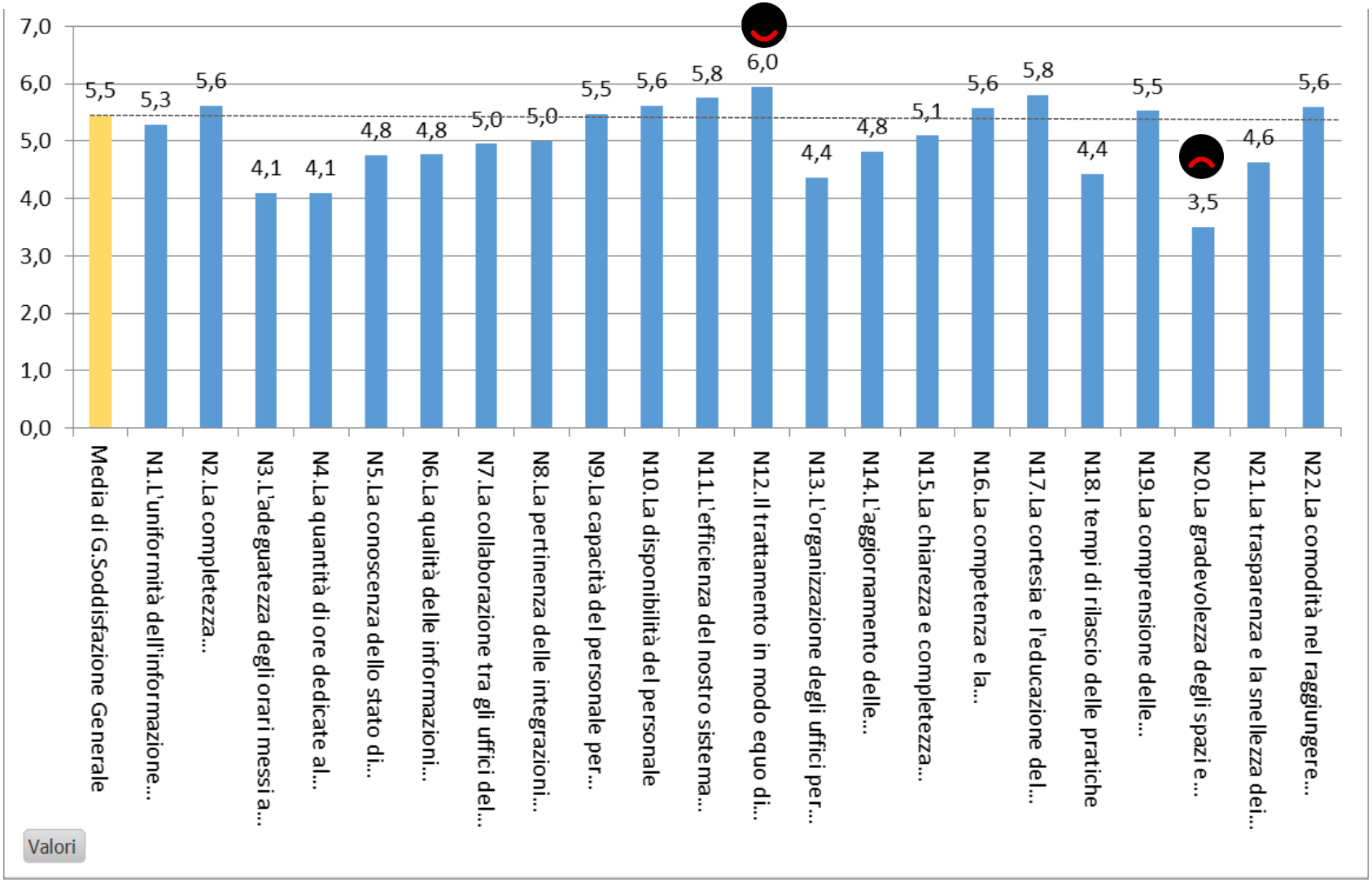
DALLA DIREZIONE PER ADEMPIMENTI ALLA DIREZIONE PER POLITICHE



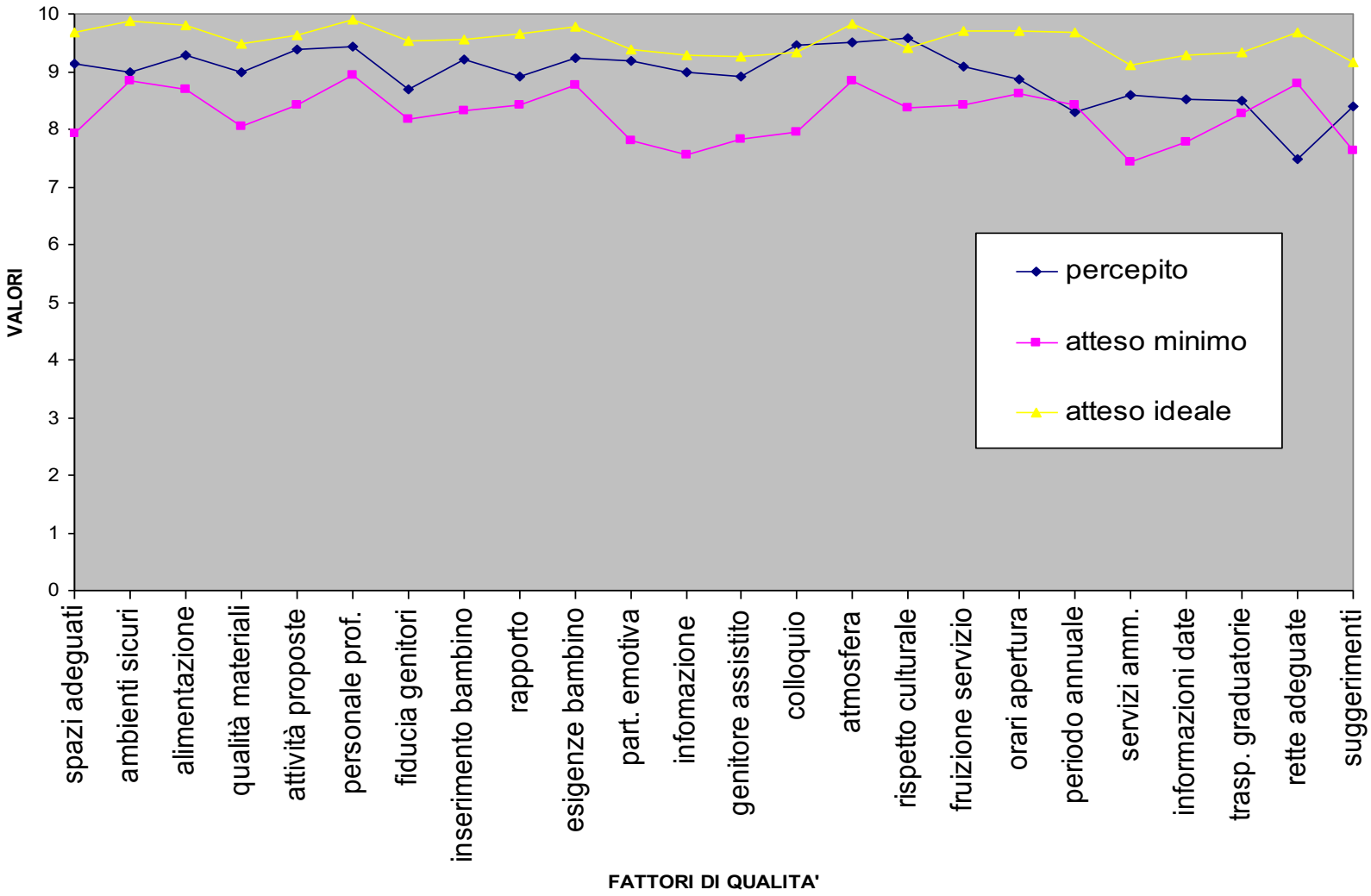
POLITICA: MOTIVAZIONE E BEN-ESSERE DELLE PERSONE

