REGIONE EMILIA-ROMAGNA
Atti amministrativi
GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 132 del 01/02/2021

Seduta Num. 7

Questo lunedì 01 **del mese di** febbraio

dell' anno 2021 **si è riunita in** video conferenza

la Giunta regionale con l'intervento dei Signori:

1) Bonaccini Stefano	Presidente
2) Schlein Elena Ethel	Vicepresidente
3) Calvano Paolo	Assessore
4) Colla Vincenzo	Assessore
5) Corsini Andrea	Assessore
6) Donini Raffaele	Assessore
7) Felicori Mauro	Assessore
8) Lori Barbara	Assessore
9) Mammi Alessio	Assessore
10) Priolo Irene	Assessore
11) Salomoni Paola	Assessore

Funge da Segretario l'Assessore: Corsini Andrea

Proposta: GPG/2021/127 del 27/01/2021

Struttura proponente: SERVIZIO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DI SERVIZIO
DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI

Assessorato proponente: ASSESSORE AL BILANCIO, PERSONALE, PATRIMONIO, RIORDINO ISTITUZIONALE

Oggetto: PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) 2021/2023 E ADEGUAMENTO DEL DISCIPLINARE PER L'UTILIZZO DELL'ISTITUTO DELLO SMART WORKING NELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE. APPROVAZIONE

Iter di approvazione previsto: Delibera ordinaria

Responsabile del procedimento: Cristiano Annovi

LA GIUNTA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Visti:

- la L. 7 agosto 2015, n. 124, ed in particolare l'art. 14 "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" così come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del Decreto Legge 34/2020, convertito con L. 77/2020 che al comma 1 prevede "*Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. 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*";
- la L. 22 maggio 2017, n. 81 ed in particolare il capo II "*Lavoro Agile*";
- la L.R. 27 giugno 2014, n. 6 "*Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere*" ed in particolare gli articoli 28, 29 e 33;
- la Direttiva n. 3 del 1° giugno 2017 del Presidente del Consiglio dei ministri che approva gli indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2, dell'articolo 14, della legge 7 agosto 2015, n. 124 citata e le linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;

- il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 "*Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance*";

Richiamati:

- il verbale di intesa sottoscritto dalla Giunta e dall'Assemblea Legislativa con le Organizzazioni Sindacali e i Rappresentanti del Lavoratori per la Sicurezza (RLS) in data 30 marzo 2017 nel quale, preso atto che le tecnologie ICT ormai disponibili permettono di lavorare in modo più flessibile utilizzando meccanismi di coordinamento diversi dal tradizionale controllo a vista basato sulla presenza fisica, si valuta opportuno l'avvio di una sperimentazione con un numero ridotto di collaboratori che volontariamente aderiscano, condividendo gli obiettivi e le finalità dell'Amministrazione, al fine di monitorare attentamente gli esiti di una modalità lavorativa che consenta di alternare in modo flessibile la prestazione lavorativa in sede e al di fuori di essa per un ottimale bilanciamento delle esigenze di vita e di lavoro;
- il successivo verbale, sottoscritto dalla Giunta e dall'Assemblea Legislativa in data 4 maggio 2018 che prevede l'avvio di una sperimentazione nell'Ente;
- la propria deliberazione n. 805 del 28/5/2018 con la quale è stata avviata la sperimentazione che si è svolta dal 4/6/2018 al 30/11/2018 ed è stata successivamente prorogata, con delibera n. 2019/2018, fino al 30/5/2019;
- la propria deliberazione n. 940 del 18/06/2019 con la quale è stato adottato il "*Disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smart working nell'amministrazione regionale*";

Evidenziato che nel corso dell'esercizio 2020, a seguito dell'entrata in vigore delle disposizioni del D.L. n. 18/2020 finalizzate a contrastare la pandemia Covid-19, sono state attivate forme di lavoro agile senza alcuna sottoscrizione dell'accordo individuale ma con la semplice applicazione della disciplina vigente, fatto salvo l'utilizzo di strumentazioni tecnologiche di proprietà dei dipendenti e/o grazie a strumentazioni regionali anche se non integralmente conformi alla disciplina richiamata;

Rilevato che al 31/12/2020 erano attivi in Regione Emilia-Romagna le seguenti forme di lavoro agile:

- **429 collaboratori con accordo individuale di telelavoro** (13% dell'organico regionale);
- **391 collaboratori con accordo individuale di Smart Working "ordinario" così come regolato dalla disciplina adottata con DGR 940/2019** richiamata (11,9% dell'organico regionale);
- **2237 collaboratori autorizzati a rendere la propria prestazione lavorativa fino al termine dello stato d'emergenza con modalità di smart working "straordinario" non regolamentato dall'accordo**

individuale previsto dalla Disciplina regionale vigente (68% dell'organico regionale);

- **234 collaboratori regionali con obbligo di erogazione della prestazione lavorativa in presenza** (7,1% dell'organico Regionale);

Dato atto che a dicembre 2020 è stata autorizzata, con determinazione n. 21397/2020 del Direttore Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni in qualità di Responsabile per la Transizione Digitale dell'ente l'attivazione di nuovi team di smart working a partire da gennaio 2021, e che il quadro complessivo dei lavoratori agili autorizzati a gennaio 2021 ha la seguente consistenza:

- **324 collaboratori con accordo individuale di telelavoro** (9,8% dell'organico regionale);
- **1589 collaboratori con accordo individuale di Smart Working così come regolato dalla disciplina adottata con propria deliberazione n. 940/2019** richiamata (48,3% dell'organico regionale);
- **1161 collaboratori autorizzati a rendere la propria prestazione lavorativa fino al termine dello stato d'emergenza con modalità di smart working "straordinario" e quindi non regolamentato da accordo individuale** ai sensi della Disciplina regionale vigente (35,3% dell'organico regionale);
- **217 collaboratori regionali con obbligo di erogazione della prestazione lavorativa in presenza** (6,6% dell'organico Regionale);

Evidenziato che, alla luce della rilevante novità organizzativa rappresentata dalla crescita del numero di collaboratori regionali che, sia in forma programmata e disciplinata sia in forma straordinaria, hanno sperimentato modalità di lavoro agile, risulta necessario provvedere a garantire un consolidamento dell'esperienza maturata dal 2018 promuovendo uno sviluppo ordinato del Lavoro Agile in Regione Emilia-Romagna con l'obiettivo di:

- Garantire l'accesso al lavoro agile a tutti i lavoratori regionali che operano su attività che per loro natura si prestano ad essere svolta da remoto con modalità agili;
- Razionalizzare le risorse strumentali con particolare attenzione agli spazi di lavoro e ai relativi costi di maintenance,
- Riprogettare gli spazi di lavoro per migliorare il benessere organizzativo e ridurre i costi generali;
- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;

- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere la trasformazione digitale dell'ente e la cultura dei processi digital first come leve per migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti e contribuire al processo di semplificazione amministrativa;
- Riordinare il sistema professionale per garantire maggiori opportunità allo sviluppo delle carriere e il ricambio generazionale;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio regionale riducendo i consumi e la mobilità;

Preso atto che nel corso dell'esercizio 2020, al fine di accompagnare la crescita del ricorso al lavoro agile imposta dall'emergenza covid-19, sono state attivate iniziative finalizzate a comporre una base conoscitiva in grado di evidenziare le modifiche organizzative indotte dalla trasformazione digitale dei processi e dei servizi e dal modello di erogazione dei servizi a distanza con rilevante impatto sull'organizzazione del lavoro e sul sistema di competenze dei collaboratori regionali, con l'obiettivo di fissare un quadro generale di riferimento per individuare quali misure adottare nel triennio 2021/2023 per consolidare lo sviluppo del lavoro agile in un contesto di miglioramento delle performance della regione, tra cui:

- un assessment sulle attitudini digitali e il sistema di competenze in materia di collaborazione e innovazione di tutti i collaboratori regionali in relazione ai cambiamenti organizzativi introdotti dalla digitalizzazione dei processi e dei servizi e dal lavoro agile;

- le misure formative che hanno accompagnato nel triennio 2018/2020 l'avvio e il consolidamento delle sperimentazioni e la gestione efficace dello smart working straordinario legato alla pandemia al fine di individuare quali misure formative programmare per il triennio 2021/2023 per consolidare e potenziare il nuovo modello di organizzazione del lavoro basato sull'ampio ricorso al lavoro agile;

- la valutazione delle potenziali razionalizzazioni sui costi generali e, in particolare, sui costi di maintenance immobiliare conseguenti alla diffusione del lavoro agile da attuarsi congiuntamente al piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare dell'ente;

- la diffusione delle diverse forme di lavoro agile in regione e il sistema di vincoli disciplinari e culturali esistenti al fine di individuare gli ostacoli da rimuovere per garantire la parità di accesso all'istituto del lavoro agile in generale e dello smart working in team in particolare;

- la rilevazione di tutte le attività regionali, secondo la metodologia di rilevazione adottata nel 2019 per l'analisi organizzativa propedeutica alla predisposizione della programmazione triennale dei fabbisogni 2019/2021 di cui alla propria deliberazione n. 1001/2019, per individuare quali attività non possono essere rese a distanza con lavoro agile;

- le linee di indirizzo per la trasformazione digitale per il triennio 2021/2023 per individuare le aree di sviluppo digitale che intraprenderà l'ente sia per migliorare le performance nei processi e nei servizi sia per accompagnare il cambiamento sulle modalità di lavoro;

- l'analisi della disciplina vigente in materia di smart working per individuare semplificazioni e standardizzazioni nei comportamenti lavorativi e nell'accesso agli istituti previsti per il lavoro a distanza;

- l'analisi critica delle discipline e dei sistemi contrattuali e gestionali applicati in regione al fine di promuovere un processo di adeguamento e ammodernamento per fare fronte al ricorso al lavoro agile diffuso;

Evidenziato che le analisi condotte hanno costituito la base documentale e analitica necessaria a predisporre il POLA 2021/2023 riprodotto in allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale e ad aggiornare la disciplina dello smart working in regione;

Visto il POLA 2021/2023 allegato al presente provvedimento che contiene:

- al paragrafo 3: g**li obiettivi organizzativi del lavoro agile in Regione Emilia-Romagna;**
- al paragrafo 4: **l'analisi dello stato d'attuazione del lavoro agile in Regione;**
- al paragrafo 5: **l'analisi dei soggetti, delle attività, delle tecnologie e delle linee di indirizzo per trasformazione digitale della Regione Emilia-Romagna;**
- al paragrafo 6: **le misure per promuovere il lavoro agile e migliorare le performance nel triennio 2021/2023;**
- al paragrafo 7: **gli indicatori e i target per il monitoraggio del lavoro agile e delle performance;**

- nell'allegato A: **il "Disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smartworking nell'amministrazione regionale"**;

Evidenziato che la predisposizione del POLA 2021/2023:

- è stato affidato alla responsabilità del Servizio Sviluppo Risorse Umane, Organizzazione e Comunicazione di servizio con la collaborazione e il coordinamento operativo del Centro di Competenze per la Trasformazione Digitale;

- è stato elaborato sulla base delle Linee Guida per il POLA di cui al Decreto del ministro della Pubblica Amministrazione del 9/12/2020;

- ha visto nella sua stesura la collaborazione del Servizio ICT Regionale, del Servizio Amministrazione e gestione, del Servizio Pianificazione finanziaria e controlli nonché di tutte le strutture centrali delle Direzioni Generali e Agenzie che hanno contribuito, per quanto di competenza, nelle varie fasi di analisi, rilevazione, progettazione e nella redazione della disciplina di cui al presente provvedimento;

- ha coinvolto tutti i dirigenti dell'ente nella individuazione analitica delle attività che non possono essere svolte in modalità agile;

- ha fatto proprie le indicazioni migliorative pervenute dalle organizzazioni sindacali, dalla RSU e dal CUG;

- ha sviluppato nel contesto organizzativo regionale le esperienze e indicazioni maturate nel coordinamento del progetto finanziato nell'Open Community PA 2020 - Progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA), al quale hanno partecipato 9 Amministrazioni tra cui la Regione Emilia-Romagna come Ente capofila, chiuso nel 2019 con il rilascio di kit di riuso per la diffusione di questa buona pratica presso altre Pubbliche Amministrazioni;

Dato atto che è stato rispettato il vigente sistema di relazioni sindacali con il deposito del POLA 2021/2023 e del disciplinare allegato in data 22/01/2020 a cui ha fatto seguito un confronto con le organizzazioni sindacali e la RSU in data 28/01/2020;

Precisato che tutto il percorso è stato condiviso con l'Assemblea Legislativa ed è stata acquisita la formale intesa con l'Ufficio di Presidenza nella seduta dell'Ufficio di Presidenza del 28/01/2020;

Visto il D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii.;

Richiamata la propria deliberazione n. 1575 del 23 settembre 2019 "Linee d'indirizzo per la contrattazione integrativa della Regione Emilia-Romagna e degli enti regionali per il triennio 2019/2021";

Viste le proprie deliberazioni:

- n. 2416 del 29 dicembre 2008 "Indirizzi in ordine alle relazioni organizzative e funzionali tra le strutture e sull'esercizio delle funzioni dirigenziali. Adempimenti conseguenti alla delibera 999/2008. Adeguamento e aggiornamento della delibera n. 450/2007" e ss.mm.ii.;
- n. 2013/2020 avente ad oggetto "Indirizzi organizzativi per il consolidamento della capacità amministrativa dell'Ente per il conseguimento degli obiettivi del programma di mandato per far fronte alla programmazione comunitaria 2021/2027 e primo adeguamento delle strutture regionali conseguenti alla soppressione dell'Ibacn";
- n. 2018/2020 avente ad oggetto "Affidamento degli incarichi di direttore Generale della Giunta regionale ai sensi dell'art. 43 della 43/2001 e ss.mm.ii.;
- n. 3 del 5 gennaio 2021 "Proroga della nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), del Responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante (RASA) e nomina del Responsabile per la transizione digitale regionale";
- n. 11 del 28 gennaio 2021 di "Approvazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023", ed in particolare l'allegato D) "Direttiva di indirizzi interpretativi per l'applicazione degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. n. 33 del 2013. Attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione 2021-2023";
- n. 468 del 10 aprile 2017 "Il sistema dei controlli interni nella regione Emilia-Romagna";

Viste le circolari del Capo di Gabinetto del Presidente della Giunta regionale PG/2017/0660476 del 13 ottobre 2017 e PG/2017/0779385 del 21 dicembre 2017 relative ad indicazioni procedurali per rendere operativo il sistema dei controlli interni predisposte in attuazione della propria deliberazione n. 468/2017;

Dato atto che il Responsabile del Procedimento ha dichiarato di non trovarsi in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi;

Dato atto dei pareri allegati;

Su proposta dell'Assessore al Bilancio, patrimonio, Personale e riordino istituzionale Paolo Calvano;

A voti unanimi e palesi

D E L I B E R A

1. **di approvare**, nel rispetto dell'art. 263, comma 4-bis, del D.L. n. 34/2020, convertito con L. n. 77/2020, **il POLA 2021/2023** allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale
2. di approvare il "***Disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smartworking nell'Amministrazione regionale***" riprodotto in allegato A al POLA 2021/2023 contenente la disciplina di dettaglio e le modalità operative per la concreta applicazione dell'istituto dello smartworking nell'Ente, comprensivo degli allegati:
   a) schema dell'Accordo individuale di Smartworking (allegato 1 del Disciplinare);
   b) opuscolo informativo salute e sicurezza dei lavoratori in Smartworking" (allegato 2 del Disciplinare);

   con le seguenti precisazioni per quanto attiene alla sottoscrizione degli accordi individuali in materia di smart working nel corso dell'esercizio 2021, anche al fine di coordinare l'entrata in vigore della nuova disciplina con il superamento della disciplina in vigore fino al 31/1/2021 e il regime di smart working straordinario in vigore durante lo stato d'emergenza Covid-19 e rispettare i tempi di approvvigionamento e consegna de dispositivi informatici in capo al Servizio ICT:
   - i team di smart working autorizzati con determinazione del Direttore Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni n. 21397/2020 dovranno sottoscrivere gli accordi individuali entro il 30/6/2021 nel rispetto della nuova disciplina approvata con il presente provvedimento e nell'ordine temporale di attivazione dei team e dei tempi di consegna dei dispositivi informatici già finanziati;
   - i nuovi progetti di smart working potranno essere presentati per l'approvazione al Responsabile della Transizione Digitale solo al termine dello stato d'emergenza e del contestuale regime di smart working straordinario;
   - gli accordi individuali sottoscritti nel biennio 2018/2019 sono rinnovati fino al 30/9/2021 al fine di permettere ai team scaduti o in scadenza di predisporre eventuali progetti di smart working nel rispetto della nuova disciplina approvata. Il rinnovo potrà avvenire tramite sottoscrizione di un accordo individuale in forma semplificata per modificare la data di scadenza dell'accordo originale;
3. di autorizzare il Direttore generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni:
   a. ad emanare direttive organizzative finalizzate alla corretta gestione della fase transitoria e ad apportare modifiche relative ai processi per riconoscere lo smart working;

b. a prorogare d'ufficio, fino al **31/03/2022** i rapporti di telelavoro in essere e in scadenza entro tale data, così da allineare tutte le scadenze ottimizzando i nuovi processi autorizzativi;

c. a definire disposizioni transitorie in materia di telelavoro al fine dell'adeguamento della disciplina come previsto dal Pola 2021/2023, dando atto che a seguito di tale adeguamento potrà essere definita una diversa scadenza da quella sopra indicata;

4. di stabilire che gli obiettivi di cui ai paragrafi 6.2 "*Adeguare le discipline regionali del lavoro agile*", 6.5 "*Adeguare dinamicamente il sistema professionale*", 6.9 "*Adeguare i sistemi a supporto del ciclo della performance*" e 6.10 "*Adeguare i sistemi di valutazione delle prestazioni individuali*", sentito l'OIV, costituiscono linee di indirizzo per le delegazioni trattanti regionali di parte pubblica;

5. di approvare i seguenti obiettivi da ricomprendere come sezione aggiuntiva nei Piani delle Performance della Giunta Regionale del triennio 2021/2023 e nei PDA di tutte le strutture regionali:

   a. garantire entro il **31/12/2022** ad almeno il 60% dei collaboratori l'accesso al lavoro agile in tutte le strutture di vertice avendo a riferimento il numero di collaboratori che operano su attività che permettono il lavoro a distanza, così come previsto nel paragrafo 6.1 del POLA allegato;

   b. ridurre i costi di maintenance immobiliare nel triennio 2021/2023 con la seguente calendarizzazione di dettaglio:

      i. esercizio 2021: assorbire l'incremento di organico di 400 unità mantenendo inalterati i costi di maintenance immobiliare dell'esercizio 2020;

      ii. biennio 2022/2023: ridurre entro il 2023 il costo di maintenance in modo strutturale di 3 milioni di euro annui;

      con le modalità di cui al paragrafo 6.3 del POLA allegato;

   c. azzerare le ferie non godute degli anni precedenti dai dipendenti regionali entro il 31/12/2023, di cui il 25% dovrà essere ridotto in ogni servizio entro il 31/12/2021;

6. di trasmettere il presente provvedimento agli enti regionali di cui all'art. 1 comma 3-bis, lett. c) della L.R. 26 novembre 2001, n. 43 "Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella Regione Emilia-Romagna" e ss.mm.ii. e all'Agenzia Regionale per la Prevenzione, l'Ambiente e l'Energia (ARPAE). Il Pola approvato costituisce per gli enti linea di indirizzo per la definizione delle proprie misure e obiettivi nei propri POLA e nella predisposizione delle proprie discipline applicative;

7. di dare atto che gli oneri finanziari per la realizzazione delle misure previste nel paragrafo 6 del POLA trovano copertura finanziaria nel bilancio di previsione 2021 e nel bilancio pluriennale 2021/2023;
8. di dare atto che per quanto previsto in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni, si provvederà ai sensi delle disposizioni normative e amministrative richiamate in parte narrativa.

RegioneEmilia-Romagna

POLA 2021-2023

Piano Organizzativo Lavoro Agile

Regione Emilia - Romagna

Direzione generale Risorse, Europa, Innovazione, Istituzioni
Servizio Sviluppo delle Risorse Umane, Organizzazione e Comunicazione di Servizio

SOMMARIO

1. PREMESSA ... 3
2. RIFERIMENTI NORMATIVI DEL LAVORO AGILE ... 4
3. GLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DEL LAVORO AGILE IN REGIONE EMILIA-ROMAGNA ... 5
4. LA DIFFUSIONE DEL LAVORO AGILE IN REGIONE ... 6
4.1. La diffusione del lavoro agile in assoluto ... 6
4.2. La diffusione del lavoro agile in relazione alle attività che possono essere rese a distanza ... 9
5. SOGGETTI, ATTIVITA', TECNOLOGIE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: ANALISI ... 11
5.1. Competenze e benessere aziendale: l'assessment "Smart Attitude" ... 11
5.1.1. Indicazioni per il piano della Formazione 2021/2023 ... 14
5.1.2. Indicazioni per lo sviluppo del benessere ... 14
5.1.3. Organizzare il lavoro a distanza: tecnologie abilitanti ... 14
5.1.4. HR Data Driven ... 15
5.2. L'analisi delle attività che possono essere rese in modalità agile ... 15
5.3. L'ICT a supporto della trasformazione digitale e del lavoro agile ... 18
5.4. La rete delle Guide Digitali ... 21
5.5. Lo sviluppo del capitale umano ... 22
5.6. Servizi e processi: trasformazione digitale ... 29
5.7. La Dirigenza e le PO: il motore della nuova organizzazione del lavoro ... 31
6. PROMUOVERE IL LAVORO AGILE PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE: MISURE 2021/2023 ... 32
6.1. Consolidare in modo uniforme la diffusione del lavoro agile in regione ... 32
6.2. Adeguare le discipline regionali del Lavoro agile ... 33
6.3. Razionalizzazione degli spazi di lavoro e network coworking ... 33
6.4. Sviluppare le competenze ... 34
6.4.1. L'offerta formativa diffusa per lo sviluppo delle competenze ... 35
6.4.2. Academy Regionale 2021/2023 ... 36
6.4.3. E-learning continuo sulle funzionalità Office 365. ... 37
6.4.4. Il supporto specifico per i lavoratori agili ... 37
6.4.5. Rilevare con continuità l'evoluzione delle competenze e la motivazione intrinseca ... 37
6.5. Aggiornare dinamicamente il sistema professionale ... 38
6.6. HR Data Driven: sviluppare la piattaforma per il monitoraggio dell'organizzazione del lavoro ... 38
6.7. Migliorare gli strumenti di lavoro e digitalizzare i processi ... 40
6.8. La persona al centro: comunicare per fare network, gestire i processi e ridurre le distanze ... 42
6.9. Adeguare i sistemi a supporto del ciclo della performance ... 43
6.10. Adeguare i sistemi di valutazione delle prestazioni individuali ... 44
6.11. Promuovere, organizzare e monitorare il lavoro agile ... 45
7. INDICATORI E TARGET PER IL MONITORAGGIO DEL LAVORO AGILE E DELLE PERFORMANCE ... 47
ALLEGATO A: DISCIPLINARE PER L'UTILIZZO DELL'ISTITUTO DELLO SMARTWORKING NELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE ...
ALLEGATO B: ASSESSMENT "SMART ATTITUDE". RISULTATI ...
ALLEGATO C: ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE IN MODALITA' AGILE ...
ALLEGATO D: INDICAZIONI PER LA PROGETTAZIONI DI SPAZI SMART ...

1. PREMESSA

La Regione Emilia-Romagna si considera una Regione d'Europa, e persegue nel contesto europeo tutte le iniziative di innovazione digitale utili a renderla una dei sistemi istituzionali più performanti del continente, al fine di costituire un'esternalità positiva per attrarre investimenti e generare occupazione, di sostenere, innovare ed estendere il welfare state verso i cittadini, nonché mettere la propria innovazione a servizio del Paese.

A tal fine la Regione Emilia-Romagna promuove reti europee orientate alla trasformazione digitale, e considera lo smart working come una delle punte dell'iceberg della trasformazione digitale. Per trasformazione digitale si intende un processo che, combinando organizzazione, comunicazione e tecnologia, cambia i paradigmi e orienta un'organizzazione all'esterno, aumentando il valore aggiunto offerto ai destinatari: Enti Locali, Aziende Sanitarie e Imprese.

Sulla scia di questi indirizzi, la Regione Emilia-Romagna persegue il progetto di Data Valley, investendo e innovando nell'utilizzo massivo di dati, semmai di big data, considerando tale frontiera il driver dell'occupazione dei prossimi decenni.

In tale contesto sarebbe impensabile non progettare una rivoluzione digitale senza innovare il lavoro nel settore pubblico, intraprendendo un cammino di investimenti competenze professionali, superando la dimensione del controllo fisico, tipico dell'ufficio del novecento.

Proprio per perseguire questi obiettivi, la Regione Emilia-Romagna ha avviato dal 2016 un percorso per rinnovare la propria organizzazione promuovendo, nel più ampio contesto di riorganizzazione conseguente all'entrata in vigore della L. 56/2014 e della LR 13/2015, iniziative di trasformazione digitale, di sviluppo del capitale umano e di adeguamento dei propri processi organizzativi con l'obiettivo di migliorare le proprie performances.

L'introduzione dello Smart Working, in via sperimentale nel 2018 e in forma stabile dal mese di giugno 2019, ha costituito uno dei driver principali per promuovere il cambiamento nell'organizzazione del lavoro e la trasformazione digitale dell'ente.

Il percorso è stato condiviso con altre pubbliche amministrazioni italiane promuovendo il progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile – Smart Working per la PA" che ha costituito una delle basi per la stesura delle Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di dicembre 2020.

In Regione Emilia-Romagna lo Smart Working è stato affiancato, senza sovrapporsi, ad una esperienza di oltre vent'anni di Telelavoro. Entrambi gli strumenti rientrano nel più ampio perimetro del lavoro a distanza.

Nel presente documento si farà pertanto riferimento a Smart Working e Telelavoro come forme di Lavoro Agile alternative dal punto di vista disciplinare anche se integrate dal punto di vista degli obiettivi complessivi per il miglioramento delle performance, dell'organizzazione del lavoro e del benessere aziendale, con un particolare riferimento alla conciliazione vita/lavoro.

Grazie a queste esperienze la Regione ha potuto fronteggiare efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020 consentendo all'ente di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di garantire la continuità nell'erogazione dei servizi e il mantenimento del livello di *performance*.

Su tali basi è stato sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance, come previsto dall'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Per la redazione del presente Piano Organizzativo per il Lavoro Agile sono stati analizzati, anche ai fini del coordinamento con tutti gli strumenti di programmazione, i seguenti materiali:

- **Gli obiettivi fissati dal programma di mandato approvato a giugno 2020** ed in particolare gli obiettivi di trasformazione digitale dei servizi erogati e dei processi dell'ente, di valorizzazione e promozione del capitale umano e di potenziamento dello smart working sia nell'ente che nelle amministrazioni pubbliche del territorio regionale;
- **Gli obiettivi e gli stanziamenti previsti nel DEFR 2020/2021 e nel Bilancio di Previsione 2021/2023** al fine di coordinare le misure del Pola con gli obiettivi politici, organizzativi e con le risorse stanziate a questi fini;
- **Gli obiettivi di rinnovo e potenziamento del capitale umano e di miglioramento delle performance emerse a seguito dell'analisi organizzativa completata nella primavera 2019 per la stesura del Programma Triennale dei Fabbisogni di Personale 2019/2021** (DGR 1001/2019);

- **Le Linee di Indirizzo per la Trasformazione Digitale 2021/2023** approvate dalla Giunta Regionale con propria delibera n. 1965 il 21/12/2020 al fine di coordinare le misure del Pola con quanto previsto in termini di trasformazione digitale dei processi dell'organizzazione regionale;
- **Gli esiti dell'analisi delle attività erogabili tramite lavoro a distanza** svolta da tutte le direzioni generali e agenzie regionali, coinvolgendo tutti i dirigenti, nei mesi di novembre e dicembre 2020;
- **Le risultanze dell'*assessment* "Smart Attitude"** commissionato per sondare, tra aprile a novembre 2020, tra tutti i dipendenti dell'ente il livello di competenze digitali, il grado di apprezzamento (e orgoglio) rispetto al nuovo modo di lavorare introdotto dallo smart working (emergenziale e no), la propensione al cambiamento e la propensione all'innovazione con l'obiettivo di indirizzare gli interventi di organizzazione del lavoro, di sviluppo del capitale umano e adeguamento dei processi e strumenti di lavoro;
- **Le indicazioni pervenute dalla commissione insediata nel mese di novembre 2020 per valutare i nuovi progetti di smart working da attivare da gennaio 2021, dalle organizzazioni sindacali e dal CUG** per migliorare gli impianti disciplinari vigenti in materia di telelavoro e smart working e sostenere la crescita del lavoro agile in Regione Emilia-Romagna;

Il presente piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 e ha come obiettivi generali:

- La mappatura del livello di attuazione del lavoro agile, in tutte le sue declinazioni, in Regione Emilia-Romagna;
- L'individuazione della attività per le quali è possibile svolgere il lavoro agile in tutte le strutture dell'ente;
- L'analisi ai fini del consolidamento delle esperienze sviluppate nel triennio 2018/2020 attraverso un miglioramento delle modalità e delle discipline attuative vigenti;
- L'individuazione dei punti di forza da consolidare e di debolezza da superare nelle esperienze sviluppate dal 2018 ed in particolare durante la pandemia Covid-19;
- L'individuazione delle misure da sviluppare nel triennio 2021/2023 per sfruttare appieno le opportunità offerte dal lavoro agile per migliorare le performance organizzative dell'ente;
- L'individuazione di indicatori di performance aziendale, di gruppo e individuali, e obiettivi di miglioramento per garantire il costante monitoraggio sugli andamenti di produttività, efficienza ed efficacia prodotti dal consolidamento e ampliamento del ricorso al lavoro agile;

2. RIFERIMENTI NORMATIVI DEL LAVORO AGILE

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, facendo riferimento a concetti più ampi, definisce il Lavoro Agile in modo molto chiaro come *un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione*.

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" che con l'art. 14 "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*", integralmente ridisegnato con l'art. 263, comma 4-bis, del DL 34/2020 convertito con L. 77/2020, stabilisce che "*Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. 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 amministra-zione pubblica.*".

La successiva Legge 22 maggio 2017, n.81, "*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*" disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la

prestazione lavorativa "*in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*".

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

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da Covid-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza e garantire l'erogazione dei servizi pubblici contribuendo a facilitare le misure di distanziamento sociale.

Le misure introdotte nel 2020 riguardano:

- **La previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione** (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015)
- **La previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni**, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)
- **L'introduzione**, con l'art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020, del **POLA come strumento per ampliare il ricorso al lavoro agile come strumento ordinario di organizzazione del lavoro nelle pubbliche amministrazioni**.
- **Le indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale** (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- **Il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA**.

3. GLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DEL LAVORO AGILE IN REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Con lo sviluppo del lavoro agile, in particolare dello smart working per team di lavoro, la Regione intende perseguire i seguenti **obiettivi organizzativi**:

- Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere la trasformazione digitale dell'ente e la cultura dei processi *digital first* come leve per migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti e contribuire al processo di semplificazione amministrativa;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riordinare il sistema professionale per garantire maggiori opportunità allo sviluppo delle carriere e il ricambio generazionale;
- Riprogettare gli spazi di lavoro per migliorare il benessere organizzativo e ridurre di costi generali;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio regionale riducendo i consumi e la mobilità.
- Coniugare in modo chiaro il rapporto tra telelavoro e smart working quali forme di lavoro a distanza specifiche e integrate nell'attività dell'ente;

Il POLA 2021/2023 costituisce lo strumento per integrare le diverse politiche dell'organizzazione regionale sfruttando il lavoro agile, ed in particolare dello smart working a team, **come leva per facilitare i cambiamenti della organizzazione del lavoro per raggiungere in una logica *win-win* gli obiettivi individuati e il miglioramento delle performance di tutto l'ente**.

4. LA DIFFUSIONE DEL LAVORO AGILE IN REGIONE

L'amministrazione regionale ha attivato da anni il telelavoro e dal 2018 ha avviato un percorso in più fasi per sperimentare e consolidare il ricorso allo smart working come strumento organizzativo per innovare l'organizzazione del lavoro tramite il ricorso alle nuove tecnologie digitali e di processo.
Lo svolgimento della prestazione lavorativa con modalità agili ed in particolare in "smart working" si è inserito nel processo di innovazione dell'organizzazione del lavoro avviato dall'Amministrazione regionale con l'approvazione del Piano ICT 2017-19 approvato con delibera n. 2018/2016 e la costituzione del Centro di Competenza per la Transizione Digitale (CCTD) istituito con delibere 1712/2018 e 1863/2018.

Al Centro di Competenza per la Trasformazione Digitale è stato assegnato il compito di promuovere e adottare le linee guida per la Transizione digitale dell'Ente ora formalmente consolidate nella delibera n. 1965 adottata dalla Giunta il 21/12/2020.

In attuazione di quanto previsto dalla disciplina nazionale e regionale, allo scopo di verificare la concreta praticabilità dell'istituto nonché la sua efficacia nel contesto lavorativo regionale, l'Amministrazione ha svolto, nel periodo 4/6/2018-30/5/2019 una sperimentazione che ha interessato 145 collaboratori regionali.

La sperimentazione è stata oggetto di monitoraggio nell'ambito dell'Organismo Paritetico per l'Innovazione, costituito con le Organizzazioni Sindacali, e RLS in data 28/6/2018, in attuazione di quanto previsto nel verbale d'intesa sottoscritto con le OOSS il 30/03/2017.

L'esperienza svolta nell'Ente è stata arricchita e condivisa con le Amministrazioni partecipanti al progetto VELA di cui la Regione Emilia-Romagna è stata capofila e che ha permesso di costruire delle linee guida e kit di riuso per favorire uno sviluppo omogeneo dello strumento che è stato sperimentato in vari contesti organizzativi con esiti positivi.

Proprio per questi motivi la pandemia Covid-19 non ha colto l'amministrazione di sorpresa sotto il punto di vista del ricorso alle diverse forme di lavoro agile. L'infrastruttura tecnica, organizzativa e formativa approntata nel biennio 2018/2019 ha permesso alla Regione di attivare in meno di 15 giorni tutti i lavoratori che avevano a disposizione strumentazioni adeguate e nei mesi da marzo a dicembre 2020 ha consolidato questa esperienza organizzativa rafforzando la diffusione di strumentazioni tecnologiche adeguate, di processi di formazione costante e di *tutorship* ai gruppi di lavoro sotto il profilo del cambiamento di cultura organizzativa indotto dal ricorso pervasivo al lavoro agile.

Lo smart working straordinario attivo da marzo 2020 ha dunque modificato molto il quadro di riferimento.

Il 2020 si chiude con quasi il 93% di collaboratori che hanno e stanno sperimentando il lavoro agile, anche se in forma forzata dalla pandemia e con tassi di rotazione tra lavoro a distanza e lavoro in ufficio non realistici a regime. La pandemia ha dunque incrementato molto in tutto l'organico della Regione la percezione che "esiste un altro modo di organizzare il lavoro". Ne è dimostrazione la fortissima adesione, anche di intere strutture, all'iniziativa di promuovere lo smart working ordinario in tutte le strutture regionali.

Nell'autunno 2020 è stato infatti pubblicato un bando rivolto alle strutture regionali per presentare progetti di team di *smart worker* con l'obiettivo di attivare nuovi team di smart working.

Grazie all'investimento in tecnologie fatto dall'amministrazione è stato possibile accogliere tutti i progetti e autorizzare l'avvio da gennaio 2021 di 1350 nuovi *smart worker*.

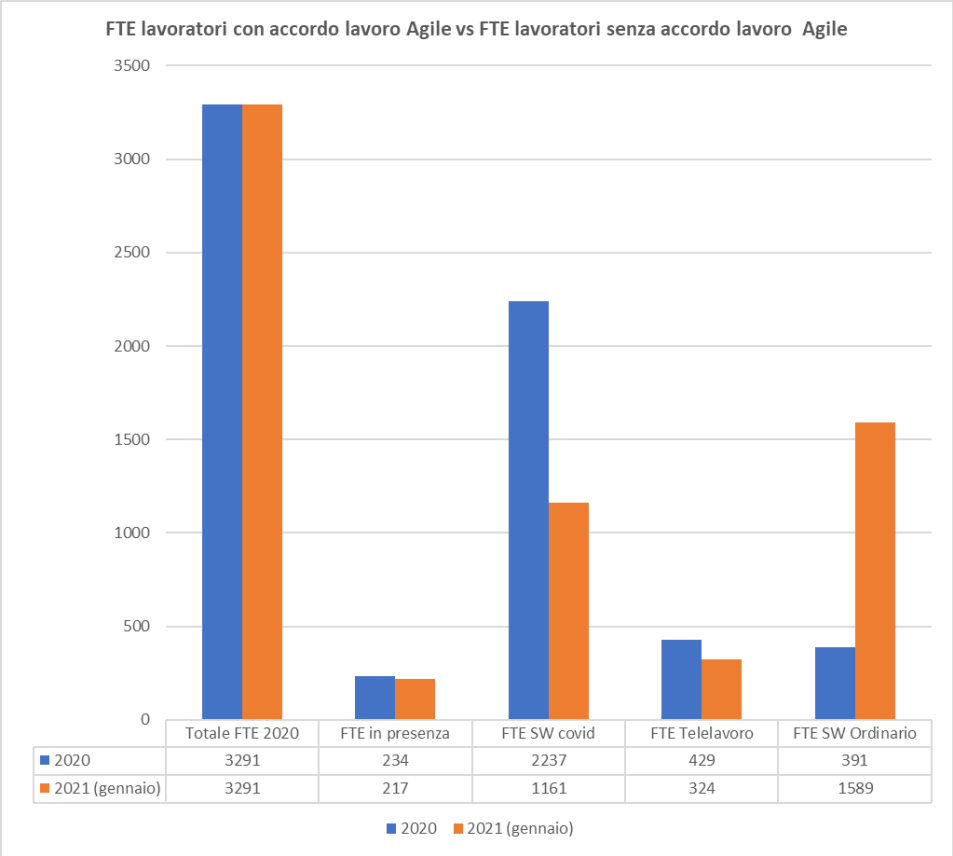
4.1. La diffusione del lavoro agile in assoluto

Lo stato d'attuazione in termini numerici del lavoro agile ha subito quindi tra fine 2020 e gennaio 2021 una forte accelerazione.

Il numero di lavoratori agili e la loro presenza in percentuale sul complesso dei lavoratori è stato calcolato:

- al netto dei lavoratori che usufruiscono delle diverse forme di lavoro agile "straordinario" legate all'emergenza Covid-19
- al netto degli FTE impiegati in attività che l'analisi organizzativa di cui ai paragrafi successivi ha individuato come attività per le quali, per la natura delle prestazioni da rendere obbligatoriamente in presenza, non è possibile attivare forme di lavoro agili.