OBIETTIVI	VINCOLI	LINEE GUIDA
•INCREMENTARE L'INDICE DI BEN-ESSERE ORGANIZZATIVO DEL 30 % IN 3 ANNI	▪RISPETTO VINCOLI DI LEGGE ▪PARITA' DI RISORSE UMANE ▪BUDGET DI € 100.000 ANNO	▪BILANCIARE LE ESIGENZE VITA-LAVORO ▪ESTENDERE IL LAVORO AGILE ▪DIGITALIZZARE I PROCESSI DI LAVORO ▪AGIRE SULLA QUALITA' DELLE CONDIZIONI LAVORATIVE ▪RAFFORZARE I SISTEMI DI ASCOLTO DEI BISOGNI DEL PERSONALE

LA VOCE DEL CITTADINO: SETTORE EDILIZIA



La curva della qualità percepita dall'utente



LA VOCE DEL PERSONALE: INDAGINE DI CLIMA – I BENEFICI da focus group

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO/AMBIENTE FISICO DI LAVORO

- (8 persone) Possibilità di organizzare il lavoro in autonomia (anche progettuale), di controllarlo meglio, di autogestire il tempo (senza ora di inizio e ora di fine) e secondo le proprie preferenze; consapevolezza maturata che gran parte del lavoro possa essere fatto da casa.
- (3 persone) Migliore e più adatta dotazione tecnologica a casa rispetto all'ufficio.
- Minori disturbi esterni e maggiore dilatazione dei tempi.
- Alcune attività prima considerate residuali (es. riepilogazioni, social…) sono diventate fondamentali.
- Difficoltà iniziali ad utilizzare gli strumenti domestici, ma poi progressiva semplificazione e facilità.
- L'Ente è stato pronto e veloce a predisporre le piattaforme sulle quali poter lavorare.
- Possibilità di utilizzo in ambito domestico di un PC del Comune.

LA VOCE DEL PERSONALE: INDAGINE DI CLIMA – I BENEFICI da focus group

BENESSERE PERSONALE/CONCILIAZIONE TEMPO DI VITA E TEMPO DI LAVORO

- (4 persone) Meno elementi di distrazione e maggiore capacità di concentrazione.
- (4 persone) Benefici economici, logistici e di gestione del tempo derivanti dall'assenza di viaggi e spostamenti.
- (2 persone) Percezione di una maggiore tranquillità, sicurezza e tutela della salute.
- Sensazioni di benessere legate al calore famigliare.
- Non sentire l'esigenza di tornare in ufficio.
- Aver potuto contare sulla rete famigliare per il supporto ai figli più piccoli.
- Più possibilità di accudimento dei figli.
- Maggiore possibilità di rapporto con i famigliari.
- Ripensamento del lavoro come aiuto e opportunità per i dipendenti (*"Posso non essere presente, ma garantire ugualmente il lavoro"*).

LA VOCE DEL PERSONALE: INDAGINE DI CLIMA – I BENEFICI

da focus group

RAPPORTO CON I RESPONSABILI

- Possibilità di dare maggiori riscontri e feed-back al responsabile di servizio (report periodici, mail…).
- Sentire di meno il controllo dei capi sul proprio operato (non avere il "fiato sul collo").
- Opportunità per i responsabili di imparare a fidarsi maggiormente dei propri collaboratori.

RUOLO PROFESSIONALE

- (5 persone) Percezione di avere aumentato la produttività e l'efficienza.
- (4 persone) Superamento della sfiducia, dello scetticismo e dei pregiudizi iniziali.
- (3 persone) Possibilità di apprendere a lavorare per obiettivi.
- (2 persone) Ripensamento del proprio ruolo professionale (maggiore flessibilità) e cambiamento di mentalità.

LA VOCE DEL PERSONALE: INDAGINE DI CLIMA – I BENEFICI
da focus group

COMUNICAZIONE E LAVORO IN TEAM

- Snellimento e miglioramento nella gestione delle riunioni e del lavoro in équipe.
- Aver fatto diventare una consuetudine le videocall.
- Le videocall hanno rappresentato un'importante funzione di supplenza.

QUALITA' DEL SERVIZIO

- Essere riusciti a erogare i servizi anche ai tempi del Covid.
- Apprendimento da parte dell'utenza ad utilizzare maggiormente lo strumento delle mail anziché il telefono
- Avere meno "seccature" da parte dell'utenza

LA VOCE DEL PERSONALE: INDAGINE DI CLIMA – I RISCHI

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO/AMBIENTE FISICO DI LAVORO

- (4 persone) **Difficoltà a stabilire un termine per la giornata lavorativa** ("non si smette mai" – "o ti metti dei paletti oppure rischi di non staccare mai la spina" – "non avendo cellulare aziendale ricevevo telefonate anche alle 22").
- (4 persone) **Maggiori distrazioni** legate al tempo trascorso in casa (tempo più diluito, meno capacità di concentrazione, altre occupazioni a cui doversi dedicare, difficoltà di conciliazione con le esigenze famigliari), anche legate agli spazi dell'ambiente domestico **("Per me il lavoro dentro la famiglia è una violenza").**
- (4 persone) **Impossibilità di avere la deviazione di chiamata telefonica** dal numero dell'ufficio (con conseguente necessità di fornire il numero del proprio cellulare personale).
- Necessità di una migliore informatizzazione e di una maggiore fornitura di supporti e dispositivi da parte dell'Ente.
- **Difficoltà ad usare banche dati informatiche e programmi presenti sul PC dell'ufficio**.
- Difficoltà per chi non ha in casa una adeguata dotazione tecnologica.
- Difficoltà iniziali causate dalla necessità di dotarsi degli strumenti tecnologici necessari.
- **Insufficienza degli strumenti informatici domestici**.
- Inadeguatezza delle piattaforme software.
- Rete domestica più vulnerabile.
- **Necessità di portare a casa materiali cartacei e faldoni dall'ufficio.**
- **Dissonanza tra il concetto di smart working e la rigidità degli adempimenti richiesti dal lavoro nella PA.**

LA VOCE DEL PERSONALE: INDAGINE DI CLIMA – I RISCHI da focus group

COMUNICAZIONE INTERNA/MECCANISMI DI COORDINAMENTO

- (5 persone) **Difficoltà di comunicazione e collegamento con gli altri colleghi a casa.**
- (3 persone) Difficoltà nei meccanismi di coordinamento e di confronto fra colleghi.
- (3 persone) **Rischio di conflitti con i colleghi e di clima più teso a causa della maggiore difficoltà di contatto e raggiungimento dei colleghi.**

- **QUALITA' DEL SERVIZIO**
- (2 persone) **Percezione negativa da parte dell'opinione pubblica e dell'utenza**.
- Utenti più aggressivi.
- **L'impossibilità del contatto diretto con l'utenza penalizza in particolare gli anziani e le categorie fragili e più in difficoltà.**
- Difficoltà per il personale di contatto con il pubblico (gli utenti sono abituati al contatto diretto).
- Mancanza di rapporti diretti con i fornitori.

LA VOCE DEL PERSONALE: INDAGINE DI CLIMA – I RISCHI

RELAZIONI INTERPERSONALI E SOCIALITA'

- (11 persone) **Diminuzione delle relazioni interpersonali**, mancanza della socialità e rapporti con i colleghi più rarefatti ("L'impossibilità di stare vicini").
- (4 persone) **Sensazioni di alienazione e isolamento**.
- **Minore senso di appartenenza e nella possibilità di sentirsi gruppo**.

- **RUOLO PROFESSIONALE**
- Difficoltà a cambiare ed acquisire nuove professionalità in seguito ad una riconversione di ruolo (precedente settore di attività fermo a causa del Covid).
- Difficoltà ad affrontare il cambiamento soprattutto per le persone più anziane o con maggiore anzianità di servizio.
- Difficoltà a garantire l'operatività in situazioni che richiedono il lavoro in presenza (es. cantieri).
- Percezione che per molti sia una situazione di comodo.

RAPPORTO CON I RESPONSABILI/SISTEMA VALUTATIVO

- Dover dimostrare di aver prodotto per non essere considerati dei privilegiati.
- **Rischio che i responsabili non sappiano valutare adeguatamente le prestazioni.**
- Difficoltà a parametrizzare cose che non sono parametrizzabili.

LA VOCE DEL PERSONALE (QUESTIONARIO)

1) Il rischio che la modalità di lavoro in smart working possa penalizzarti rispetto ad altri colleghi/e nel riconoscimento della tua professionalità e nella progressione di carriera	4	3	2	1
2) Il supporto dell'Amministrazione nella fornitura, predisposizione e assistenza delle apparecchiature necessarie (rete soft e hard) ad allestire la tua postazione domestica di lavoro agile	4	3	2	1
3) La possibilità di eliminare i tempi di trasferimento casa/ufficio (e viceversa) e le difficoltà connesse ai relativi spostamenti	4	3	2	1
4) La diminuzione di forme di paura o di ansia conseguenti ad errori commessi e/o al giudizio di colleghi/e e superiori	4	3	2	1
5) La garanzia di maggiori condizioni di sicurezza e di tutela della salute rispetto al lavoro in presenza	4	3	2	1
6) L'assenza di saltuari e/o continuativi elementi di disturbo e distrazione dati dalla contemporanea presenza di altri colleghi/e nel tuo luogo di lavoro	4	3	2	1
7) La possibilità di conciliare ed equilibrare meglio il tuo tempo di vita con quello di lavoro e di non separare in modo netto il luogo di lavoro dai luoghi della vita extra-lavorativa	4	3	2	1
8) La possibilità di disporre di un ambiente tranquillo che ti consenta di poterti concentrare senza disturbi e distrazioni esterne	4	3	2	1
9) La maggiore difficoltà a costruire relazioni interpersonali significative e legami con i colleghi/e	4	3	2	1
10) I vantaggi economici derivanti dallo svolgere a casa la tua attività lavorativa (mezzi di trasporto, pausa pranzo, …)	4	3	2	1
11) Il differente livello di coinvolgimento e la minore possibilità di essere tempestivamente ascoltati e informati nei processi decisionali che riguardano il tuo lavoro	4	3	2	1
12) La riduzione delle possibilità di comunicazione "faccia a faccia" con colleghi/e e superiori e di lavoro in team in presenza	4	3	2	1
13) La percezione di avere intensificato la tua capacità lavorativa ed aumentato la tua produttività ed efficienza	4	3	2	1
14) L'aumentata soggettività e la conseguente incertezza dei criteri scelti dai tuoi responsabili per verificare l'andamento del tuo lavoro e valutare le tue prestazioni e i tuoi risultati	4	3	2	1
15) La possibilità di programmare e controllare con maggiore autodeterminazione e responsabilizzazione la tua attività lavorativa	4	3	2	1

valutazione di importanza su una scala 4-1 (dove al numero 4 corrispondeva la massima importanza ed al numero 1 la totale assenza di importanza)

LA VOCE DEL PERSONALE (QUESTIONARIO)

15) La possibilità di programmare e controllare con maggiore autodeterminazione e responsabilizzazione la tua attività lavorativa	4	3	2	1
16) Il rischio che sul medio e lungo tempo prevalgano sensazioni di isolamento, solitudine, monotonia, noia, stress, *routinarietà*…	4	3	2	1
17) I rischi connessi ad un maggior tempo complessivo trascorso davanti allo schermo del pc (es. colloqui e riunioni in videoconferenza anziché in presenza)	4	3	2	1
18) La necessità che vengano fissati con chiarezza e formalizzati i diritti/doveri sulla disponibilità e reperibilità degli smart workers (diritto alla disconnessione)	4	3	2	1
19) La necessità che l'Ente, in considerazione delle nuove tipologie lavorative, attui politiche di sviluppo delle Risorse Umane che favoriscano la crescita della fiducia e il senso di appartenenza	4	3	2	1
20) La maggiore libertà, flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare per lo svolgimento del tuo Lavoro	4	3	2	1
21) La percezione che le necessità richieste dal tuo lavoro in smart working possano suscitare particolari sentimenti negativi e di critica da parte di altri componenti del tuo nucleo famigliare	4	3	2	1
22) La convinzione che l'implementazione dello smart working vada adeguatamente progettata e costruita con gradualità verificandone costantemente l'andamento	4	3	2	1

Considerando tutte le componenti del tuo lavoro, ti ritieni soddisfatto/a dell'esperienza di lavoro in smart working che hai vissuto?

molto soddisfatto/a *4* *3* *2* *1* *per niente soddisfatto/a*

Considerando tutti gli aspetti esaminati nelle domande precedenti, quanto ti ritieni personalmente interessato/a all'ipotesi di proseguirla (iniziarla)?

molto interessato/a *4* *3* *2* *1* *per niente interessato/a*

valutazione di importanza su una scala 4-1 (dove al numero 4 corrispondeva la massima importanza ed al numero 1 la totale assenza di importanza)

LA VOCE DEL PERSONALE: L'IMPORTANZA

- ✓ l'**organizzazione del lavoro e dell'ambiente fisico** con la libertà di organizzare in autonomia (gestione del tempo) le proprie attività (3,42),
- ✓ l'amm.ne fornisca i supporti e **le dotazioni tecnologiche necessarie** (3,40). Per i 20-30enni il valore è 2,67, mentre quella dei 60-70enni è di ben 3,75.
- ✓ la possibilità di poter contare su un ambiente di lavoro più tranquillo rispetto a quello dell'ufficio e privo di distrazioni e disturbi esterni (3,33).
- ✓ **le politiche di sviluppo delle risorse umane** (3,33) che favoriscano la crescita della fiducia e del senso di appartenenza all'organizzazione
- ✓ la definizione della **"carta" dei diritti/doveri dello *smart worker*** con le garanzie sulle sue disponibilità e reperibilità (diritto alla disconnessione) e la necessità di stabilire un termine per la giornata lavorativa (3,29).
- ✓ **l'implementazione smart working progettata e attuata con gradualità** e con strumenti di verifica intermedia (3,25). (possibilità di scegliere se fare *s.w.*) e la necessità di redigere un elenco delle mansioni effettivamente telelavorabili
- ✓ nell'area del **benessere personale** le possibilità di **una maggiore autodeterminazione nella gestione dell'attività lavorativa** (3,17) e quelle di una migliore **conciliazione tra tempo di vita e tempo di lavoro** (3,06), con i risparmi di tempo dall'eliminazione degli spostamenti casa/ufficio (3,02).