Di seguito è riportato in forma grafica **lo stato di evoluzione del lavoro agile in assoluto** alla data di approvazione del Pola.



Nella tabella sono riportati i numeri assoluti, espressi in FTE, di lavoratori agili presenti in regione al 31 dicembre 2020 e al 1° gennaio 2021.

Prima ancora di analizzare l'incidenza in termini di FTE impegnati in attività per i quali non è possibile eseguire la prestazione lavorativa in modalità agile, è possibile individuare la percentuale di penetrazione della nuova organizzazione del lavoro in regione.

La tabella successiva evidenzia in termini assoluti e percentuali quanto avvenuto tra inizio 2020 e inizio 2021, con il dettaglio nell'ultima colonna **dell'incidenza percentuale delle diverse forme di lavoro agile (Smart working + Telelavoro) sul totale degli FTE per ciascun anno**:

Anno	FTE in presenza	% in presenza	FTE SW Covid	% SW Covid	FTE Telelavoro	% Telelavoro	FTE SW Ordinario	% SW Ordinario	Totale FTE 2020	% FTE lavoro Agile
2020	234	7,1%	2237	68,0%	429	13,0%	391	11,9%	3291	24,9%
2021 (gennaio)	217	6,6%	1161	35,3%	324	9,8%	1589	48,3%	3291	58,1%

In termini assoluti, con una percentuale di diffusione del lavoro agile del 58,1% sull'intero organico regionale, la Regione ha quasi raggiunto a gennaio 2021 l'obiettivo fissato dalla norma in vigore.

Al fine di completare l'analisi preliminare sulla trasformazione impressa durante la pandemia al lavoro agile in regione, risulta necessario analizzare la sua **distribuzione tra i lavoratori in base al genere** a gennaio 2021:

Genere	FTE in presenza	% in presenza	FTE SW Covid	% SW Covid	FTE Telelavoro	% Telelavoro	FTE SW Ordinario	% SW Ordinario	Totale FTE 2021	% FTE lavoro Agile
Femminile	82	4,0%	682	33,3%	252	12,3%	1031	50,4%	2047	62,7%
Maschile	135	10,9%	479	38,5%	72	5,8%	558	44,9%	1244	50,6%
Totali	**217**	**6,6%**	**1161**	**35,3%**	**324**	**9,8%**	**1589**	**48,3%**	**3291**	**58,1%**

Molto interessante è l'indagine condotta sul grado di diffusione in assoluto per classi d'età:

Età	FTE in presenza	% in presenza	FTE SW Covid	% SW Covid	FTE Telelavoro	% Telelavoro	FTE SW Ordinario	% SW Ordinario	Totale FTE 2021	% FTE lavoro Agile
da 20 a 35 anni	5	4,8%	51	48,6%	3	2,9%	46	43,8%	105	46,7%
da 36 a 45 anni	23	4,7%	155	31,7%	34	7,0%	277	56,6%	489	63,6%
da 46 a 55 anni	71	5,0%	488	34,5%	144	10,2%	712	50,3%	1415	60,5%
oltre 55 anni	118	9,2%	467	36,4%	143	11,2%	554	43,2%	1282	54,4%
Totali	**217**	**6,6%**	**1161**	**35,3%**	**324**	**9,8%**	**1589**	**48,3%**	**3291**	**58,1%**

L'indagine mette in evidenza come la diffusione del lavoro agile si concentri sulle età che vanno dai 36 al 55 anni mentre è inferiore nelle classi d'età inferiori ai 35 anni, dove si concentrano i neoassunti in periodo di prova e quindi non ancora coinvolti nel lavoro agile, e superiori ai 55 anni dove l'impatto della trasformazione digitale e dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro si confrontano con abitudini professionali consolidate.

L'analisi è inoltre stata estesa alla ripartizione per categoria professionale:

Categoria	FTE in presenza	% in presenza	FTE SW Covid	% SW Covid	FTE Telelavoro	% Telelavoro	FTE SW Ordinario	% SW Ordinario	Totale FTE 2021	% FTE lavoro Agile
B	60	19,6%	104	34,0%	39	12,7%	103	33,7%	306	46,4%
C	79	6,9%	416	36,4%	127	11,1%	521	45,6%	1143	56,7%
D	68	4,0%	582	34,2%	157	9,2%	895	52,6%	1702	61,8%
DIR	10	7,1%	59	42,1%	1	0,7%	70	50,0%	140	50,7%
Totali	**217**	**6,6%**	**1161**	**35,3%**	**324**	**9,8%**	**1589**	**48,3%**	**3291**	**58,1%**

Il bilanciamento delle percentuali di diffusione tra le diverse classi d'età e le diverse categorie professionali richiederà di individuare percorsi di accompagnamento professionale parzialmente differenziati in funzione delle diverse difficoltà e ostacoli legate alle età, al ruolo e alle categorie professionali.

4.2. La diffusione del lavoro agile in relazione alle attività che possono essere rese a distanza

Sui medesimi dati sono poi state applicate le risultanze dell'analisi delle attività che non possono essere rese in modalità agile illustrate nel paragrafo 5.2 ed esploso il dato complessivo di tutta l'amministrazione per le singole unità organizzative di vertice.

Al 31/12/2020 la situazione di diffusione del lavoro agile in relazione alle attività dichiarate "agili" in regione è riportata nella tabella seguente:

Strutture Organizzative di vertice	Telelavoro 2020	Smart Working 2020	Totale FTE agili 2020	% su FTE con attività agili 2020	FTE SW Covid 2020	FTE in presenza 2020	Totale FTE 2020	FTE attività NON agili	FTE attività agili	% FTE attività Agili
ASSEMBLEA LEGISLATIVA (Strutture Ordinarie e Speciali)	61	24	85	30,4%	196	15	296	16	280	94,6%
SEGRETERIE DEL PRESIDENTE E DEGLI ASSSESSORI	3	4	7	11,7%	49	4	60	0	60	100,0%
GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA	15	6	21	21,6%	71	5	97	0	97	100,0%
DG RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI	65	144	209	50,0%	218	29	456	38	418	91,7%
DG FINANZE	22	3	25	26,9%	67	1	93	0	93	100,0%
DG AGRICOLTURA, CACCIA E PESCA	69	72	141	24,6%	472	80	693	120	573	82,7%
DG CURA DELLA PERSONA, SALUTE E WELFARE	38	9	47	24,6%	135	12	194	3	191	98,5%
DG ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, DEL LAVORO E DELL'IMPRESA	63	19	82	20,3%	330	3	415	11	404	97,3%
DG CURA DEL TERRITORIO E AMBIENTE	37	34	71	23,3%	222	15	308	3	305	99,0%
AGENZIA REGIONALE PER LA SICUREZZA TERRITORIALE E LA PROTEZIONE CIVILE	39	57	96	29,4%	325	65	486	160	326	67,1%
AGREA - AGENZIA REGIONALE PER LE EROGAZIONI IN AGRICOLTURA	8	13	21	35,0%	37	2	60	0	60	100,0%
INTERCENT-ER - AGENZIA REGIONALE SVILUPPO DEI MERCATI TELEMATICI	0	0	0	0,0%	44	1	45	0	45	100,0%
AGENZIA SANITARIA E SOCIALE REGIONALE	5	0	5	25,0%	15	0	20	0	20	100,0%
AGENZIA DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	0	1	3,8%	24	1	26	0	26	100,0%
AGENZIA REGIONALE PER LA RICOSTRUZIONE - SISMA 2012	3	6	9	28,1%	32	1	42	10	32	76,2%
Totale complessivo	**429**	**391**	**820**	**28,0%**	**2237**	**234**	**3291**	**361**	**2930**	**89,0%**

Il 2020 si chiude pertanto con un 28,0% di lavoratori che rendono la propria prestazione in forma stabile tramite le diverse forme di lavoro agile.

Questa percentuale, comunque elevata a due anni d'avvio della sperimentazione risulta comunque disomogenea tra le diverse unità organizzative di vertice dell'amministrazione.

Dal 1° gennaio 2021 la situazione di diffusione del lavoro agile autorizzato in regione risulta fortemente cambiata.

L'attuale distribuzione del lavoro agile in forma ordinaria e disciplinata da accordi individuali è riportata nella tabella seguente:

Strutture Organizzative di vertice	Telelavoro	Smart Working	Totale FTE agili	% su FTE con attività agili	FTE SW Covid	FTE in presenza	Totale FTE gennaio 2021	FTE su attività NON agili	FTE attività agili	% FTE attività Agili
ASSEMBLEA LEGISLATIVA (Strutture Ordinarie e Speciali)	37	150	187	66,8%	94	15	296	16	280	95%
SEGRETERIE DEL PRESIDENTE E DEGLI ASSSESSORI	3	18	21	35,0%	35	4	60	0	60	100%
GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA	14	37	51	52,6%	41	5	97	0	97	100%
DG RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI	33	323	356	85,2%	73	27	456	38	418	92%
DG FINANZE	18	61	79	84,9%	13	1	93	0	93	100%
DG AGRICOLTURA, CACCIA E PESCA	51	385	436	76,1%	187	70	693	120	573	83%
DG CURA DELLA PERSONA, SALUTE E WELFARE	31	96	127	66,5%	55	12	194	3	191	98%
DG ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, DEL LAVORO E DELL'IMPRESA	61	33	94	23,3%	318	3	415	11	404	97%
DG CURA DEL TERRITORIO E AMBIENTE	35	135	170	55,7%	123	15	308	3	305	99%
AGENZIA REGIONALE PER LA SICUREZZA TERRITORIALE E LA PROTEZIONE CIVILE	28	228	256	78,5%	170	60	486	160	326	67%
AGREA - AGENZIA REGIONALE PER LE EROGAZIONI IN AGRICOLTURA	5	48	53	88,3%	5	2	60	0	60	100%
INTERCENT-ER - AGENZIA REGIONALE SVILUPPO DEI MERCATI TELEMATICI	0	43	43	95,6%	1	1	45	0	45	100%
AGENZIA SANITARIA E SOCIALE REGIONALE	5	4	9	45,0%	11	0	20	0	20	100%
AGENZIA DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	1	6	7	26,9%	18	1	26	0	26	100%
AGENZIA REGIONALE PER LA RICOSTRUZIONE - SISMA 2012	2	22	24	75,0%	17	1	42	10	32	76%
Totale complessivo	**324**	**1589**	**1913**	**65,3%**	**1161**	**217**	**3291**	**361**	**2930**	**89,0%**

Dalla tabella emerge che alla data di approvazione del POLA la Regione Emilia-Romagna ha raggiunto un grado di diffusione del lavoro agile in forma stabile pari al 65,3%, percentuale quindi già superiore a quanto prescritto come misura minima dalla norma in vigore, anche se con una distribuzione non ancora omogenea in tutte le strutture organizzative di vertice della Regione.

I risultati raggiunti nel triennio 2018/2020 costituiscono una base di partenza rassicurante perché permettono di predisporre il POLA concentrando l'attenzione sulle misure necessarie a consolidare i risultati raggiunti in termini di diffusione, ma soprattutto a perseguire tutti gli obiettivi di miglioramento delle performance organizzative previsti dalla Regione.

5. SOGGETTI, ATTIVITA', TECNOLOGIE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: ANALISI

La presente sezione illustra le attività di analisi e ingaggio svolte nel triennio 2018/2020, con una accelerazione nel 2020 durante il lockdown prima e la gestione dello smart working straordinario poi, per verificare le aree di miglioramento organizzativo, tecnologico e delle performance da porre a base del ricorso ampio all'istituto del lavoro agile e al raggiungimento degli obiettivi di organizzazione e di miglioramento delle performance.

Le dimensioni organizzative esplorate nel corso del 2020 sono state:

- **Lo stato delle competenze digitali e del benessere aziendale di tutti i collaboratori regionali di fronte al lavoro agile**. Il ricorso allo smart working straordinario dovuto alla pandemia ha permesso di esplorare in dettaglio l'impatto del lavoro agile e a distanza sui singoli dipendenti con particolare riguardo al rapporto con i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, i processi di trasformazione digitale, le nuove tecnologie digitali e gli impatti di questi cambiamenti sul benessere individuale in relazione al clima aziendale;
- **L'indagine sulle attività che possono essere rese in modalità agile**. Partendo dal modello di rilevazione delle attività Indirette e caratteristiche di ogni servizio regionale utilizzato nel 2018/2019 per l'analisi organizzativa propedeutica al Piano Triennale del Fabbisogni di personale, nei mesi di novembre e dicembre 2020 è stata completata da tutti i servizi regionali una indagine approfondita sua quali attività possono essere svolte in modalità agile, quali non lo possono essere per la natura dell'attività stessa e quali misure devono essere adottate, sia dal punto di vista tecnologico che disciplinare, per rendere compatibili alcune attività con il lavoro agile;
- **Lo stato dell'arte delle tecnologie ICT, la loro evoluzione nel 2020 per sostenere il lavoro agile di "massa"** e quali misure di sviluppo occorre adottare per garantire il miglioramento delle performance organizzative in un contesto di lavoro agile di massa;
- **La Rete delle Guide Digitali**. Come consolidare e rilanciare l'esperienza di accompagnamento dei lavoratori nella trasformazione digitale e nello smart working diffuso;
- **Lo stato d'attuazione del piano triennale 2018/2020 dello sviluppo del capitale umano** e le misure adottate e da adottare nel prossimo triennio per promuovere la trasformazione organizzativa e digitale dell'ente tramite il ricorso al lavoro agile;
- **L'analisi dei processi e le linee guida per la trasformazione digitale**. Uno delle leve fondamentali per incidere sull'organizzazione e sulle sue performance è costituito dall'insieme di misure di organizzazione digitale del lavoro e di trasformazione digitale dei processi dell'ente. Si tratta di leve fondamentali che il lavoro agile può "trainare". Nel presente documento saranno riprese le misure fondamentali delle linee guida adottate a dicembre 2020 per il triennio 2021/2023.

L'insieme di evidenze emerse nelle diverse analisi condotte **costituiscono il presupposto e le linee guida operative per potenziare il lavoro agile con l'obiettivo di valorizzare congiuntamente la trasformazione organizzativa dell'ente, il miglioramento delle sue performance, della qualità e della tempestività dei servizi erogati.**

5.1. Competenze e benessere aziendale: l'assessment "Smart Attitude"

Nuove tecnologie e lavoro smart si alimentano reciprocamente generando nuove opportunità per lo sviluppo professionale e l'organizzazione del lavoro. Connessioni sempre più veloci e diffuse (es.: IoT, smart city, …) permettono di abbattere le barriere di spazi e tempi di lavoro offrendo alle persone, che rimangono le reali abilitatrici del cambiamento, nuovi modi di lavorare.

Ma per creare organizzazioni e istituzioni veramente inclusive, è necessario sfruttare l'esperienza passata e attuale al fine di comprendere le direzioni future e investire al meglio le risorse a disposizione. A tal proposito, diventa sempre più rilevante saper sfruttare i dati disponibili per fare emergere evidenze *data driven* e generare *insight* affidabili sui quali costruire azioni a massimo valore aggiunto.

In questo senso, i dati a supporto dello smart working e le azioni già introdotte possono essere utilizzati per definire le evoluzioni del modello di smart working più adatto per la Regione Emilia-Romagna, nonché le azioni da intraprendere per supportare e concretizzare il cambiamento dei modelli di lavoro, dei processi e delle performance complessive.

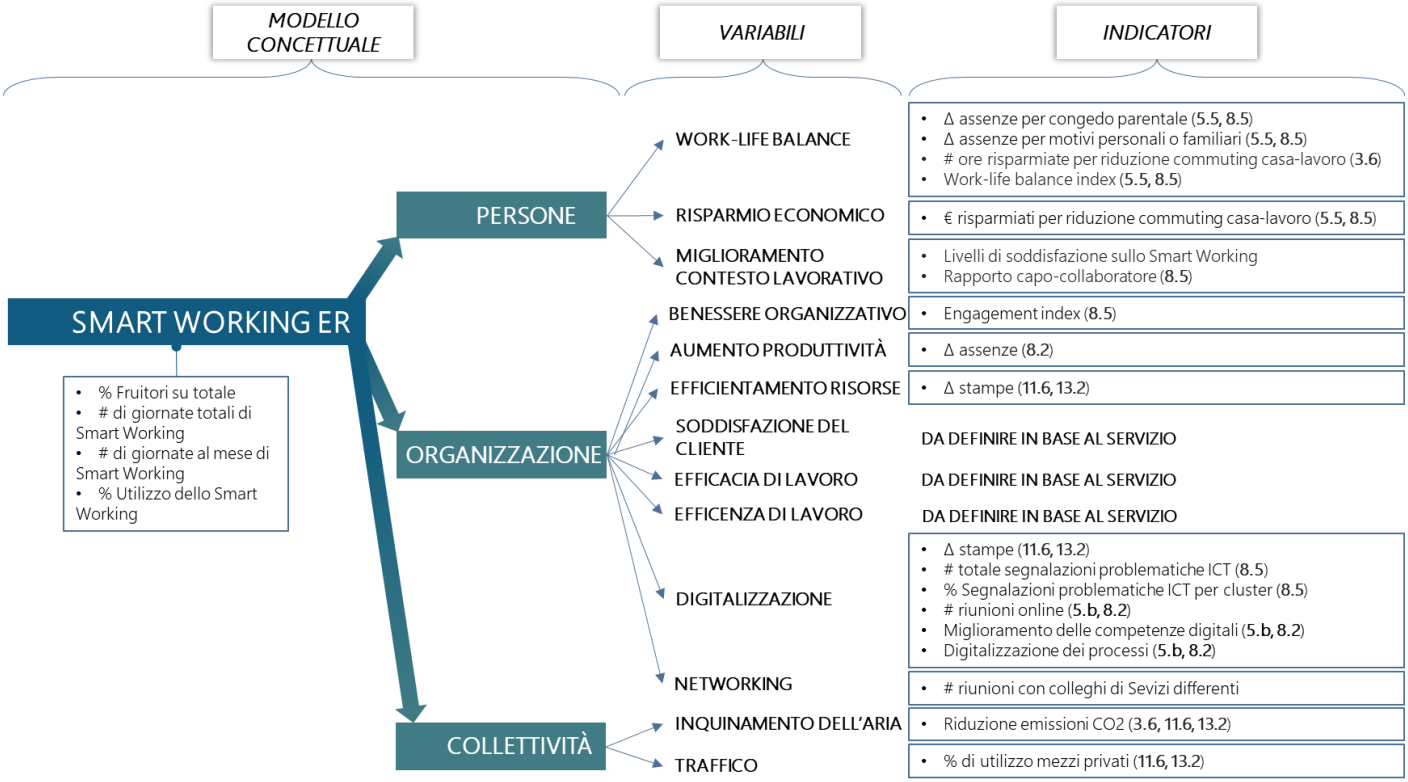
Per indagare quali impatti questi cambiamenti hanno introdotto e introdurranno sul rapporto tra processi produttivi, benessere aziendale, modelli di organizzazione del lavoro e attitudini della popolazione regionale e quale impatto avrà lo smart working sulla collettività, sono state commissionate nel 2020 alcune indagini sull'intera popolazione regionale e su campioni di gruppi smart per analizzare i punti di forza da consolidare e le criticità da superare nel prossimo triennio e per individuare un modello di monitoraggio degli impatti da sviluppare nel prossimo triennio.

Le indagini sono state realizzate avendo a riferimento un modello concettuale di monitoraggio basato sulle esperienze del progetto VeLA e sugli obiettivi di sviluppo sostenibile della Commissione Europea con l'obiettivo di indagare le relazioni e gli impatti tra lo smart working e tre ambiti di interesse:

- **Collettività**: possibile impatto sugli spostamenti e sull'inquinamento ambientale;
- **Persone**: possibile impatto su spese, tempo libero, relazioni lavorative e soddisfazione;
- **Organizzazione**: possibile impatto su produttività, digitalizzazione dell'Ente, soddisfazione dell'utente e coinvolgimento del dipendente

Il modello concettuale, partendo da questi ambiti di interesse e di indagine, ha individuato un insieme di indicatori da sviluppare nel triennio 2021/2023 in linea con uno o più dei target proposti dalla Commissione Europea per il monitoraggio degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SGDs), oltre che con gli indicatori proposti dal progetto VeLa.

Di seguito si riporta il modello concettuale utilizzato, le variabili che lo caratterizzano mentre gli indicatori individuati per misurarle sono riportati nel paragrafo 7 del presente documento.



Il modello concettuale di riferimento per le indagini 2020 costituisce la base per sviluppare un sistema di monitoraggio concreto nel POLA 2021/2023 con l'individuazione di un set di indicatori ed una piattaforma Data Driven coerente, tra l'altro, con le linee guida emanate a dicembre 2020 dal Dipartimento della Funzione pubblica.

Avendo a riferimento il modello concettuale di monitoraggio, le indagini sono state realizzate sfruttando due strumenti complementari, **TeamX** e **Assessment Smart Attitude**, per indagare sugli effetti dello smart working sulle tre dimensioni impattate.

TEAMX

Il TeamX è lo strumento attraverso il quale sono state rilevate le caratteristiche dei 20 team partecipanti al percorso di team coaching. Attraverso questo strumento è stato possibile rilevare:

- **6 Stili**, cioè modi in cui il gruppo tende a raccogliere informazioni (*Razionale Vs Emotivo*), prendere decisioni (*Riflessivo Vs Creativo*) e agire (*Pratico Vs Idealista*)
- **3 Dinamiche** che si instaurano nel team e che possono riferirsi a impegno nel raggiungere risultati (*Energy*), capacità di lavorare insieme (*Sinergy*) e costruzione di un ambiente sicuro e affidabile (*Trust*)
- **4 Outcome** legati alla percezione dei risultati del team, che sono velocità di risoluzione problemi (*Speed*), ottenimento risultati (*Results*), fiducia e tranquillità nei confronti delle performance future (*Sustainability*) e della futura crescita professionale (*Growth*)

SMART ATTITUDE

La Smart Attitude è lo strumento attraverso il quale sono stati definiti i profili di prontezza al lavoro smart di tutte le PO in perimetro, e che verrà esteso a tutta la popolazione Regionale. La Smart Attitude si compone di diverse dimensioni e sottodimensioni:

Dimensione	Sotto-dimensione
Motivazione al progetto	-
Motivazione intrinseca	-
Motivazione estrinseca	-
Competenze digitali	-
Benessere digitale	-
Propensione al cambiamento	Gestione dell'incertezza
	Apprendimento continuo
	Responsabilità e decisione
	Pensiero critico
	Orientamento al cambiamento
Innovazione e proattività	Vision
	Agilità creativa
	Iniziativa
	Organizzazione e pianificazione
	Agile management
	Motivazione e perseveranza
Attitudine alla relazione	Lavorare con gli altri
	Networking
	Intelligenza emotiva

MODELLO DI MONITORAGGIO

Il modello di monitoraggio dello smart working raccoglie gli indicatori messi a punto a partire dal modello concettuale ipotizzato, utile ad attivare deduzioni e, viceversa, sviluppare analisi predittive a conferma. Il modello si compone di 3 ambiti principali sui quali lo smart working può impattare, che sono Persone, Organizzazione e Collettività. Ad ognuno di questi corrispondono insiemi di variabili e indicatori per misurarle

In **allegato B sono riportati integralmente i risultati restituiti dall'assessment Smart Attitude**.

Dagli *highlight* frutto dell'incrocio tra indicazioni dell'*assessment* e dei **TeamX** sono emersi alcuni *insight* da sviluppare nel POLA 2021/2023 per migliorare i punti di criticità rilevati e consolidare i punti di forza.

Incrociando i dati rilevati è stato possibile eseguire delle analisi esplorative utili a comprendere meglio le connessioni tra le aree indagate Le relazioni emerse hanno suggerito alcuni insight sulla situazione attuale utili a definire, in ottica data driven, gli elementi sui quali intervenire per raggiungere obiettivi futuri. In questo modo, si potrà migliorare anche la comprensione del funzionamento dei team nel nuovo contesto, guidando la definizione di futuri team di progetto.

Di seguito alcuni *highlight* delle evidenze emerse e i primi ragionamenti/ipotesi da confermare sulla base di dati più solidi da consolidare nel triennio 2021/2023.

HIGHLIGHTS		INSIGHT *(da confermare)*
Persone con **maggiore Motivazione al Progetto** appartengono a team **più Relazionali** e con **Growth** e **Result più alte**.		Un'alta Motivazione al Progetto potrebbe aiutare i team a relazionarsi più efficacemente, crescendo ed ottenendo maggiori risultati
Persone con **maggiore Iniziativa** appartengono a team risultati **maggiormente Pratici** e **meno Idealisti**.		Maggiore Iniziativa da parte delle persone potrebbe tradursi in team più Pratici e meno Idealisti
Persone con **maggiore Vision** appartengono a team con **minore Sinergy**.		Persone con una Vision forte potrebbero negoziarla con maggiore difficolta e generare una minore sinergia nel team

L'insieme di indagini ha permesso dunque di focalizzare l'amministrazione su una serie di item da sviluppare con il POLA 2021/2023 per consolidare il lavoro agile, superare gli elementi di criticità, migliorare il benessere aziendale con l'obiettivo di migliorare le performance. I quesiti centrali emersi al temine dell'*assessment* sono stati:

- Quali azioni è utile intraprendere sulle attitudini delle persone per migliorare l'impatto dello smart working su Persone, Organizzazione e Collettività?
- Quali sono le caratteristiche delle persone che facilitano o, viceversa, ostacolano l'adozione del nuovo modo di lavorare?
- Quali sono le tipologie di team che ottengono i migliori risultati nel nuovo modo di lavorare?
- Che impatto ha lo smart working sui team di lavoro?

Basandoci sul modello di monitoraggio concettuale di riferimento, **le risultanze delle indagini condotte hanno fornito indicazioni utili ad orientare le misure del POLA sulle seguenti linee di sviluppo.**

5.1.1. Indicazioni per il piano della Formazione 2021/2023

L'*assessment* "Smart Attitude" ha insistito sulle dimensioni abilitanti dello smart working ovvero:

- propensione al cambiamento (Orientamento al cambiamento, gestione dell'incertezza, pensiero critico, apprendimento, *learning by doing*, responsabilità e decisione)
- innovazione e proattività (*vision*, iniziativa personale, motivazione e perseveranza, agilità creativa, organizzazione e pianificazione, *agile management*)
- attitudine alla relazione (*networking*, lavorare e comunicare con gli altri a distanza, intelligenza emotiva).

Le risultanze mostrano emergente il tema della leadership. Anche l'*assessment* conferma che trasformazione digitale del lavoro e smart working stanno inducendo un passaggio rapido da una visione in cui il leader è al centro e visto come "leader-eroe" a una visione in cui prevale il team, il lavoro collaborativo, la dinamicità e l'essere flessibili.

I nuovi leader, oltre a rafforzare le proprie competenze di settore, dovranno adeguarsi ai nuovi sistemi di comunicazione, alla comprensione delle opportunità e dei limiti del lavoro da remoto; cambierà il modo di definire gli obiettivi, gestire deleghe e feedback, la capacità di motivare e di rispettare i tempi di vita e di lavoro dei collaboratori con un rafforzamento della programmazione temporale delle attività.

La l*eadership* è e sarà sempre più fondamentale nel processo di trasformazione digitale di un'organizzazione e soprattutto nel passaggio dal *fare digitale* all'*essere digitale*. Per le organizzazioni e i *leader* questo passaggio implica:

- una trasformazione cognitiva: i *leader* devono pensare diversamente
- una trasformazione comportamentale: i *leader* devono agire diversamente
- una trasformazione emotiva: i *leader* devono reagire diversamente.

I percorsi formativi dovranno sviluppare e consolidare il nuovo concetto di leader da rivolgere, in via prioritaria, a dirigenti e posizioni organizzative con modalità di tipo laboratoriale/esperienziale e ai funzionari coinvolti nei *gruppi smart* o che interagiscono con i *gruppi smart*.

5.1.2. Indicazioni per lo sviluppo del benessere

Comunicazioni sempre più frammentate, ma anche la rottura della distinzione fra tempo lavorativo e vita privata, oltre che situazioni di stress legate all'iper-connessione: accanto ad una serie di opportunità ormai indiscusse e riconosciute, la digitalizzazione pervasiva porta con sé rischi da non sottovalutare anche all'interno dell'Ente. Un tema questo che ha a che fare con il benessere dei lavoratori e con il clima aziendale e che di conseguenza si lega al tema della produttività.

La Regione intende proseguire l'investimento con servizi formativi sul benessere digitale in continuità con i percorsi di *Mindfulness* e *Digital detox* realizzati, sviluppando nuovi percorsi che approfondiscano l'aspetto delle emozioni digitali e la gestione di sé nella complessità.

Ad integrazione dell'azione di *assessment* sulle "Smart attitude" e che proseguirà anche nel triennio 2021-2023, la Regione attiverà un servizio di *assessment online* (app attivabile su device mobili) che si concentra sulle dimensioni dell'autonomia e dell'autorealizzazione, fattori divenuti prioritari per le persone che lavorano in smart working e la cui assenza è causa di stress e bassa produttività. Sarà un *assessment* che dovrà lavorare e stimolare lo sviluppo della motivazione intrinseca dei collaboratori, ivi comprese le risorse neoassunte.

Lo strumento di **assessment della motivazione intrinseca** si unisce ad altri *tool* di ***people management*** e oltre a favorire l'*engagement* dei nuovi assunti consente di presidiare la dimensione della motivazione intrinseca della persona quale leva della soddisfazione personale e di conseguenza della sua produttività nel contesto di lavoro così mutato e farla sentire così "meno isolata" e parte di un sistema.

5.1.3. Organizzare il lavoro a distanza: tecnologie abilitanti

Il corretto utilizzo di strumenti e metodologie di *task management* standardizzate costituisce uno dei presupposti fondamentali per organizzare e garantire il monitoraggio del lavoro di team che lavorano a distanza.

L'insieme delle rilevazioni empiriche all'interno di *webinar* formativi, confermate dalle attività di *team coaching* sui nuovi servizi di *ticketing task management* e dai TeamX condotte nel 2020 hanno individuato alcune criticità nella organizzazione del lavoro a

distanza sia nei team di smart working che tra i lavoratori in presenza dovute ad un insieme di abitudini, eredità culturali e disciplinari imposte dal telelavoro, strumenti disomogenei per l'assegnazione di attività e compiti ai collaboratori e non poche confusioni lessicali in materia.

In particolare:

- Non esiste una cultura omogenea in materia di significato e granularità sul concetto di "assegnare una attività a un collaboratore e monitorarla".
- L'uso del termine attività nei Piani di Attività (PDA), strumento di programmazione a lungo termine per il monitoraggio performance, non contribuisce alla chiarezza. Mentre nei PDA vengono assegnate funzioni e mansioni specifiche, con attività si deve intendere l'assegnazione di un compito a granularità temporale più fine quali ad esempio:
    - assegnazione di *task* spesso coincidenti con istruttorie o fasi procedimentali con orizzonti temporali mensili e/o settimanali accompagnati da sessioni di *feed back* con i propri collaboratori frequenti;
    - presa in carico quotidiana di *ticket* ricevuti dai propri utenti accompagnati da monitoraggi frequenti sui tempi di evasione e/o il rispetto dei tempi concordati se presenti Service Level Agreement di servizio. Rientrano in questa categoria le piattaforme di ticket patrimoniale, ICT e informativo ma anche la gestione delle PEC in ingresso o l'evasione di istanze da parti dei propri utenti su piattaforme che hanno implementato l'intero processo in forma digitale;
- Esistono una pluralità di strumenti di *task management* disponibili (Planner, Todo, Attività Orma, Fogli Excel, Calendari Outlook, cartelle di rete, strumenti di tasking in cloud, ecc…) che non aiutano a costruire una esperienza gestionale condivisa;
- Sovrapposizione tra sistemi di *task Management e Ticketing* che crea disorientamento e spesso duplicazioni di attività tra i dipendenti e i loro coordinatori. Non è in sostanza compreso che operare *in back-office* sui *sistemi di ticketing* in uso non richiede di replicare le attività anche nel sistema di task management. Le attività in questo caso "sono assegnate dal cliente" mentre il monitoraggio deve rivolgersi al controllo del rispetto di tempi e SLA con i propri clienti;
- La presenza di discipline e abitudini interne che richiedono la costante compilazione di "cosa ho fatto oggi" su strumenti plurimi finalizzati al controllo formale e al monitoraggio periodico, costituiscono doppi adempimenti che appesantiscono la produttività individuale senza spesso fornire alcun vantaggio a chi li richiede. Il *task management* prevede che tramite uno strumento un "responsabile" assegni attività ai propri collaboratori per organizzare il lavoro e garantire un bilanciamento dei carichi. Il completamento del *task* assegnato in modalità digitale contribuisce da una parte a rendere soddisfazione al collaboratore che ha portato a compimento un compito assegnato, al responsabile di monitorare costantemente carichi e avanzamento lavori e infine a fornire rilevazioni fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi.

5.1.4. HR Data Driven

La trasformazione digitale delle attività e dei processi e il lavoro da remoto stanno modificando radicalmente la tradizionale modalità di gestione e organizzazione delle risorse umane e *performance management*. Trasferire su piattaforme digitali tutte le dimensioni del lavoro impone una revisione di tutti i sistemi di amministrazione e gestione delle risorse umane: dal monitoraggio obiettivi e attività al bilanciamento carichi di lavoro assegnati, dalla misurazione della performance individuali a quelle di servizio e di ente.

Tutte le indagini empiriche e gli *assessment* svolti nel 2019/2020 oltre allo stesso modello concettuale di monitoraggio richiamato nel presente documento hanno messo in evidenza la necessità di adottare un approccio *data driven* nella gestione delle risorse umane.

Sulla base dei queste premesse nel 2020 è stato sviluppato un progetto di *HR Data Driven Performance Management* che è uno dei sotto-progetti strategici della *Data Strategy* Regionale da attuare nell'ambito del Pola 2021/2023;

5.2. L'analisi delle attività che possono essere rese in modalità agile

La normativa vigente prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile (art. 263, comma 4 bis D.L. 34/2020).

Alla luce dell'esperienza condotta durante la pandemia Covid-19, **potenzialmente quasi tutte le attività svolte in regione possono essere rese**, in molti casi tramite rotazione in presenza, **in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime**:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di 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;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;

- è fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità) la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Al fine di individuare analiticamente le attività che possono o non possono essere svolte con modalità agile, **nei mesi di ottobre/novembre 2020 tutti i servizi regionali hanno svolto una ricognizione sulle proprie attività** per individuare:

- Le attività caratteristiche che possono essere svolte in modalità agile
- Le attività caratteristiche che NON possono essere svolte in modalità agile.

Per tutte le attività che non permettono di rendere l'attività in modalità agile sono state individuate:

- Le motivazioni che non permettono ai collaboratori di rendere l'attività in modalità agile
- Le misure necessarie per rimuovere questi limiti.

La ricognizione è stata svolta partendo dalla metodologia introdotta in regione nel biennio 2018/2019 per l'analisi organizzativa propedeutica alla predisposizione del Programma Triennale dei Fabbisogni di Personale (DGR 1001/2019). La metodologia utilizzata ha previsto di suddividere l'analisi delle attività individuando per ogni servizio l'impegno di ogni collaboratore su due macro-categorie di attività:

- **Le attività indirette comuni a tutte le strutture regionali** costituite dalle attività di segreteria, protocollo e archivio, dalla gestione dei procedimenti di spesa, la gestione del personale, la gestione di pareri e la consulenza giuridica ad altre strutture, la gestione delle istanze di accesso agli atti e di diritto d'accesso degli organi politici, la gestione delle banche dati generali non di processo, la gestione delle comunicazioni e le altre attività di staff e supporto;
- **Le attività e i prodotti caratteristici della struttura e gli output specifici** fino ad un massimo di 7 per ciascuna struttura.

Gli esiti della ricognizione sono poi stati normalizzati dal Servizio Sviluppo delle risorse umane, organizzazione e comunicazione di servizio con l'obiettivo di rimuovere eventuali disomogeneità relativa alla medesima tipologia di attività. Ad esempio: le attività indirette sono state tutte dichiarate "lavorabili a distanza" anche quando una struttura regionale le aveva rilevate come "NON lavorabili a distanza".

Nell'**allegato C** sono riprodotte le risultanze rettificate di ogni struttura in cui emergono le correlazioni tra le attività di ogni struttura e il numero di FT[1]E su cui è possibile svolgere l'attività in modalità agile.

Esprimendo in termini di FTE in relazione agli organici assegnati a ciascuna struttura regionale il 31/12/2020, gli esiti della rilevazione hanno evidenziato **che oltre il 90% dei collaboratori regionali operano su attività che possono essere svolte in modalità agile**.

Di seguito è riportato il riepilogo dell'analisi condotta.