LA VOCE DEL PERSONALE: L'IMPORTANZA

- ✓ le maggiori difficoltà incontrate nella **comunicazione interna** e nei **meccanismi di coordinamento** e confronto tra colleghi, come anche nella possibilità di **lavorare in team** a distanza (3,02)
- ✓ con valore medio di importanza (indice sopra il 2 e vicino al 3) i rischi dati dal prolungato tempo trascorso davanti allo schermo del computer (2,94), il **minore coinvolgimento nei processi decisionali** che avvengono in ufficio (2,90) e la mancanza di elementi di disturbo e distrazione dati dalla compresenza di altri colleghi (2,90)
- ✓ i rischi dati dal prolungato tempo trascorso davanti allo schermo (2,94)
- ✓ la percezione di avere aumentato la propria produttività raccoglie un indice di importanza del 2,73
- ✓ **i vantaggi economici (2,69)**
- ✓ il bisogno di maggiore **sicurezza** e tutela della salute (2,6)
- ✓ poco importanti l'essere meno esposti al giudizio di colleghi e superiori (1,81) ed il rischio che le necessità di lavoro domestico possano suscitare sentimenti negativi o di critica da parte di qualcuno degli altri famigliari (1,56).

- ✓ **3,04 l'indice di soddisfazione** per l'esperienza vissuta
- ✓ **3,24 l'interesse a proseguirla** (2,82 per 40-50 anni; 2,67 per over 60 anni)

Le competenze più importanti per i ruoli manageriali

- Come si organizza e gestisce lo smart working (elementi tecnologici, strumentali, organizzativi, di sicurezza) – change management
- **Come si «rendiconta» lo smart working** (sistemi di verifica automatica degli output giornalieri/settimanali del singolo dipendente)
- **Competenze digitali**, sia sui gestionali e le loro funzionalità sia sui nuovi sistemi che supportano il lavoro agile (Teams, file sharing, ecc.)
- **Come si inserisce lo smart working all'interno di una organizzazione**
- Leadership e team coaching
- **Lavoro per obiettivi**
- **Gestione del tempo**
- **Organizzazione degli spazi («la scrivania non è più mia»)**
- **In-formazione agli Amministratori** su modalità organizzative e benefici dello smart working (evitare che la struttura innovi la modalità organizzativa ma **la parte politica resti invece ancorata alle modalità tradizionali**)

Le competenze più importanti per i professional

- **Formazione tecnologica**: garantire gli strumenti «base» (posta in primis)
- **Formazione sugli strumenti di videoconferenza: conoscerne le funzionalità per gestire una riunione** (accesso, condivisione documenti, condivisione schermo,...)
- **I social come strumento di erogazione di servizi**
- **Reingegnerizzazione finalizzata alla digitalizzazione (legame con funzionalità degli applicativi) e riorganizzazione del lavoro (semplificazione, razionalizzazione)**
- **Gestione del tempo** (in relazione a **chi fa attività di sportello)**
- **La organizzazione del lavoro all'interno degli spazi familiari** (anche **gestione dello stress da situazioni di disturbo** o inefficienze tecnol.che)
- Lavorare in gruppo attività e progetti a distanza
- **L'organizzazione dello smart working all'interno del proprio ufficio (quali attività portare, quali indicatori) e la gestione dei tempi di lavoro**
- **L'integrazione dello SW nell'organizzazione «classica» del lavoro**
- **Saper comunicare lo smart working all'esterno**
- Formazione sulla **cybersecurity**

LE COMPETENZE DIGITALI

- **Con certificazione finale:**
  - saper navigare, ricercare, filtrare, valutare dati e informazioni
  - saper collaborare, condividere informazioni e documenti (es. google drive)
  - saper compilare correttamente i campi mail (oggetto, testo, sintesi,…)
  - saper gestire la propria identità digitale
  - saper creare contenuti digitali (creare file, integrare contenuti esistenti)
  - conoscere copyright e licenze
  - saper fare piccole macro in excel (primi rudimenti di programmazione)
  - conoscenza i meccanismi di sicurezza digitale, privacy per i dfati personali
  - saper risolvere problemi digitali (es. trasmettere progetti «pesanti»)

ORGANIZZAZIONE INTERNA: SELEZIONE ATTIVITA' DA SW E QUANTIFICAZIONE RISORSE (analitico)

FUNZIONE:URBANISTICA, EDILIZIA								COMUNE DI:										
								LA MATRICE BASE PRODOTTI-SERVIZI										
n.	Descrizione dei processi e delle attività	Supporti SW (crocetta)					Incidenza % in front office non trasferibile in SW	Output prodotto	NOMINATIVO OPERATORI								Totale FTE	Tempo unitario in ore
		Gestionale	Firma digitale	PEC	Mail				Categoria:	D3	D2	C3	B3	D1	D1	C2		
									Funzione:	Funz.	tec.	tec.	amm	tec.	tec.	amm		
									Volumi di output prodotti	Claudia	Marco	Luigi	Loredana	Elena	Roberto	Sergio		
1	Permessi di costruire	x		x	x		20	Permessi	107	1%	7%	5%	3%	5%	2%		**0,2**	3,3
2	DIA Piano Casa/SCIA						10	DIA/SCIA	125	1%	7%	5%	1%	3%	1%		**0,2**	2,2
3	CIL/CILA						10	N. pratiche	132		3%	2%	1%	1%			**0,1**	0,8
4	Autorizzazioni (paesaggistica, pubblicitari, segnaletica, suolo pubblico, utenze, vincolo idrogeologico….)						20	Autorizz.ni	65	3%	3%	1%	2%	6%			**0,2**	3,6
5	Agibilità							N. pratiche	36	1%	2%	3%	1%	2%	1%		**0,1**	4,3
6	Depositi pratiche sismiche							N. pratiche	35				2%				**0,02**	0,9
7	Certificazioni (IVA agev.ta, barriere, idoneità alloggiative, metano, CDU,ecc…)							Certificati	240		4%	6%	6%	3%			**0,2**	1,2
8	Gestione abusi						20	N. pratiche	23	3%	9%	2%	1%	5%			**0,2**	13,5
9	Sanatorie						30	N. pratiche	22	2%	7%	2%	1%	4%			**0,2**	11,3
10	Accesso agli atti						20	Richieste	178	2%	4%	3%	10%	5%	1%		**0,3**	2,2
11	Condoni						30	N. pratiche	4		1%			1%			**0,02**	7,8
12	Anagrafe tributaria							File	186		1%	10%	9%	5%			**0,3**	2,1
13	Attività SUAP							N. pratiche	627	2%	3%	5%	6%	11%	4%		**0,3**	0,8
14	Informazioni al pubblico						70	N. contatti	16.000	2%	6%	6%	5%	16%	1%		**0,4**	0,0
15	Coordinamento							Ore	350	11%	6%	2%	1%	4%			**0,2**	1,1
16	Varianti urbanistiche (PRG – PI - PATI - P.A.)							N. varianti	5	11%	5%	1%	4%	4%	1%		**0,3**	80,6
17	Altro (tavoli tecnici – legali ecc.)							Ore	400	10%	7%		1%	4%	2%	1%	**0,3**	1,0
18	Archivio storico e recenti						20	N. accessi	1.650	1%	5%	10%	10%	12%			**0,4**	0,4
19	Protocollo/Pubblicazioni/Sito						20	Numero	1.139		1%	9%	7%	3%	1%		**0,2**	0,3
20	Statistica							N.ro report	40		1%	2%	1%	1%			**0,1**	1,9
21	Controllo							ore	100	1%	3%	1%		2%			**0,1**	1,1
22	Programmazione e bilancio							ore	160	5%	4%		2%				**0,1**	1,1
23	Attività trasparenza e anticcorruzione							ore	80	1%	2%		3%				**0,1**	1,2
24	Attività ragioneria decentrata							ore	145	1%	3%		4%			1%	**0,1**	1,0
						Totale	**2,7**			**58%**	**94%**	**75%**	**81%**	**97%**	**14%**	**2%**	**4,2**	