[1] **FTE=Full Time Equivalent.** Esprime il numero di risorse a tempo pieno per svolgere una determinata attività, oppure presenti in azienda, in relazione al totale dei soggetti, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di part time ed altre form contrattuali con meno ore giornaliere rispetto Full Time

Strutture Organizzative di vertice	Totale FTE 2020	FTE attività NON agili	FTE attività agili	% attività Agili
ASSEMBLEA LEGISLATIVA (Strutture Ordinarie e Speciali)	296	16	280	94,6%
SEGRETERIE DEL PRESIDENTE E DEGLI ASSSESSORI	60	0	60	100,0%
GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA	97	0	97	100,0%
DG RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI	456	38	418	91,7%
DG FINANZE	93	0	93	100,0%
DG AGRICOLTURA, CACCIA E PESCA	693	120	573	82,7%
DG CURA DELLA PERSONA, SALUTE E WELFARE	194	3	191	98,5%
DG ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, DEL LAVORO E DELL'IMPRESA	415	11	404	97,3%
DG CURA DEL TERRITORIO E AMBIENTE	308	3	305	99,0%
AGENZIA REGIONALE PER LA SICUREZZA TERRITORIALE E LA PROTEZIONE CIVILE	486	160	326	67,1%
AGREA - AGENZIA REGIONALE PER LE EROGAZIONI IN AGRICOLTURA	60	0	60	100,0%
INTERCENT-ER - AGENZIA REGIONALE SVILUPPO DEI MERCATI TELEMATICI	45	0	45	100,0%
AGENZIA SANITARIA E SOCIALE REGIONALE	20	0	20	100,0%
AGENZIA DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	26	0	26	100,0%
AGENZIA REGIONALE PER LA RICOSTRUZIONE - SISMA 2012	42	10	32	76,2%
Totale complessivo	**3291**	**361**	**2930**	**89,0%**

Dalle tabelle analitiche riprodotte nell'**allegato C** emergono le **attività che NON possono essere rese in modalità agile,** in particolare:

Attività che non possono essere rese in modalità agile	Motivazioni	DG ASSEMBLEA	DG REII	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG STPC	AG SISMA	Totali
Manutenzione, logistica, sicurezza sui luoghi di lavoro. Gestione beni mobili. Servizi di accoglienza. Gestione poli logistici e magazzini	Gestione e interventi di facchinaggio, manutenzione, gestione impianti tecnologici, fornitura e smistamento di cancelleria e beni mobili, gestione dei magazzini devono essere svolti in presenza sia presso le sedi centrali che presso i poli logistici sul territorio	**10**	**19**					**17**		**46**
Servizi presso la sede di Bruxelles e coordinamento degli stakeholder regionali	Il supporto alle missioni politico istituzionali della Giunta e dei Direttori generali, l'accoglienza degli stakeholder del territorio e dei rappresentanti delle istituzioni nazionali, europee e degli stati membri richiedono la presenza presso la sede di Bruxelles		**8**							**8**
Presidio della sede, accoglienza, gestione auto di servizio	La gestione delle sedi richiede una presenza costante per garantire accesso ed accoglienza degli ospiti	**4**	**7**	**10**	**2**	**8**	**2**	**7**		**40**
Ricevimento pubblico presso le biblioteche regionali	Il ricevimento del pubblico per la consultazione dei testi la consegna/ritiro dei testi presso le biblioteche regionali prevede la presenza di operatori	**2**				**2**				**4**
Diagnostica fitopatologica	I servizi devono essere svolti in presenza (laboratorio) ovvero in campo (trasferta); le attività propedeutiche e di back-office, gestionali e di coordinamento, banche dati di processo possono essere svolte in smart working.			**13**						**13**

Attività che non possono essere rese in modalità agile	Motivazioni	DG ASSEMBLEA	DG REII	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG STPC	AG SISMA	Totali
Esecuzione Controlli e Sopralluoghi e rilascio attestati all'utenza	I servizi prevedono attività di natura ispettiva/controllo/vigilanza con rotazioni tra presenze sul territorio e attività amministrative in ufficio			88					10	98
Gestione delle postazioni di lavoro informatiche	Le attività prevedono la configurazione, consegna e ritiro di postazioni informatiche che richiedono la presenza anche a rotazione, di personale		4	1	1	1	1	2		10
Sostegno alla divulgazione e valorizzazione dell'agricoltura	L'attività prevede trasferte per la divulgazione in presenza presso sedi esterne			8						8
Attività di Protezione civile	I servizi prevedono attività di natura ispettiva/controllo/vigilanza con rotazioni tra presenze sul territorio, presidio delle centrali operative e servizi di reperibilità							46		46
Gestione e controllo dei bacini idrici, delle idrovie e dei servizi di piena	I servizi prevedono attività di natura ispettiva/controllo/vigilanza con rotazioni tra presenze sul territorio, presidio delle centrali operative e reperibilità							53		53
Presidio attività al COR, presidio delle centrali operative e del sistema di allertamento	I servizi prevedono attività di natura ispettiva/controllo/vigilanza con rotazioni tra presenze sul territorio, presidio delle centrali operative e reperibilità							24		24
Processi e procedimenti istruttori ed autorizzativi in materia sismica ed attività estrattive	I servizi prevedono attività di natura ispettiva/controllo/vigilanza con rotazioni tra presenze sul territorio, presidio delle centrali operative e reperibilità							11		11
	TOTALE FTE	16	38	120	3	11	3	160	10	361

L'analisi ha poi individuato un insieme di **misure che, congiuntamente o disgiuntamente, potrebbero rimuovere molti vincoli alla attivazione di progetti di riorganizzazione del lavoro con team di smart working**. In particolare:

- Garantire una alternanza tra attività in ufficio e in smart working prevedendo rotazioni settimanali o mensili tra gli addetti impegnati nelle diverse attività;
- Adeguare la disciplina dello smart working rimuovendo i vincoli che fino al 2020 hanno vietato di operare in trasferta in regime di smart working;
- Adeguare la disciplina dello smart working superando l'attuale impossibilità di regolare smart working e reperibilità, anche apportando modifiche sul contratto integrativo decentrato;
- Riorganizzare le assegnazioni di compiti, processi e attività prevendendo team di lavoro in grado di alternare presenza in ufficio a lavoro agile al fine di consentire a tutti i collaboratori l'opportunità di rendere una parte della prestazione a distanza;
- Rivedere le discipline in materia di particolari condizioni di lavoro per renderle coerenti con le reali condizioni con il nuovo modello di organizzazione del lavoro e la digitalizzazione dei processi;
- Ridurre la presenza in ufficio di cittadini e ospiti introducendo strumenti di programmazione degli appuntamenti, sistemi di gestione digitale delle richieste di informazioni e documenti (ticket informativi) accompagnati dall'uso stabile e costante degli strumenti di contatto a distanza utilizzati durante la pandemia Covid-19;
- Completare la digitalizzazione dei processi erogati prevedendo la loro completa digitalizzazione e rendendo sempre visibile lo stato di lavorazione interno e i documenti di fascicolo procedimentale.

5.3. L'ICT a supporto della trasformazione digitale e del lavoro agile

Lo sviluppo del lavoro agile tramite la promozione dello smart working ha rappresentato uno dei principali obiettivi del Piano ICT 2016/2019, approvato con delibera 1718/2016. Per raggiungere questo obiettivo sono state individuate cinque linee di sviluppo:

- Il rinnovo e la standardizzazione di tutte le postazioni di lavoro fisse e mobili per garantire una esperienza d'uso omogenea di elevata qualità sia in ufficio che in mobilità a tutti i dipendenti;

- Il trasferimento su *Office36*5 delle attività di *collaboration* avviando un lungo percorso di accompagnamento di tutta la struttura regionale per modificare i comportamenti lavorativi verso una crescente collaborazione in *cloud;*
- Il trasferimento nel *cloud* regionale e il contestuale rinnovo delle piattaforme applicative per garantire un miglioramento nei processi completando il processo di dematerializzazione e digitalizzazione seguendo la logica Digital first prevista nel piano triennale;
- Garantire un elevato standard di sicurezza sia sotto il profilo tecnologico che sotto quello, altrettanto importante, della cultura della sicurezza informatica di tutti i lavoratori;
- Integrare documenti, comunicazioni e processi nel *digital workspace* regionale;

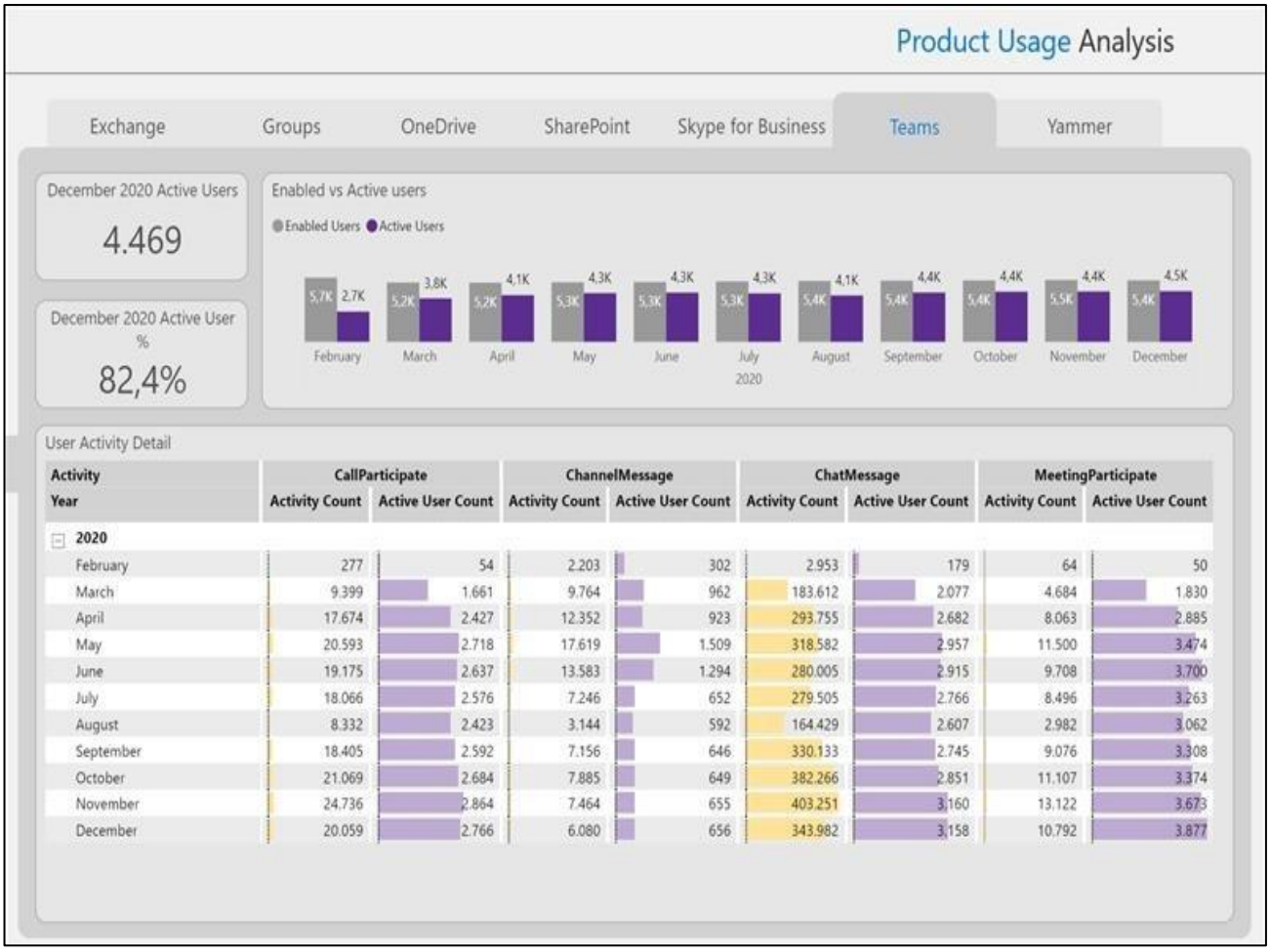
Tutte le misure attivate e realizzate hanno contribuito in uguale misura a costruire il contesto in cui, da metà 2018, è stato attivato lo smart working.

La qualità delle scelte e delle piattaforme tecnologiche implementate hanno contribuito in modo decisivo a garantire una espansione progressiva del lavoro agile in Regione. La necessità di svolgere il lavoro da remoto durante il periodo di *lockdown* ha quindi costituito un banco di prova decisivo per testare la qualità dell'infrastruttura ICT regionale che si è dimostrata affidabile in particolare per quanto di seguito specificato.

- L'utilizzo del *cloud* e l'elevato numero di **servizi applicativi esposti su internet**, con accesso garantito tramite credenziali regionali, che oggi sono quasi la totalità di quelli utilizzati dai collaboratori, hanno consentito la continuità lavorativa da remoto.

- Per raggiungere i servizi non esposti sono state messe a disposizione 3 **tecnologie abilitanti** (2 tecnologie VPN e 1 di virtualizzazione applicativa) che forniscono un elevato grado di sicurezza della connessione ed una gestione efficace e continua della postazione di lavoro da remoto e precisamente:
    - *VPN Checkpoint* (*Virtual Protected Network* classica erogata dalla piattaforma Firewall/VPN Checkpoint) messa a disposizione dei telelavoratori, collaboratori esterni e qualche dipendente regionale per esigenze particolari;
    - *AOVPN Microsoft* (AlwaysOn VPN) attivata su tutti notebook con sistema operativo Windows 10 che in modo automatico, attivata la connessione WI-FI, si connette in modo trasparente alla rete regionale, assegnata di default a tutti gli smartworker;
    - CITRIX per la virtualizzazione delle applicazioni e dei servizi esposti solo internamente alla rete regionale.

- L'utilizzo degli **strumenti di Office 365** ha assicurato non solo il lavoro individuale ma anche la collaborazione ed ha comportato una significativa compressione dei tempi di apprendimento ed innalzamento delle competenze da parte degli utilizzatori. Come risulta nelle tabelle sotto riportate la **piattaforma TEAMs** ha visto un verticale incremento di utilizzo nei mesi di marzo-aprile rispetto ai mesi precedenti con sostanziale stabilizzazione dei volumi fino a dicembre: gli utenti attivi sono aumentati da 2.700 a 4.500, le call da 277 a 17.674, le chat e i messaggi da 5.156 a 306.107, i meeting da 64 a 8.063) ed oggi si può ritenere che lo strumento sia stabilmente entrato nelle modalità ordinarie di lavoro dei collaboratori regionali.



- Oltre a TEAMs, sia come numero assoluto di utenti che come chiamate e messaggi, risultano significativi i volumi relativi alla **posta elettronica**, il cui utilizzo non è diminuito a fronte della disponibilità di altri canali di comunicazione, **e Skype for Business**, anche questo sostanzialmente stabile salvo una leggera flessione delle chiamate nella seconda metà dell'anno.

Active User Count by Product and Activity

User Count | Activit

Year	2020										
Product	**February**	**March**	**April**	**May**	**June**	**July**	**August**	**September**	**October**	**November**	**December**
Exchange	**5.350**	**5.153**	**5.138**	**5.117**	**5.143**	**5.181**	**5.077**	**5.156**	**5.191**	**5.215**	**5.303**
EXO - Any	4.943	4.805	4.734	4.797	4.835	4.867	4.812	4.870	4.861	4.880	4.893
EXO - Email Read	4.934	4.802	4.727	4.791	4.827	4.859	4.800	4.864	4.850	4.869	4.882
EXO - Email Received	5.350	5.153	5.138	5.117	5.143	5.181	5.077	5.156	5.191	5.215	5.303
EXO - Email Sent	4.724	4.611	4.565	4.652	4.679	4.720	4.594	4.697	4.703	4.733	4.729
Skype	**3.428**	**3.721**	**3.521**	**3.369**	**3.138**	**3.029**	**2.751**	**3.026**	**3.019**	**3.010**	**2.926**
Teams	**459**	**2.757**	**3.439**	**3.754**	**3.949**	**3.732**	**3.594**	**3.728**	**3.801**	**4.037**	**4.103**
Teams - Any	459	2.757	3.439	3.754	3.949	3.732	3.594	3.728	3.801	4.037	4.103
Teams - CallParticipate	54	1.661	2.427	2.718	2.637	2.576	2.423	2.592	2.684	2.864	2.766
Teams - ChannelMessage	302	962	923	1.509	1.294	652	592	646	649	655	656
Teams - ChatMessage	179	2.077	2.682	2.957	2.915	2.766	2.607	2.745	2.851	3.160	3.158
Teams - MeetingParticipate	50	1.830	2.885	3.474	3.700	3.263	3.062	3.308	3.374	3.673	3.877
Yammer	**98**	**129**	**371**	**323**	**237**	**474**	**269**	**106**	**75**	**359**	**323**

Communication Activities by Product and Activity

User Count | Activities Count | Skype Hours

Year	2020										
Product	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
Exchange											
EXO - Email Read	1.701.220	2.459.321	2.373.882	2.398.001	2.198.657	2.159.763	1.307.625	2.207.654	2.613.647	2.566.072	2.341.607
EXO - Email Sent	390.943	638.931	654.335	664.415	618.378	597.524	327.476	599.846	670.464	671.984	559.496
Skype											
SFB - Conference Organizer	726	4.335	4.161	2.520	1.740	1.387	667	1.555	1.675	1.756	1.382
SFB - Conference Participant	2.435	12.470	11.274	7.170	4.978	3.915	1.864	4.520	4.876	5.025	4.045
SFB - Peer-to-Peer	184.523	473.862	425.955	346.984	285.816	271.975	138.939	274.947	304.615	309.014	249.421
Teams											
Teams - CallParticipate	277	9.399	17.674	20.593	19.175	18.066	8.332	18.405	21.069	24.736	20.059
Teams - ChannelMessage	2.203	9.764	12.352	17.619	13.583	7.246	3.144	7.156	7.885	7.464	6.080
Teams - ChatMessage	2.953	183.612	293.755	318.582	280.005	279.505	164.429	330.133	382.266	403.251	343.982
Teams - MeetingParticipate	64	4.684	8.063	11.500	9.708	8.496	2.982	9.076	11.107	13.122	10.792
Yammer	**933**	**758**	**13.876**	**13.920**	**5.157**	**4.944**	**1.579**	**1.078**	**730**	**1.589**	**1.177**

- Nel corso del 2020 è inevitabilmente cambiato anche l'approccio alle riunioni che da "fatte in presenza" sono diventate "on line". Per questo oltre alle funzionalità Teams di cui si è detto sopra è aumentato anche l'utilizzo delle 40 postazioni di **videoconferenza Lifesize** disponibili nell'Ente, oltre ai servizi in *cloud*, che anche in questo caso hanno fatto registrare un picco nei mesi di marzo-aprile rispetto ai mesi precedenti che si è poi stabilizzato fino a dicembre con numero di chiamate aumentato da 227 (per una durata complessiva di 11.122' e una media di 49') a 717 (per una durata complessiva di 48.997' e una media di 68 ').

- In relazione al rapporto di lavoro instaurato e alle mansioni affidate, ai collaboratori in smart working viene assegnata una **postazione di lavoro** idonea a garantire l'accesso alla rete e ai servizi regionali sia in sede che in mobilità con configurazione predisposta per assicurare la tutela della privacy e la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate composta da:
    - un *notebook* con sistema operativo omogeneo e sicuro, con licenza Office 365 Suite E5 e una dotazione di applicativi individuali di base omogenei e standardizzati integrabili con quanto ulteriormente necessario autonomamente scaricabile da catalogo regionale;
    - *docking station* comprensiva di monitor, tastiera e mouse;
    - cuffie con microfono integrato;
    - zainetto porta notebook;
    - uno *smartphone* in grado di sostituirsi al telefono d'ufficio consentendo, tramite la tecnologia *Skype for Business*, di ricevere anche le chiamate pervenute sulla numerazione di telefonia fissa aziendale, oltre che garantire l'accesso alla rete internet anche mediante *tethering.*

Per consentire l'attivazione dei nuovi *team smart* a seguito del bando pubblicato a fine 2020 è già in corso la fornitura delle dotazioni necessarie per 1350 nuovi *smart worker* la cui assegnazione sarà completata entro il mese di giugno 2021. Con questo intervento viene dato ulteriore impulso al processo di progressivo aggiornamento della dotazione dell'Ente ed inversione della prevalenza di postazioni fisse sulle mobili che dall'attuale circa 40% diventeranno circa il 60% coprendo oltre 2.500 utenti.

5.4. La rete delle Guide Digitali

Il processo di trasformazione digitale delle modalità operative quotidiane è supportato dalla Rete delle Guide Digitali.

Nata nel 2017 come superamento del concetto di referente informatico, la Rete oggi vede oltre 150 partecipanti individuati in tutte le Direzioni, Agenzie e Istituti che operano a supporto e in accompagnamento ai colleghi nell'approccio all'operare digitale.

A primavera 2020 la Rete è stata destinataria di un'azione di risveglio, formazione e rafforzamento al fine di accompagnare in modo ancora più capillare il radicale cambio delle modalità di lavoro, sia a supporto della fase emergenziale sia, soprattutto, per porre le basi per un cambiamento duraturo e sostenibile.

In particolare, proseguiranno anche nei prossimi anni – così come previsto dalle linee di indirizzo per la Trasformazione digitale – azioni coordinate che coinvolgeranno le guide digitali a supporto dell'adozione di nuovi comportamenti con focus in particolare sulla dimensione dell'operare digitale e della postura digitale, entrambi driver fondamentali del processo di reale adozione del lavoro Smart.

Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo e alla manutenzione di un catalogo di buone pratiche, di cui le guide saranno tra le principali protagoniste. Questa azione si inserisce in un più ampio contesto di generazione di innovazione diffusa attraverso la valorizzazione dell'intelligenza collettiva.

Piccole/grandi nuove prassi digitale, contraddistinte da un elevato livello di ripetibilità e individuate di chi quotidianamente opera nell'amministrazione, verranno standardizzate e messe a disposizione, come patrimonio comune, di tutti i colleghi, favorendo un processo di cambiamento continuo, basato su sperimentazione sul campo.

5.5. Lo sviluppo del capitale umano

Nell'ambito del piano di potenziamento e valorizzazione del capitale umano del triennio 2018/2020 sono state sviluppate iniziative per potenziare cinque dimensioni:

- La capacità di management dei quadri e dei dirigenti con particolare riguardo al management del cambiamento e dell'organizzazione del lavoro;
- Il sistema di competenze digitali di tutti i collaboratori, anche al fine di accompagnare la trasformazione digitale dei processi e la migrazione verso soluzioni di office *cloud solutions* dei servizi di *collaboration*;
- L'accompagnamento al rinnovo delle piattaforme applicative sempre più integrate e che incorporano crescenti fasi di processo interamente in digitale;
- Lo sviluppo delle competenze dei team di smart working
- La sicurezza e il benessere organizzativo

Nel corso del triennio sono stati realizzati e registrati nel gestionale della formazione 573 percorsi formativi strutturati in 1027 edizioni per un totale 11.957 ore di formazione programmate, 3645 collaboratori/dirigenti coinvolti e la partecipazione di 34.455 persone.

Il piano formativo è stato articolato nelle diverse aree di intervento. Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati sulla partecipazione e le ore di formazione erogate per ogni delle aree di intervento:

Area 1 - Sviluppo capitale umano*

Area regionale	Totale partecipazioni	Ore di Formazione
Competenze organizzative	2.127	2.634
Competenze relazioni e comunicazione	121	154
Informatica telematica e statistica	136	63
Totale	**2.384**	**2.851**

* non rientrano nei conteggi i dati sui master e corsi brevi di alta formazione

Area 2 - Aggiornamento professionale

Area regionale	Totale partecipazioni	Ore di Formazione
Competenze organizzative	2.412	945
Competenze relazionali e comunicazione	409	165
Contabilità economia e finanza	620	317
Diritto e amministrazione	10.082	1.902
Informatica telematica e statistica	1.879	689
Internazionale	2.004	394
Linguistica	1.557	638
Tecnico specialistica	2.748	1.496
Totale	**21.711**	**6.546**

Area 3 - Sicurezza e benessere organizzativo

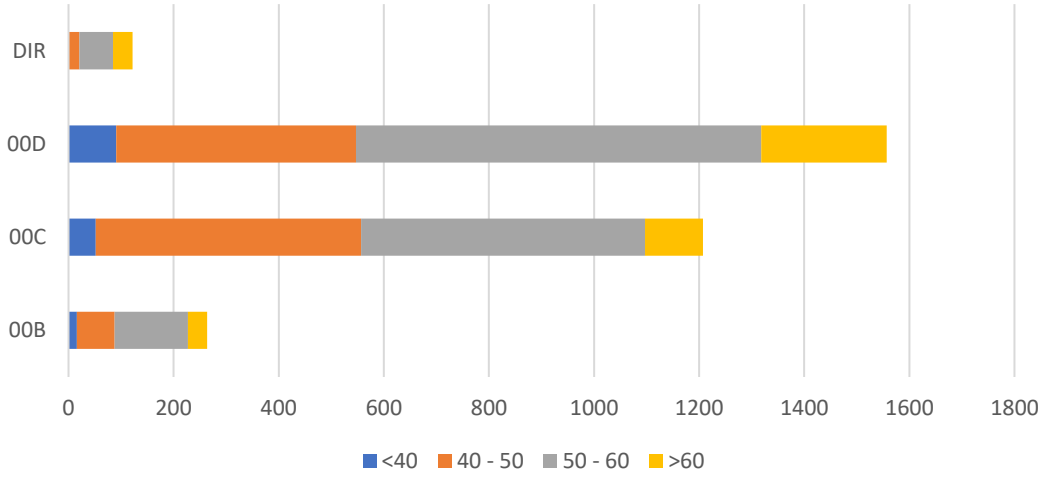
Area regionale	Totale partecipazioni	Ore di Formazione
Competenze organizzative	3.295	556
Diritto e amministrazione	9	38
Tecnico specialistica	571	188
Tutela salute e sicurezza luoghi di lavoro	6.485	1.779
Totale	**10.360**	**2.561**

I 573 percorsi, rispetto alla classificazione per area e sub-area di intervento definita nel piano triennale della formazione 2018-2020, sono così ripartiti:

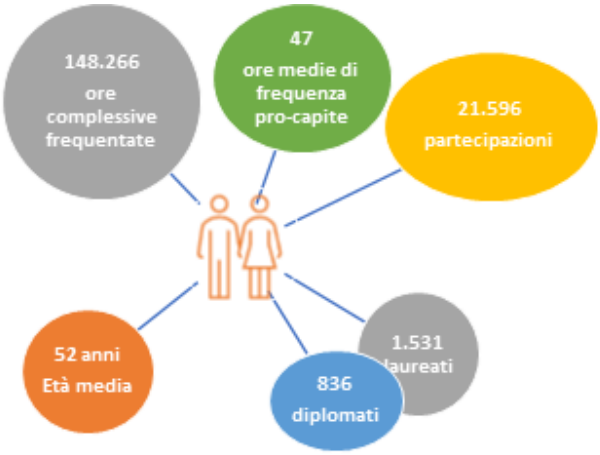
Area di intervento (Dgr. 244/2018)	Area 1 Sviluppo capitale umano	Area 2 Aggiornamento professionale	Area 3 Sicurezza e benessere organizzativo	Totale
Nuova cultura organizzativa	10			10
Competenze manageriali	20			20
Social collaboration	6			6
Know How tecnico		431		431
Our SELF		2		2
Sicurezza			92	92
Benessere			12	12
Totale	**36**	**433**	**104**	**573**

I **3150** partecipanti presentano una età media di 52,39 anni e hanno frequentato mediamente 47 ore di formazione nel triennio e sono rappresentati dal 63% di donne e il 37% di uomini.

Partecipanti per categoria e classe di età



Di seguito è riportato in sintesi la segmentazione della popolazione in relazione all'offerta del piano triennale di sviluppo del capitale umano:



A partire dal 2017, in attuazione della Dgr. N. 907/2017 "*Programma triennale per il rafforzamento della capacità istituzionale e per lo sviluppo delle competenze strategiche: Academy regionale Network e competenze*", la Regione ha rinforzato l'investimento in competenze manageriali di alta specializzazione con l'attivazione della prima edizione del master "Public Management and Innovation" (PM&I).

Il master ha visto il coinvolgimento di collaboratori e dirigenti che nelle tre edizioni attivate fino ad ora hanno deciso di investire sul potenziamento e sviluppo delle proprie competenze manageriali.

Titolo	Periodo	Nr. partecip.	Titolare percorso
Le nuove competenze digitali: Open education, social e mobile learning – Master di 1° livello	mar 2018 - mar 2019	2	Università di Firenze
Innovazione, progettazione e valutazione delle politiche e dei servizi - Master di 2° livello	ott 2017 - set 2018	6	Università di Padova
EMMPF -Executive master in management pubblico per il federalismo	ott 2017 - apr 2019	9	MIP Politecnico di Milano Graduate school of business
Appalti pubblici e prevenzione della corruzione (ANT.COP) a.a. 2018/19	apr 2019 - mag 2020	5	Università di Ferrara
Public management and innovation (Academy)	Edizione a.a. 2018/2019	34	Università di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio E Fondazione BBS

Public management and innovation (Academy)	Edizione a.a. 2019/2020	20	Università di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio e Fondazione BBS
Public management and innovation (Academy)	Edizione a.a. 2020/2021	23	Università di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio, Parma e Fondazione BBS
Trasformazione digitale nella pubblica amministrazione	nov 2020/mar2022	1	MIP Politecnico di Milano Graduate school of business
		100	

	Sesso		
Titolo Master	**F**	**M**	**Tot**
Public management and innovation - Ed 1	27	7	34
Public management and innovation - Ed 2	11	9	20
Public management and innovation - Ed 3	12	11	23
Appalti pubblici e prevenzione della corruzione (ANT.COP)	2	3	5
Le nuove competenze digitali: Open education, social …	2		2
Innovazione, progettazione e valutazione delle politiche …	3	3	6
Trasformazione digitale nella PA	1		1
EMMPF -Management pubblico per il federalismo	6	3	9
Totale complessivo	**64**	**36**	**100**

Nel 2019 sono stati attivati anche 6 percorsi brevi di alta formazione rivolti a funzionari regionali di tutte le strutture su tematiche in continuità con quelle trattate anche nei master di interesse della Regione. Le iniziative si sono svolte tra novembre 2019 e marzo 2020 e hanno coinvolto 85 collaboratori

Titolo corso	**Nr.partecip.**	**Titolare percorso**
Data Strategy & analytics	19	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Sustainability transition	15	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Accountability & citizen partecipation	10	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
La dimensione giuridica del public value management	13	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Gruppo, leadership e organizzazione del lavoro	15	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Public policy & strategy	13	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
	85	

Una parte importante dell'investimento sul capitale umano, con una attenzione particolare agli impatti della trasformazione digitale sul lavoro e sulla vita quotidiana di tutti i dipendenti della regione, è stata dedicata ai percorsi di **Cybersecurity.**

Nel biennio 2019/2020 sono stati attivati i seguenti percorsi formativi

		2019	
		Invitati	Partecipanti
Sicurezza Generale	Data Protection and Destruction MBA1 Mobile Device Security PHY 1 Security Beyond the Office Security Essentials Social Engineering Travel Security USB Device Safety	4.258	3.010

		2020	
		Invitati	Partecipanti
Le minacce alla sicurezza provenienti dal web e interne all'Ente	Beyond Passwords Insider Threat Overview Malicious Insider Threat Password Policy Safe Social Networks swb2020 Unintentional Insider Threat	4.505	3.236
Protezione della posta elettronica	Avoiding Dangerous Attachments Avoiding Dangerous Links Data Entry Phishing Email Security on Mobile Devices Introduction to Phishing Protecting Against Ransomware Spear Phishing Threats		

Nel triennio 2018/2020 è stata attivato l'accesso al servizio as-a-service relativo all'erogazione di corsi in e-learning sulle funzionalità di Office 365. Nel corso del triennio si sono organizzate diverse campagne di rilascio per un totale di 29 corsi complessivi. I pacchetti e le funzionalità sviluppate hanno riguardato:

Accessibilità in Office	Work Management
Introduzione a Productivation e Office 365	Microsoft Teams
Skype for Business	Office Online
OneDrive	La gestione dei video aziendali con Microsoft Stream
Outlook	Microsoft Forms
Onenote	OneDrive for Business Desktop, Mobile e Web
Word	Panoramica ORMA e PROVISIONER
Excel base e avanzato	SharePoint Online
PowerPoint	Windows 10
Sway & Forms	

I percorsi in piattaforma hanno coinvolto 1.554 persone, tra PO, guide digitali, dirigenti, referenti del *ServiceDesk* e funzionari regionali. Di seguito una sintesi delle percentuali di frequenza rispetto al numero dei corsi completati

	Percentuale Frequenza dei corsi						
Numero corsi	**0**	**11>=freq<=20**	**21>=freq<=50**	**51>=freq<=70**	**71>=freq<=85**	freq<=100	**Totale**
corsi<=10	225	74	9	1	1	3	313
11>=corsi<=15	89	61	34	32	15	0	231
16>=corsi<=25	79	191	246	116	110	37	779
26>= corsi <=29	4	12	27	42	109	37	231
Totale	**397**	**338**	**316**	**191**	**235**	**77**	**1.554**

Di tutte le iniziative formative promosse e finanziate dalla Regione, sono numerose quelle di carattere trasversale che hanno impatti diretti o indiretti su tutta l'organizzazione generale. Si tratta, ad esempio, di iniziative di *team coaching*, competenze digitali tecniche, formazione su nuovi processi che hanno interessato ampie platee di partecipanti se non tutti i collaboratori e dirigenti regionali. Nel triennio 2018-2020, fortemente contraddistinto dalla spinta alla digitalizzazione, della migrazione dei servizi su piattaforme di office *cloud solutions* e dall'introduzione del progetto di smart working, l'investimento della Regione è stato via via crescente sia in percorsi a supporto per lo sviluppo delle competenze dei collaboratori sia per accompagnare il cambio culturale per preservare il benessere degli stessi (*awareness* digitale).

Titolo progetto/azione realizzati nel triennio	Modalità erogazione formazione	Numero di destinatari target
Productivation - Suite office 365	e-learning	900 dipendenti in piattaforma e tutti i dipendenti in SELF
Cybersecurity - sicurezza informatica	e-learning	tutti i dipendenti e persone con account regionale
Open organization - Ticketing, task management	webinar, team coaching, formazione sincrona	gruppi ticketing, dirigenti, referenti (circa 60 collaboratori)
Cultural Change -	webinar, comunità di pratica	tutti i dipendenti regionali
Onboarding	webinar, team coaching, formazione sincrona	tutti i neoassunti. 150 PO, 60 Buddy. Referenti organizzazione
Produzione contenuti per l'e-learning (Ourself)	team coaching	tutti i dipendenti regionali
Supporto guide digitali	team coaching, formazione sincrona	tutte le guide digitali
Iniziative per gli smartworker	team coaching, e-learning	tutti gli smartworker, ordinari e straordinari
LenguageLab@EmiliaRomagna	e-learning, virtual class sincrone	tutti i dipendenti regionali

L'improvvisa comparsa di una emergenza sanitaria globale, in un primo momento ha provocato la sospensione di tutta la programmazione dei corsi già pianificati nel primo semestre (calendari, aule, agende dei docenti, programmi didattici, modalità di erogazione e metodologie didattiche). Il perdurare della stessa pandemia ha costretto **ad individuare velocemente modalità alternative** di erogazione delle azioni formative per non interrompere un servizio che proprio in un momento di difficoltà avrebbe **dovuto** supportare tutta la struttura organizzativa.

Nei mesi di marzo e aprile 2020 sono stati riconvertiti da fruizione in presenza a fruizione da remoto 23 percorsi formativi per **125 edizioni** e sono stati coinvolti **2713 partecipanti**.

Titolo	N. edizioni	Partecipanti
Cogliere, accogliere, scegliere	28	247
Coltivare benessere anche in tempi difficili	28	278
Seminario Digital detox	1	168
Seminario Lavoro agile e tecnostress	1	209

Titolo	N. edizioni	Partecipanti
Smart professional English	10	100
Seminari Cultural change	3	285
Gli aiuti di stato in periodo di emergenza: il temporary framework e le modalità applicative	1	81
Aggiornamento al temporary framework e regime quadro	2	68
Politiche per l'innovazione S3	1	24
Politiche per l'inclusione sociale nella programmazione 2021-2027	1	23
Enabling conditions, disabilità e carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea	1	11
Il piano di valutazione	1	16
Il sistema di valutazione delle politiche di sviluppo rurale	1	7
Sviluppo sostenibile, cambiamento climatico e obiettivi dell'agenda 2030 nella valutazione dei programmi finanziati con fondi strutturali	1	16
Le missioni nel nuovo programma Horizon Europe e la programmazione regionale	1	32
Fondi europei - Formazione di base	1	182
POWER BI	4	29

Seminari Codice Appalti	8	500
Corso sicurezza dirigenti	2	92
Skill On. Competenze in azione. Assessment e percorsi di sviluppo	6	166
Skill On. Assessment	12	68
Skill On. Formazione skills	9	98
Aggiornamento RLS	2	13
	125	**2.713**

Oltre alle iniziative già pianificate, nel corso del 2020 sono state attivate numerose iniziative a supporto dei collaboratori e dirigenti con la finalità di fornire un supporto durante tutto il periodo del lockdown. Le azioni sono poi proseguite per l'intero anno.
Tutti gli eventi live avevano come costante il supporto alle nuove modalità di lavoro agili.

In totale sono state coinvolte **17.982** persone durante gli **eventi live** e **10.823** persone hanno preso visione delle registrazioni.

Titolo	**Destinatari**	**Totale partecip.**	**Invitati**	**% part. su invitati**	**visualizz. video al 22/5/2020**	**visualizz. video al 15/12/2020**
Webinar #SmartWorkingER						
Webinar di lancio	Dirigenti e Po	480	766	63%	168	177
Webinar di lancio	Tutti	2007	3302	61%	279	305
Task management	Dirigenti e Po	471	766	61%	214	238
Gestione del tempo	Tutti	2127	3302	64%	227	258
Comunicazione efficace e benessere digitale	Tutti	1975	3302	60%	207	230
Feedback a distanza	Dirigenti e Po	415	766	54%	62	83
Task management e pda agile	Dirigenti e Po	455	766	59%	143	177
Cambiare le abitudini	Tutti	1672	3302	51%	142	189
Gli apprendimenti dall'esperienza	Dirigenti e Po	374	766	49%	65	102
Comunicare con Intelligenza emotiva	Tutti	1812	3302	55%	108	343
		11.788			**1.615**	**2.102**

Pillole #SmartWorkingER	**Destinatari**	**visualizz. video al 15/12/2020**
Gestire il tempo 1 parte	Tutti	98
Gestire il tempo 2 parte	Tutti	64
Feedback a distanza	Tutti	152
Cambiare le abitudini	Tutti	123
Gli apprendimenti dall'esperienza	Tutti	209
Comunicare con intelligenza emotiva (2)	Tutti	347
Comunicare con intelligenza emotiva (1)	Tutti	252
comunicazione efficace e Benessere digitale (I parte)	Tutti	68
comunicazione efficace e Benessere digitale (II parte)	Tutti	60
		1.373

Corsi Productivation e su Office 365	**Destinatari**	**visualizz. video al 15/12/2020**
video Teams (15 video su Stream)	tutti	**1.378**

Auriga	Destinatari	Totale partecip.	visualizz. video al 15/12/2020
Incontro di presentazione di Auriga	tutti		200
Presentazione di Auriga	tutti		1696
Tutorial Auriga - ricerche	tutti		584
Tutorial Auriga -protocollo in uscita	tutti		418
Tutorial Auriga - protocollo in entrata	tutti		878
Tutorial Auriga - protocollazione interna	tutti		346
Webinar Auriga come funziona - parte 1	tutti	700	638
Webinar Auriga come funziona - parte 2	tutti	500	367
Incontri nelle DG (6 incontri)	dip. DG		215
		1.200	**5.342**

Schede privacy	Destinatari	Totale partecip.	visualizz. video al 15/12/2020
Schede privacy parte generale	tutti	1.300	141
Schede privacy la scheda	tutti	1.000	130
Schede privacy la scrivani atti	tutti	900	59
		3.200	**330**

Titolo	Destinatari	Totale partecip.	Invitati	% part. su invitati	visualizz. video al 15/12/2020
Sicurezza					
Webinar su Sicurezza: mascherine (tecnici)	tecnici	400	1000	40	66
Webinar su Sicurezza: mascherine (tutti)	tutti	1230	3300	37	182
		1.630			**248**
Accessibilità digitale	redattori	**164**	221	74	**50**

5.6. Servizi e processi: trasformazione digitale

Già da diversi anni, in particolare a partire dal Piano ICT 2017-2019, la Regione Emilia-Romagna ha intrapreso la sfida di trasformare i propri modelli operativi, cognitivi e la cultura organizzativa consolidata per essere in grado di rispondere in maniera efficace ai nuovi bisogni che caratterizzano la «società esponenziale», anche mediante l'integrazione e condivisione di dati, processi, risorse e servizi con le altre realtà della P.A. che stanno affrontando la transizione digitale e che saranno parte della futura «P.A. esponenziale». Questo scenario di sollecitazione al cambiamento, che si è configurato in modo chiaro negli ultimi anni, ha assunto un carattere ancora più urgente a seguito dell'emergenza pandemica legata alla diffusione del Covid-19. Il 2020 ha segnato uno spartiacque nei processi di innovazione di soggetti pubblici e privati, riaffermando con forza la necessità di un approccio incisivo al tema della trasformazione digitale e portando al centro del dibattito tematiche connesse alla gestione del dato, la sua condivisione, l'utilizzo di servizi *full digital*, nuove forme di lavoro in mobilità, etc.

La trasformazione digitale va configurandosi come driver fondamentale per aumentare la resilienza delle organizzazioni, comprese quelle pubbliche che sono inoltre chiamate a trainare, in collaborazione con il mondo privato, la ripartenza economica e sociale.

L'approccio e le linee di indirizzo per la trasformazione digitale della Regione Emilia-Romagna sono stati definiti e approvati con DGR 1965/2020.

Sei sono le linee di indirizzo, di cui una specificamente mirata al lavoro Smart.

APPROCCIO DATA DRIVEN	Adottare un approccio data driven, perseguendo l'integrazione delle basi dati e favorendo la condivisione del patrimonio informativo con l'ecosistema pubblico (diversi livelli di governo, università, etc.) e privato (imprese, start-up, etc.), per supportare i processi decisionali e i processi di performance management e abilitare politiche socioeconomiche consapevoli e per la realizzazione/evoluzione dei servizi.
SERVIZI AUMENTATI	Sviluppare ed offrire servizi user-centered a imprese, famiglie, cittadini e ai dipendenti della P.A., in grado di offrire risposte immediate alle loro mutevoli esigenze mediante un utilizzo efficace del patrimonio informativo, di tecnologie multicanale, dell'intelligenza aumentata e delle tecnologie più avanzate.
TRASFORMAZIONE DIGITALE SICURA, ETICA ED ACCESSIBILE	Governare la trasformazione digitale garantendo la sicurezza dei servizi erogati (cyber security), la tutela della privacy degli utenti nella gestione dei dati, promuovendo l'etica degli algoritmi e l'accessibilità e l'usabilità pervasiva nell'interazione uomo-macchina.
PROFESSIONALITÀ DIGITALI	Sviluppare le competenze digitali ed affidare alle professionalità adeguate le progettualità di innovazione e lo sviluppo di politiche, processi e servizi in ottica digital first.
MODALITÀ DI LAVORO SMART	Adottare modalità di lavoro e strumenti adeguati che favoriscano l'adozione di processi collaborativi e orientati al risultato e che consentano di operare in maniera flessibile nel tempo e nello spazio, ripensando in modo totale l'approccio al lavoro e alla sua organizzazione.
INFRASTRUTTURE AFFIDABILI E PERFORMANTI	Adottare soluzioni infrastrutturali adeguate a supportare l'innovazione, assicurando la ridondanza della connettività, la sicurezza delle comunicazioni e la performance dei sistemi deputati alla erogazione dei servizi, realizzando architetture integrate con soluzioni *cloud*

Per realizzare questi indirizzi diventa fondamentale agire su diverse dimensioni. Rinviando per ogni approfondimento alle linee di indirizzo richiamate, in questa sede vale la pena di soffermarsi su due dimensioni:

- **Operare digitale:** per realizzare questo cambiamento è necessario dotarsi di infrastrutture fisiche, competenze digitali e capacità di fare rete coinvolgendo tutti gli attori sociali del territorio. Occorre investire sul miglioramento delle architetture digitali, attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, integrando le basi dati a disposizione, garantendo il rispetto dei requisiti di *cyber security*, con il fine di migliorare l'esperienza degli utenti finali grazie anche ad un'alta personalizzazione e alle funzionalità che rispecchiano i loro bisogni. Anche i processi devono essere rivisti in un'ottica digitale, all'insegna di modalità di lavoro agili e collaborative che aiutino il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività. Per fare questo è fondamentale adattare i luoghi di lavoro ad essere spazi *smart* che promuovano il co-working, il desk-sharing, e fornire dotazioni smart (es. laptop, tablet, smartphone) ai dipendenti perseguendo l'obiettivo che i talenti digitali, attuali e futuri, possano conoscersi, contaminarsi, accelerare lo sviluppo di nuovi progetti e fare networking al fine di riportare nei Servizi e nelle Direzioni di appartenenza idee e innovazione. Diviene dunque un imperativo presidiare i cambiamenti, di organizzazione e di output, mediante modelli strutturati di ricerca e innovazione e professionalità dedicate, promuovendo e favorendo sia la proposizione di innovazioni sia la loro adozione. In questo contesto, la P.A. assume un ruolo fondamentale nella società supportando progetti innovativi e start-up che possano migliorare l'esperienza dei dipendenti, del cittadino o dell'impresa, tramite il ricorso *all'open innovation*. Negli ultimi anni la Regione Emilia-Romagna ha posto le basi per consentire, oggi, un radicale salto in avanti nel ripensamento dei processi, basi che oggi costituiscono un patrimonio in grado di abilitare una maggiore resilienza anche a fronte delle sfide poste dalla pandemia.
- **Postura digitale:** adeguare *le skill* tecnologiche e manageriali già presenti nelle strutture e ridefinire i meccanismi di attrazione e retention dei talenti alla luce delle mutate esigenze della società esponenziale. Quindi, l'attuale forza lavoro della P.A. deve accogliere figure con competenze digitali specialistiche in merito, i cosiddetti mestieri digitali: *designer di user experience* e di interfacce utente, architetti di servizi, direttori digitali e "*scrum master*" in *agile delivery*. Ancor più delle competenze di questo nuovo gruppo di esperti di tecnologie, però, di notevole criticità è la mentalità, il pensiero digitale, totalmente diversi che queste persone hanno riguardo al modo in cui bisognerebbe che una P.A. svolgesse il proprio lavoro e a quali servizi dovrebbero essere offerti. Un'organizzazione attenta alle tecnologie è in grado di sfruttarne

la *talent experience* e creare ecosistemi condivisi e collaborativi basati sui dati. Su questo ambito opererà, come descritto, il piano di formazione, costruendo così un tassello fondamentale per il processo di trasformazione digitale.

5.7. La Dirigenza e le PO: il motore della nuova organizzazione del lavoro

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare **nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi**. A tale proposito è utile sottolineare come le Linee guida sulla redazione del POLA emanate dal dipartimento del Ministro della Pubblica come **alla dirigenza sia richiesto,** tra l'altro:

- un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi,
- di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, **sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale**, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

Nella organizzazione del lavoro regionale **un ruolo fondamentale è svolto inoltre dalle Posizioni Organizzative**, in particolare nella individuazione delle attività da assegnare nel corso dell'anno, nel monitoraggio degli avanzamenti, nella trasformazione digitale dei processi, nel *coaching* dei collaboratori assegnati al loro coordinamento, nell'ingaggio frequente e motivante e infine nella promozione di un nuovo modello di organizzazione del lavoro. Ruolo ancora più importante nel momento in cui in regime di lavoro a distanza il riporto diretto di tutto l'organico assegnato ad una struttura organizzative renderebbe impossibile la gestione diretta da parte del dirigente del team. **Affidare al ruolo delle Posizioni organizzative l'organizzazione di obiettivi e pianificazione periodica delle attività da realizzare con il proprio team di collaboratori**, valorizzandone quindi le competenze e il senso di responsabilità, **significa incrementare in modo decisivo la possibilità di accrescere la produttività di un servizio e quindi dell'intero ente.**

Uno degli obiettivi principiali del POLA 2021/2023, anche alla luce delle indagini sul campo condotte nel corso del biennio 2019/2020, in particolare durante la pandemia Covid-19, **sarà quello di accompagnare la dirigenza e le Posizione Organizzative a modificare i propri stili di leadership per promuovere il cambiamento adottando comportamenti tesi a**:

- supportare i propri collaboratori attraverso il feedback continuo, utile anche a rafforzare lo sviluppo dell'autonomia del singolo nell'ambito del più ampio quadro di raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo periodo
- Sviluppare una leadership orizzontale e collaborativa
- sviluppare e condividere i contenuti innovativi, contribuendo a sviluppare un'innovazione diffusa e collettiva
- contribuire a creare ponti e superando le divisioni in silos, anche al fine di supportare lo sviluppo di un'Amministrazione resiliente e in grado di rispondere meglio alle esigenze mutevoli che provengono dall'esterno
- sviluppare una logica agile di gestione dei processi
- essere fonte di ispirazione per i propri collaboratori e coltivare una leadership motivazionale, con particolare attenzione alla motivazione intrinseca dei collaboratori
- essere propensi ad acquisire nuove risorse, in particolare quelle umane, ma anche nuovi contenuti cogliendo le migliori opportunità di innovazione che provengono anche dal mondo esterno, in uno spirito di *Open Innovation*

Dal punto di vista della ricaduta operativa queste competenze proprie di una nuova leadership digitale saranno utili al fine di:

- generare meccanismi di gestione, assegnazione e monitoraggio delle attività (cosiddetto *task management*) adeguato al nuovo modo di lavorare (ibrido, ossia parte in presenza e parte a distanza) al fine di equilibrare le necessità di programmazione e monitoraggio con un crescente riconoscimento di autonomia e fiducia;
- porre maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati (lavorando sulla loro chiarezza e sulla definizione di indicatori efficaci), a partire da quelli di medio periodo, e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa e nella relazione con l'utenza esterna ed interna, in una logica di sviluppo dell'attenzione all'esperienza utente;
- a garantire la mappatura e la trasformazione digitale dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile.
- ad individuare il personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti e dei livelli di maturità in tal senso della micro- organizzazione, contribuendo a costruire meccanismi di miglioramento continuo anche laddove non sussistano ancora tutti i presupposti.

6. PROMUOVERE IL LAVORO AGILE PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE: MISURE 2021/2023

Per consolidare e sviluppare il nuovo modello di organizzazione del lavoro introdotto nel triennio 2018/2020 e acquisire come patrimonio dell'organizzazione quanto appreso durante la pandemia, con il POLA 2021/2023 sono stati individuati quattro macro-obiettivi strategici:

- Ampliare il ricorso al lavoro agile garantendo una sua diffusione omogenea in tutte le strutture di vertice della Regione Emilia-Romagna e a tutte le "popolazioni regionali";
- Ridurre in modo progressivo e strutturale i costi di *maintenance* della regione e migliorare le *performance* dell'ente;
- Rivedere le discipline di organizzazione per adeguarle al nuovo modello di organizzazione del lavoro;
- Sviluppare il progetto Vela per accompagnare gli enti locali e il territorio nell'adozione dello smart working come leva organizzativa per attivare la trasformazione di gitale dei processi e la valorizzazione del capitale umano;

Di seguito sono esaminate le misure per raggiungere questi obiettivi nel triennio.

6.1. Consolidare in modo uniforme la diffusione del lavoro agile in regione

Raggiunto a gennaio 2021 l'obiettivo minimo di diffusione del lavoro agile nell'ente previsto dalle norme vigenti, ovvero il 60% dei lavoratori coinvolti in attività che sono erogabili anche a distanza, il primo obiettivo del POLA 2021/2023 è quello di garantire in tutte le strutture regionali la diffusione omogenea del lavoro agile ad almeno il 60% dei dipendenti impegnati su attività lavorabili a distanza entro il 31/12/2022.

Di seguito è riportato in termini numerici quali sono gli obiettivi di incremento minimo per ogni struttura di vertice da raggiungere entro il 2023.

Strutture Organizzative di vertice	FTE Agili attivi	Obiettivo incremento FTE AGILI entro il 2022	Totale FTE agili	% su FTE con attività agili	Lavoro Agile non attivo	Totale FTE dicembre 2021	FTE Su attività No Smart	FTE attività smart	% FTE attività Agili
ASSEMBLEA LEGISLATIVA (Strutture Ordinarie e Speciali)	187	0	187	66,8%	109	296	16	280	95%
SEGRETERIE DEL PRESIDENTE E DEGLI ASSSESSORI	21	15	36	60,0%	24	60	0	60	100%
GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA	51	10	61	61,0%	39	100	0	100	100%
DG RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI	356	0	356	77,1%	144	500	38	462	92%
DG FINANZE	79	0	79	75,2%	26	105	0	105	100%
DG AGRICOLTURA, CACCIA E PESCA	436	0	436	70,3%	304	740	120	620	84%
DG CURA DELLA PERSONA, SALUTE E WELFARE	127	8	135	60,5%	91	226	3	223	99%
DG ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, DEL LAVORO E DELL'IMPRESA	94	168	262	60,8%	180	442	11	431	98%
DG CURA DEL TERRITORIO E AMBIENTE	170	42	212	60,6%	141	353	3	350	99%
AGENZIA REGIONALE PER LA SICUREZZA TERRITORIALE E LA PROTEZIONE CIVILE	256	0	256	76,9%	237	493	160	333	68%
AGREA - AGENZIA REGIONALE PER LE EROGAZIONI IN AGRICOLTURA	53	0	53	66,3%	27	80	0	80	100%
INTERCENT-ER - AGENZIA REGIONALE SVILUPPO DEI MERCATI TELEMATICI	43	0	43	86,0%	7	50	0	50	100%
AGENZIA SANITARIA E SOCIALE REGIONALE	9	6	15	60,0%	10	25	0	25	100%
AGENZIA DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	7	9	16	61,5%	10	26	0	26	100%
AGENZIA REGIONALE PER LA RICOSTRUZIONE - SISMA 2012	24	0	24	60,0%	26	50	10	40	80%
Totale complessivo	**1913**	**258**	**2171**	**68,2%**	**1375**	**3546**	**361**	**3185**	**89,8%**

Il raggiungimento dell'obiettivo permetterà, tra l'altro, di mantenere inalterata la percentuale di incidenza del lavoro agile in regione anche a fronte di un incremento di organico di oltre 400 FTE nel triennio 2021/2023 previsto dalla programmazione triennale dei fabbisogni di personale per recuperare, parzialmente, la riduzione di organico per quota 100 e quiescenza di oltre 500 unità dal 2016 al 2020.

6.2. Adeguare le discipline regionali del Lavoro agile

Dal 2019 la regione ha adottato, dopo un costruttivo confronto con le organizzazioni sindacali, una specifica disciplina per regolare lo Smart Working.

La disciplina sullo smart working si affianca a quella sul telelavoro in vigore dal 2000.

Dopo 18 mesi dall'entrata in vigore della prima disciplina sullo smart working, sulla base di quanto osservato durante la pandemia, da quanto emerso dalla commissione di valutazione che ha esaminato e approvato i progetti di avviamento allo smart working nuovi team per oltre 1350 collaboratori da inizio 2021 e da quanto segnalato dalle organizzazioni sindacali e dal CUG, **è emersa la necessità di apportare,** previo confronto o contrattazione sindacale, **modifiche sostanziali e procedurali alla disciplina vigente, avviando contestualmente un riesame degli istituti contrattuali e delle modalità organizzative collegate dell'orario di lavoro, compreso un adeguamento della disciplina del telelavoro al nuovo contesto organizzativo**, con l'obiettivo di:

- aggiornare, l'intera disciplina regionale in materia di orario di lavoro;
- rimuovere gli ostacoli disciplinari e organizzativi per promuovere la diffusione dello smart working a team di lavoro;
- semplificare il processo di avvio di un team di smart working superando il principio dei bandi periodici di adesione;
- permettere l'apertura dei team esistenti a nuovi collaboratori aggregati al gruppo di lavoro a seguito di mobilità interne ed esterne e nuove assunzioni da graduatorie concorsuali e non solo;
- prevedere che un dirigente che promuove *team smart* sia a sua volta smart;
- standardizzare il contenuto e la durata degli accordi individuali per l'intero team smart individuando un minimo ed un massimo di durata degli accordi individuali a cui dovranno attenersi tutti i componenti del team;
- confermare l'estrema flessibilità, negli accordi individuali, sul numero di giornate da rendere in smart working garantendo la presenza programmata e la rotazione con i colleghi nelle attività che richiedono un presidio del luogo di lavoro;
- confermare l'obbligo in capo a dirigenti, PO e comparto di recarsi in ufficio il giorno dopo se necessario, per condizioni di emergenza, conciliando le situazioni personali e le esigenze lavorative;
- rimuovere il divieto di fare trasferte e reperibilità in smart working
- rendere possibile avviare i *team smart* con strumenti personali in attesa di quelli aziendali senza nulla pretendere dall'amministrazione a condizione che ciò sia previsto nell'accordo individuale;

L'Amministrazione si impegna inoltre a proseguire il confronto con l'INAIL al fine di aggiornare le casistiche di infortunio e/o di malattia professionale in smart working, sottoponendo alla valutazione dell'INAIL stesso casi concreti, dando informazione ai lavoratori dei risultati del confronto, e predisponendo appositi moduli formativi rispetto alla gestione di un infortunio e dei principi e criteri del suo riconoscimento INAIL.

Stante la complessità delle materie da trattate con il presente Pola, l'intervento sul quadro disciplinare regionale dovrà essere articolato in quattro interventi:

- approvando nell'**allegato A l'aggiornamento della disciplina dello smart working** per garantire, fin dalla sua approvazione, una semplificazione procedurale per l'accesso dei nuovi team di SW, per standardizzare gli accordi individuali e introdurre il diritto/dovere alla disconnessione;
- rinviando **la trattazione delle materie non trattate nella disciplina al confronto tra le parti sociali come previsto all'art. 14 "DICHIARAZIONE PROGRAMMATICA" del vigente Contratto Collettivo Decentrato Integrativo 2020/2022**, approvato dalla Giunta Regionale con propria Deliberazione n. 2021 del 28/12/2020, che prevede di trattare le materie richiamate dal mese di febbraio al mese di maggio 2021;
- **adeguando la disciplina del telelavoro** al nuovo contesto organizzativo;
- **introducendo una netiquette per indirizzare i comportamenti lavorativi e le tecnologie di supporto** con l'obiettivo di garantire il miglioramento della produttività e il benessere lavorativo garantendo un equilibrio tra rispetto del diritto alla disconnessione, necessità di organizzare attività con la presenza, anche a distanza, di tutti i collaboratori di un team e la necessità di contattare i colleghi quando necessario e urgente.

6.3. Razionalizzazione degli spazi di lavoro e network coworking

Alla luce anche delle indicazioni e dei principi definiti nell'ambito del Progetto VeLA, dal 2019 è stato avviato un percorso di ripensamento degli spazi di lavoro, inserito nel più ampio piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare, finalizzato a progettare ambienti di lavoro sempre più adeguati alle mutate esigenze lavorative.

Di seguito è riportato uno stralcio dei principi guida emersi nel progetto VeLA in merito al ridisegno dello spazio di lavoro.

In corrispondenza dell'avvio della sperimentazione dello smart working, e applicando i principi di ridisegno degli spazi di lavoro emersi nel progetto VeLA, sono stati sviluppati alcuni spazi sperimentali presso le sedi di Moro 18 e Via dei Mille (si veda a tal proposito il documento allegato D) con l'obiettivo di testare la reale portata innovativa di questo modello sia in termini di fruibilità che di flessibilità operativa.

Nei prossimi anni **il percorso di ripensamento proseguirà in modo strutturato nell'ambito del patrimonio regionale** partendo dai modelli del progetto VeLA con i seguenti **obiettivi**:

- Migliorare progressivamente tutti gli spazi di lavoro regionale per contribuire ad accrescere il benessere aziendale e migliorare le performance;
- Assorbire nel 2021 il fabbisogno di nuovi spazi dovuto alla crescita dell'organico rispetto al 2020 di oltre 400 unità;
- Risparmiare entro il 2023, in modo strutturale, oltre 3 milioni all'anno di costi di *maintenance* (affitti, ammortamenti, pulizie, guardiania, energia, manutenzioni ordinarie, ecc..);

L'Amministrazione ha inoltre avviato un percorso per la diffusione della cultura e degli strumenti di smart working a livello territoriale con il progetto **Emilia-Romagna Smart Working** (DGR 1689/2019) che vede già oggi l'adesione di diverse realtà locali.

Nell'ambito di tale progettualità è prevista la possibilità di **individuare spazi e uffici pubblici, diffusi sul territorio, da utilizzare nella logica del co-working** affinché gli smart worker pubblici possano utilizzarli nelle giornate di lavoro da remoto, potendo disporre di un ambiente lavorativo (al di fuori, dunque, del mero ambiente domestico) con caratteristiche tecniche, architettoniche, di *safety and security* tali da garantire un luogo di lavoro adeguato, sicuro e confortevole, anche **al fine di migliorare la performance lavorativa e contribuire alla riduzione dei costi di *maintenance* di tutti gli enti che partecipano**.

Questi spazi, una volta definiti e allestiti, saranno prenotabili in modo rapido ed efficace attraverso *l'app DappERtutto* e consentiranno, nei fatti, la fruizione di un vero e proprio network di spazi di lavoro diffusi sul territorio regionale a disposizione di tutti gli Enti aderenti al progetto.

6.4. Sviluppare le competenze

Dai risultati dell'azione di *assessment* ***Smart Attitude*** commissionato per rilevare una mappa delle competenze digitali dei dipendenti dell'ente e il livello di benessere in relazione alla trasformazione digitale e alle esperienze di smart working, sono emerse le seguenti **linee guida per lo sviluppo del piano triennale per lo sviluppo delle competenze a supporto del cambiamento organizzativo, della trasformazione digitale e dello smart working**:

- Consolidare il grado di apprezzamento rispetto al nuovo modo di lavorare introdotto dallo smart working (emergenziale e no);
- Migliorare la propensione al cambiamento e all'innovazione;
- Accompagnare gli interventi sul modello di organizzazione del lavoro, in particolare verso Dirigenti e PO;
- Sviluppare le capacità di fare rete e costruire team efficaci;
- Accompagnare l'adeguamento dei processi, degli strumenti di lavoro all'insegna della collaborazione;
- Diffondere un approccio gestionale capo-*coach*;

Una particolare attenzione sarà inoltre dedicata costruire percorsi per:

- accompagnare la Dirigenza e le Posizioni organizzative nell'apprendere le tecniche di organizzazione e gestione dei team di lavoro agili in un contesto di trasformazione digitale esponenziale;
- accompagnare i collaboratori fragili o a disagio con le nuove modalità di lavoro a gestire il cambiamento introdotto dalla organizzazione del lavoro digitale.

Di seguito sono riprese le linee di sviluppo del piano della formazione a supporto della trasformazione digitale dei servizi e dei processi accelati dal lavoro agile.

L'offerta formativa 2021/2023 è stata progettata anche tenendo conto degli opportuni accorgimenti a favore dell'accessibilità segnalati dal CUG, in modo da favorire la fruibilità dei percorsi formativi anche alle colleghe e ai colleghi con disabilità o a disagio con le nuove modalità digitali di erogazione dei servizi. Analoga attenzione è stata posta per videoconferenze e riunioni da remoto.

6.4.1.L'offerta formativa diffusa per lo sviluppo delle competenze

Di seguito è riportato **il sistema di competenze individuato come aree di sviluppo, insieme ai target, per il triennio 2021/2023 per supportare la tarformazione digitale e il lavoro agile**:

Tema	Competenze da acquisire	Target destinatari	Modalità di erogazione
Management	*Project management* con certificazione finale ISIPM livello base	Dirigenti e Posizioni Organizzative (400-430)	Aula virtuale sincrona o in presenza
Smart Leadership	Il capo come coach nel lavoro agile e l'esercizio di una *smart leadership* collaborativa/motivazionale	Dirigenti e Posizioni Organizzative (400-430)	Aula virtuale sincrona o in presenza
Cross Skills	Capacità di gestire la sfida della digitalizzazione e della globalizzazione con un nuovo paradigma "*strategy driven*" fornendo i passaggi fondamentali per apprendere e applicare questa nuova competenza manageriale.	Dirigenti e Posizioni Organizzative (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
	Capacità di *Design Thinking* in formazione esperienziale	Funzionari (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
	Capacità di gestire il cambiamento	Funzionari (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
	Capacità di dare forma a pensiero, *know-how*, informazioni e dati in modo nuovo e in linea con le nuove regole della comunicazione imposte dalle nuove tecnologie digitali (*Value Proposition Design*, *Pitching, Audience Profiling e Storytelling*)	Funzionari (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
Competenze per il digitale (soft skill)	Capacità di pianificazione e orientamento al risultato in contesti di lavoro a distanza (*Change agility*)	Tutti i dipendenti e dirigenti (4000)	Piattaforma SELF e-learning
	Capacità di coordinarsi con gli altri e di team *work* in contesti di lavoro a distanza (*Membership*)	Tutti i dipendenti e dirigenti (4000)	Piattaforma SELF e-learning

Tema	Competenze da acquisire	Target destinatari	Modalità di erogazione
	#Smartworking ER: competenze agili (comunicare con intelligenza emotiva, la gestione dei *feedback*, imparare dall'esperienza, …)	Tutti i dipendenti e dirigenti (4000)	Piattaforma SELF e-learning
Assessment motivazione intrinseca	strumento di *People Management*	tutti	App Smartphone

6.4.2. Academy Regionale 2021/2023

Con delibera n. 1031 del 3 agosto 2020, la Giunta Regionale ha rinnovato l'interesse a proseguire con le iniziative che rientrano nel progetto di Academy, in particolare con nuove edizioni del Master in "Public management and Innovation" (PM&I) che coinvolgeranno oltre 100 dirigenti regionali, posizioni organizzative e funzionari regionali entro la fine della XI legislatura.

I master sono accompagnati, fino alla fine della XI legislatura, di percorsi brevi di alta formazione (almeno 5 corsi per ciascun anno) da rivolgere a funzionari regionali (circa 85 per ciascun anno) per approfondimenti verticali di specifiche competenze fra quelle presenti nel programma del master PM&I.

Il Master **forma manager capaci di condurre/supportare la pubblica amministrazione verso la creazione e la protezione del Valore pubblico Territoriale**, ovvero verso il miglioramento congiunto del livello di benessere sociale, economico, ambientale degli utenti, dei vari *stakeholder,* dei cittadini (ovvero verso lo sviluppo sostenibile dei territori) **utilizzando metodologie e strumenti ad elevato livello di innovazione** provenienti dalle migliori pratiche manageriali, sia pubbliche che private, in chiave nazionale e internazionale e **a partire dalla cura e dal miglioramento della salute delle risorse** (umane, economico-finanziarie, strumentali materiali e digitali degli enti e del territorio).

Il Public Value Manager è formato sulle ***soft skill* trasversali**, saprà guidare i collaboratori in percorsi di sviluppo delle risorse umane (secondo quando suggerito dalle Linee Guida 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica) tramite stili di *leadership* ispirati al **nudge**, favorendo la transizione dalle **logiche organizzative** gerarchiche a quelle trasversali **di processo ispirate alla semplificazione in chiave digitale**.

Gli obiettivi formativi del Master si concentrano sullo sviluppo e rafforzamento delle competenze nelle seguenti aree di apprendimento:

- Finanza e contabilità nella pubblica amministrazione italiana
- eProcurement, Approvvigionamenti, Codice degli appalti
- Amministrazione digitale integrata: Business Process Management, digitalizzazione dei processi, HR Analytics
- Area Tech – competenze tecnologiche, big data e organizzazione
- Diritto amministrativo (evoluzione dei principali istituti, anticorruzione e trasparenza nella PA, privacy e loro interazioni)
- Performance Management: il sistema di programmazione regionale e territoriale, il controllo di gestione, il ciclo della performance, impatto di policy
- General management: modelli organizzativi, leadership, lean organization, agile organization, design thinking, HR Data Driven Management e people management;
- Valutazione degli impatti delle politiche pubbliche
- Sviluppo di soft skill/capabilities individuali: public speaking, capacità di leadership (area realizzativa, metacapacità, area relazionale,…), visione sistemica, problem solving, pianificazione e controllo, responsabilità decisionale, gestione delle relazioni organizzative, gestione e sviluppo professionale dei collaboratori (conoscere, motivare e valutare le persone), flessibilità e reattività al cambiamento**.**

La capacità collaborativa potrà essere sviluppata anche attraverso lo scambio di esperienze lavorative con sistemi di *short rotation* tra strutture al fine di ampliare la conoscenza delle varie fasi dei processi aziendali nell'ottica di favorire il confronto, analisi comparative (*benchmarking*) e l'individuazione di soluzioni innovative ed inedite **anche attraverso il riuso di buone pratiche.**

Contaminazione e capacità di creare conoscenza organizzativa devono diventare l'obiettivo dei *follow up* dei percorsi formativi. L'investimento in formazione della Regione deve ampliare il più possibile i suoi effetti nell'ambito dell'organizzazione e garantire la massima diffusione e condivisione delle competenze apprese dalle persone.

Saranno promosse iniziative di "formazione interna" tenute dai partecipanti dei percorsi formativi che rientrano nell'ambito dei corsi di "Sviluppo del capitale umano"**,** ivi comprese le esperienze di Master**,** per favorire la diffusione delle competenze apprese nei corsi più innovativi e strategici a più persone possibili. Le iniziative organizzate saranno rilevate e contribuiranno alla costituzione di un albo interno di esperti *smart*.

6.4.3. E-learning continuo sulle funzionalità Office 365.

Per supportare tutto l'organico regionale nello sviluppo di competenze sui servizi *cloud* offerti da Microsoft Office 365, prosegue nel triennio 2021/2023 l'offerta di formazione a distanza con particolare attenzione all'aggiornamento e ai nuovi servizi che Microsoft rilascia periodicamente. L'offerta sarà organizzata sulla piattaforma *cloud Productivation* per garantire tempestivamente la formazione dei collaboratori che hanno un ruolo di supporto o di riferimento per i colleghi regionali (guide digitali, referenti del ServiceDesk, posizioni organizzative, ecc).

I servizi formativi erogati in piattaforma garantiranno anche una interazione dei partecipanti con docenti ed esperti per approfondimenti. I medesimi contenuti formativi saranno trasferiti anche sulla piattaforma di e-learning regionale SELF e aperti a tutti i collaboratori e dirigenti regionali.

6.4.4. Il supporto specifico per i lavoratori agili

L'esperienza maturata dal 2018 con l'avvio della sperimentazione dello smart working e il progetto Vela, e le iniziative straordinarie messe in campo durante tutto il 2020 per fare fronte allo smart working di massa imposto dalla pandemia, hanno permesso di costruire una libreria di strumenti di supporto al lavoro agile che saranno costantemente adeguate e potenziate nel triennio 2021/2023.

Sono oggi disponibili su piattaforma Self alcuni corsi di sviluppo delle competenze necessarie ai lavoratori agili e al modello di organizzazione del lavoro digitale e a distanza:

- **Smartworking competenze agili**: contenuti ottenuti attraverso la post-produzione dei webinar della serie di eventi #SmartwokingER per districarsi in tutte le dimensioni del lavoro agile;
- **Skill On Change Agility:** per sviluppare le capacità di saper coniugare pianificazione, organizzazione e orientamento al risultato con approccio agile
- **Skill on Membership:** per sviluppare le capacità di gestire le relazioni organizzative, di coordinarsi con gli altri facilitando l'espressione non solo delle competenze e delle esperienze già acclarate ma anche del potenziale creativo e delle attitudini personali di ogni componente del team;
- **Sicurezza e Smart working:** training di formazione e addestramento per fornire indicazioni pratiche al lavoratore "agile" per poter gestire al meglio i vantaggi ed affrontare eventuali problematiche in tema di sicurezza a 360°;

6.4.5. Rilevare con continuità l'evoluzione delle competenze e la motivazione intrinseca

L'indagine di *assessment* "Smart Attitude" realizzata nel corso dell'anno 2020 ha permesso di focalizzare l'amministrazione su una serie di item da sviluppare con il POLA 2021/2023 per consolidare il lavoro agile e migliorare il benessere aziendale con l'obiettivo di migliorare le performance.

La prima edizione rappresenta il punto iniziale di un percorso volto a misurare l'evoluzione e lo sviluppo delle dimensioni oggetto dell'indagine. Nel triennio 2021/2023 gli *assessment* verranno ripetuti per consentire alla Regione di costruire serie storiche dell'andamento delle competenze misurate e valutarne elementi di miglioramento. Il trend annuale della rilevazione garantirà la disponibilità dei dati e delle informazioni necessarie per comprendere inoltre l'efficacia delle azioni organizzative e formative messe in campo.

Ad integrazione delle ripetizioni dell'*assessment* sulle "Smart Attitude" la Regione attiverà:

- un servizio di *assessment online* (app attivabile su device mobili) che si concentra sulle dimensioni dell'autonomia e dell'autorealizzazione, fattori divenuti prioritari per le persone che lavorano in smart working e la cui assenza è causa di stress e bassa produttività. L'*assessment* che dovrà lavorare e stimolare lo sviluppo della motivazione intrinseca dei collaboratori, ivi comprese le risorse neoassunte. Lo strumento di ***assessment* della motivazione intrinseca**, si unisce ad altri *tool* di ***people management*** e oltre a favorire l'engagement dei nuovi assunti consente di presidiare la dimensione

della motivazione intrinseca della persona quale leva della soddisfazione personale e di conseguenza della sua produttività nel contesto di lavoro così mutato e farla sentire così "meno isolata" e parte di un sistema.

- *Survey* periodiche sul grado di soddisfazione e benessere relative al lavorare smart e digitale: le rilevazioni dovranno indagare il grado di soddisfazione e benessere di tutti i dipendenti nel contesto di trasformazione degli strumenti di lavoro digitali con un focus particolare alle condizioni personali, aziendali e familiari dei lavoratori. L'obiettivo è garantire un monitoraggio frequente di tutte le dimensioni motivazionali e di contesto per indirizzare le misure di gestione e organizzazione del lavoro e di comunicazione interna in un contesto di forte cambiamento;

6.5. Aggiornare dinamicamente il sistema professionale

Nel triennio 2018/2020 la Regione ha promosso attività di adeguamento del sistema di professionale e dei relativi gestionali.

Nel triennio 2021/2023 la revisione del sistema di classificazione delle **competenze** dovrà tenere conto in particolare di quelle oggetto dell'*assessment* "**Smart Attitude**" (grado di apprezzamento rispetto al nuovo modo di lavorare introdotto dallo smart working, propensione al cambiamento, propensione alla relazione e propensione all'innovazione) e di quelle rilevanti **per consolidare lo smartworking** (competenze organizzative: capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto-organizzarsi. competenze digitali: capacità di utilizzare le tecnologie con consapevolezza e capacità di adottare stili di leadership adeguati).

La banca dati della formazione, quale componente fondamentale del progetto "*HR data driven management tool*", dovrà essere alimentata con nuovi item. In particolare, le azioni di rilevazione e sistematizzazione riguarderanno principalmente:

- introduzione delle nuove competenze (derivate dall'*assessment* e quelle relative allo smart working) tra le informazioni di ciascun corso inserito nella banca dati e di conseguenza attribuzione delle stesse a ciascun partecipante;
- integrazione delle nuove competenze mappate nel cv dei collaboratori;
- integrazione tra banche dati esistenti con quella della formazione (es. Canopo, ecc…)

Queste iniziative, insieme al nuovo modello di aselezone del personale avviato con la stagione concorsuale 2019/2021 basata sul concetto di "famiglia professionale" dovranno integrare le informazioni necessarie a completare il processo di revisione del sistema professionale (Profili, posizzioni lavorative, processi di svilupo di carriera e competenze).

La revisione del sistema professionale dovrà tenere conto in particolare:

- della necessità di semplificare e rendere dinamico il sistema professionale ancora troppo incardinato sul modello statico basato su famiglie professionali, profili, posizione lavorative aggiornate con tempi non compatibili con la dinamicità del mercato del lavoro interno ed esterno.
- della necessità di aggiornare dinamicamente il sistema professionale con le risultanze data driven sulle competenze maturate quotidianamente con il lavoro digitale.
- delle risultanze dell'*assessment* "Smart Attitude" **(**grado di apprezzamento rispetto al nuovo modo di lavorare introdotto dallo smart working, propensione al cambiamento, propensione alla relazione e propensione all'innovazione) e di quelle rilevanti per consolidare lo smart working (competenze organizzative: capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto-organizzarsi. Competenze digitali: capacità di utilizzare le tecnologie con consapevolezza e capacità di adottare stili di leadership adeguati).

Nel triennio sono inoltre promosse attività di adeguamento delle banche dati della formazione **quale strumento compreso nell'ambito degli** "*HR Data Driven management tool*"**.** In particolare, le azioni riguarderanno principalmente**:**

- **l'introduzione delle nuove competenze (derivate dall'assessment e quelle relative allo smart working) tra le informazioni di ciascun corso inserito nella banca dati e di conseguenza attribuzione delle stesse a ciascun partecipante;**
- l'integrazione tra banche dati esistenti **con quella della formazione** (es. Canopo, ecc…)
- **il popolamento automatico delle assegnazioni specifiche, anche ai fini curriculari, con le tracce delle competenze acquisite sul campo grazie alla digitalizzaizone pervanisa dei processi**;

6.6. HR Data Driven: sviluppare la piattaforma per il monitoraggio dell'organizzazione del lavoro

Lo sviluppo delle piattaforme necessarie a garantire un nuovo approccio alla gestione e organizzazione delle risorse umane costituisce uno dei presupposti per garantire un monitoraggio costante sul miglioramento delle performance che il lavoro agile e la trasformazione digitale possono offrire all'ente.