ORGANIZZAZIONE INTERNA: SELEZIONE ATTIVITA' DA SW E QUANTIFICAZIONE RISORSE (sintetico)

FUNZIONE: PERSONALE			ENTE DI: ABC					Data:	
			LA MATRICE BASE PRODOTTI-SERVIZI					Ril.:	
				NOMINATIVO OPERATORI					
				Categoria:	Db	Cb	Cb		
				Funzione:	Capoufficio	Ass. am.vo	Ass.am.vo		
n.	Descrizione delle attività	Grado di portabilità* in smart working (punteggio da 1=basso a 5 elevato)	Output prodotto	Volumi output prodotti	Marisa 28/sett	Gianna 32/sett	Vera 20/sett	Totale	Tempo unitario in ore
1	Procedimenti di assunzione e cessazione (concorsi pubblici/mobilità/comandi/LSU/pensionamenti)	1	n. procedure annue	48	30%	3%	3%	0,4	11,6
2	Gestione atti deliberativi e determine	3	n. atti	164	5%	6%	6%	0,2	1,6
3	Gestione orari rilevazione presenze/assenze dipendenti + comandi, adempimenti x PA	4	n. dipendenti	92			17%	0,2	2,9
4	Gestione stipendi (dip + comandi + amministratori + revisori + Perseo + Cud+770+Dma)	3	n. cedolini	1.140		52%		0,5	0,7
5	Trattamento accessorio annuale e mensili (Fondo, Premialità, straordinari, indennità caricamento dati, elaborazione, ecc...)	4	ore	233	3%	9%	8%	0,2	1,3
6	Programmazione bilancio	3	ore	118	4%	5%		0,1	1,2
7	Statistiche/rilevazioni dati (Conto Annuale+Relaz. Sose, Tab Revisori,Tab interne...)	4	statistiche	4			4%	0,04	15,5
8	Servizi su richiesta (cessioni quinto/piccoli prestiti, laborfonds, sanifonds, certificazioni, maternità, L.104 ecc)	3	n. richieste	5		3%	1%	0,04	11,0
9	Gestione sicurezza del lavoratore Dlgs 81/2008 (ultime visite 2017)	4	n. visite	20	1%		1%	0,02	1,6
10	Relazioni sindacali (verbali, Accordi decentrati, PerlaPA, deleghe sind...)	1	n. riunioni	8	2%		1%	0,03	5,8
11	Altre attività (proced.ti disciplinari/infortuni, anagrafe prestazioni, acquisti Consip)	1	ore	43	1%	1%	2%	0,04	1,4
12	Attività trasparenza e anticorruzione (pubb. Dati)	4	ore	44	3%		1%	0,04	1,4
13	Informazioni telefonica+mail interna/esterna dipendenti/enti e accesso dipendenti	4	n. contatti	167	3%	5%	7%	0,2	1,4
14	Coordinamento	1	ore	180	15%			0,2	1,3
15	Privacy	3	ore	48	4%			0,04	1,3
16	Formazione	2	n. corsi	90			2%	0,02	0,3
17	Mensa	4	ore	18			2%	0,02	1,9
18	Tirocini formativi	3	n. tirocini	5			1%	0,01	1,7
19	Assicurazione	3	ore	8			1%	0,01	2,2
20	Pianta Organica	3	ore	24	2%			0,02	1,3
21	Gestione giuridica personale (applicazione istituti contrattuali, decreti nomina Sindaco)	3	ore	106	3%	5%		0,1	1,2
22	Area tecnica	2	ore	24	2%			0,02	1,3
					78%	89%	56%	223%	

* gradazione a 5 livelli dove uno rappresenta il livello basso e 5 il livello alto di portabilità in smart working. Per la gradazione considerare i seguenti fattori: livello di digitalizzazione (alta portabilità per elevata digitalizzazione), elevata necessità di contatto diretto con i fruitori dei servizi ed i colleghi (bassa portabilità per elevata necessità di contatto), necessità di presidiare luoghi e impianti/attrezzature (bassa portabilità per elevata necessità di presidio)

ORGANIZZAZIONE INTERNA: SELEZIONE ATTIVITA' DA SW

- **ATTIVITA' STANDARDIZZABILI CHE ELABORANO INFORMAZIONI SENZA PRESENZA DELL'UTENTE IN FRONT OFFICE** (es. registrazioni, preparazione documenti e certificazioni, atti ripetitivi, rendiconti, verifiche e controlli standard, accertamenti, statistiche, operazioni contabili, istruttorie standard, ecc….)

- **ATTIVITA' INDIVIDUALI A VALORE AGGIUNTO (contenuto logico simbolico) CON RIDOTTO INTERSCAMBIO CON ALTRI COLLEGHI** (progetti, programmi, modelli, relazioni, atti complessi, pareri, organizzazione eventi, rendiconti non standard, capitolati, affidamenti, istruttorie complesse, supporti comunicazione e informatici,..)

- **ATTIVITA' CHE NON RICHIEDONO LA PRESENZA SUL POSTO DI LAVORO** PER UTILIZZARE STRUMENTAZIONE O PRESIDIARE UN LUOGO

- **ATTIVITA' SUPPORTATE DA BUONA TECNOLOGIA DIGITALE**

ORGANIZZAZIONE INTERNA: ATTIVITA' NON DA SW

- ATTIVITA' MANAGERIALI
- NECESSITA' DI VICINANZA AI COLLEGHI E/O AI CLIENTI
- NATURA E NECESSITA' DI FREQUENTI RELAZIONI UMANE (es. professore universitario e insegnante scuola elementare)
- NECESSITA' DI FORMARE/SUPPORTARE NUOVI COLLEGHI
- NECESSITA' DI NEGOZIARE E PRENDERE DECISIONI CRITICHE
- LAVORI CHE DIPENDONO DALLA COLLABORAZIONE TRA PERSONE (innovare, risolvere problemi complessi,…..)
- SERVIZI TECNICI (es. sopralluoghi, direzione lavori, collaudi, controlli, interventi manutentivi e messa in sicurezza, ecc…)
- PRESIDIO LUOGHI (ispezioni e controlli, sorveglianza, accoglienza,...)
- ATTIVITA' DI SPORTELLO E SEGRETERIE DI DIREZIONE
- ATTIVITA' AMMINISTRATIVE NECESSARIE ALLA CONTINUITA' DEL SERVIZIO

ORGANIZZAZIONE INTERNA: SELEZIONE DELLE PERSONE

Il personale dipendente può eseguire la prestazione in modalità di Lavoro Agile quando sussistono i seguenti elementi essenziali:

- È possibile svolgere le attività assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- È ***possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche*** idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro, senza che ciò comporti limiti o parzialità nella corretta effettuazione dell'attività, anche con riferimento alla necessità di attingere alla documentazione d'ufficio;
- È possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel ***rispetto degli obiettivi prefissati, con risultati verificabili e in piena autonomia;***
- ***È possibile valutare la performance*** del/della lavoratore/trice sulla base degli obiettivi assegnati, che sono programmati, condivisi e misurabili;
- L'attività in modalità agile ***è compatibile con le esigenze organizzative*** e gestionali di servizio;
- Il/la lavoratore/trice dimostra ***adeguate capacità di lavorare in autonomia*** utilizzando la dotazione tecnologica a disposizione;
- Non è rilevabile alcun potenziale rallentamento dell'azione amministrativa della struttura.