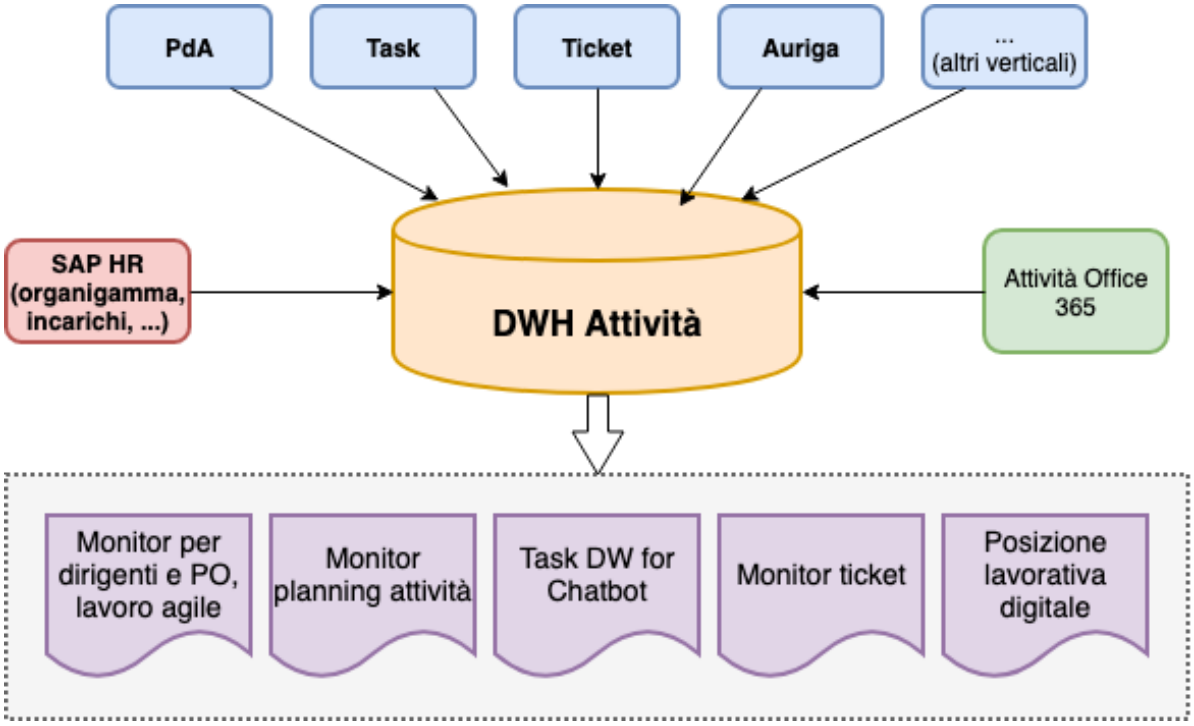
Al fine di supportare il processo di consolidamento dello smart working e il potenziamento degli strumenti di supporto all'organizzazione del lavoro digitale e a distanza, nel triennio 2021/2023 dovrà essere sviluppata la piattaforma di monitoraggio *HR Data Driven*.

La piattaforma, finalizzata a garantire il monitoraggio e il bilanciamento delle attività a breve/medio termine e la misurazione delle performance individuali e organizzative verrà sviluppata avendo a riferimento il modello concettuale illustrato nel paragrafo 5.1 sulla base delle seguenti linee di sviluppo:

Obiettivi generali del progetto HR Data Driven sono:

- **Completare il consolidamento in *Datawarehouse* di tutti i dati che afferiscono alla organizzazione e gestione delle risorse umane della Regione e degli enti del perimetro regionale** per facilitare lo sviluppo di politiche del personale proattive;
- Consolidare tutti gli indicatori di attività delle risorse umane con l'obiettivo di **supportare**, a diversi livelli analitici (di ente, di direzione, di servizio, di area di lavoro, individuale**), lo sviluppo di un modello di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane basato sui dati con l'obiettivo di supportare la trasformazione digitale e organizzativa del lavoro**.
- **Semplificare il sistema di performance management riducendo il ruolo del Piano di Attività e adeguando i Sistemi di Valutazione per liberare risorse da dedicare alla programmazione a breve termine delle attività e alla loro analisi periodica**, anche ai fini di monitorare e supportare il lavoro smart;

Modello concettuale di riferimento



Risultati attesi:

- Rendere disponibili dinamicamente a Direzioni/agenzie, direttori e dirigenti il quadro delle risorse umane assegnate con viste su tutte le dimensioni del lavoro (KPI qualitativi e quantitativi);
- Semplificare i processi di programmazione e rendicontazione delle performance e obiettivi;
- Ridurre il numero di piattaforme in uso per la gestione delle risorse umane;
- Digitalizzare integralmente i sistemi di gestione (valutazioni, attribuzione responsabilità;
- Normalizzare e consolidare tutti gli indicatori di attività derivanti da attività svolte in digitale per mettere a disposizione dei diversi interlocutori una piattaforma uniforme per l'analisi delle attività dei collaboratori in grado di supportare:
    - L'analisi delle attività assegnate/svolte da ogni collaboratore/area di lavoro;
    - Il controllo e rendicontazione del lavoro agile senza ricorrere a duplicazione di rilevazioni;
    - Sostituire la posizione lavorativa concreta, oggi redatta manualmente con rilevante dispendio di energie e con risultati poco apprezzabili, con indicatori di attività reali svolte (ormai solo) su piattaforme digitali;

    - Fornire un riferimento per garantire l'aggiornamento dinamico del sistema professionale attraverso l'analisi della relazione tra il profilo professionale e la posizione lavorativa attribuita e quella realmente agita;
    - L'alimentazione delle banche dati a supporto dei sistemi di chat bot tramite riversamento dei contenuti di Q&A dai sistemi di ticketing (Crm Urp diffuso, ticketing ICT e Patrimonio)
- offre a tutti gli interlocutori (dal singolo lavoratore, al direttore generale) una lettura uniforme sulle attività svolte dal singolo dipendente, dell'area di lavoro, dell'intero servizio, dell'intera Direzione Generale/agenzia;
- fornire indicatori di carichi di attività nelle fasi di ribilanciamento/riassegnazione dei carichi di lavoro in un team;
- di rilevare automaticamente gli andamenti nel tempo dei carichi di attività di un servizio, anche al fine del dimensionamento degli organici;
- sostituire tutti i sistemi di rilevazione manuale oggi presenti nei diversi servizi e nella organizzazione agile del lavoro (Report telelavoratori, Analisi task orma, analisi ticket assegnati ed evasi);
- supportare con maggiore oggettività le fasi di valutazione delle performance e individuali;
- permette di sviluppare reportistiche unitarie per tutte le piattaforme e strutture delle Regione evitando che ogni dipendente/servizio sviluppi in autonomia propria reportistica;

Nell'implementazione del progetto dovranno essere dedicate particolari attenzioni ai profili privacy per garantire quanto previsto dallo statuto dei lavoratori e alla ponderazione del peso, positivo e negativo, delle singole attività digitali in ragione delle diverse complessità.

6.7. Migliorare gli strumenti di lavoro e digitalizzare i processi

La qualità degli strumenti di lavoro digitali disponibili, la loro coerenza e integrazione crescente costituiscono uno degli assi per sviluppare il lavoro agile come nuovo modello di organizzazione del lavoro nel triennio 2021/2023.

Tra gli obiettivi del presente piano è quindi fondamentale prevedere lo sviluppo delle misure di trasformazione digitale previste nelle Linee Guida per la trasformazione Digitale adottate a dicembre 2020 per il triennio 2021/2023 già finanziate nel bilancio di previsione 2021/2023.

Nelle linee guida approvate a chiusura del 2020 sono infatti già ricomprese numerose misure che supportano questo tipo di cambiamento e che agiscono sulla dimensione dei dati, dei processi, della sicurezza e della rete di supporto.

Di seguito l'elenco sintetico delle Misure di Trasformazione Digitale con una rilevante incidenza sullo smart working e per questo motivo riprese nel POLA 2021/2023:

Approccio Data Driven

- **Interoperabilità**
  Realizzazione di collegamenti con banche dati interne e nazionali per favorire la semplificazione, evitare duplicazioni nello svolgimento di certificazioni e controlli e sviluppare gate di accesso ai dati per finalità statistiche
- **Data Strategy**
  Definizione del modello di governance che comprende il sistema di regole condiviso, le metodologie e gli strumenti per l'accesso ai dati disponibili all'interno e all'esterno dell'Ente
- **Big data platform**
  Realizzazione di una piattaforma per la condivisione e messa a valore di dati provenienti da fonti diverse anche esterne all'Ente (sistemi gestionali, wifi, sistemi telefonici, etc.)
- **HR Data Driven Performance Management**
  Revisione degli strumenti di performance management regionali grazie all'analisi dei dati prodotti delle attività digitali

Servizi Aumentati

- Servizi on line online
  Assessment dei servizi on line e definizione di linee guida per il design dei servizi ai cittadini in logica di interoperabilità applicativa e user centered
- **E-democracy**
  Evoluzione del portale per la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali
- Istruttoria per la realizzazione di una **piattaforma unica per la presentazione delle domande di contributi** o agevolazioni da parte di Enti, associazioni o cittadini
- **Accesso unitario per i servizi alle imprese**
- **Progetto Fondo innovazione per la diffusione di SPID, PAGOPA e App IO**

- **ERRI**
  Piattaforma di CRM federata e coordinata dall'Urp per la riorganizzazione dei flussi di informazioni di servizio fornite ai cittadini e alle imprese
- **Sperimentazione tecnologie emergenti**
  Sperimentare la realizzazione di servizi avanzati attraverso l'utilizzo di tecnologie emergenti (AI, Blockchain, etc.) per l'aumentarne l'efficacia
- **Servizi a supporto della Giustizia digitale**

Trasformazione digitale etica, sicura e accessibile

- **Applicazione dei principi di privacy e security by design**

  Definizione di standard e indirizzi per lo sviluppo di applicazioni sicure, con particolare riferimento alle necessità conseguenti all'utilizzo di nuove tecnologie (IoT e APP), strumentazioni mobili e cloud
- **CERT (Computer Emergency Response Team) regionale**

  Valutazione sull'opportunità di realizzare un servizio a supporto delle PA del territorio nella prevenzione e risposta agli incidenti di sicurezza informatica
- **Trasparenza degli algoritmi e diritti dei cittadini**

  Esplicitazione dei principi che ispirano l'operato dell'Amministrazione nell'utilizzo degli algoritmi e nella tutela dei cittadini rispetto ai rischi del digitale

Professionalità digitali

- **Community Guide digitali**
  Rafforzamento della rete di facilitatori digitali della RER
- **Competenze sicurezza informatica**
  Azioni per l'accrescimento delle competenze in materia di sicurezza informatica rivolte a tutti i dipendenti
- **Catalogo buone pratiche regionali**
  Piattaforma per la raccolta e la condivisione di casi d'uso e applicazioni concrete a livello di ente regione
- **Gamification**
  Sperimentazione per la certificazione delle competenze e delle possibili opportunità di utilizzo nell'assetto organizzativo dell'Ente
- **Pane internet e Self a supporto degli Enti Locali**

Modalità di lavoro Smart

- **dAPPERtutto**
  App dedicata ai dipendenti della PA del territorio per il rientro in sicurezza e per la gestione del lavoro in mobilità
- **New Digital Workplace**
  Piattaforma digitale e collaborativa dedicata ai dipendenti regionali per la fruizione di servizi, dati e informazioni utili al lavoro quotidiano
- **Progetto "Digital working"**
  Revisione del sistema di gestione documentale per la riduzione di duplicazioni di documenti e informatizzazione di processi in logica "once only".
- **Progetto SkypER**
  Ristrutturazione del sistema di telefonia regionale tramite la migrazione in cloud dei servizi di telefonia fissa e loro integrazione con i dispositivo mobili (PC, Tablet, Portatili, Smartphone)
- **Servizi "cloud ready"**
  Adozione di standard di sviluppo e reingegnerizzazione dei servizi in ottica "cloud ready"
- **Progetto Emilia-Romagna Smart Working**
  Sviluppo a livello territoriale dello SW, la costruzione di un catalogo per la consultazione di buone pratiche sullo SW e la predisposizione, in logica interattiva, del proprio percorso di sviluppo
- **Dotazioni smart**
  Adeguamento delle dotazioni regionali alle nuove esigenze del lavoro in mobilità
- **Spazi Smart**
  Network di spazi di coworking pubblici

Infrastrutture performanti e affidabili

- **Migrazione datacenter**
  Trasferimento di tutti i servizi IT (rivolti ai dipendenti, ai cittadini e alle imprese) nella nuova architettura Datacenter di Lepida territorialmente distribuita
- **Nuovo design di infrastrutture e architetture**
  Progettazione e realizzazione di un ecosistema di infrastrutture e architetture a supporto dei servizi innovativi previsti nel processo di trasformazione digitale con valorizzazione delle opportunità offerte dal cloud

Una attenzione particolare dovrà essere dedicata allo **sviluppo di strumenti digitali integrati per permettere il superamento dei limiti in materia di tecnologie abilitanti l'organizzazione del lavoro da remoto** rilevati in sede di analisi e riportati nel paragrafo 5.1.3. Il superamento di questi limiti costituisce uno degli obiettivi fondamentali per garantire uno sviluppo equilibrato del lavoro agile in tutte le sue forme. Nel triennio 2021/2023 sarà necessario:

- **Ridurre il ricorso alle mail, in particolare di gruppo,** per l'assegnazione di compiti attività in quanto strumento non in grado di garantire monitoraggio temporale
- **Ridurre la complessità dei PDA puntando a svilupparne le funzioni di monitoraggio obiettivi, indicatori e target numerici** per lasciare spazio alla gestione delle attività a breve termine (Task Management e ticketing)
- **Adottare uno strumento unico aziendale di task management integrato** possibilmente con i PDA (obiettivi), il sistema documentale e di protocollo e le piattaforme di monitoraggio;
- **Estendere il ricorso a piattaforme di ticketing integrati con soluzioni di intelligenza artificiale** per tutti i servizi con utenti esterni ed interni, con l'obiettivo di sviluppare la cultura del service management, la tracciabilità e trasparenza dei flussi in-out e gli SLA;
- **Integrare il sistema documentale e degli atti con il Digital Workplace regionale** e il sistema di tracciatura dei flussi di processo per garantire uno spazio di lavoro omogeneo e uniforme (Digital Workplace collaborativo e mobile);
- **Alimentare da tutte le piattaforme digitale il Datawarehouse delle tracce digitali per alimentare la piattaforma di HR Data Driven a supporto del monitoraggio del lavoro a distanza e no e la rendicontazione della produttività;**

Ulteriori misure potranno essere valutate e aggiunte nei prossimi anni anche alla luce del progressivo incremento delle nuove modalità di lavoro Smart (siano esse a supporto di una sua maggiore diffusione sia come ricaduta di un nuovo modo di lavorare che a sua volta incoraggia un ulteriore crescita del digitale).

6.8. La persona al centro: comunicare per fare network, gestire i processi e ridurre le distanze

La RER lavora da anni su un percorso di cambiamento organizzativo e tecnologico a supporto della trasformazione digitale con l'idea che una PA performante sia una leva per lo sviluppo del territorio.

La comunicazione interna è uno degli elementi strategici dell'organizzazione e del cambiamento organizzativo: sostiene l'azione amministrativa, crea e rende solida l'identità professionale, stimola il senso di appartenenza alla comunità

Al centro della comunicazione le persone che con il proprio lavoro realizzano gli obiettivi dell'Ente.

Le organizzazioni sono reti di relazioni e la comunicazione organizzativa intende lavorare sui processi di creazione e scambio dei contenuti all'interno delle diverse reti che costituiscono l'essenza dell'organizzazione per aumentare la collaborazione, orientare le persone alla continua crescita professionale, raggiungere le performance organizzative, aumentare il coinvolgimento, promuovere l'innovazione, dare un significato comune al lavoro di ogni persona.

Dare significato è motivare le persone, lavorare sul senso di appartenenza, sulla responsabilità, sulla fiducia e sul benessere dell'organizzazione: fondamenti propri anche dello smart working.

Gruppi di lavoro motivati, con un alto livello di *engagement* -secondo la ricerca Gallup – sono in media più produttivi del 17% rispetto a gruppi di lavoro con un coinvolgimento medio inferiore. Dal rapporto tra engagement e produttività emergono due considerazioni rilevanti: è importante lavorare sull'organizzazione, anche attraverso la comunicazione, per aumentare la percentuale delle persone *engaged at work*. È fondamentale evitare che la fascia dei *not engaged at work* si sposti verso i collaboratori *actively disengaged at work*.

La comunicazione organizzativa agisce all'interno sulla dimensione della motivazione e del coinvolgimento per rendere le persone più consapevoli degli obiettivi da raggiungere e dei valori che la propria organizzazione rappresenta oltre a incidere sull'immagine esterna dell'organizzazione ha all'esterno. Queste persone sono i primi comunicatori all'esterno, dei veri e propri ambasciatori sul territorio dell'Ente.

Gli strumenti di comunicazione interna sono due: Orma e gli strumenti di collaborazione Microsoft.

Orma, la intranet di Regione, è uno spazio digitale avviato nel 2018 per supportare le sperimentazioni dello smart working, migliorare la comunicazione e avviare la digitalizzazione integrata dei processi. Uno strumento che a distanza di 30 mesi deve evolvere per essere sempre più adatto al contesto dello smart working.

Per farlo, dovrà completare il proprio processo di evoluzione e diventare la porta di accesso personalizzata alle applicazioni, alle piattaforme esistenti, al *Digital Workplace*. Parafrasando una recente ricerca Gartner, il *Digital Workplace* costituisce una dei componenti fondamentali di "una strategia d'impresa che rende possibili modi di lavorare innovativi e più efficaci, che migliora il coinvolgimento e l'agilità dei dipendenti, e che sfrutta tecnologie e modelli orientati al consumatore".

Quindi, Orma, dovrà completare la propria evoluzione per diventare uno spazio polifunzionale con un'interfaccia dinamica, personalizzata e personalizzabile con notifiche da tutti gli ambienti che, in modo trasparente e semplice, mostra tutto ciò che ruota attorno all'utente. Un insieme olistico di piattaforme, coerente, usabile, produttivo, con il compito di presentare in maniera profilata i contenuti legati alla persona.

L'esperienza utente semplice, intuitiva e lineare dovrà essere garantita da microservizi che collezionano i dati presenti all'interno dei vari sistemi verticali (gestionali per sistema del personale, struttura organizzativa, atti, flussi di approvazione, firme, ...) e li dovrà rendere disponibili all'interno di micro-applicazioni di Orma senza dirottare così la persona in tanti applicativi verticali diversi per interfacce ed esperienza d'uso

Tre i punti fermi su cui dovrà essere impostata nel triennio 2021/2023 l'evoluzione dei servizi di Orma spostando il focus da fatti alle persone:

1. **Una pagina di profilo "evoluta" e mobile**

   La intranet sa esattamente chi sono e qual è la mia storia all'interno dell'organizzazione, il mio ruolo così da mettermi a disposizione tutto ciò che serve per il mio lavoro. Dalla pagina di profilo:
   - scelgo le notizie da visualizzare nel feed in homepage
   - scelgo le applicazioni da avere in homepage
   - accedo ai miei documenti (cedolini, CUD, ...)
   - mostro la mia presenza/assenza il dato è letto in tempo reale e tiene conto di diversi sistemi e informazioni

   Su un'interfaccia che ha la stessa grafica della intranet inserisco dati che passano al sistema di gestione del personale senza cambiare l'esperienza utente:
   - compilo il mio CV.. Il CV mostra tutti i dati già in possesso dell'organizzazione e chiede alle persone di inserirne altri
   - controllo il mio cartellino e inserisco richieste di assenza all'approvazione del mio responsabile, o timbrature
   - una **sidebar** segue in tutte le pagine la persona che sta navigando così da avere sempre a portata di click tutti i contenuti abbinati al profilo utente.

2. **Notifiche**

   Un unico contenitore raccoglie tutte le notifiche che arrivano da tutti i sistemi e le rende disponibili con modalità push su qualsiasi dispositivo fisso e mobile. Ogni notifica deve essere "catalogata" così da riconoscere a colpo d'occhio il sistema dal quale proviene oltre ad indicare lo stato.
   Un motore di ricerca interno alle notifiche permette di ricercare e filtrare.

3. **Ricerca unica**

   Un unico campo di ricerca unica e integrata su tutti gli ambienti del digital workplace che indicizza tutti i contenuti (persone, atti, contenuti intranet, chat, ...) e li restituisce divisi per gruppi

Un ruolo fondamentale per migliorare, ampliare e personalizzare la comunicazione interna è svolto, inoltre, dalle e dai servizi di comunicazione tramite i canali di comunicazione di gruppo degli strumenti Microsoft per la collaborazione.

Con lo smart working cambia l'approccio al lavoro e alla sua organizzazione, cambia lo spazio di lavoro digitale da ripensare attorno alle persone e alla loro *digital employee experience*.

A supporto di questa impostazione centrata sulla persona e sulla sua esperienza d'uso dello spazio di lavoro digitale c'è la comunicazione interna, intesa come attività di *community engagement*.

6.9. Adeguare i sistemi a supporto del ciclo della performance

Come emerso dalle indagini condotte nel biennio 2019/2020 evidenziate nel paragrafo 5 del presente documento, la qualità e la consistenza dei sistemi di misurazione delle performance, degli obiettivi annuali e delle prestazioni individuali e la loro coerenza

con il modello e gli obiettivi di organizzazione del lavoro costituiscono un elemento fondamentale per promuovere cambiamenti nella organizzazione del lavoro, promuovere lo sviluppo delle competenze e sostenere il raggiungimento degli obiettivi di performance di ente, di servizio e individuali.

La Regione Emilia-Romagna ha avviato da tempo, prima ancora del Dlgs 150/2009, il proprio sistema di programmazione e rendicontazione, incentrato su due strumenti:

- il DPEF in passato, oggi DEFR – Documento di Economia e Finanza Regionale (contiene e descrive le priorità strategiche a scala pluriennale);
- il PdA (Piano di Attività annuale, che raccoglie la programmazione operativa delle strutture organizzative regionali attraverso il programma INTEGRA).

L'attuale processo di gestione degli obiettivi e dei programmi è stato introdotto nel 2004 e il processo di gestione delle prestazioni è stato introdotto nel 2007. Nel 2008 sono stati resi pubblici i programmi. Il monitoraggio sistematico degli obiettivi rispetto alla copertura delle politiche è stato introdotto nel 2009.

Le evoluzioni del programma Integra, fatte in passato, hanno teso a collegare sempre più le fasi di:

- selezione degli obiettivi rispetto alle politiche e le risorse
- monitoraggio, consuntivazione e rendicontazione dei programmi e dei risultati
- valutazione della prestazione e di gestione e sviluppo del personale.

Alla luce della diffusione del lavoro agile **l'intero sistema a supporto del ciclo della performance**, come evidenziato nel paragrafo 5, **ha bisogno di interventi di manutenzione per adeguarne gli obiettivi, la struttura, il suo livello di digitalizzazione e integrazione** con l'obiettivo, da raggiungere entro il 2023, di:

- adeguarne la tempistica di adozione per lasciare spazio alla programmazione operativa;
- incrementare da 2 a 3 le rendicontazioni annuali riducendo complessità e burocratizzazione delle fasi;
- ridurre gli spazi alla "narrazione di obiettivi e attività" a favore di una maggiore rilevanza di indicatori, target e rilevazione assistita dei risultati;
- integrare il sistema di gestione di obiettivi e risultati con il controllo di gestione;
- espandere gli strumenti a supporto della programmazione e rendicontazione a breve/brevissimo periodo perseguendo i migliori livelli di integrazione possibili come evidenziato nel paragrafo 6.6 (HR Data Driven);
- Integrare e digitalizzare integralmente nel PDA i processi di valutazione delle prestazioni individuali e i sistemi di *compensation*;

Insieme a questi cambiamenti, il sistema di misurazione delle performance dovrà, già dal 2021, introdurre:

- indicatori e target correlati al POLA nel piano performance
- indicatori e target correlati al POLA negli obiettivi di cambiamento dei direttori e negli obiettivi dei dirigenti
- indicatori e target correlati al raggiungimento degli obiettivi e target del piano di trasformazione digitale

6.10. Adeguare i sistemi di valutazione delle prestazioni individuali

Trasformazione digitale e lavoro agile stanno modificando sostanzialmente non solo il modello di organizzazione del lavoro ma anche il sistema di competenze atteso dai dipendenti.

Per questo motivo dovranno essere adeguati, sentito l'OIV e il CUG e previo confronto sindacale, i sistemi di valutazione delle prestazioni individuali prestando particolare attenzione:

- allo sviluppo delle competenze;
- ai comportamenti organizzativi e relazionali agiti;
- al raggiungimento dei risultati da parte del team
- all'apporto individuale e del team alla realizzazione degli obiettivi della struttura di riferimento
- al miglioramento delle performance dell'ente;
- alle scale di graduazione applicate:

Nei sistemi di valutazione di Direttori, Dirigenti e Posizioni organizzative dovranno essere introdotti elementi tesi a valorizzare le competenze in materia di:

- organizzazione delle risorse umane;

- qualità del benessere aziendale percepito nei team assegnati;
- project management,
- gestione team smart;
- capacità digitali;

Conseguentemente alla modifica dei sistemi di misurazione delle performance e di valutazione delle prestazioni individuali dovranno essere rivisitati, previa contrattazione sindacale, alcuni degli istituti dei contratti decentrati integrativi del comparto e della dirigenza.

6.11. Promuovere, organizzare e monitorare il lavoro agile

Per promuovere, organizzare e monitorare il lavoro agile la Regione Emilia-Romagna si è dotata negli anni di un modello organizzativo di supporto partecipativo che permette, valorizzando le diverse competenze presenti nell'organico regionale, di garantire il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Lo sviluppo delle misure previste nel POLA 2021/2023 vedrà quindi in campo le seguenti componenti organizzative:

1. **Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** è il **project leader del POLA**. ha il compito di promuovere la trasformazione digitale dell'ente e promuovere lo smart working come leva per promuovere il cambiamento organizzativo, il benessere aziendale e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

2. **Il Centro di Competenze per la Trasformazione Digitale (CCTD)**: svolge il ruolo di **Project Manager del POLA**. Il CCTD , è costituito da rappresentanti di ogni direzione e agenzia con competenze di organizzazione del lavoro e ICT, è coordinato dallo Staff Della Direzione Generale REII insieme al Servizio Sviluppo Risorse Umane e al Servizio ICT Regionale e ha il compito di:
    - analizzare i servizi e i processi dell'ente per promuoverne l'integrazione e la digitalizzazione nel rispetto delle Linee di Indirizzo sulla trasformazione Digitale;
    - coordinare la rete degli enti locali che hanno aderito al progetto Vela per contribuire a sviluppare il lavoro agile sul territorio regionale;
    - progettare, sviluppare e gestire, con l'assistenza del Servizio Statistica, del Servizio Pianificazione Finanziaria e Controlli e del Servizio Sviluppo Risorse Umane e Organizzazione il sistema di monitoraggio del POLA a partire dai dati del controllo di gestione e delle performance organizzative e individuali;

3. **Il Servizio Sviluppo Risorse Umane, Organizzazione e Comunicazione di Servizio**: il servizio, oltre ad essere responsabile della stesura del POLA, ha il compito di:
    - promuovere e coordinare le analisi e le rilevazioni periodiche in materia di evoluzione del sistema di competenze, in particolare digitali, dei collaboratori regionali per individuare misure di valorizzazione delle professionalità e potenziamento delle competenze;
    - promuovere e presidiare l'evoluzione delle discipline in materia di personale, compresi i sistemi di valutazione delle performance e delle prestazioni individuali;
    - realizzare e promuovere le misure formative previste nel POLA
    - presidiare il sistema delle relazioni sindacali e delle relazioni con il CUG
    - promuovere l'adozione delle piattaforme standardizzate a supporto della gestione per obiettivi, task e ticketing.

    Per la realizzazione degli obiettivi si avvale della rete dei referenti dell'organizzazione, del personale e delle performance individuati in ogni direzione generale e Agenzia;

4. **Il Servizio ICT Regionale**: ha il compito di promuovere, sviluppare, distribuire e garantire servizi di assistenza per tutte le tecnologie ICT e i servizi Digitali previsti nelle Linee Guida per la Trasformazione digitale e nel POLA;

5. **Il servizio Amministrazione e gestione**: ha il compito di garantire tutti i processi gestionali e le attività inerenti al coordinamento e gestione del telelavoro e, per quanto riguarda lo smartworking, alle fasi di avvio del rapporto, al ricevimento degli accordi e loro trasmissione al Ministero, al caricamento a sistema delle titolarità, alla elaborazione ed estrazione dei dati e produzione della reportistica per il monitoraggio e il controllo di gestione.

6. **La rete delle guide Digitali**: sono uno dei motori fondamentali nel promuovere una nuova postura digitale tra i dipendenti dell'ente. Le Guide Digitali sono coordinate dal CCTD e nella realizzazione degli obiettivi e delle misure del POLA, oltre a garantire un costante affiancamento nella promozione della collaborazione e degli strumenti digitali di lavoro, saranno coinvolte, anche con una valorizzazione nei Piani di Attività, in particolare:
    - Nella rilevazione dei processi da digitalizzare
    - Nella promozione delle innovazioni di servizio e di processo

- Nella promozione di buone pratiche digitali realizzate nelle diverse strutture regionali affinché una innovazione di pochi sia messa a disposizione di tutti.

Per valorizzare il ruolo delle guide dovranno essere individuati percorsi formativi specifici, verifiche periodiche dell'attività svolta e delle criticità rilevate.

7. **Le organizzazioni sindacali e la RSU aziendale**: sono uno degli attori fondamentali del processo di trasformazione organizzativa avviato con il Piano ICT 2016 e la sperimentazione dello smart working per promuovere le pari opportunità di accesso agli istituti, per adeguare con equilibrio progressivo le discipline in materia di orario e organizzazione del lavoro e per garantire un adeguamento degli istituti contrattuali ai cambiamenti previsti dal POLA.

8. **Il CUG**: è un attore indispensabile per garantire che le iniziative di cambiamento promosse dal POLA siano sempre realizzate nel rispetto delle parità di genere, delle pari opportunità, della valorizzazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e finalizzate alla crescita del livello professionale del personale e del benessere individuale e aziendale;

9. **L'OIV**: ha il compito di assistere e validare le metodologie per il monitoraggio delle performance e delle prestazioni individuali, fornendo un supporto metodologico per la loro evoluzione prevista dal Pola e dai cambiamenti prodotti dalla trasformazione digitale e organizzativa;

7. INDICATORI E TARGET PER IL MONITORAGGIO DEL LAVORO AGILE E DELLE PERFORMANCE

Nel seguente paragrafo sono riportati gli indicatori, le relative baseline e i target per il triennio 2021/2023 individuati per garantire il monitoraggio della digitalizzazione dell'ente, del lavoro agile e degli obiettivi fissati per il miglioramento delle performance dell'ente.

Sulla base delle indicazioni delle linee guida per il POLA di cui al DM 9/12/2020, solo una parte degli indicatori sono stati implementati dal 2021. Nel corso dell'esercizio 2021 uno degli obiettivi qualitativi del POLA è la individuazione di ulteriori indicatori per i quali sia possibile individuare una baseline affidabile.

Dal punto di vista metodologico occorre precisare quanto segue:

- con lavoro agile si intende sempre smart working ordinario più telelavoro.
- è escluso da ogni indicatore il lavoro agile svolto a causa dell'emergenza Covid-19 (in regione Smart working straordinario)
- nel corso del 2021 verranno costruite le baseline degli indicatori dal n. 29 al 38 non ancora disponibili

Di seguito sono riportati baseline a indicatori disponibili alla data di approvazione del POLA 2021/2023

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE				
INDICATORI	**2020**[2] (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
SALUTE ORGANIZZATIVA				
1. Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI DG REII	SI DG REII	SI DG REII	SI DG REII
2. Attività di monitoraggio del lavoro agile	SI Servizio Sviluppo Risorse umane, Organizzazione e Comunicazione di Servizio	SI Servizio Sviluppo Risorse umane, Organizzazione e Comunicazione di Servizio	SI Servizio Sviluppo Risorse umane, Organizzazione e Comunicazione di Servizio	SI Servizio Sviluppo Risorse umane, Organizzazione e Comunicazione di Servizio

[2] In alcuni indicatori la Base line è stata fissata con riferimento all'esercizio 2019 al fine di neutralizzare gli effetti delle misure di emergenza adottate per fare fronte alla pandemia Covid-19 o perché il dato viene consolidato sono in concomitanza con l'adozione del rendiconto dell'ente, quindi successivo all'adozione del POLA.

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE				
INDICATORI	**2020**[2] (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
3. Presenza di un help desk informatico per il lavoro agile	SI Servizio ICT Regionale Service desk Federato	SI Servizio ICT Regionale Service desk Federato	SI Servizio ICT Regionale Service desk Federato	SI Servizio ICT Regionale Service desk Federato
4. Presidio centrale degli aspetti gestionali del lavoro agile	SI Servizio Amministrazione e gestione	SI Servizio Amministrazione e gestione	SI Servizio Amministrazione e gestione	SI Servizio Amministrazione e gestione
5. Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (vd. task management)	SI Il ricorso al Task management è presente ma non in forma standardizzata	SI Standardizzare il task management	SI Diffondere il task management al 25% dei servizi	SI Diffondere il task management al 75% dei servizi
SALUTE PROFESSIONALE				
6. % Dirigenti/Po che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	*55 % dirigenti* *65 % Po*	*75 % dirigenti* *80 % Po*	*95 % dirigenti* *95 % Po*	*100 % dirigenti* *100 % Po*
7. % Dirigenti/Po che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale (vd. task management)	*25 % dirigenti* *35 % Po*	*50 % dirigenti* *50 % Po*	*75 % dirigenti* *75 % Po*	*100 % dirigenti* *100 % Po*
8. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	*70%*	*85%*	95%	100%

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE				
INDICATORI	**2020**[2] (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
9. % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	*50%*	*65%*	*75%*	*100%*
10. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	*90%*	*95%*	*100%*	*100%*
11. % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA				
12. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (spesa)	€ 700.000 spesi per formazione specifica	€ 750.000 spesi per formazione specifica	€ 750.000 spesi per formazione specifica	€ 750.000 spesi per formazione specifica
13. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (%)	49,78% formazione specifica/costo totale formazione	50,00% formazione specifica/costo totale formazione	50,00% formazione specifica/costo totale formazione	50,00% formazione specifica/costo totale formazione
14. Spesa IT RER per gestione ordinaria e trasformazione digitale (Rendiconto 2019)	€ 33.493.210	€ 35.000.000	€ 36.000.000	€ 36.000.000
15. Spesa IT società in-house (rendiconto 2019)	€ 29.478.390	€ 32.000.000	€ 35.000.000	€ 35.000.000
SALUTE DIGITALE				
16. n. PC per lavoro agile	n. 1000	n. 2500	n. 3000	n. 3200

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE				
INDICATORI	**2020**[2] (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
17. % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	100%	100%	100%	100%
18. Sistema VPN	SI	SI	SI	SI
19. Intranet	SI	SI	SI	SI
20. Sistemi di collaboration	SI	SI	SI	SI
21. % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
22. % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%
23. % Firma digitale tra i lavoratori	13%	15%	20%	20%
24. Totale Processi digitalizzati	216	220	230	240
25. Totale Servizi digitalizzati	317	320	330	338

INDICATORI DEL LIVELLO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE				
INDICATORI	**2020** (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
INDICATORI QUALITATIVI				
26. % lavoratori agili effettivi/totale lavoratori[3]	28%	66%	68%	70%
27. % giornate lavoro agile/totale giornate lavorate[4]	8%	16%	20%	25%
INDICATORI QUALITATIVI				
28. Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/Po e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc. [5]	57%	65%	75%	80%

[3] Sono calcolati i telelavoratori e gli smart worker che hanno sottoscritto accordi individuali. Sono sempre esclusi gli smart workers straordinari attivati per fare fronte alla pandemia Covid -19

[4] La base line è costruita con riferimento all'esercizio 2019 per neutralizzare le giornate di smart working straordinario presenti nel 2020 a causa dell'emergenza Codiv-19

[5] Fonte: Assessment Smart Attitude. Il dato è stato rilevato su una griglia di valutazione da 1 a 4. Il valore positivo è stato individuato uguale o maggiore a 3

INDICATORI DEL LIVELLO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE				
INDICATORI	**2020** (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
ECONOMICITÀ				
29. Riflesso patrimoniale: riduzione dei costi complessivi di maintenance patrimoniale e minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (fitti passivi, oneri vari)	41.000.000	Costo invariato a fronte di un aumento di organico di 400 unità	-3% Su base line 2020	-8% Su base line 2020
EFFICIENZA				
30. Produttiva: diminuzione assenze (ferie escluse)[6]	6,11%	-5% su baseline	-5% su anno precedente	-5% su anno precedente
31. Produttività: riduzione giorni di ferie non godute anni precedenti per dipendente a fine anno (valore medio)[7]	2,64	-25% su baseline	-50% su baseline	-100% su baseline
32. Economica: riduzione di costi per output di servizio	Baseline da costruire nel 2021			
33. Temporale: riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Baseline da costruire nel 2021			
EFFICACIA				

[6] Percentuale media di assenze, escluse le ferie, in rapporto ai giorni lavorabili in regione nell'esercizio 2019.

[7] Le ferie non godute Baseline sono calcolate al 31/12/2019 e fanno riferimento alle ferie non godute degli esercizi precedenti., ovvero le ferie 2018 e anni precedenti al 31/12/2019. A temine 2021 si dovrà fare riferimento alle ferie non godute degli anni fino al 2020 incluso

INDICATORI DEL LIVELLO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE				
INDICATORI	**2020** (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
34. Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita	Baseline da costruire nel 2021			
35. Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita	Baseline da costruire nel 2021			

INDICATORI DI IMPATTO				
INDICATORI	**2020** (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
IMPATTI ESTERNI				
36. Sociale: per gli utenti, per i lavoratori	Baseline da costruire nel 2021			
37. Ambientale: per la collettività	Baseline da costruire nel 2021			
38. Economico: per i lavoratori	Baseline da costruire nel 2021			
IMPATTI INTERNI				
39. Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	Baseline da costruire nel 2021			
40. Miglioramento/Peggioramento salute professionale	Baseline da costruire nel 2021			
41. Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria	Baseline da costruire nel 2021			

INDICATORI DI IMPATTO				
INDICATORI	**2020** (baseline)	**2021**	**2022**	**2023**
42. Miglioramento/Peggioramento salute digitale	Baseline da costruire nel 2021			

Gli indicatori individuati potranno essere ampliati avendo a riferimento la libreria di indicatori frutto dell'analisi svolta nel 2020 nell'ambito del progetto di costruzione di un sistema di monitoraggio per lo smart working e i suoi impatti sull'organizzazione del lavoro e le performance.

Nell'ambito della costruzione degli indicatori sugli impatti interni sarà prioritario costruire un indicatore per misurare l'"**Aumento del capitale sociale all'interno di un team**". Al fine di raggiungere questo obiettivo potranno essere presi in esame la variazione del livello di impegno verso l'amministrazione, la variazione del livello di impegno e/o fiducia verso gli altri componenti del team, la variazione del livello di fiducia verso l'amministrazione, il numero di nuove idee/progetti generati con il team o con altri team.

Di seguito sono riportati i dettagli relativi agli indicatori di monitoraggio individuati nel modello concettuale.