ORGANIZZAZIONE INTERNA: SELEZIONE DELLE PERSONE

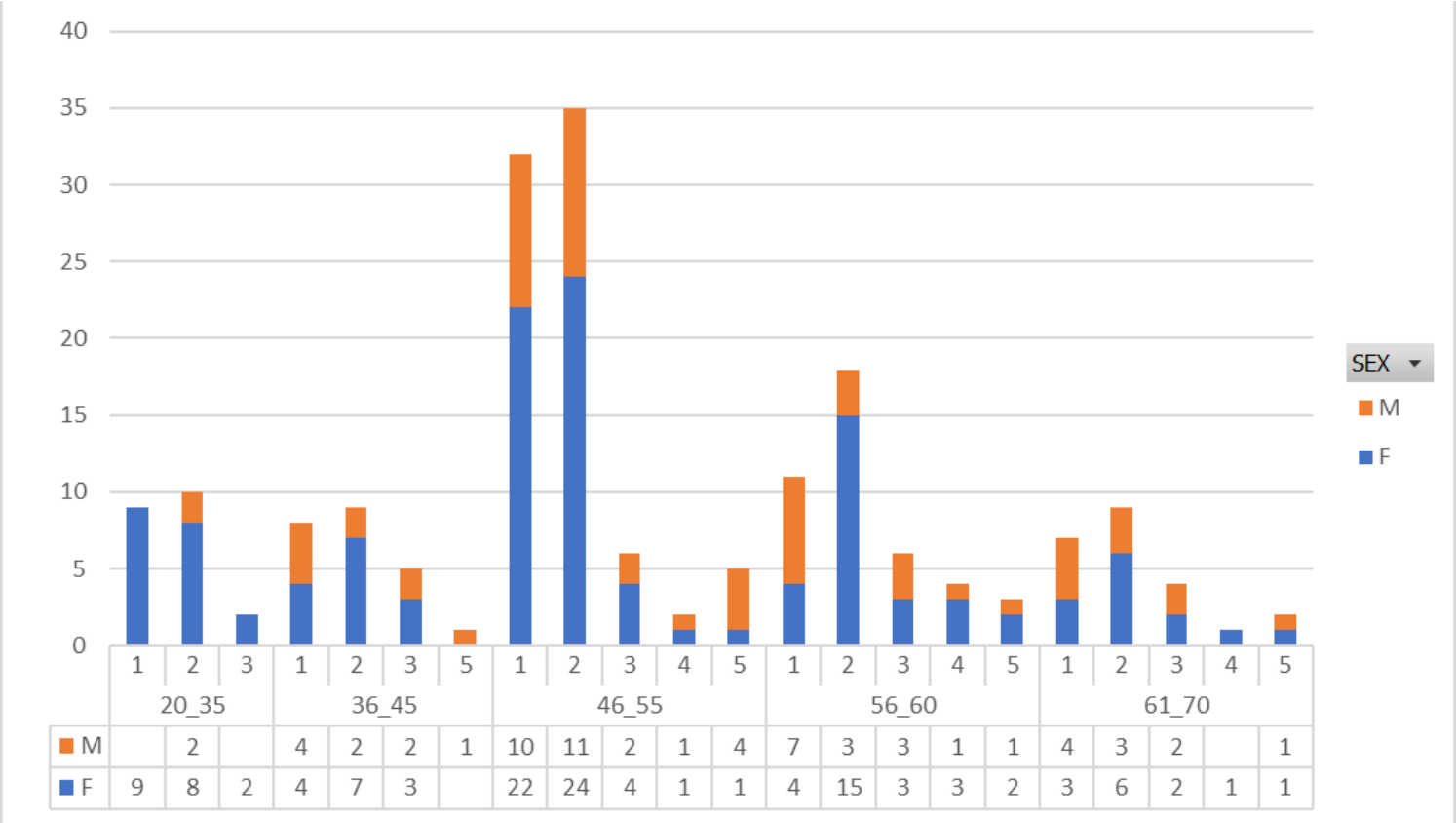
Nella valutazione delle candidature i Dirigenti Responsabili dovranno tenere conto, delle caratteristiche soggettive dei/delle lavoratori/trici in relazione al grado di affidabilità, autonomia operativa e competenze di base, con particolare riguardo a:
- **Capacità di lavorare in autonomia per raggiungere gli obiettivi misurabili assegnati;**
- Capacità di far fronte in autonomia agli imprevisti;
- Capacità di gestione del tempo;
- Adeguate competenze digitali.

Ferma restando la sussistenza delle condizioni soggettive del/della dipendente sopra richiamate, ai sensi dell'art. 18 comma 3bis della Legge n. 81/2017, come modificato dalla Legge n. 145/2018, i Dirigenti Responsabili sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste formulate da:
d Dipendenti genitori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'art. 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità, di cui al D.Lgs n. 151/2000
- Dipendenti genitori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3 comma 3 della Legge n. 104/1992.

Genere, età e giornate di Smart working

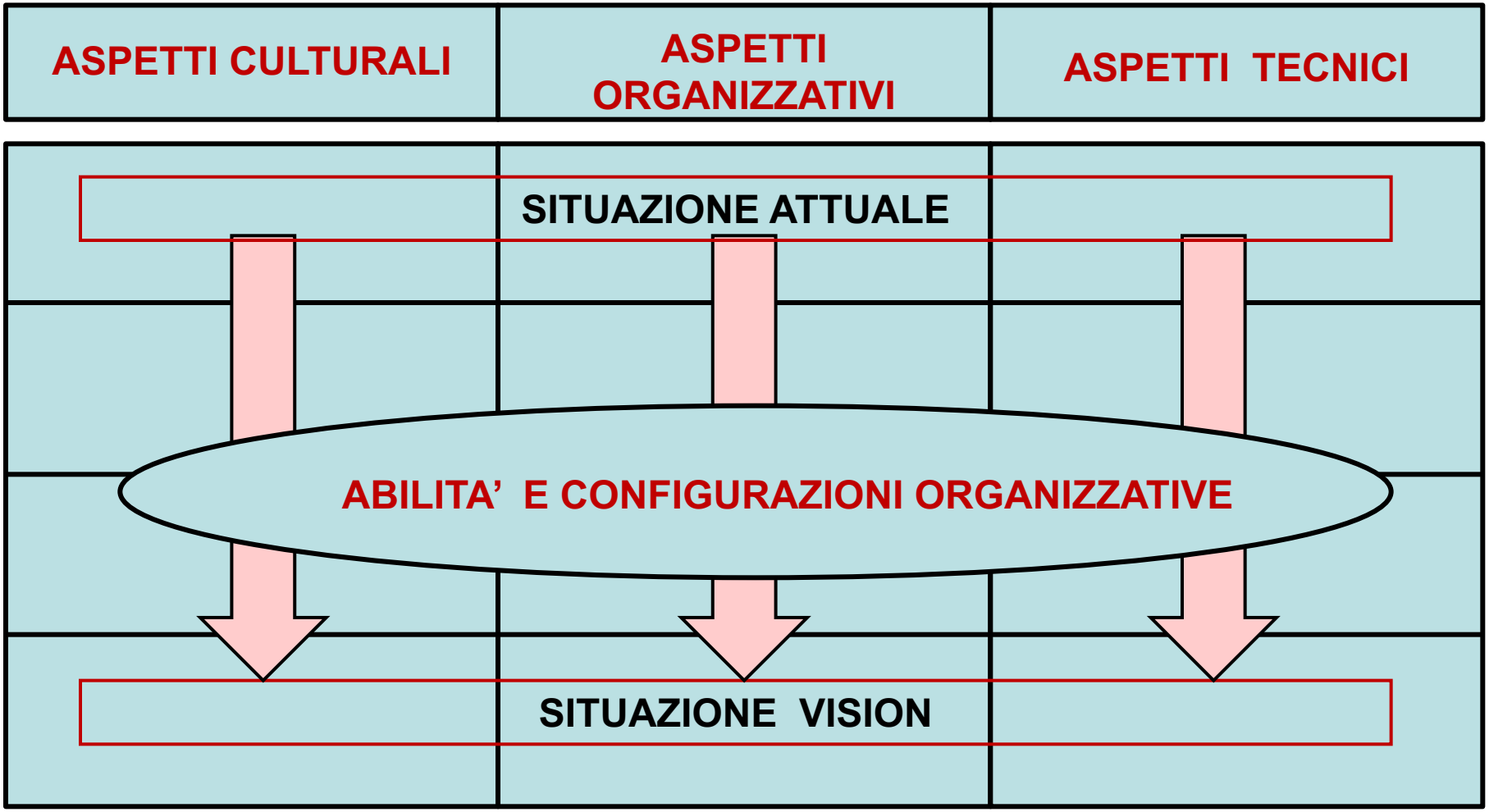
Le **donne** tra i **20 e i 35 anni sono orientate a 1 o 2 giornate** di Smart Working alla settimana così come le **donne e gli uomini tra i 46 e i 55 anni**.