Indicatore	***Ambito***	***Cluster Target***	***Misurazione***	***Target SDGs***	***Kit VeLa***	***Altri***	***Fonte dati***	***Frequenza rilevazione***	***Priorità***	***Facilità di reperimento***
% Fruitori su totale	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# persone con almeno 1 gg di SW nel mese A / # persone totale		X		Da definire	Mensile	Alta	Facile
# di giornate totali di Smart Working	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# di giornate totali di Smart Working		X		Da definire	Mensile	Alta	Facile
# di giornate al mese di Smart Working	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# di giornate al mese di Smart Working		X		Da definire	Mensile	Alta	Facile
% Utilizzo dello Smart Working	Smart Working	All, Servizio, età, Team	# giornate di sw nel mese A / # giornate di sw possibili nel mese A			X	Da definire	Mensile	Alta	Media
Δ assenze per congedo parentale	Persone	All, Genere	(# gg di assenza per congedo parentale/gg lavorabili mese A anno X - # gg di assenza per congedo parentale/gg lavorabili mese A anno X -1) / # gg di assenza per congedo parentale/gg lavorabili mese A anno X -1	**5.5, 8.5**		X	Da definire	Mensile	Media	Facile

Indicatore	*Ambito*	*Cluster Target*	*Misurazione*	*Target SDGs*	*Kit VeLa*	*Altri*	*Fonte dati*	*Frequenza rilevazione*	*Priorità*	*Facilità di reperimento*
Δ assenze per motivi personali o familiari (permessi, ecc.)	Persone	All, Genere	(# gg di assenza per motivi personali o familiari/gg lavorabili mese A anno X - # gg di assenza per motivi personali o familiari/gg lavorabili mese A anno X -1) / # gg di assenza per motivi personali o familiari/gg lavorabili mese A anno X -1	**5.5, 8.5**		X	Da definire	Mensile	Media	Facile
# ore risparmiate per riduzione commuting casa-lavoro	Persone	All	# totale gg di SW fruite * tempo medio di percorrenza casa-lavoro	**3.6**	X		Da definire	Mensile	Bassa	Media
Work-life balance index	Persone	All, Genere	-	**5.5, 8.5**	X		Survey	Semestrale	Media	Facile
€ risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro	Persone	All, Genere	# totale di gg SW fruiti * distanza casa-lavoro media * €/Km	**5.5, 8.5**	X		Da definire	Semestrale	Bassa	Media
Livelli di soddisfazione sullo Smart Working	Persone	All, Servizio, Team	-		X		Survey	Semestrale	Alta	Facile
Rapporto capo-collaboratore	Persone	All, Servizio, Team	-	**8.5**	X		Survey	Semestrale	Alta	Facile
Engagement index	Organizzazione	All, Servizio, Team	-	**8.5**	X		Survey	Semestrale	Media	Facile
Δ assenze	Organizzazione	All, Genere	(# gg di assenza /gg lavorabili mese A anno X - # gg di assenza/gg lavorabili mese A anno X -1) / # gg di assenza/gg lavorabili mese A anno X -1	**8.2**	X		Da definire	Mensile	Media	Facile
Δ stampe	Organizzazione	All	[(# di stampe mese X dell'anno A - # di stampe mese X dell'anno A-1)/# di stampe mese X dell'anno A-1]	**11.6, 13.2**	X		Da definire	Mensile	Alta	Media
# totale segnalazioni problematiche ICT	Organizzazione	All, Servizio, età, team	# segnalazioni mese x dell'anno A / # segnalazioni mese x dell'anno A-1	**8.5**		X	Da definire	Mensile	Alta	Facile

Indicatore	*Ambito*	*Cluster Target*	*Misurazione*	*Target SDGs*	*Kit VeLa*	*Altri*	*Fonte dati*	*Frequenza rilevazione*	*Priorità*	*Facilità di reperimento*
% segnalazioni problematiche ICT per cluster	Organizzazione	All, Servizio, età, team	# segnalazioni per cluster mese x dell'anno A / # segnalazioni totali mese x anno A	**8.5**		X	Da definire	Mensile	Alta	Facile
# riunioni online	Organizzazione	All, Servizio, team	[(# totale riunioni online mese x anno A - # riunioni online mese x anno A -1) / # riunioni online mese x anno A -1)]	**5.b, 8.2**		X	Da definire	Mensile	Alta	Media
Miglioramento delle competenze digitali	Organizzazione	All, Servizio, età, Team	-	**5.b, 8.2**	X		Survey	Semestrale	Alta	Facile
Digitalizzazione dei processi	Organizzazione	All, Servizio, Team	-	**5.b, 8.2**	X		Survey	Semestrale	Alta	Facile
# riunioni con colleghi di Servizi differenti	Organizzazione	All, Servizio, Team	# totale riunioni con almeno un partecipante di diverso Servizio			X	Da definire	Mensile	Bassa	Difficile
Riduzione emissioni CO2	Collettività	All, Sede	Km percorsi al gg con mezzo privato * gr CO2/km	**3.6, 11.6, 13.2**	X		Survey	Semestrale	Media	Media
% di utilizzo mezzi privati	Collettività	All, Sede	# gg/mese di lavoro in Sede con mezzo privato / # gg/mese di lavoro in Sede	**11.6, 13.2**		X	Survey	Semestrale	Bassa	Media
Tempistiche di realizzazione degli interventi	Progetti	-	-	-	-	X	Survey	-	Alta	Facile
Gradimento degli interventi	Progetto	-	-	-	-	X	Survey	-	Alta	Facile
# persone coinvolte negli interventi	Progetto	-	# totale persone coinvolte negli interventi	-	-	X		-	Alta	Facile

Indicatore	*Ambito*	*Cluster Target*	*Misurazione*	*Target SDGs*	*Kit VeLa*	*Altri*	*Fonte dati*	*Frequenza rilevazione*	*Priorità*	*Facilità di reperimento*
% partecipanti sulle persone coinvolte	Progetto	-	# totale partecipanti / # totale persone coinvolte	-	-	X		-	Alta	Facile
Rispondenza ai criteri di adeguatezza output proposti	Progetto	-	-	-	-	X	Survey	-	Alta	Facile
Rispondenza ai criteri di adeguatezza canali di erogazione proposti	Progetto	-	-	-	-	X	Survey	-	Alta	Facile
Numero di strumenti per il riuso	Progetto	-	# totale strumenti per il riuso	-	-	X		-	Alta	Facile
Apprendimenti generati dal Team Coaching	Progetto	-	-	-	-	X	Survey	-	Alta	Facile

ALLEGATO A: DISCIPLINARE PER L'UTILIZZO DELL'ISTITUTO DELLO SMARTWORKING NELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE

Art. 1. Premessa

1. Con il presente documento vengono precisate la disciplina e le modalità operative dell'istituto dello smartworking (da ora in poi SW) in Regione Emilia-Romagna.

Art. 2. Fonti normative

1. La presente disciplina è redatta nel rispetto delle seguenti norme:

- l'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche";
- il capo II "Lavoro agile" della legge 22 maggio 2017 n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato";
- la direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri I giugno 2017 n. 3 "*Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*" (di seguito Circolare Madia);
- gli articoli 28, 29 e 33 della legge regionale 27 giugno 2014, n.6 "*Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere*".
- la previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione di cui all'Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015;
- la previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni)
- l'art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020) che prevede l'introduzione del POLA: "*Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità' dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano*".
- Le indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA;
- Il Pola della Regione Emilia-Romagna per il triennio 2021/2023;

Art. 3. Definizioni, ambito di applicazione e finalità

1. L'istituto dello SW costituisce un importante strumento per ampliare e migliorare le modalità di svolgimento delle attività lavorative e per la conciliazione dei tempi di vita/tempi di lavoro. La messa a regime dell'istituto nell'Ente costituisce un'ulteriore leva organizzativa per il miglioramento dell'attività amministrativa e dei servizi resi ai cittadini, alle imprese e agli enti pubblici, in coerenza con la finalità promossa dall'Amministrazione di valorizzare il lavoro per obiettivi.

2. L'istituto dello SW si qualifica come strumento organizzativo da applicare a tutto il contesto lavorativo della Regione e quindi fruibile in tutte le strutture speciali e ordinarie dell'ente, compresa l'Assemblea legislativa, ed a tutti i collaboratori con rapporto di lavoro subordinato, anche in assegnazione temporanea.

3. Lo SW è organizzato tramite "team di progetto". La complessità dell'organizzazione regionale ha necessità di sviluppare coerenza ed adattamento al proprio contesto di riferimento in una logica di sistema aperto, sviluppando modelli organizzativi flessibili e adattabili e superando i silos e la sola logica gerarchica. E' quindi indispensabile che i team che operano in SW siano gruppi ad elevata autonomia e flessibilità che condividono obiettivi operativi e progettuali e allo stesso tempo siano orientati e fortemente integrati con l'intero network regionale fatto di reti di relazioni.

4. Lo SW pone le sue fondamenta nei legami di fiducia all'interno dell'organizzazione. Fiducia tra colleghi, tra responsabile e collaboratore e tra persone e organizzazione stessa. Nel superare la logica del mero controllo visivo a favore dell'orientamento al risultato diventa essenziale la fiducia che ciascuno, in funzione del proprio ruolo, possa contribuire con autonomia e responsabilità al raggiungimento degli obiettivi e al continuo miglioramento nell'erogazione dei servizi alla collettività.

5. Lo SW non si configura come una nuova tipologia contrattuale ma come una diversa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, caratterizzata anche dall'utilizzo di strumenti tecnologici idonei ed eseguita in parte all'interno dei locali dell'Amministrazione e in parte all'esterno.

6. Lo SW integra e amplia le forme di lavoro agili offerte dall'Amministrazione regionale al fine di rispondere meglio alle esigenze organizzative, avuto a riferimento anche la nuova dimensione territoriale dei servizi regionali.

7. La posizione legale e contrattuale del collaboratore nell'organizzazione, la sede lavorativa assegnata e la sua qualificazione giuridica rimangono invariate.

Art. 4. Criteri per l'accesso all'istituto dello smart working

1. I team, ai fini della presente disciplina, sono composti da almeno due persone, di cui almeno una deve ricoprire la figura di coordinatore (Posizione organizzativa o Dirigente).

2. I membri del team possono appartenere alla medesima struttura organizzativa o a strutture diverse, purché collegate tra loro dal raggiungimento di obiettivi comuni a livello di PDA o dallo svolgimento di attività connesse e contigue (analogamente riscontrabile dal PDA di tutte le strutture coinvolte).

3. L'accesso all'istituto avviene in modo continuativo nel corso dell'anno attraverso una delle seguenti modalità:
    - la presentazione o il rinnovo di un progetto di Smart Working redatto secondo il modello di progetto predisposto dalla Direzione generale competente e le modalità di seguito descritte.
    - la presentazione di una richiesta di integrazione di un nuovo collaboratore in un team di smart working già autorizzato.

4. La presentazione di un progetto per un nuovo team o la richiesta di accesso ad un team esistente deve essere autorizzata tramite il sistema di gestione del personale dal Dirigente Responsabile del servizio e dai collaboratori coinvolti.

5. Qualora il progetto presentato o la richiesta di ampliamento del team con un nuovo collaboratore venga approvato, le persone coinvolte per avviare la modalità di lavoro Smart dovranno preventivamente sottoscrivere gli accordi individuali di cui agli articoli successivi.

6. Ai membri del team sono assegnate le dotazioni tecnologiche individuali idonee a svolgere l'attività in SW di cui all'art. 16. Le dotazioni sono distribuite in ordine cronologico di sottoscrizione degli accordi individuali e nel rispetto dei tempi di evasione programmati dal Servizio ICT e dai servizi informatici dell'Assemblea.

7. Se al momento della sottoscrizione dell'accordo individuale non sono disponibili le dotazioni standard di cui all'art. 16 della presente disciplina, i collaboratori – non già in possesso di tali dotazioni – potranno avviare la modalità di lavoro smart accettando di utilizzare temporaneamente la propria dotazione personale. L'amministrazione si impegna a fissare, entro 30 giorni dall'avvenuta acquisizione in disponibilità della fornitura, l'appuntamento per la consegna della

dotazione standard, in ordine cronologico di sottoscrizione degli accordi individuali, garantendo un volume di 160 forniture al mese, salvo mancate disdette di appuntamenti.

8. L'utilizzo della propria dotazione personale in attesa di quella aziendale è assoggettata al rispetto dei requisiti minimi previsti dal Servizio ICT regionale pubblicati sull'intranet regionale insieme alla liberatoria richiesta al dipendente che solleva l'amministrazione da responsabilità patrimoniali sui propri dispositivi.

9. Sono sempre accolte le richieste presentate dai lavoratori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo parentale ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 18 comma 3bis della L. 81/2017; Tali richieste possono essere presentate anche in forma singola, senza presenza di un team.

Art. 5. Presentazione del progetto Smart

1. La proposta di progetto smart, redatta secondo il modello di progetto predisposto dalla Direzione generale competente definito e con le modalità indicate dall'Amministrazione, viene inoltrata, tramite protocollo o sistema equivalente, al Responsabile del Centro di Competenza per la Transizione Digitale, ed è autorizzata dai collaboratori e dal Responsabile della struttura di assegnazione competente. Per le strutture speciali e politiche di Giunta e Assemblea le proposte sono sottoscritte dal Responsabile della struttura di riferimento;

2. La proposta deve avere a riferimento un'attività di gruppo o area di lavoro omogenea che sia possibile svolgere in remoto, almeno in parte, secondo quanto definito dalla rilevazione attività previste nel POLA vigente e per la quale non sia dunque indispensabile una costante presenza fisica nella sede di lavoro anche grazie all'utilizzo delle dotazioni tecnologiche messe a disposizione dall'Amministrazione;

3. I collaboratori coinvolti devono essere in grado di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa in autonomia e senza vincoli di tempo e luogo, con senso di responsabilità;

4. La proposta deve contenere la descrizione di obiettivi e target di miglioramento che si ritengono raggiungibili grazie all'utilizzo dello smartworking in modo concreto e misurabili, tra i quali:
   a) fornire risposta ad esigenze di conciliazione tempi di vita/tempi di lavoro che comporterebbero una riduzione dell'impegno lavorativo;
   b) garantire l'aumento della quantità di prodotti o servizi erogati;
   c) garantire l'aumento della qualità del servizio o dei prodotti;
   d) contribuire alla razionalizzazione nell'utilizzo degli spazi e delle sedi di lavoro;
   e) incrementare la digitalizzazione dei processi e l'utilizzo di piattaforme collaborative tra i collaboratori del team.

5. Gli obiettivi ed i target indicati nella proposta devono trovare corrispondenza nel PDA della struttura ed essere specificamente richiamati nella proposta stessa;

6. I responsabili di struttura che presentano almeno un progetto di smart working devono sottoscrivere essi stessi, pena l'impossibilità di attivare il progetto presentato, un accordo di smart working con il proprio Direttore;

7. Le verifiche dei requisiti della proposta saranno validate dallo staff del Centro di competenza in collaborazione con il Servizio Sviluppo Risorse Umane e con il referente di organizzazione della Direzione/agenzia di provenienza dei collaboratori coinvolti. In caso di carenza dei requisiti di cui al presente articolo la proposta viene respinta.

8. Le proposte che rispettano i requisiti di cui al presente articolo sono validate dal Responsabile della Transizione Digitale e inviate alla Direzione/agenzia di riferimento che provvederà alla formalizzazione degli accordi individuali mediante sottoscrizione da parte di ogni collaboratore coinvolto e da parte del Responsabile della struttura di assegnazione. Gli accordi sottoscritti sono inviati al Servizio Amministrazione e Gestione con le modalità fissate dalla Direzione generale competente;

9. La richiesta di ampliamento di un team già autorizzato allo smart working a nuovi collaboratori non è soggetta ad autorizzazione preventiva ma solo alla stipula dell'accordo individuale con obiettivi e target omogenei a quelli del team esistente. La durata dell'accordo individuale non può superare quello del progetto in corso. Il responsabile del servizio informa dell'integrazione del team il responsabile della Trasformazione Digitale.

10. Le nuove proposte progettuali vengono esaminate mensilmente.

Art. 6. L'accordo fra le parti

1. L'attivazione dello SW ha carattere volontario, tanto per l'Amministrazione quanto per il personale. A tal fine viene sottoscritto un accordo individuale, tra l'Amministrazione, nella persona del Responsabile di Servizio, con il visto del Direttore Generale o di Agenzia e Istituto di riferimento, e il collaboratore.

2. L'accordo deve prevedere tra l'altro:
   - una descrizione (diretta o per relationem) degli obiettivi assegnati e degli indicatori di risultato;
   - il richiamo al progetto di smart working presentato per l'accesso all'istituto e al team di cui il collaboratore fa parte;
   - Le modalità organizzative con cui alternare attività in ufficio e a distanza, nel rispetto della funzionalità dei servizi, delle esigenze di conciliazione vita-lavoro e della fiducia tra i componenti del team, favorendone la rotazione;
   - le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente di riferimento, se diverse da quelle consolidate;
   - i progetti e le iniziative definite dall'amministrazione che rafforzano questo nuovo approccio al lavoro a cui il collaboratore deve partecipare;
   - gli strumenti che il lavoratore deve utilizzare compresa la possibilità, in attesa della consegna di strumentazione aziendale, di utilizzare strumentazione tecnologica di proprietà se compatibile con gli standard tecnologici e di sicurezza della Regione;
   - i tempi di riposo del lavoratore e il diritto/dovere alla disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
   - le modalità di segnalazione al team della indisponibilità temporanea durante le giornate di SW;

3. All'accordo è allegata l'informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in smartworking. Il collaboratore deve prendere visione della stessa e accettare il presente disciplinare.

4. Ove la natura delle attività svolte in SW coinvolga il trattamento di dati sensibili, l'accordo specifica anche le modalità che il lavoratore deve seguire al fine di garantirne la protezione.

5. L'accordo individuale deve precisare, inoltre, la sua validità temporale da individuarsi tra un minimo di 1 anno ed un massimo di 3 anni, rinnovabile per altri 2 alle condizioni descritte all'art. 9.

6. Gli accordi individuali dei collaboratori di un team devono riportare la medesima data di avvio e cessazione.

7. La durata dell'accordo relativa a collaboratori di un team deve essere uguale per tutti i collaboratoti. La durata dell'accordo per i collaboratori che vengono integrati in un team esistente non può eccedere la durata degli accordi di tutto il team.

8. Le parti possono recedere, motivatamente, con un preavviso, di norma, non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'art.1 della legge 12 marzo 1999, n. 68 il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a 90 giorni.

9. L'accordo sottoscritto è soggetto all'obbligo di trasmissione attraverso l'apposita piattaforma informatica "Cliclavoro" disponibile sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Art. 7. Disciplina orario di lavoro e modalità di esecuzione della prestazione

1. L'attuazione dello SW non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al collaboratore, il quale farà riferimento al "normale orario di lavoro" (full-time o part-time) con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie dello SW nel rispetto, comunque, dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione.

2. Nell'ambito delle modalità di esecuzione della prestazione definite nell'accordo individuale possono essere individuate un numero standard di giornate in cui l'attività è svolta in modalità "Smart Work" su base mensile o trimestrale, ferma restando un'ampia flessibilità basata su un rapporto consapevole e di fiducia tra le parti e la possibilità di modificare – anche temporaneamente e senza necessità di modifica formale dell'accordo - l'articolazione delle giornate sulla base di esigenze organizzative e/o personali. Qualora le modifiche delle giornate superino l'arco temporale di tre mesi sarà necessario procedere ad un aggiornamento dell'accordo individuale.

3. Nel caso di un prolungato malfunzionamento della strumentazione individuale o della connettività che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità SW, e in assenza di uno spazio di coworking disponibile, il collaboratore potrà essere richiamato in sede per assicurare la continuità della prestazione lavorativa. In questo caso il rientro in sede avviene dal giorno successivo alla richiesta.

4. Nelle giornate di SW, il lavoratore è tenuto a rispettare le seguenti regole:

   a) deve registrare preventivamente su SAP la giornata di smart working per rendere noto ai colleghi e al proprio responsabile la propria modalità lavorativa. Ai fini dei controlli a sorteggio sulla presenza il lavoratore non è soggetto a chiamata di controllo a condizione che sia stata registrata preventivamente la giornata di smart working;

   b) diritto/dovere alla disconnessione: l'attività lavorativa anche in SW si svolge all'interno della fascia oraria 07:30/19:30 nelle giornate lavorative standard previste dall'organizzazione del lavoro in Regione. Il lavoratore non deve essere contattato al di fuori di questa fascia di attività lavorativa standard e nel periodo temporale all'interno della stessa fascia in cui il lavoratore segnala la disconnessione e/o l'indisponibilità. Rimane fermo il principio della disponibilità concordata per attività da svolgere collettivamente e il principio del rispetto delle tradizionali fasce di pausa, in particolare quella per il pranzo, nella programmazione di attività in forma collettiva. Nelle giornate di sabato, domenica e nei giorni festivi il lavoratore ha diritto alla disconnessione con le modalità di cui all'art. 12 e non può essere contattato salvo i casi di emergenza o qualora l'accordo individuale preveda rotazioni e turni con altri orari e con le modalità che verranno disciplinate dall'amministrazione nell'ambito della revisione degli istituti contrattuali.

   c) **durante la fascia di attività 7.30/19.30** il lavoratore è contattabile attraverso gli strumenti di comunicazione in dotazione con le seguenti precisazioni:

      - **E' tenuto a mantenere aggiornato il proprio calendario Outlook registrando le ore di indisponibilità** per facilitare il team nella programmazione degli incontri collettivi (riunioni e call). La segnalazione di indisponibilità non rileva ai fini della quantificazione dell'orario di lavoro;

      - **E' tenuto a mantenere aggiornato il proprio stato di connessione o di non connessione tramite il proprio profilo Teams**. Tale segnalazione da parte del collaboratore è obbligatoria, al fine di ottimizzare la relazione con i colleghi e rendere evidente in modo immediato lo stato di presenza. La segnalazione di connessione/non connessione non rileva ai fini della quantificazione dell'orario di lavoro;

      - **Gli incontri collettivi del team (riunioni o call)** dovranno essere **programmati con anticipo** e verificando preventivamente la disponibilità dei lavoratori e, salvo imprevisti, **nel rispetto delle fasce orarie dei pasti;**

   d) **qualora debba essere garantita la continuità del servizio con orario reso noto al pubblico e con contatto diretto** a favore dell'utenza, **l'accordo individuale potrà prevedere una articolazione**, **eventualmente a rotazione, per il presidio del servizio tra i collaboratori** in presenza fisica e SW o tra colleghi in SW;

   e) ferme restando le disposizioni previste con riferimento alle flessibilità orarie, ai fini della sicurezza, della gestione delle emergenze e del controllo agli accessi ai locali, **In caso di presenza presso una sede regionale il lavoratore anche se in una giornata di SW, deve timbrare l'entrata e l'uscita ai fini della sicurezza, della gestione delle emergenze e del controllo agli accessi ai locali.** Le timbrature acquisite a tale scopo non avranno rilevanza ai fini del computo dell'orario di lavoro ma ai soli fini di garantire la sicurezza del lavoratore presso i locali della Regione;

   f) l'eventuale svolgimento della reperibilità ex art. 24 CCNL 2016-2018 potrà essere effettuato solo al di fuori della fascia 7.30-19.30 delle giornate dal lunedì al venerdì compresi, nonché il sabato e la domenica fatte salve diverse disposizioni previste dalle discipline regionali e contrattuali;

   g) Il lavoro di sabato e domenica deve essere sempre preventivamente autorizzato e comunicato alle strutture di gestione del personale, con specifica delle attività da svolgere;

   h) fatte salve diverse disposizioni dettate dai contratti di lavoro e/o dalle discipline di organizzazione del lavoro regionale, per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro non sono configurabili permessi brevi

ed altri istituti che comportino riduzioni di orario, non sono previsti obblighi di orario (prestazione minima, rientri obbligatori) né è previsto il riconoscimento di prestazioni straordinarie, aggiuntive, notturne e festive né il buono pasto;

i) fatte salve diverse disposizioni dettate dai contratti di lavoro e/o dalle discipline di organizzazione del lavoro regionale, nelle giornate lavorative di smartworking non sono ammesse le trasferte e non è ammesso alcun pagamento di indennità, in quanto incompatibili con lo stesso.

5. In caso di entrata in vigore di disposizioni contrattuali nazionali, decentrate e discipline regolamentari regionali che apportino modifiche ad istituti applicati ai lavoratori con accordo di smart working, le norme di cui al presente articolo devono ritenersi immediatamente modificate e/o disapplicate e/o emendate.

Art. 8. Variazioni nei team Smart e relativo aggiornamento dei progetti

1. Qualora il team smart subisca modifiche è necessario aggiornare i progetti Smart, secondo le seguenti casistiche:

   a) **Inserimento di un nuovo collaboratore proveniente da mobilità (interna o esterna) o da nuova assunzione nel team:** Il responsabile del servizio proponente deve aggiornare il progetto approvato indicando il nominativo del collaboratore aggiunto ed eventuali contributi ulteriori al progetto. A seguito dell'aggiornamento del progetto il nuovo componente del team potrà accedere alla modalità smart alle medesime condizioni degli altri collaboratori previa stipula dell'accordo individuale con scadenza uguale a quella di tutti gli altri collaboratori. In caso di nuovi assunti la partecipazione al team smart non potrà avvenire prima del termine dei 6 mesi di prova previsti dal CCNL;

   b) **Cambiamento del collaboratore che riveste il ruolo di coordinatore (PO o Dirigente):** qualora il collaboratore che riveste il ruolo di coordinatore si trovi a non far parte più del team (per cause quali pensionamento, mobilità interna o esterna, etc.), il team viene automaticamente e temporaneamente preso in carico dal Responsabile di servizio fino al subentro del nuovo coordinatore (PO, Dirigente, Dirigente ad Interim). Entro i 6 mesi successivi al subentro il progetto potrà essere aggiornato per rispecchiare l'eventuale nuovo assetto organizzativo. Decorsi 6 mesi senza aggiornamento, il progetto è confermato.

Art. 9. Modifica e rinnovo accordi individuali

1. Gli accordi individuali possono essere modificati, d'intesa tra le parti e nel periodo di validità, al fine di formalizzare necessità di cambiamento sulle modalità di erogazione della prestazione lavorativa in modalità smart. In questo caso è necessario utilizzare la modulistica opportunamente predisposta.

2. Gli accordi individuali possono inoltre essere prorogati oltre il termine della scadenza fissato in origine a condizione che non siano cambiate in modo sostanziali attività, compiti e obiettivi del collaboratore coinvolto e che sia presente un team di colleghi – con le caratteristiche descritte sopra – in cui il collaboratore è inserito e che opera in modalità smart.

3. In caso di modifica o rinnovo gli accordi individuali dei lavoratori dell'intero team devono essere rinnovati contestualmente.

Art. 10. Luoghi di lavoro

1. Nelle giornate di SW

   a) È responsabilità del dipendente individuare, oltre agli spazi dell'Amministrazione in sedi diverse dalla propria o per i quali siano stati sottoscritti dall'Amministrazione appositi accordi per l'utilizzo di spazi di coworking, luoghi, anche esterni alle sedi regionali (tra cui la propria abitazione o il proprio domicilio), idonei per lo svolgimento dell'attività lavorativa che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio l'incolumità del collaboratore, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza sul lavoro indicati dall'Amministrazione.

   b) Gli spazi predisposti dall'Ente o individuati da altri Enti con i quali sono stati sottoscritti accordi specifici sono sempre da considerarsi idonei ed oggetto di verifiche di routine da parte degli uffici competenti.

c) L'Amministrazione fornisce specifiche indicazioni agli smart worker nell'ambito della formazione obbligatoria e propedeutica all'avvio dello SW in materia di sicurezza e salute per l'ottimale scelta di luoghi di lavoro idonei.

2. Nelle giornate in sede:

   a) Il collaboratore si rende disponibile ad adeguare la propria collocazione lavorativa alle indicazioni che verranno fornite dall'Amministrazione privilegiando l'utilizzo di openspace o spazi di coworking previamente individuati dal Responsabile e tecnologicamente adeguati; potrà anche non essere prevista l'assegnazione di una scrivania o stanza riservata.

   b) Saranno sempre garantiti spazi adeguati alla conservazione della documentazione necessaria allo svolgimento dell'attività e degli effetti personali.

Art. 11. Programmazione degli obiettivi, assegnazione delle attività e valutazione

1. Gli strumenti utilizzati per programmazione degli obiettivi e il monitoraggio delle performance, ivi compreso il PDA, saranno oggetto di revisione e miglioramento per agevolare l'assegnazione e il monitoraggio delle attività assegnate (task) e la valutazione dei risultati individuali. I dirigenti, le posizioni organizzative ed i collaboratori in regime di smart working sono tenuti ad utilizzare gli strumenti individuati dall'amministrazione a tale scopo.

2. Nell'ambito della eventuale sperimentazione di cui al paragrafo "Disconnessione" potranno essere raccolte, con le stesse modalità e limiti, informazioni utili sull'utilizzo degli strumenti forniti in dotazione e l'organizzazione del lavoro.

3. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutti i collaboratori, sulla base di tutti gli input informativi disponibili.

Art. 12. Diritto e dovere alla disconnessione

1. L'organizzazione del lavoro nelle giornate di SW deve essere caratterizzata dal rispetto sia delle esigenze di lavoro che di quelle di conciliazione vita/lavoro, limitando le richieste e gli incontri non programmati a reali e concrete emergenze e comunque nel rispetto anche dell'organizzazione personale dello SW. A tate fine sia il lavoratore che i colleghi, anche sovraordinati, in un quadro di fiducia e leale collaborazione nell'ambito del team, sono tenuti a organizzare il lavoro rispettando il diritto alla disconnessione e le segnalazioni preventive di indisponibilità temporanea;
2. Il lavoratore, nell'ambito della fascia oraria giornaliera lavorativa standard 07:30/19:30 e mentre il suo status è "connesso", dovrà essere disponibile e contattabile tramite gli strumenti aziendali, al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi ed il dirigente responsabile. Il lavoratore è tenuto a rispettare le norme sui riposi e sulle pause previste per legge e dalla contrattazione nazionale ed integrativa in materia di salute e sicurezza.

3. La disconnessione e le indisponibilità nella fascia oraria giornaliera lavorativa standard sono segnalate:
   - attraverso il calendario Outlook per segnalare i periodi di indisponibilità temporanea
   - attraverso la gestione dello stato su Teams per disconnessioni;

4. Durante la disconnessione e/o la indisponibilità non può essere richiesto lo svolgimento della prestazione lavorativa, comprese la lettura delle email, la risposta alle telefonate e agli SMS, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Ente.

5. L'Amministrazione prevederà specifici interventi di formazione ed informazione per assicurare la piena consapevolezza del diritto/dovere alla disconnessione al fine di tutelare la salute dello smart worker, evitare che il carico di lavoro e la fascia oraria lavorativa possa essere superiore a quanto previsto o programmato per collaboratori che non sono in smart working e garantire che la trasformazione organizzativa vada verso la professionalizzazione e il lavoro per obiettivi per tutti i collaboratori con qualsiasi inquadramento.

6. A tal fine potrà avviare sperimentazioni, su base volontaria, finalizzata a rilevare le abitudini lavorative degli smart worker che preveda anche la raccolta di log e dati di sistema per analisi e rilevazioni statistiche, garantendo l'anonimato dei collaboratori coinvolti.

Art. 13. Formazione

1. In considerazione dell'importanza che le viene riconosciuta, la frequenza di moduli formativi appositamente predisposti ed aventi ad oggetto, in particolare, aspetti legati alla sicurezza, al lavoro per obiettivi, ai cambiamenti culturali e organizzativi, ai rischi connessi all'iperconnessione, costituisce presupposto inderogabile per il lavoro in smartworking.

2. I dirigenti sono tenuti a partecipare a percorsi formativi specifici obbligatori, con l'obiettivo di fornire elementi culturali e organizzativi in tema di SW.

3. La mancata partecipazione ai corsi obbligatori comporta la decadenza dell'accordo dello smart worker. La mancata partecipazione del responsabile di un team a corsi obbligatori è rilevata ai fini della valutazione individuale e comporta la decadenza dell'accordo individuale per tutto il team, compreso il suo responsabile.

Art. 14. Rapporto con telelavoro

1. Con l'attribuzione della titolarità di smartworking cessa l'eventuale rapporto di telelavoro in essere, anche se assegnato in deroga al contingente.

Art. 15. Trattamento economico del lavoratore

1. È garantita parità di trattamento economico e normativo dei lavoratori che utilizzano l'istituto, anche in riferimento alle indennità e al trattamento accessorio sulla base dei contratti nazionali e decentrarti vigenti.

Art. 16. Dotazione tecnologica

1. L'amministrazione fornirà ai collaboratori in SW l'attrezzatura tecnologica adatta e necessaria in base alla specifica mansione da svolgere. Il personale si impegna a custodire con la massima cura e mantenere integra la strumentazione che sarà fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento e lo smarrimento, e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute. Gli strumenti di lavoro affidati al personale devono essere utilizzati per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto di quanto previsto dalle policy e dai regolamenti adottati dall'Ente.

2. L'assetto standard della dotazione fornita è il seguente:
   - Notebook ultraleggero
   - licenza Office 365
   - docking station presso la sede regionale di coworking comprensiva di monitor, tastiera e mouse
   - cuffie con microfono integrato
   - smartphone con bundle dati
   - zainetto porta notebook.

3. Non è prevista la fornitura di apparecchi telefonici fissi.

4. La dotazione soprariportata costituisce l'unica dotazione assegnata ed è quindi esclusa l'assegnazione di una postazione fissa nella sede di lavoro ove potranno essere utilizzate le attrezzature presenti negli spazi di coworking.

5. Qualora il progetto di Smart Working venga presentato dal Team in un momento in cui tale dotazione non è disponibile, i collaboratori possono proporre – qualora il progetto sia approvato – di avviare l'attività smart con propria dotazione individuale, da sostituirsi non appena disponibile quella standard dell'Ente. Della disponibilità deve essere dato atto nell'accordo individuale.

Art. 17. Sicurezza sul lavoro

1. Agli smart worker si applica il protocollo di sorveglianza sanitaria previsto per i videoterminalisti e le misure di tutela previste dalla D.LGS. 81/2008. Nell'ambito della formazione specifica per gli smart worker erogata sarà previsto uno specifico modulo sulla sicurezza al fine di rendere edotti i lavoratori sulla scelta ottimale di spazi di lavoro idonei al di fuori di quelli predisposti dall'amministrazione. È inoltre obbligatorio che abbiano frequentato regolarmente il corso di formazione in E-Learning relativo al rischio basso.

2. L'Amministrazione è responsabile della salute e della sicurezza dello smart worker, dovendo altresì:
   - garantire il buon funzionamento degli strumenti tecnologici a lui assegnati;
   - consegnare un documento scritto informativo dei rischi generali e di quelli specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione;
   - mettere a disposizione spazi di co-working adeguati alle prescrizioni normative in tema di sicurezza sul lavoro;
   - predisporre un adeguato programma di formazione;
   - collaborare con gli altri datori di lavoro (pubblici e privati) al fine di individuare aree di co-working adeguate allo sviluppo di una rete di spazi di smar tworking idonei per i quali non saranno necessarie le valutazioni di idoneità degli stessi da parte del lavoratore;
   - gestire in modo adeguato le misure di security (accesso ai locali) e di emergenza, effettuando anche una adeguata informazione degli smart worker per un corretto comportamento in caso di emergenza.

3. Il lavoratore è, a sua volta, tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Amministrazione per fronteggiare i rischi.

Art. 18. Sicurezza informatica e protezione dei dati

1. Il lavoratore in smartworking è tenuto a conformare la propria attività lavorativa alle policy regionali in materia di protezione dei dati personali e sicurezza adottate dall'Ente e, specificatamente:
   - determinazione n. 8901/2017 "Approvazione del disciplinare per utenti dei sistemi informativi della Regione Emilia-Romagna";
   - determinazione n. 19293 del 4 novembre 2020 "Disciplinare Tecnico per la gestione degli incidenti di sicurezza e data breach";
   - determinazione n. 83 del 7 gennaio 2021 "Disciplinare Tecnico per Amministratori di sistema della Giunta e dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna";
   - determinazione n. 19529 del 23/11/2018 "Disciplinare tecnico per le verifiche di sicurezza sul sistema informativo regionale";
   - ivi comprese le modifiche apportate alle suddette policy successivamente all'adozione della presente disciplina.

2. Il lavoratore è tenuto a frequentare i corsi online di sicurezza informatica programmati dall'amministrazione. La mancata partecipazione per due volte consecutive ad un corso programmato comporta la decadenza dell'accordo individuale di smart working.

Art. 19. Controlli e sanzioni disciplinari

1. Nel caso di mancato rispetto delle regole previste per l'esercizio dell'attività lavorativa, incluse quelle previste per l'utilizzo della strumentazione informatica, di quelle inerenti al Codice di comportamento applicabile ai dipendenti della Regione Emilia-Romagna, verranno applicate le sanzioni disciplinari indicate nel codice disciplinare vigente in relazione alla gravità del comportamento.

Art. 20. Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali

1. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, anche se occorsi durante il percorso di andata e ritorno tra l'abitazione e il prescelto luogo di lavoro. È tutelato, quindi, anche l'infortunio in itinere, come per il resto del personale "quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza" (art. 23 co.3 L.81/17).

Art. 21. Monitoraggio

1. L'attività degli smart worker sarà oggetto di monitoraggio anche con modalità più intense di quanto ordinariamente previsto per gli altri collaboratori al fine di consentire la raccolta di informazioni relativamente ai seguenti ambiti di osservazione:
   - come/se si modificano le relazioni:
     - tra dirigente e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;

- tra gli Smart worker e tra loro ed i colleghi non Smart worker;

– quali siano gli impatti relativamente a:
  - raggiungimento dei risultati attesi sulle singole attività;
  - statistiche inerenti agli istituti di gestione del personale e ai consumi;
  - efficacia della modalità di programmazione e controllo dell'attività;
  - razionalizzare degli spazi e delle dotazioni tecnologiche;
  - conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro;
  - organizzazione del lavoro e clima;
  - competenze digitali;
  - livelli di collaborazione e modalità di relazione a rete;
  - utilizzo degli strumenti e delle modalità operative per quanto riguarda la segnalazione di disconnessione e indisponibilità temporanea;
  - differenze tra quanto previsto negli accordi individuali e realtà per quanto riguarda le giornate di smart working dei singoli dipendenti.

2. Verrà inclusa nei dati rilevati a fini di monitoraggio anche la raccolta di informazioni sulle caratteristiche delle sedi regionali utilizzabili come spazi di coworking e sul loro utilizzo.