Tra **i 56 e i 60 anni gli uomini** si limiterebbero ad **una giornata alla settimana** mentre **le donne 2 giorni alla settimana**



	20_35			36_45				46_55					56_60					61_70				
	1	2	3	1	2	3	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
M		2		4	2	2	1	10	11	2	1	4	7	3	3	1	1	4	3	2		1
F	9	8	2	4	7	3		22	24	4	1	1	4	15	3	3	2	3	6	2	1	1

IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO



Esempio di piano sviluppo organizzativo per lo SW

Sviluppo	Cultura organizzativa	Ruoli manageriali	Sistema programmazione e rendiconto	Sistema di valutazione e premiante
Anno 0 Situazione attuale	- Cultura della norma e degli adempimenti - Approccio accentramenti decisionali - Non completa fiducia nelle persone	- Orientati al rispetto procedurale - Stile di leadership per controllo - Ridotto o non corretto utilizzo della delega	- Sistema programmazione formale e sganciata dall'operatività - Il CO.GE non supporta il management - Assenza di gestione	- Valutazioni appiattite - Non sviluppa competenze e miglioramenti organizzativi - Adempimento annuale
Anno 1 - 2 Situazione intermedia	- Fiducia verso le persone come riferimento - Primi decentramenti decisionali - Cultura del lavorare per obiettivi	- Orientati ai risultati - Avvio dello stile di leadership per formazione - Avvio utilizzo corretto della delega	- Attivazione direzione per obiettivi - Impiego indicatori numerici (tempi, costi, qualità) - Monitoraggio scostamenti obiettivi in gestione a vista (cruscotti)	- Negoziazione obiettivi responsabile – collaboratore - Attivazione valutazione raggiungimento obiettivi , comportamenti e competenze digitali
Anno 2 - 3 Situazione vision	- Cultura del risultato - Fiducia diffusa - Autocontrollo - Autoimprenditorialità delle persone	- Orientati ai risultati ed allo sviluppo delle persone - Corretto e diffuso utilizzo della delega - Stile di leadership per formazione e sviluppo delle persone	- Direzione per politiche ed obiettivi sviluppati a cascata -Gestione quotidiana con evidenziazione scostamenti su base settimanale -CO.GE genera valore ai responsabili	- Differenzia le valutazioni e stimola miglioramento - Genera un piano di sviluppo individuale - La valutazione è costruita durante l'anno - Premi gli sforzi

L’INTERVENTO SUI PROCESSI

- Riguarda la dimensione operativa

- Ogni anno si individuano 1 - 3 processi prioritari da ridisegnare e si inseriscono nel piano annuale delle iniziative

- La valutazione è supportata dalla matrice di valutazione ed è effettuata in team dai responsabili (costituisce ottima occasione per omogeneizzare il gruppo di vertice)

- I processi prioritari sono quelli ad elevata importanza e basso livello di digitalizzazione

LA MATRICE DI VALUTAZIONE DEI PROCESSI

MATRICE VALUTAZIONE PROCESSI												
	IMPORTANZA (1 bassa; 5 alta)						LIVELLO DIGITALIZZAZIONE (1 basso; 5 alta)					
Processi	Risorse umane dedicate	Importanza/impatto sul cittadino	Impatto sulle pruiorità dell'Amministrazione			**TOTALE**	Modalità di trasmissione e ingresso	Modalità di lavorazione tra ruoli interni	Modalità di pagamento ed eventuali bolli	Modalità di risposta e comunicazione con il cittadino	**TOTALE**	**MEDIA**
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	**0,0**
						0					0	**0,0**
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	0,0
						0					0	**0,0**
						0					0	0,0
						0					0	**0,0**
Ing. Giuseppe Negro						0					0	0,0
Totale punteggio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0

LA STRUTTURA DEL PIANO SMART WORKING

IL PIANO DEI NUMERI

- **DI IMPATTO INTERNO** (es. numero o % addetti in SW, n.ro o % giornate in SW, tasso assenteismo, ore straordinario, ore per gestione presenze, indice di ben-essere organizzativo,……)
- **ECONOMICI** (es. riduzione costi per spazi lavoro, riduzione costi di gestione,……)
- **DI EFFICIENZA** (n.ro output per addetto)
- **DI QUALITA'** (tempi di attraversamento, n.ro reclami, indice di customer satisfaction, n.ro o % abbattimento giacenze,….)
- **DI IMPATTO ESTERNO** (es. incremento ore assistenza ai cittadini per on-line)
- **DI INNOVAZIONE** (% postazioni a standard, % processi ridisegnati,…..)