3. È demandato all'Organismo Paritetico per l'Innovazione costituito ai sensi dell'art. 6 CCNL Funzioni locali 2018/2020:
   - l'analisi semestrale dell'applicazione della disciplina;
   - il monitoraggio del livello di omogeneità nella diffusione del nuovo modello organizzativo tra le direzioni;
   - l'analisi, previa istruttoria a carico del Centro di Competenza per la Transizione Digitale, di segnalazioni ricevute da gruppi di lavoratori e/o di organizzazioni sindacali in merito ad impedimenti alla diffusione omogenea nelle strutture dell'ente;
   - il coordinamento tra gli istituti contrattuali e la disciplina dello SW;
   - eventuali diversità di trattamento di genere.

4. L'Organismo Paritetico per l'innovazione, qualora emergano correttivi da applicare alla disciplina e/o al modello organizzativo e/o alle possibili disomogeneità di applicazione del modello organizzativo, formula proprie osservazioni e proposte per rimuovere gli ostacoli frapposti alla diffusione del modello organizzativo e/o apportare correttivi alla disciplina.

5. L'Organismo paritetico per l'innovazione trasmette le proprie proposte:

   a. alla RSU e alla delegazione trattante di parte pubblica competente a formulare proposte di modifica delle discipline applicate nelle forme e con le modalità previste per ogni materia dal CCNL vigente;

   b. al CUG per raccogliere eventuali suggerimenti e proposte per il superamento del mancato rispetto della parità di genere e dei diritti di parità di accesso.

Art. 22. Norma generale

1. Per tutto quanto non previsto dal presente Disciplinare, per la regolamentazione dei diritti e degli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni legislative, nei contratti collettivi nazionali di lavoro e nei contratti decentrati integrativi nonché al codice di comportamento per i dipendenti della Regione Emilia-Romagna.

FAC SIMILE ACCORDO INDIVIDUALE 2021

SERVIZIO _____

Data: GG/MM/AAAA

Al Servizio Amministrazione e Gestione
e p.c. _____

Accordo individuale di smart working di _____ (matricola _____)
Riferimento: ID proposta SW nr. **_____**

Premesso che:

- con delibera di Giunta regionale n. XXXX del 01/02/2021 è stato approvato, quale allegato A parte integrante della stessa, il "Disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smartworking nell'Amministrazione regionale" (di seguito Disciplinare);
- le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità smartworking, regolamentate nel Disciplinare, in particolare, prevedono la sottoscrizione di un accordo individuale tra l'Amministrazione (nella persona del dirigente Responsabile della struttura) e il collaboratore con il visto del Direttore di riferimento;
- con determinazione dirigenziale NNNNNN/AAA sono state approvate una o più proposte progettuali che vedono coinvolto/a il collaboratore / la collaboratrice sotto menzionato/a e che tali proposte si intendono richiamate in particolare riferimento agli obiettivi e alle attività ivi individuati;

il Responsabile della struttura **_____**

e il collaboratore / la collaboratrice **_____**, dipendente regionale assegnato alla medesima struttura nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato in essere e fermo restando il trattamento economico e normativo attualmente applicato, consensualmente decidono quanto segue.

Con decorrenza dalla data di sottoscrizione del presente accordo **_____**, modifica le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro in essere con l'Amministrazione regionale, adottando le modalità dello smartworking fino al **GG/MM/AAAA**.

La prestazione lavorativa in modalità smartworking verrà svolta nel rispetto del Disciplinare e da quanto previsto nel presente accordo individuale e precisamente:

- nelle giornate in cui la prestazione lavorativa è svolta in modalità smartworking all'esterno dei locali della regione Emilia-Romagna, è responsabilità del collaboratore _____ individuare, oltre agli spazi per i quali siano stati sottoscritti dall'Amministrazione appositi accordi per l'utilizzo di spazi di coworking, luoghi idonei per lo svolgimento dell'attività lavorativa che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio l'incolumità del collaboratore, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza;

- le giornate di smartworking saranno concordate con il Dirigente responsabile nel numero di GG/MESE o GG/TRIMESTRE, tenuto conto:
    - della necessità di garantire l'eventuale alternanza dei dipendenti del team in presenza per presidiare servizi all'utenza;
    - della necessità di prevedere rotazioni dei dipendenti del team per garantire a tutti gli SW l'equilibrata alternanza tra giornate in presenza in sede e giornate in SW;

- gli incontri collettivi di team saranno organizzati dal dirigente e dal coordinatore del team con programmazione anticipata nel rispetto dei periodi di disponibilità della maggioranza dei membri del team rispettando le fasce orarie dedicate ai pasti;

- gli obiettivi e le attività assegnate e i relativi indicatori di risultato, sono quelli indicati nel Programma di Attività (PDA) consultabile nella Intranet aziendale;

- per ogni attività/obiettivo/macro-attività assegnati nel PDA o individuati dal dirigente come indispensabili e/o urgenti anche se non previsti nel PDA, il coordinatore del team insieme al dirigente provvederanno:
    - ad assegnare compiti da realizzare (task, anche riguardanti procedimenti o fasi procedimentali) scadenze da rispettare;
    - ad assegnare il presidio di piattaforme digitali (es. piattaforme di ticketing, piattaforme di raccolta istanze di parte, pec, ecc..) e modalità di gestione, anche in gruppo;
    - a monitorare periodicamente, e comunque almeno una volta ogni tre mesi, l'avanzamento dei task assegnati e/o la numerosità/tempi di evasione dei ticket e delle piattaforme assegnate al dipendente;

- per facilitare l'attività del team nella organizzazione del lavoro a distanza, nel rispettare i tempi di vita e di lavoro e il diritto/dovere alla disconnessione, il dipendente si impegna ad aggiornare costantemente:
    - il proprio stato di connettività per facilitare il team e tutti i colleghi nel contattarlo;
    - il proprio calendario Outlook per consentire ai dipendenti di conoscere la sua disponibilità/indisponibilità;

- con riferimento alle attività che prevedono il trattamento di dati sensibili, si rinvia a quanto già indicato negli atti adottati;

- le parti assicurano la massima disponibilità e partecipazione alle fasi di monitoraggio e a fornire ogni informazione richiesta;

- le parti assicurano, ciascuna per quanto di competenza il rispetto del diritto dovere alla disconnessione.

Il collaboratore / la collaboratrice _____ dichiara inoltre di:

- aver preso visione del Disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smartworking nell'Amministrazione regionale e dell'opuscolo informativo sulla sicurezza dei lavoratori, qui allegati, dei quali la sottoscrizione del presente accordo costituisce piena accettazione;
- essere a conoscenza del fatto che l'effettuazione di giornate di lavoro in smartworking presuppone l'aver ricevuto in assegnazione la dotazione tecnologica necessaria per lo svolgimento dell'attività;
- impegnarsi a seguire i percorsi formativi e le iniziative che saranno proposte dall'amministrazione a supporto dello Smart Working, con particolare riferimento a quelli dedicati alla sicurezza sul lavoro, al lavoro per obiettivi e al lavoro collaborativo a distanza e in mobilità.
- di avviare l'attività di smart working con strumentazioni personali fino alla consegna di quelle fornite dall'amministrazione senza nulla pretendere dall'amministrazione liberandola contestualmente da ogni responsabilità relativa a danni subiti dalla dotazione stessa;

Il collaboratore

_____
(firma)

Il responsabile della struttura

_____
(documento firmato digitalmente)

Visto del Direttore
(documento firmato digitalmente)

All.
1) "Disciplinare per l'utilizzo dell'istituto dello smartworking nell'Amministrazione regionale" (approvato quale allegato A parte integrante alla delibera n. ____/2021)
2) "Opuscolo Informativo Salute e Sicurezza dei lavoratori in smartworking" (approvato quale allegato 1 al Disciplinare parte integrante alla delibera n. ___/2021)

OPUSCOLO INFORMATIVO SULLA SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI IN SMARTWORKING

- Informativa per i lavoratori –

1.1 PREMESSA

Il presente documento mira a fornire agli smart worker (o Lavoratori Agili) indicazioni utili in relazione alla tutela della salute e sicurezza, durante l'esecuzione della prestazione lavorativa in smartworking ovvero all'esterno dei locali aziendali.

Tale modalità di prestare la propria attività lavorativa si distingue dal "telelavoro" per la flessibilità nella individuazione delle giornate da dedicare a questo tipo di svolgimento del lavoro e nella scelta del luogo ove prestare l'attività lavorativa, che non coincide necessariamente con il domicilio del lavoratore ("smart worker"). In virtù di ciò, lo smart worker è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali" (art. 22, comma 2, Legge 81/2017).

È dunque dovere dello smart worker mettere in atto ogni comportamento utile a limitare i rischi derivanti dell'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, dove viene meno la possibilità da parte del Datore di Lavoro di verifica puntuale del rispetto dei principi ergonomici e tecnici di salute e sicurezza del lavoro.

Più in generale si può dire che lo smart worker:

- non dovrà in alcun modo adottare comportamenti che possano generare rischi per la sua salute e sicurezza o per quella di terzi;
- dovrà evitare ogni luogo, ambiente, situazione e circostanza che possa comportare un pericolo per la sua salute e la sua sicurezza o per quella di terzi.

1.2 PRINCIPI GENERALI

I luoghi di lavoro individuati per l'esecuzione della prestazione lavorativa in smartworking devono rispettare, per quanto possibile, le indicazioni previste per la sicurezza dei videoterminalisti.

Lo smart worker deve dunque rifarsi a quelle indicazioni per ciò che riguarda:

- i requisiti generali dei luoghi di lavoro;
- le caratteristiche della postazione di lavoro;
- le pause da rispettare;
- la corretta postura da tenere.

Nel seguito vengono riepilogate tali indicazioni.

- **ALIMENTAZIONE ELETTRICA**

  Durante l'esecuzione della prestazione lavorativa in smartworking i dipendenti devono porre in essere comportamenti adeguati a limitare il rischio elettrico. Di seguito alcuni suggerimenti, esemplificativi ma non esaustivi:

  - verificare quali prese di corrente elettrica è possibile utilizzare per alimentare la propria attrezzatura informatica: non scollegare in autonomia apparecchiature presenti nel luogo presso cui si opera;
  - non collegare tra loro spine incompatibili, utilizzando eventuali adattatori;
  - l'utilizzo di prese multiple con numerose spine è assolutamente da evitare;
  - evitare l'utilizzo di prese o apparecchiature elettroniche in situazioni in cui potrebbero trovarsi a contatto con l'acqua;
  - utilizzare le apparecchiature in conformità con le istruzioni d'uso fornite dal produttore;
  - l'inserimento e il disinserimento delle spine deve essere effettuato impugnando correttamente la presa e ad apparecchiatura spenta;
  - prese e interruttori devono essere mantenuti integri e ben fissati alle pareti.

- **SPAZI DI LAVORO E VIE DI FUGA**

Nella scelta dello spazio di lavoro è necessario prestare attenzione a:

- corretto posizionamento dei cavi di alimentazione del computer, in modo tale da evitare il rischio di inciampo e quindi di eventuali cadute;
- avere spazi sufficienti per alzarsi e spostarsi senza rischiare di urtare contro mobili e spigoli;
- evitare di posizionarsi nello spazio di apertura di porte e armadi;
- verificare di avere a disposizione vie di fuga agevoli e prive di ostacoli;
- evitare luoghi di lavoro troppo caldi o troppo freddi o comunque con condizioni microclimatiche inadeguate;
- evitare luoghi di lavoro con illuminazione troppo forte e privi di schermatura alle finestre;
- evitare luoghi di lavoro con illuminazione naturale/artificiale insufficiente.

– **POSTAZIONE DI LAVORO**

II lavoro al videoterminale può causare l'insorgenza di disturbi muscolo scheletrici e affaticamento visivo.

Per evitare l'insorgenza di queste problematiche gli elementi che possono incidere in maniera sostanziale sono i seguenti:

- arredi (sedia, scrivania);
- illuminazione naturale e artificiale.

– **CORRETTA POSTURA E COMPORTAMENTO**

La principale misura di prevenzione per l'insorgenza di problematiche muscolo scheletriche è legata all'assunzione di una corretta postura durante il lavoro al videoterminale.

Allo scopo è necessario:

1. assumere la postura corretta di fronte al video, con piedi ben appoggiati al pavimento e schiena appoggiata allo schienale della sedia nel tratto lombare, regolando (se possibile) l'altezza della sedia e l'inclinazione dello schienale;
2. posizionare lo schermo del video di fronte in maniera che, anche agendo su eventuali meccanismi di regolazione, lo spigolo superiore dello schermo sia posto un poco più in basso dell'orizzonte che passa per gli occhi dell'operatore e ad una distanza degli occhi pari a 50 — 70 cm;
3. evitare irrigidimenti delle dita e del polso, curando di tenere gli avambracci appoggiati al piano di lavoro in modo da alleggerire la tensione dei muscoli del collo e delle spalle;
4. evitare, per quanto possibile, posizioni di lavoro fisse per tempi prolungati. Nel caso che ciò fosse inevitabile si raccomanda la pratica di esercizi di rilassamento (collo, schiena, arti superiori ed inferiori).

– **PREVENZIONE DISTURBI VISIVI**

Per la prevenzione dei disturbi visivi occorre:

1. illuminare correttamente il posto di lavoro, anche regolando tende e veneziane; orientare ed inclinare lo schermo per eliminare, per quanto possibile, riflessi sulla sua superficie;
2. distogliere periodicamente lo sguardo dal video per guardare oggetti lontani, al fine di ridurre l'affaticamento visivo;
3. effettuare le pause previste. A tale scopo si ricorda che il lavoratore addetto al videoterminale, salvo diversa indicazione del Medico Competente, deve effettuare una pausa, ovvero un cambio di attività di 15 minuti ogni 120 minuti di applicazione continuativa al VDT.

– **EMERGENZA**

Lo smart worker dovrà evitare di scegliere di prestare l'attività lavorativa in luoghi isolati e remoti e dovrà avere sempre a disposizione un mezzo per la chiamata dei soccorsi.

– **SEGNALAZIONE INFORTUNI**

Nel caso in cui lo smart worker sia oggetto d'infortunio deve fornire dettagliata e tempestiva informazione sull'evento. secondo le modalità definite per tutto il personale regionale.

ASSESSMENT SMART ATTITUDE

Report finale indagine maggio-novembre 2020

OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Il presente documento si propone di restituire un'analisi delle risposte raccolte tramite l'Assessment Smart Attitude presso la popolazione della Regione Emilia-Romagna (considerando anche le P.O. coinvolte nella primavera 2020), per approfondire in particolare:

- Il processo di compilazione dell'Assessment e il tasso di redemption registrato
- Evidenze sulla popolazione complessiva
- Evidenze per singola Direzione

Nota: l'Assessment della Smart Attitude è stato realizzata in collaborazione con SCS Consulting nell'ambito della fornitura di «SERVIZI DI FORMAZIONE E SUPPORTO PER IL CONSOLIDAMENTO DEI PROCESSI E PROGETTI DI SMART WORKING»

EXECUTIVE SUMMARY

SUMMARY DELLE EVIDENZE (1.2)

- **L'estensione** dell'Assessment Smart Attitude ha visto il **coinvolgimento di 2979 persone, che si sono aggiunte alle 559 P.O.** coinvolte nella compilazione avviata nel mese di Aprile 2020, arrivando ad un totale di 3508 persone. La compilazione prevedeva 5 specifici questionari, per lo più assimilabili a quelli compilati dalle P.O..
- I dati sono stati analizzati differenziando, laddove utile, i target della popolazione (Dirigenti, P.O., Comparto).
- I livelli medi delle aree di competenze si sono mantenuti stabili rispetto a quelli condivisi nell'assessment delle P.O.:
    - L'**apprezzamento** e l'**orgoglio rispetto al nuovo modo di lavorare** si confermano alti
    - In linea con quanto emerso nell'Assessment delle P.O. condotto in primavera, **la Propensione al Cambiamento risulta l'area di competenza più presidiata** (valore medio 3,0). Il 65% dei profili individuati ha ottenuto il profilo di Esploratore.
    - L'attitudine al Digitale è l'area che ha subito il calo maggiore (-0,2), ma che comunque non risulta essere significativo
    - Emerge un **presidio più forte delle competenze dell'ambito realizzativo** (v. Iniziativa e Responsabilità e decisione, Gestione dell'incertezza) e uno **meno spiccato di quelle dell'ambito innovativo** (Vision, Apprendimento Continuo, Agile Management, Competenze digitali specialistiche), segno di una **focalizzazione sulla gestione di quanto in essere più che di un proiettarsi diffuso verso il futuro**.

SUMMARY DELLE EVIDENZE (2.2)

- L'analisi dei dati sull'uso degli strumenti evidenziano:
  - una **percezione omogenea per dirigenti e P.O. a confronto con i dati del comparto**, sebbene si registrino sempre risultati lievemente migliori per i primi
  - Una **buona efficacia e disponibilità di strumenti utili a lavorare a distanza**
  - Una **scarsa attenzione a strumenti di task management**, che non vengono percepiti come una priorità
- Le evidenze per genere, fasce d'età e anzianità di ruolo (tavole in allegato) non hanno rilevato differenze significative per i diversi cluster. La variabilità maggiore si è verificata nel target P.O. (escludendo le P.O. che hanno svolto l'assessment in primavera), tuttavia il campione di riferimento non permette di considerare significative tali differenze.

IL PROCESSO DI COMPILAZIONE E LA REDEMPTION

IL PROCESSO DI COMPILAZIONE

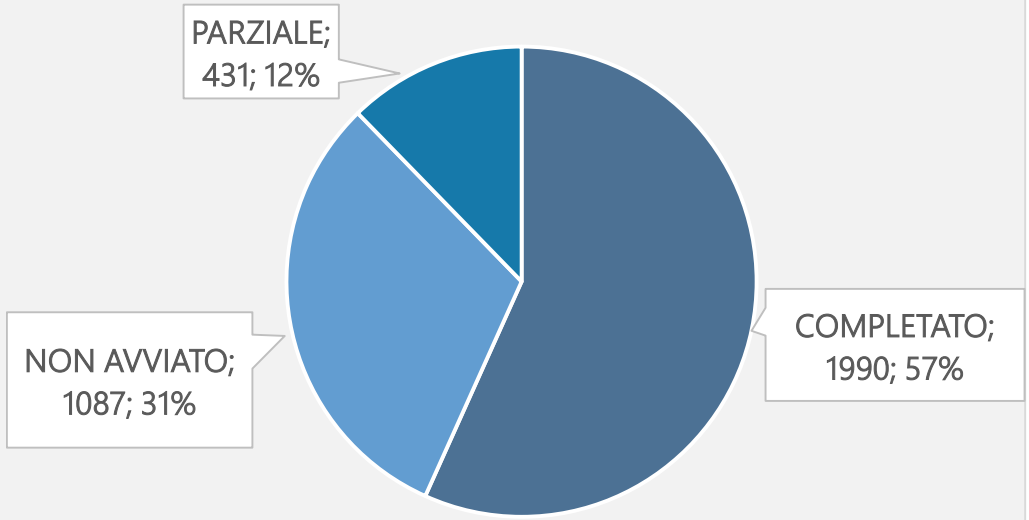
- L'assessment è stato suddiviso in lotti di compilazione:
  - Lotto pilota: ha avuto a disposizione 1 settimana di tempo. Ha visto coinvolte 24 persone che hanno fornito il proprio feedback, utile per calibrare i questionari sulla popolazione coinvolta.
  - Lotto Dirigenti e PO: la compilazione ha avuto avvio il 2/11, il tempo di compilazione previsto è stato di 2 settimane (scadenza l'11/11), con l'attivazione a seguire di una proroga fino al 30/11. Hanno compilato il medesimo questionario proposto nell'Assessment delle P.O. in primavera.
  - Lotti 1-2-3: l'invito alla compilazione è stato inviato a distanza di una settimana tra i diversi lotti, il tempo di compilazione previsto era di 10 giorni. La chiusura della compilazione è stata prorogata a tutti i lotti fino al 2/12.
- Sono stati identificati 3 stati di compilazione:
  - COMPLETATO: per chi ha portato a termine tutti e 5 i questionari
  - PARZIALE: per chi ha portato a termine almeno uno dei 5 questionari
  - NON AVVIATO: per chi non ha avviato la compilazione o per chi ha avviato uno o più questionari senza portarli a termine
- Al termine del tempo di compilazione, tutte le persone con stato di compilazione *completato* per i 4 questionari principali (Propensione al cambiamento, Attitudine al digitale, Innovazione e proattività, e Attitudine alla relazione) hanno ricevuto un report personale.

REDEMPTION E ANALISI DESCRITTIVE (1.3)

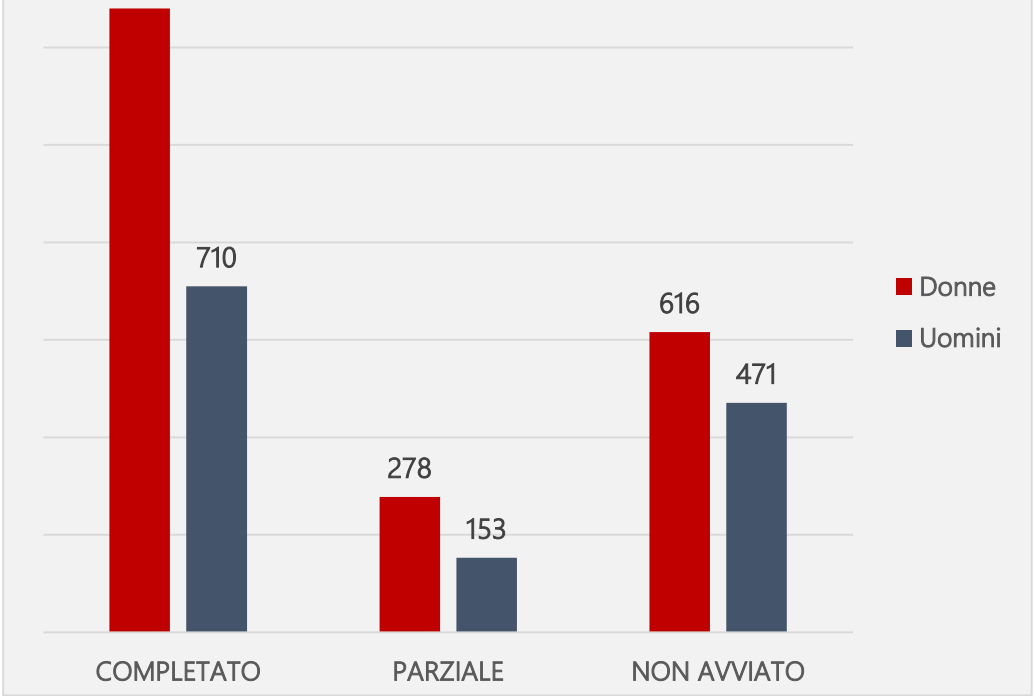
Di seguito sono forniti i dati descrittivi le caratteristiche della popolazione coinvolta nell'Assessment Smart Attitude. Le analisi per genere, età e anzianità di ruolo sono state effettuate sui 3483 partecipanti di cui erano a disposizioni le relative informazioni.

VEDI ANCHE ALLEGATO 1: COMPOSIZIONE DEMOGRAFICA

Tasso di redemption (incluse P.O. primavera)



Tasso di redemption per genere

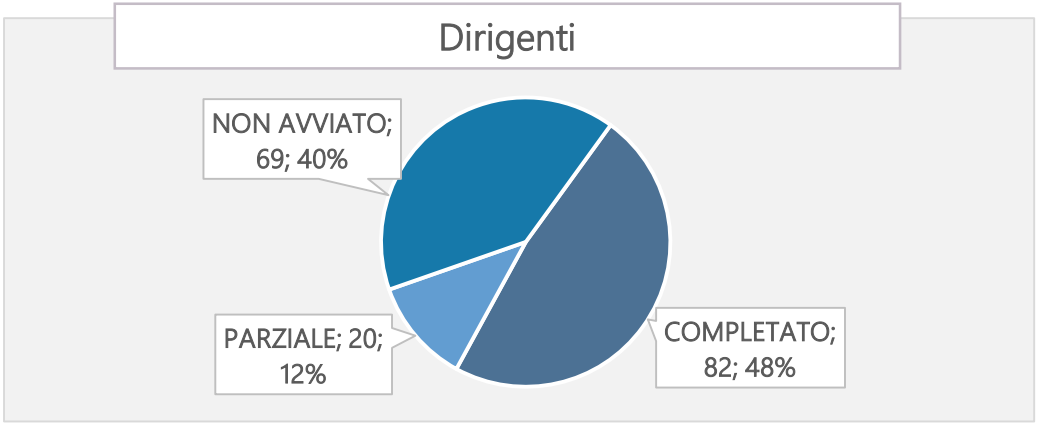


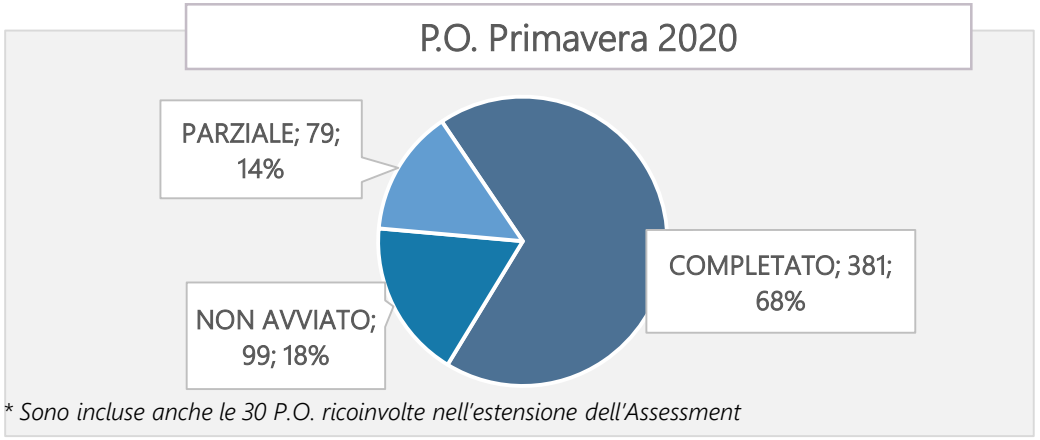
Alcune note

Complessivamente, **il 69% delle persone coinvolte** nell'Assessment Smart Attitude ha risposto all'iniziativa. Di queste, il **57% (1990 persone, incluse le 381 P.O. coinvolte in primavera)** ha portato a termine la compilazione.
Non si rilevano differenze significative di partecipazione fra donne e uomini (si registra un 5% di partecipazione in più delle donne).

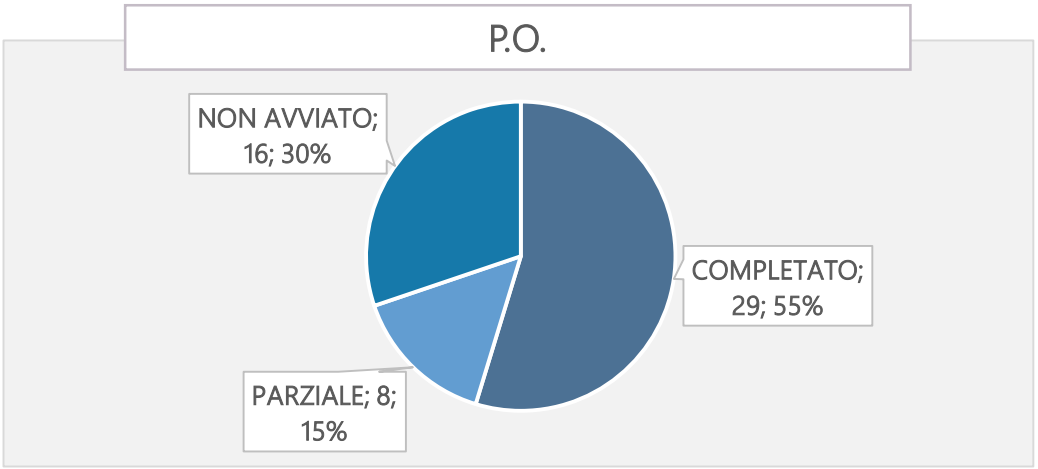
REDEMPTION E ANALISI DESCRITTIVE (2.3)

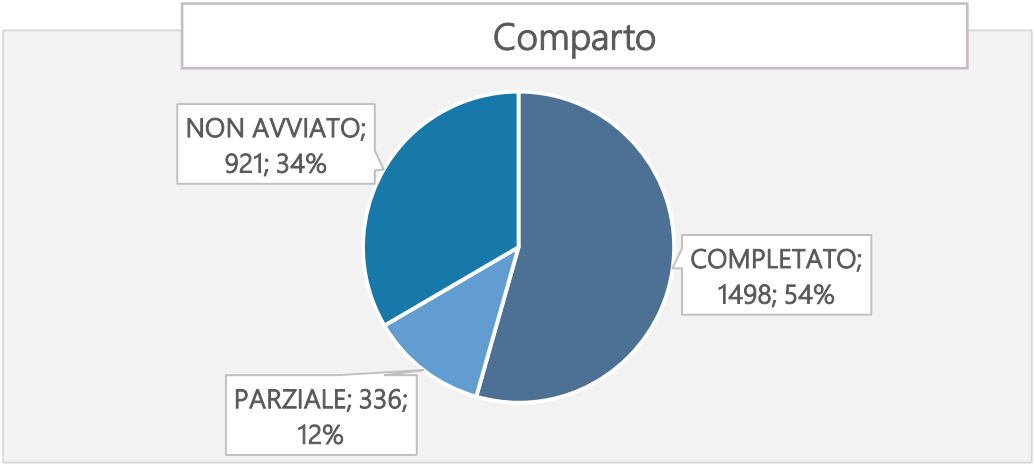
Nei grafici sottostanti è possibile consultare la redemption per ruolo. Le P.O. sono state suddivise tra quelle coinvolte in Aprile e quelle coinvolte nell'estensione dell'Assessment.





** Sono incluse anche le 30 P.O. ricoinvolte nell'estensione dell'Assessment*

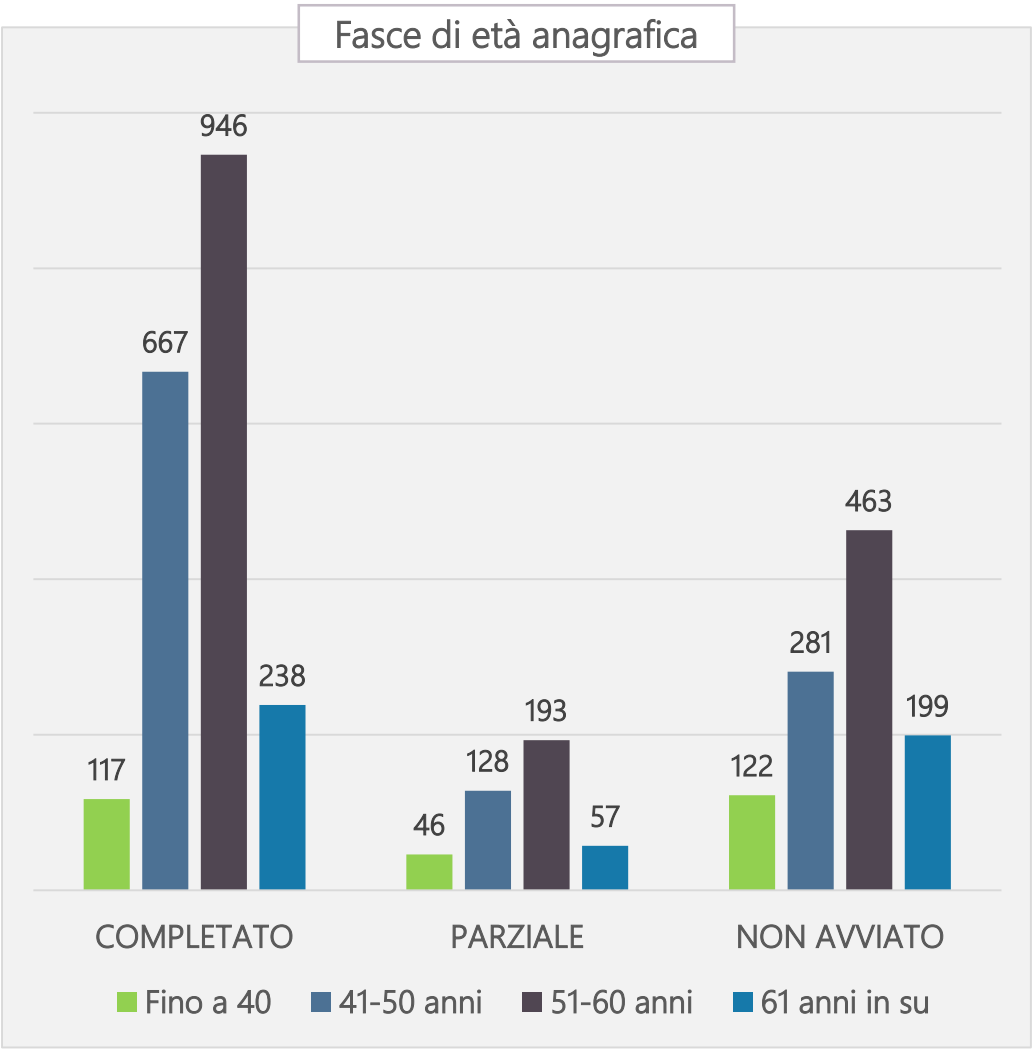


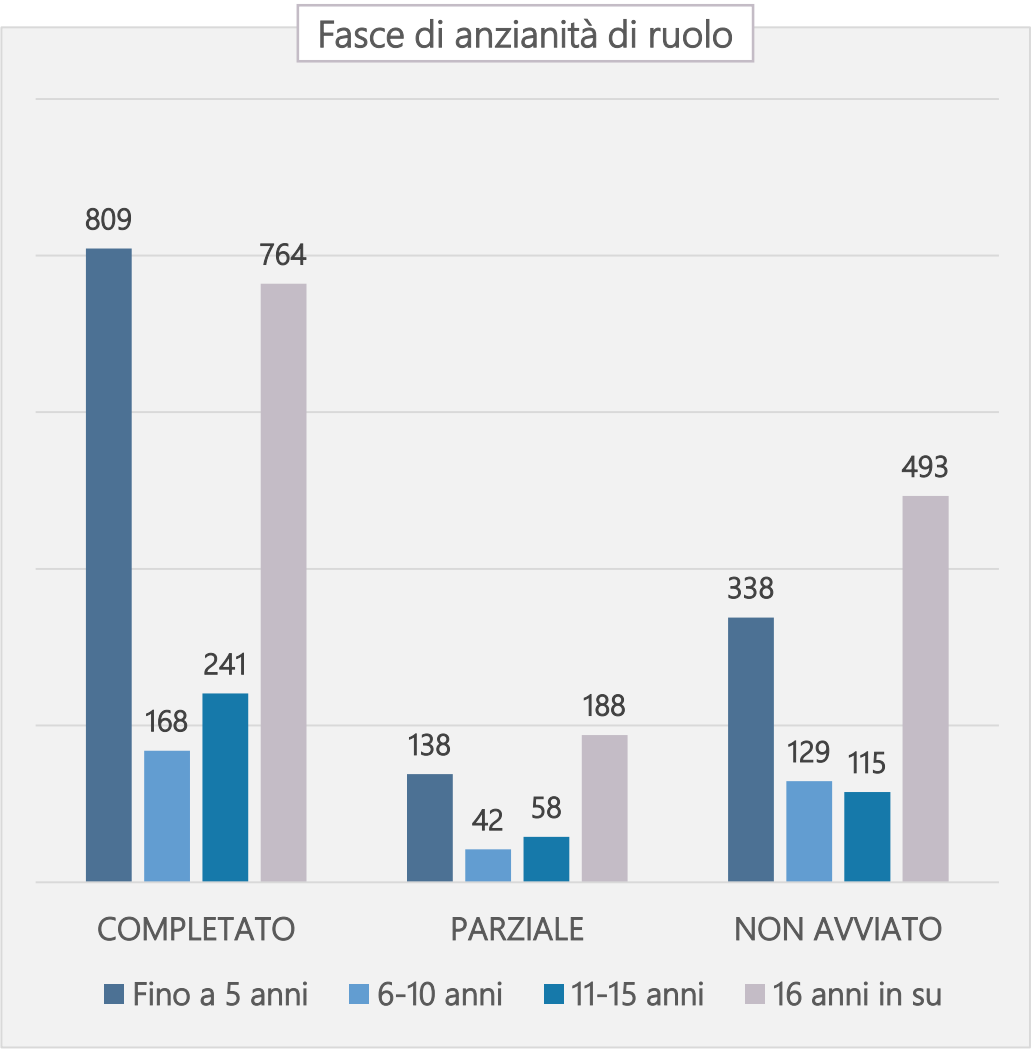


Alcune note

Si rileva una **redemption inferiore rispetto a quella ottenuta nell'Assessment che ha visto coinvolte le P.O. in primavera**. Questo può essere dovuto a molteplici fattori, come per esempio il fatto che la compilazione era stata svolta parallelamente a un percorso di webinar in cui veniva ricordata l'iniziativa in essere, o anche la situazione di lockdown che aveva costretto tutto il personale a casa in uno smart working «forzato». Infine, le P.O. potrebbero meglio comprendere le potenzialità di tali iniziative in un ottica di auto-sviluppo professionale.

REDEMPTION E ANALISI DESCRITTIVE (3.3)





Alcune note

Dalle analisi emerge che **circa il 48%** di coloro che hanno completato la compilazione dell'Assessment ha **un'età compresa fra i 51 e i 60 anni**.

D'altro canto, il **42%** dei partecipanti con stato *completato* possiede **un'anzianità di ruolo uguale o inferiore ai 5 anni**, mentre il **39% maggiore ai 16 anni**.

Entrambi i trend (per fasce di età e per anzianità di ruolo) si dimostrano coerenti con le caratteristiche del perimetro dei partecipanti.