IL PIANO DELLE INIZIATIVE

- PER RAGGIUNGERE "I NUMERI"
- PER REALIZZARE LE ABILITA' E CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE RICHIESTE DALLO SMART WORKING
- PER ADEGUARE I PROCESSI

Esempio di piano dei numeri del POLA

PIANO SMART WORKING TRIENNALE ANNO 2021 - 2023			
Ente:		**Responsabile:**	
IL PIANO DEI NUMERI			
OBIETTIVI ATTESI			
Obiettivi anno 2021			
N.	**Obiettivi attesi**	**Indicatori e target**	**Note**
1.	Rendere stabili in SW il 20 % delle persone in attivtà idonee allo SW (40 % organico)	Numero addetti in SW = 15	
2.	Riduzione ore straordinario	Numero ore recuperate = 100	Valore economico = 4.00 euro
3.	Incremento 10 % efficienza su processi in SW	Numero output per addetto = da 100 a 120	
4.			
5.			
Obiettivi anno 2022			
N.	**Obiettivi attesi**	**Indicatori e target**	**Note**
1.	Rendere stabili in SW il 20 % delle persone in attivtà idonee allo SW (40 % organico)	Numero addetti in SW = 35	Compressi i primi 15
2.	Riduzione ore straordinario	Numero ore recuperate = 200	Valore economico = 8.000 euro
3.	Riduzione impegno risorse per gestire le presenze	Numero ore recuperate = 200	Valore economico = 7.000 euro
4.	Riduzione del 50 %giacenze nel settore edilizia	Numero riduzione pratiche in giacenza = 50	
5.			
Obiettivi anno 2023			
N.	**Obiettivi attesi**	**Indicatori e target**	**Note**
1.	Rendere stabili in SW il 20 % delle persone in attivtà idonee allo SW (40 % organico)	Numero addetti in SW = 55	Compresi i primi i primi 30
2.	Riduzione impegno risorse per gestire le presenze	Numero ore recuperate = 100	Valore economico = 4.000 euro
3.	Recupero 120 mq spazi in locazione	Numero mq uffici liberati = 120	Valore economico = 8.000 euro
4.	Miglioramento soddisfazione dei professionisti nei settori tecnici	Indice di customer satisfaction > 8	Misurata a scala 10
5.			

Esempio di piano delle iniziative del POLA

PIANO SMART WORKING TRIENNALE ANNO 2021 - 2023		
Ente:		**Responsabile:**
IL PIANO DELLE INIZIATIVE PER REALIZZARE IL PIANO DEI NUMERI		
INIZIATIVE CULTURALI, TECNICHE, ORGANIZZATIVE		
Iniziative anno 2021		
N.	**Iniziative**	**Note**
1.		
2.		
3.		
4.		
Iniziative anno 2022		
N.	**Iniziative**	**Note**
1.		
2.		
3.		
4.		
Iniziative anno 2023		
N.	**Iniziative**	**Note**
1.		
2.		
3.		
4.		

IL PIANO DELLE INIZIATIVE DEL POLA

- ✓ La mappatura dei processi e individuazione delle attività lavorabili in SW
- ✓ Gli interventi per lo sviluppo del sistema organizzativo (cultura, sistemi e meccanismi gestionali, ruoli manageriali,….) coerente con lo SW
- ✓ La definizione del regolamento (n.ro giorni, orari e forme di flessibilità, modalità di prenotazione, limiti di accesso e fruizione, diritti e doveri, durata, autorizzazioni, ….)
- ✓ La definizione degli strumenti di programmazione e verifica periodica dei risultati
- ✓ La definizione del sistema di valutazione delle performance per gli SW
- ✓ I percorsi di formazione e supporto al personale e ruoli manageriali
- ✓ Gli interventi di ridisegno dei processi in logica digitalizzazione
- ✓ Gli interventi di motivazione del personale e di rafforzamento dell'appartenenza (comunicazione interna, smart caffè, suggerimenti,….)
- ✓ Completamento dei supporti gestionali digitali (es. gestione documentale)
- ✓ La definizione e attuazione del piano degli approvvigionamenti dei supporti tecnologici
- ✓ Gli interventi di razionalizzazione degli spazi e ambienti di lavoro
- ✓ Gli interventi di comunicazione agli stakeholders circa gli standard di servizio in atto e l'apporto dello SW

Esempio di scheda iniziativa del POLA

PIANO SMART WORKING ANNUALE INIZIATIVE : ANNO 2021

ENTE: | **Responsabile:**

SCHEDA INIZIATIVA N.RO 5: L'avvio dei percorsi di formazione e supporto al personale e ruoli manageriali

Descrizione dell'iniziativa: progettazione e realizzazione della formazione ai ruoli manageriali ed ai primi 15 operatori che iniziano l'attivtà in smart working nell'anno.

N.	Obiettivi attesi	Indicatori	Target		
			Valore attuale	Valore atteso	Valore al ……
1	Preparare i responsabili al loro ruolo nello SW	% di ruoli di responsabilità	0	100%	
2	Trasferire gli strumenti gestionali a supporto dello SW	numero operatori in SW	3	18	
3	Sviluppare le abilità gestionali agli operatori in SW	% addetti certificati	0	100%	
4					

Attività e tempi

N.	Attività	Tempo inizio	Tempo fine	Note
1.	Completamento microprogettazione interventi formativi	15-gen	25-gen	
2.	Selezione e affidamento incarico a ditta specializzata nella formazione SW	01-feb	25-feb	
3.	Erogazione formazione ai responsabili	15-mar	25-mar	
4.	Erogazione formazione al personale in SW	20-mar	30-mar	
5.	Valutazione risultati e certificazione competenze acquisite	01-apr	15-giu	Valutazione differita

Risorse umane coinvolte: 10 responsabili di struttura, il responsabile sistemi informativi, la responsabile RU, 18 operatori in SW	**Risorse finanziarie dedicate: 15.000 euro**	**Responsabile: dr.sa Rossi**

Note:

LA STRUTTURA DEL PIANO OBIETTIVI DEL POLA

PIANO ANNUALE SMART WORKING: ANNO 2021			
SETTORE:			
DIRIGENTE DI SETTORE:			
IL PIANO DEI NUMERI			
Obiettivi anno 2021			
N.	Obiettivi attesi	Indicatori e target	Note
1.			
2.			
3.			
4.			

IL PIANO DELLE INIZIATIVE			
Obiettivi anno 2021			
N.	Obiettivi attesi	Indicatori e target	Note
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

IL RENDICONTO ATTUAZIONE DEL PIANO

RELAZIONE VERIFICA TRIMESTRALE ATTUAZIONE PIANO OPERATIVO: ANNO……								
Settore:							**Responsabile:**	
IL PIANO DEI NUMERI								
OBIETTIVI ATTESI DA SVILUPPO POLITICHE - PRIORITA' DELL'AMMINISTRAZIONE								
Obiettivi anno ……								
N.	**Obiettivi attesi**	**Indicatori**	**Target**					
			Inizio anno	**Atteso fine anno**	**Al 1° trimestre**	**Al 2° trimestre**	**Al 3° trimestre**	**A fine anno**
1.								
2.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
Azioni correttive eventuali:								

LA GESTIONE EFFICACE

PERCHE': TRADURRE GLI OBIETTIVI DELLE ''POLITICHE'' IN RISULTATI IN TEMPI BREVI

I PRINCIPI:

- ✓ MOBILITAZIONE FINALIZZATA (Forte coinvolgimento della struttura a tutti i livelli)
- ✓ FOCALIZZAZIONE SPINTA SULLE PRIORITA'
- ✓ GESTIONE A VISTA
- ✓ A FREQUENZA MOLTO RAVVICINATA (Individuare i colli di bottiglia)
- ✓ MIGLIORAMENTO RAPIDO (per superare gli ostacoli)

La gestione operativa efficace

- ✓ Definire gli OBIETTIVI OPERATIVI PRIORITARI
- ✓ Definire adeguati INDICATORI PUNTUALI (gestibili operativamente) e TARGET DI RISULTATO
- ✓ Assegnare le giuste RESPONSABILITÀ
- ✓ MONITORARE CONTINUAMENTE i risultati
- ✓ Saper prevedere e gestire le PRIORITÀ in "tempo reale"

Gestione è diverso da "controllo di gestione"

Le fasi della gestione operativa efficace

a. Pianificazione/programmazione
b. Impostazione della gestione
c. Operatività
d. Gestione/monitoraggio/audit