EVIDENZE SULLA POPOLAZIONE COMPLESSIVA

EVIDENZE SULLA POPOLAZIONE COMPLESSIVA

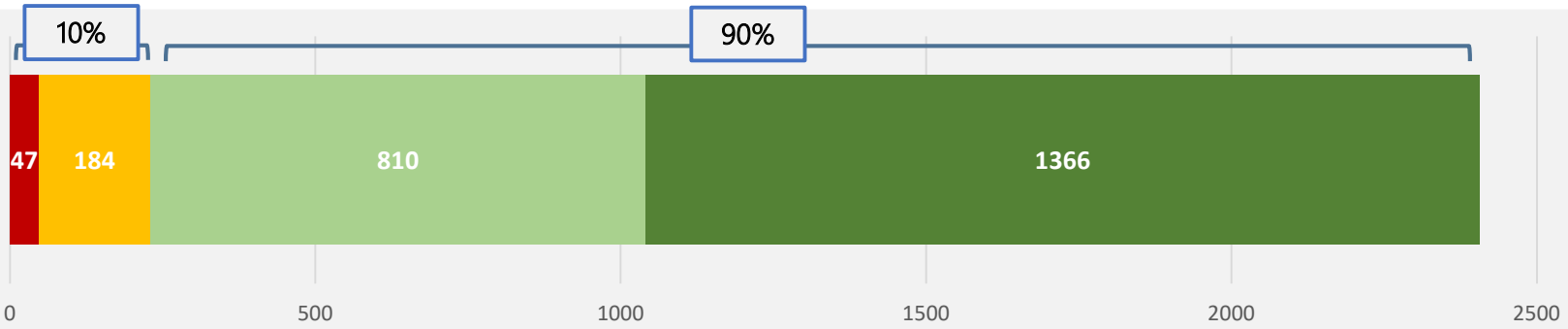
In questa sezione verranno presentati dati di analisi riferiti a:

1. Motivazione allo smart working
2. Evidenze sui profili emersi
3. Evidenze per aree di competenza
4. Evidenze sul benessere digitale
5. Evidenze sul questionario relativo all'utilizzo degli strumenti
6. Evidenze sulla diffusione di punti di forza e di sfida emersi

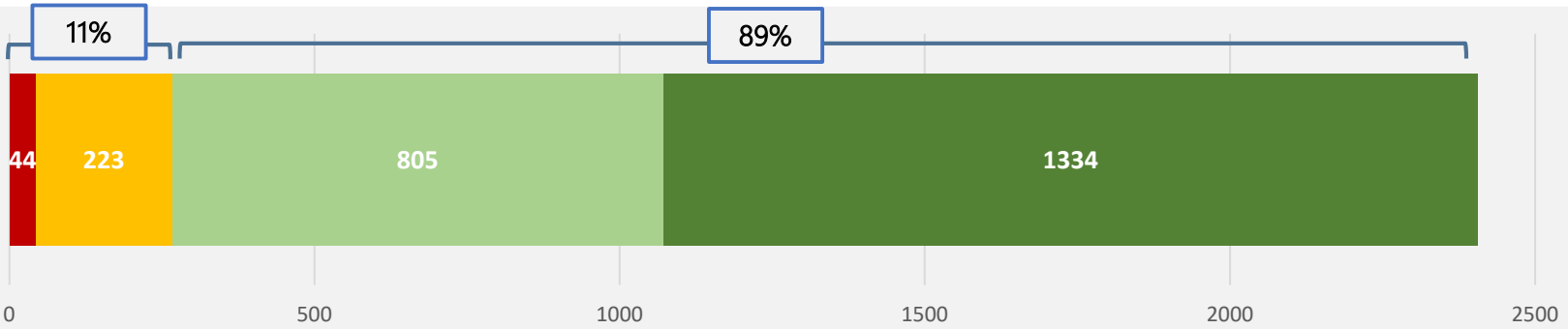
MOTIVAZIONE ALLO SMART WORKING (1.2)

I dati elaborati in questa slide e nella successiva fanno riferimento a 2394 questionari completati («Propensione al cambiamento») tramite i quali è stata indagata la motivazione allo smart working.
Ai partecipanti è stato chiesto quanto fosse per loro motivo di orgoglio far parte di un'organizzazione che investe nello smart working e quanto fossero entusiasti all'idea di sperimentare la nuova modalità di lavoro, esprimendo un parere su una scala Likert da 1 (Per niente d'accordo) a 4 (Completamente d'accordo).

Far parte di un'organizzazione che ha investito e continua a investire attenzione e risorse per promuovere lo smart working è per me motivo di orgoglio



Sono entusiasta della possibilità di confrontarmi con la nuova modalità di lavoro in uso nell'Ente

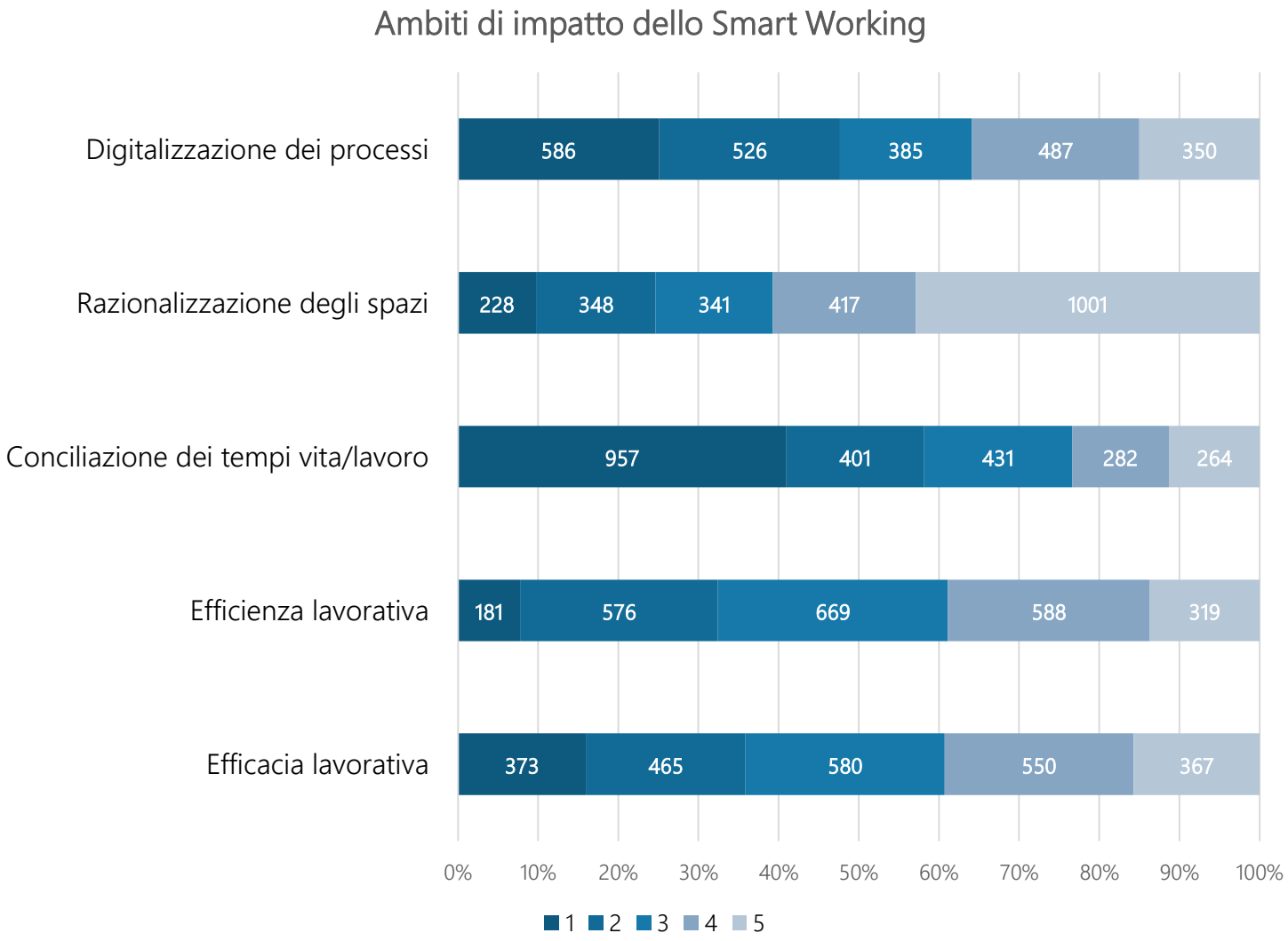


Alcune note qualitative

Più della metà dei rispondenti (il rispettivamente il 57% e 56%) si è dichiarato completamente d'accordo con le affermazioni proposte, esprimendo un **alto grado di entusiasmo per la possibilità di lavorare in smart working** determinando un valore medio di risposta uguale o maggiore a 3 punti su 4

MOTIVAZIONE ALLO SMART WORKING (2.2)

Ai partecipanti è stato chiesto di mettere in ordine cinque ambiti che vengono impattati dallo smart working, ordinandoli su una scala da 1 (ambito maggiormente favorito dallo smart working) a 5 (ambito meno favorito dallo smart working)

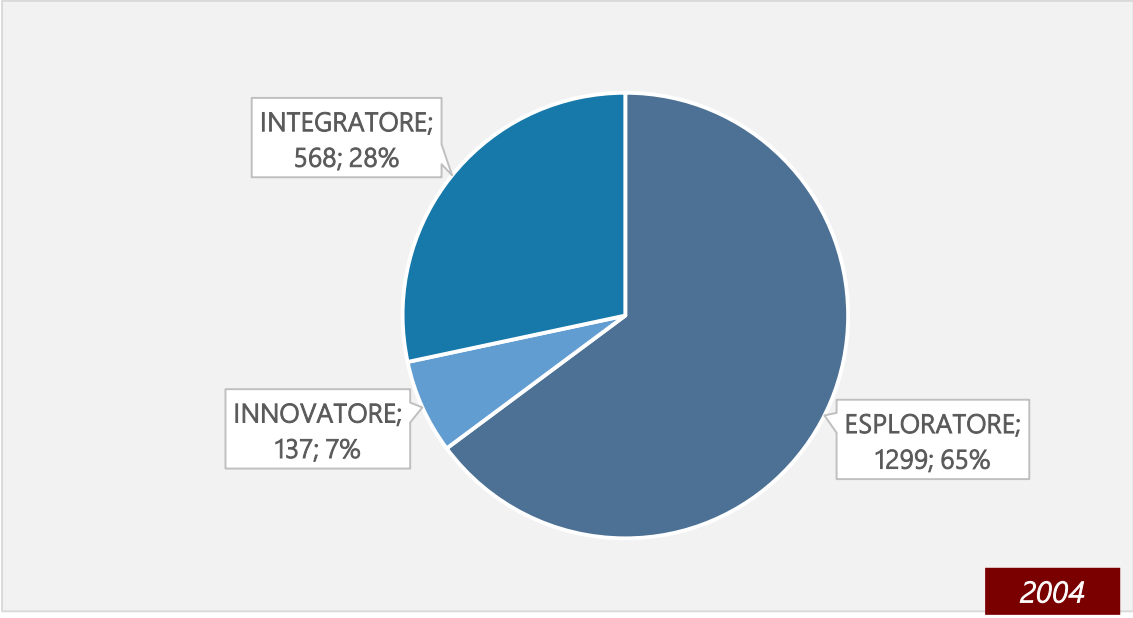


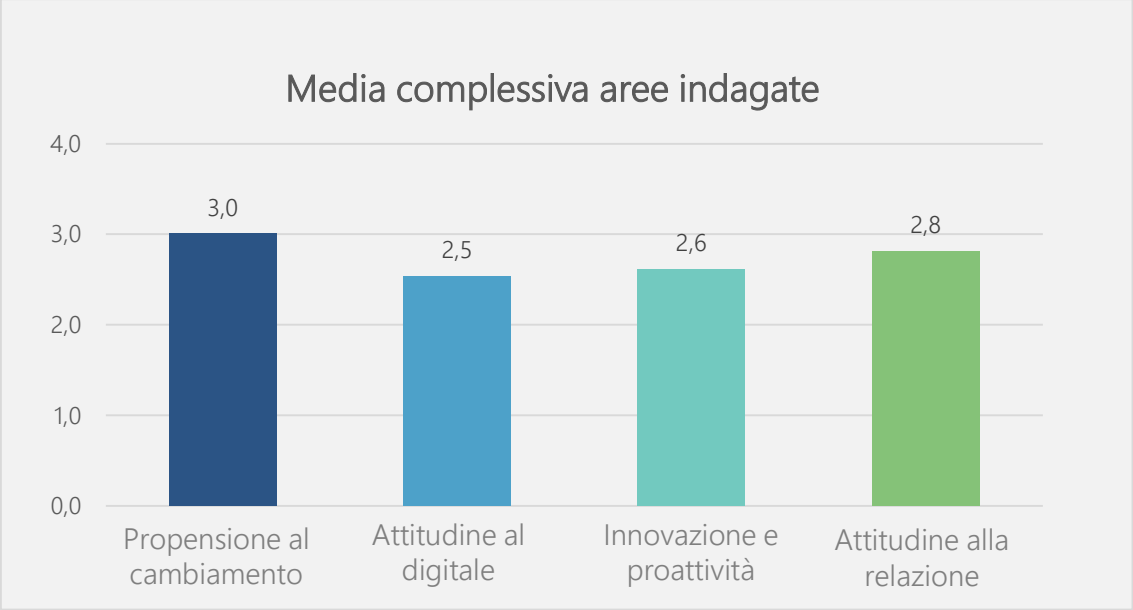
Alcune note qualitative

- Secondo i rispondenti, gli **ambiti maggiormente favoriti dallo smart working** sono **Digitalizzazione dei processi** (586 persone lo hanno indicato come l'ambito maggiormente impattato) e **Conciliazione dei tempi di vita/lavoro** (indicata 957 volte come l'ambito maggiormente impattato dallo Smart Working)
- L'ambito che diffusamente viene percepito dai partecipanti come **meno favorito dallo smart working** è la **Razionalizzazione degli spazi**, assegnando a quest'ultimo il quinto posto in 1001 casi
- I dati su percezione di impatto su efficienza ed efficacia lavorativa evidenziano un percepito differenziato, riconducibile anche al fatto che è **più semplice intercettare gli impatti immediati e per il singolo dello smart working**

EVIDENZE SUI PROFILI EMERSI (1.2)

Di seguito le macro-evidenze raccolte.





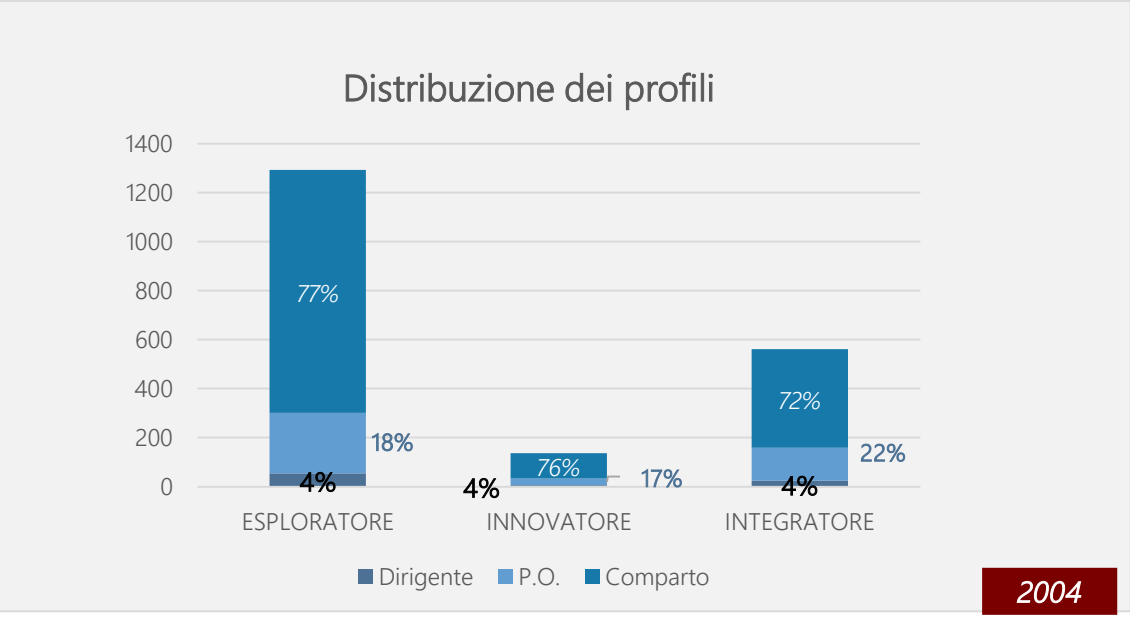
Alcune note

- Su un totale di 2004 rispondenti che hanno compilato i 4 questionari principali, per circa il **65%** è emerso il profilo di **Esploratore**
- Questo dato risulta coerente con **l'attitudine al cambiamento che registra un valore medio alto** (3,0 punti su 4)
- Un'osservazione analoga può essere fatta sul profilo di **Integratore** emerso per il **28%** dei rispondenti. Anche in questo caso, l'area **dell'attitudine alla relazione emerge con una media alta** pari a 2,8 punti su 4
- Invece, il profilo dell'**Innovatore** caratterizza una parte ristretta della popolazione dei compilatori (**7%**), dato coerente con la media generale registrata da chi ha completato il questionario Innovazione e Proattività (**2,6**) inferiore rispetto a quella registrata negli altri 3 questionari
- La **media registrata per l'Attitudine al digitale risulta essere leggermente inferiore (-0,2) rispetto a quella rilevata nelle P.O in primavera.**
- È plausibile ipotizzare che la popolazione che non ha partecipato all'iniziativa possa configurarsi come quella meno orientata al lavoro smart e/o meno digital.

Num. di questionari completati presi a riferimento

EVIDENZE SUI PROFILI EMERSI (2.2)

ALLEGATO:
DESCRIZIONI DI PROFILI, AREE DI COMPETENZA E COMPETENZE



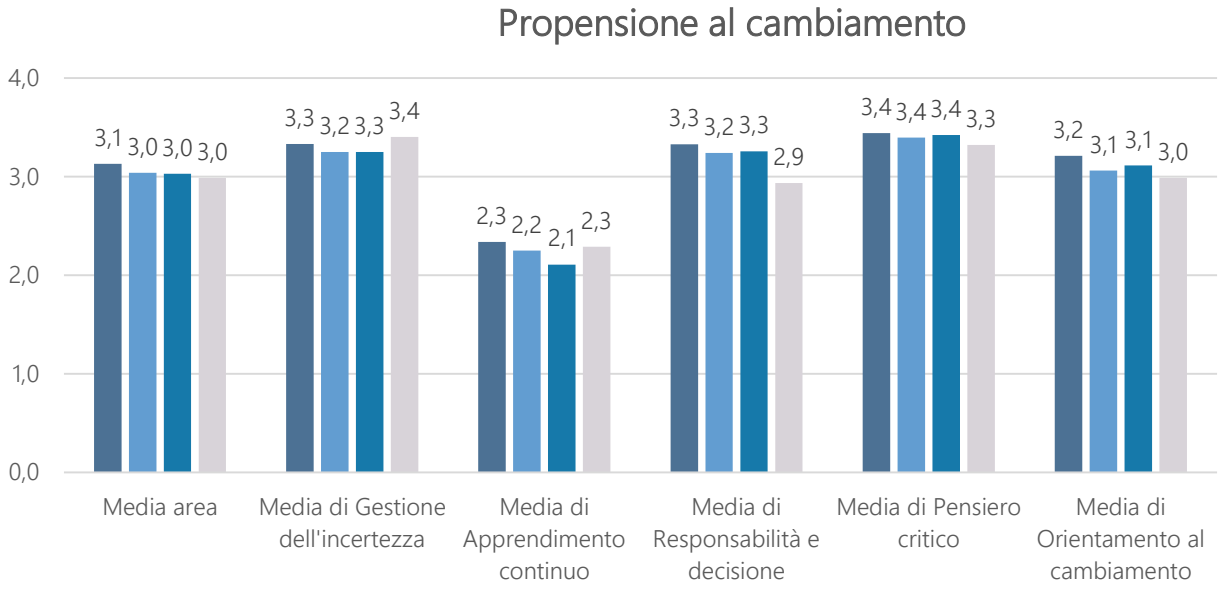
Profilo risultante	Descrizione profilo
Esploratore	Vede nel cambiamento un'opportunità e si adatta alle diverse situazioni senza timore di uscire dalla propria zona di comfort, assumendo la responsabilità delle proprie azioni e sfruttando il confronto e anche gli errori come fonti di apprendimento.
Innovatore	È in grado di immaginare/prevedere gli scenari futuri, sviluppando idee anche integrando i contributi altrui. Prende l'iniziativa e attiva modalità gestionali che, con perseveranza, possano portare alla realizzazione di idee e obiettivi.
Integratore	Fluidifica le relazioni e costruisce reti di contatti, consentendo di trarre il massimo valore dallo scambio tra colleghi e di creare un clima piacevole in cui ciascuno possa sentirsi stimolato a dare il meglio.

Alcune note

- La **distribuzione dei profili risulta coerente con le necessità di un'organizzazione che si sta evolvendo giorno per giorno**: la popolazione degli esploratori risulta infatti in grado di uscire dalla consuetudine e dalle prassi in uso per esplorare nuove strade alternative funzionali al raggiungimento del risultato, facendo leva sul senso di responsabilità dei singoli
- **La dimensione dell'innovazione come elemento più «strutturale» è invece meno presidiata:** sebbene una competenza quale l'iniziativa sia emersa come punto di forza, dimensioni che richiedono strutturazione e orizzonte temporale più ampio sono viceversa meno presidiate (es. Vision, Motivazione e perseveranza, Apprendimento continuo)
- La dimensione della relazione viene garantita dal 28% della popolazione degli integratori, d'altro canto risulta **da attenzionare una competenza come il networking** (media della competenza per Integratori: 2,8; per gli altri: 2,5)

EVIDENZE PER AREA DI COMPETENZA (1.2)

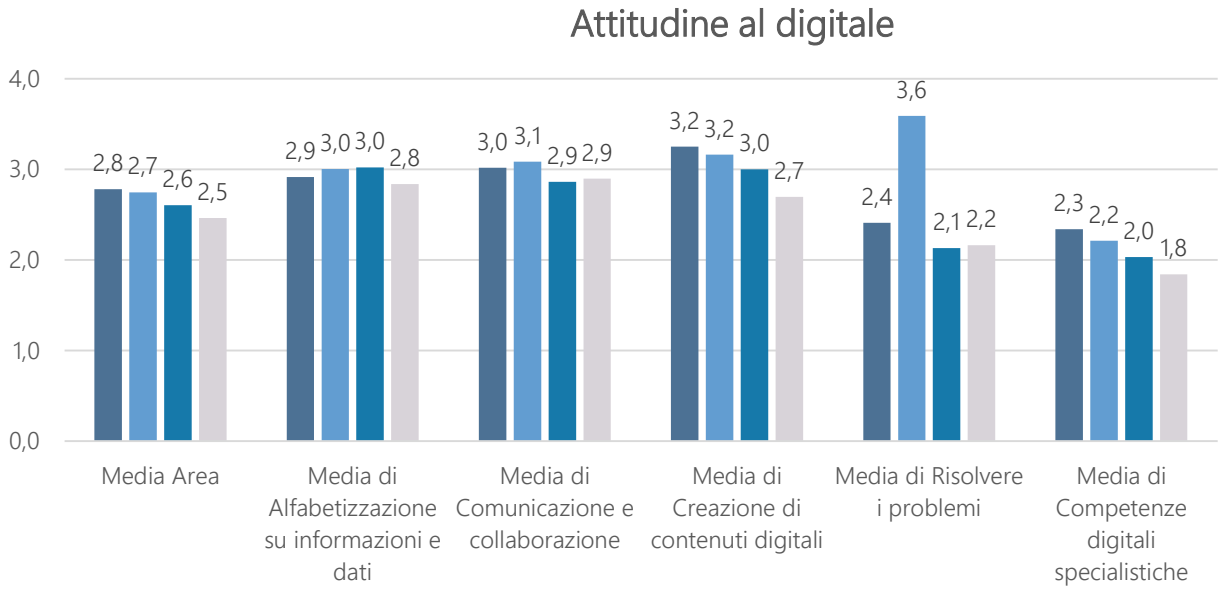
2228



Note:

Tutte le dimensioni indagate emergono diffusamente come punti di forza della popolazione rispondente, eccetto Apprendimento continuo (tra il 2,1 e il 2,3). Da segnalare che Responsabilità e decisione fa rilevare punteggi più distribuiti quanto a frequenze rispetto alle altre competenze dell'area.

2087

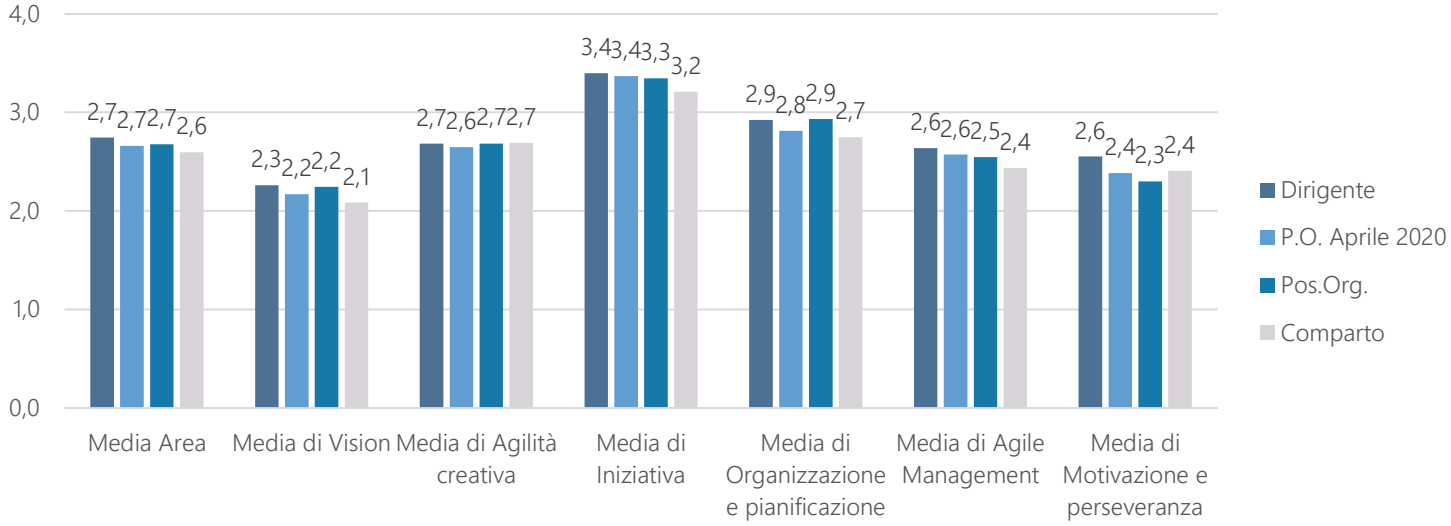


Note:

Tutte le dimensioni indagate emergono diffusamente come punti di forza della popolazione rispondente, eccetto Competenze digitali specialistiche. Si evidenzia «Risolvere i problemi» come punto di forza nella rilevazione primaverile delle P.O., mentre la competenza di Comunicazione e collaborazione risulta presidiata in modo più forte dalle fasce di popolazione più giovani. Si segnala inoltre che le competenze Risolvere i problemi e digitali specialistiche hanno riscontrato numeriche significanti di «Non so» come risposte

Num. di questionari completati presi a riferimento

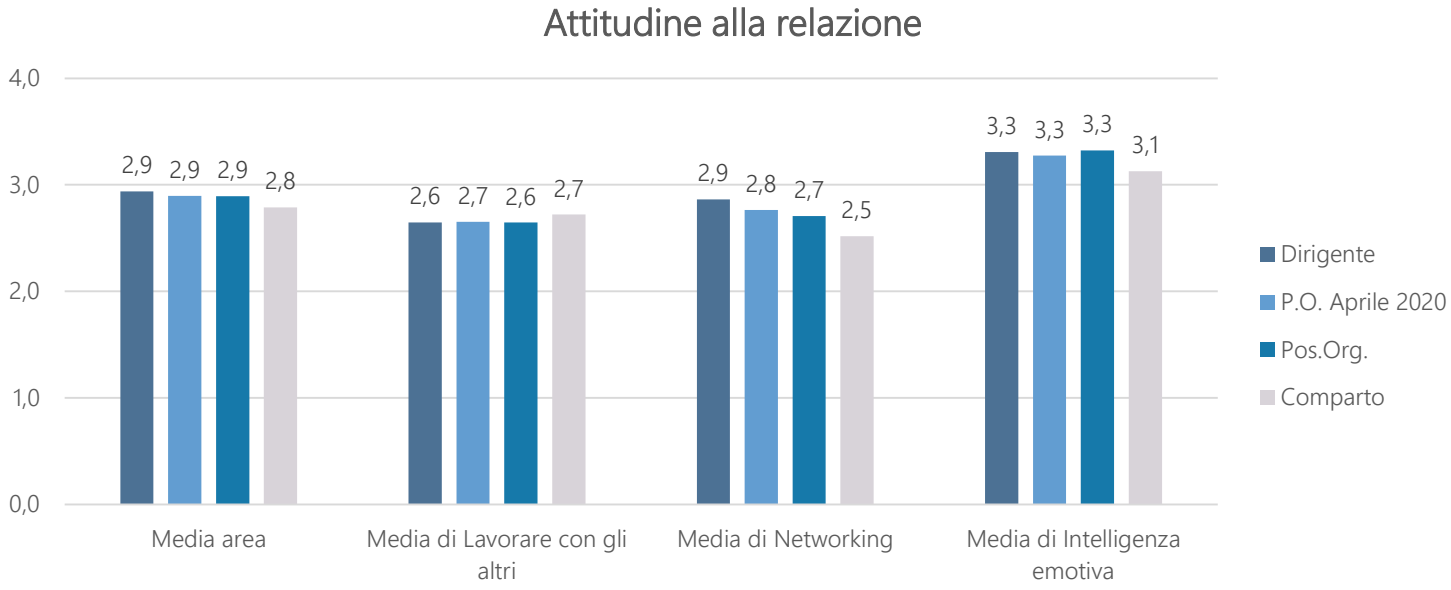
EVIDENZE PER AREA DI COMPETENZA (2.2)



2026

Note:

La competenza Iniziativa (tra il 3,2 e il 3,4) risulta un punto di forza diffuso, mentre emergono come punti di attenzione le competenze di Motivazione e perseveranza e Vision, in linea con un approccio focalizzato sul breve periodo. A parte Iniziativa, tutte le competenze risultano al di sotto delle medie dell'Area Propensione al cambiamento, evidenziando un ambito di sviluppo potenziale anche per ciò che riguarda meccanismi strutturati di lavoro (Organizzazione e pianificazione, Agile Management)



2026

Note:

Intelligenza emotiva risulta il punto di forza diffuso (tra il 3,3 e il 3,1), mentre sono meno presidiate le altre competenze: pur in presenza di una spiccata attenzione alla dimensione emotiva, possono essere ulteriormente sviluppate le competenze di relazione, rilevanti anche in virtù della dimensione organizzativa ampia. Queste dimensioni sono inoltre collegabili alla competenza di Agilità creativa (capacità di mettere a disposizione del gruppo le proprie idee per discuterle, svilupparle insieme agli altri, integrarle e crearne una vincente)

Num. di questionari completati presi a riferimento

EVIDENZE SUL BENESSERE DIGITALE (1.2)

2087 questionari

- Le domande miravano a eseguire una **misurazione dell'uso problematico dei dispositivi digitali e della percezione della propria capacità di distribuire in modo adeguato il tempo speso con la tecnologia** (tra attività lavorative, socialità e divertimenti), analizzate in relazione all'età dei partecipanti e alle loro competenze digitali.
- L'uso problematico dei dispositivi digitali è un costrutto teorico che comprende il **sovra-utilizzo della tecnologia, l'ansia per la propria presenza online, il malessere (più generale) e l'eccessivo multitasking e la bassa capacità di concentrazione**. È stato sviluppato dagli esperti del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e trova un ampio utilizzo nella ricerca sulle abitudini di uso delle nuove tecnologie da parte di giovani e adulti. Accanto agli innumerevoli vantaggi che i nuovi media ci offrono, esiste il rischio di sviluppare dei **comportamenti disfunzionali**, che possono danneggiare sia le nostre **performance lavorative** sia il nostro **benessere generale** e proprio su di essi si concentra l'uso problematico.
- Esso si associa quindi ad un **maggiore stress, ad un minore benessere**, ad una **minore soddisfazione sul lavoro**, e in alcuni casi specifici potrebbe influenzare non positivamente le performance personali.

3 Aspetti problematici

1. **Tendenza a svolgere multitasking** sfruttando i media anche in contesti di rischio o particolarmente impegnativi, che richiederebbero un focus immersivo e non una frammentazione dell'attenzione

   ▶ **Abbassamento della qualità delle nostre performance,** cioè svolgere i compiti con scarsa concentrazione, e innalzamento del **livello di stress**

2. Sviluppo di una **eccessiva ansia rispetto alla propria presenza online**, cioè all'immagine che gli altri si fanno di noi attraverso le nostre comunicazioni, i nostri profili social, i nostri post, ecc

   ▶ **Sovra-utilizzo** delle nuove tecnologie e **routinizzazione delle strategie di multitasking**

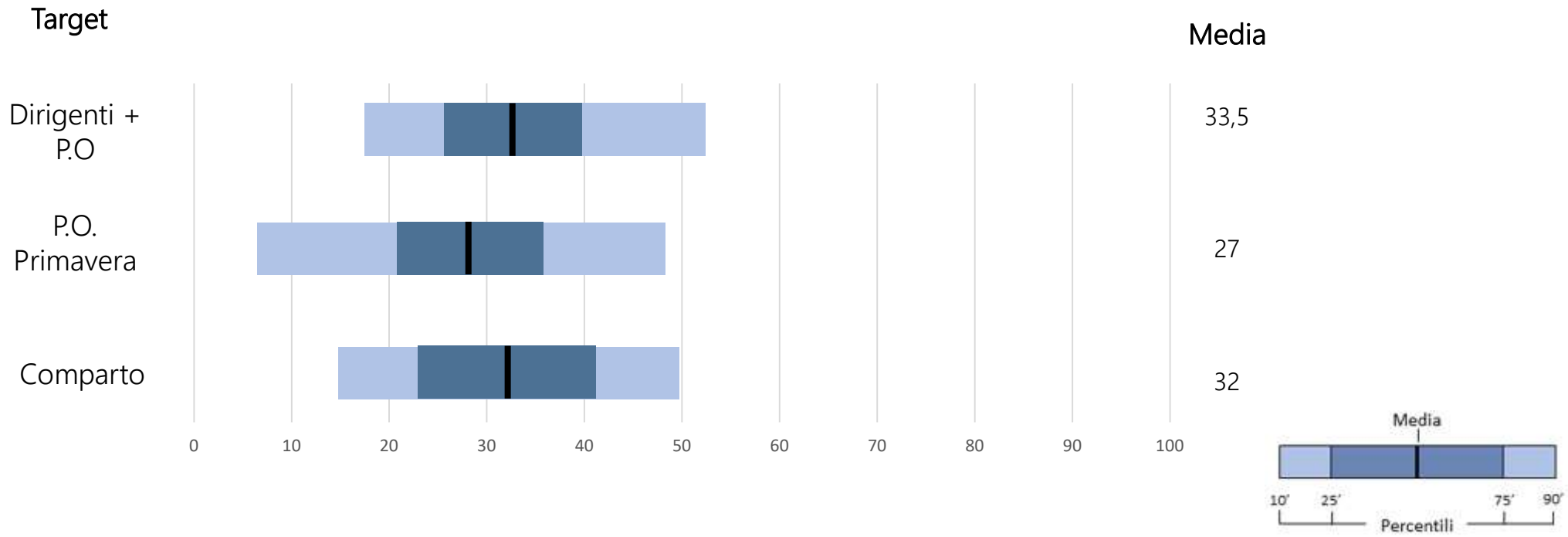
3. **Tendenza a sovra-utilizzare gli strumenti digitali**, cioè a utilizzarli in contesti inappropriati e per un ammontare complessivo di tempo che gli stessi soggetti percepiscono come eccessivo

   ▶ L'uso dei media digitali va a discapito di altre attività significative (tempo speso in famiglia, hobby personali, ecc.)

EVIDENZE SUL BENESSERE DIGITALE (2.2)

- Le misure, una volta normalizzate, vanno da un minimo di 0 ad un massimo di 100, con la soglia di 50 che funge da discrimine tra punteggi tendenzialmente negativi o positivi da parte dell'intervistato
- Il grafico mostra il punteggio medio ottenuto dai rispondenti (Linea nera nella parte centrale della distribuzione) e la loro distribuzione (differenziati per target). Il rettangolo di colore blu rappresenta il range di punteggio entro il quale si posiziona il 50% degli intervistati più a ridosso della media, mentre quello definito dagli estremi azzurri rappresenta la distribuzione complessiva del 80% del campione attorno alla media.
- **Il punteggio medio ottenuto sull'uso problematico dei nuovi media rimanda ad una diffusione piuttosto contenuta di tale problematica sia per i Dirigenti/P.O che per il Comparto.** Solo una **quota minoritaria di rispondenti** sono collocati nella coda alta della distribuzione (sopra il 90' percentile). Complessivamente, solo 58 persone hanno un punteggio in «uso problematico dei nuovi media» superiore a 50.

Punteggio medio



EVIDENZE SULL'USO DEGLI STRUMENTI – DIRIGENTI + P.O.

487 questionari

Il questionario sull'uso degli strumenti restituisce, come già accaduto per le P.O., un ***ambito da attenzionare nell'utilizzo di strumenti per l'assegnazione e il monitoraggio delle attività, che risulta una priorità comunque meno forte delle altre per i compilatori****. La stessa osservazione si può fare sulla domanda analoga posta al comparto. Da segnalare inoltre come* ***l'importanza media dei temi si riveli sempre più bassa per la popolazione degli innovatori*** *rispetto a integratori ed esploratori (-0,34), mentre tale distonia si riduce per il tema del task management (-0,21).*

Item	Mai	Qualche volta	Spesso	Sempre	Non ho a disposizione strumenti digitali che me lo permettano	Importanza media del tema (scala 1-5)
Abitualmente collaboro con colleghi interni ed esterni al mio servizio/Ente con strumenti digitali in modo efficace	1	23	278	210	0	4,47
Quanto è importante nel tuo lavoro collaborare con colleghi interni ed esterni al tuo servizio/Ente con strumenti digitali?	16	91	224	181	0	4,06
I dipendenti hanno modo di scoprire le best practice da colleghi del team di lavoro al quale appartengono o dall'organizzazione più ampia o dai giusti	6	133	297	75	1	4,31
Effettuo chat, chiamate e riunioni con partecipanti esterni attraverso gli strumenti digitali in uso nell'Ente	17	112	230	150	2	3,98
Abitualmente dopo una riunione è possibile accedere ai documenti discussi e agli appunti della riunione	12	158	252	88	2	4,22
E' garantito che i team di progetto utilizzino i documenti di lavoro più recenti	1	68	265	175	2	4,76
Gli strumenti che ho a disposizione mi permettono di lavorare da qualsiasi luogo	8	32	177	281	14	4,46
Utilizzo un sistema digitale per l'assegnazione e il monitoraggio delle attività	79	194	163	71	4	3,59
Lavoro su processi (manuali o cartacei) che sono stati digitalizzati e ottimizzati	16	123	279	91	1	4,17

Item	One Drive	Teams	Skype	Telefono fisso	E-mail
Quali tra questi strumenti utilizzi prevalentemente per lavorare su iniziative trasversali?	104	259	39	2	106

EVIDENZE SULL'USO DEGLI STRUMENTI – COMPARTO

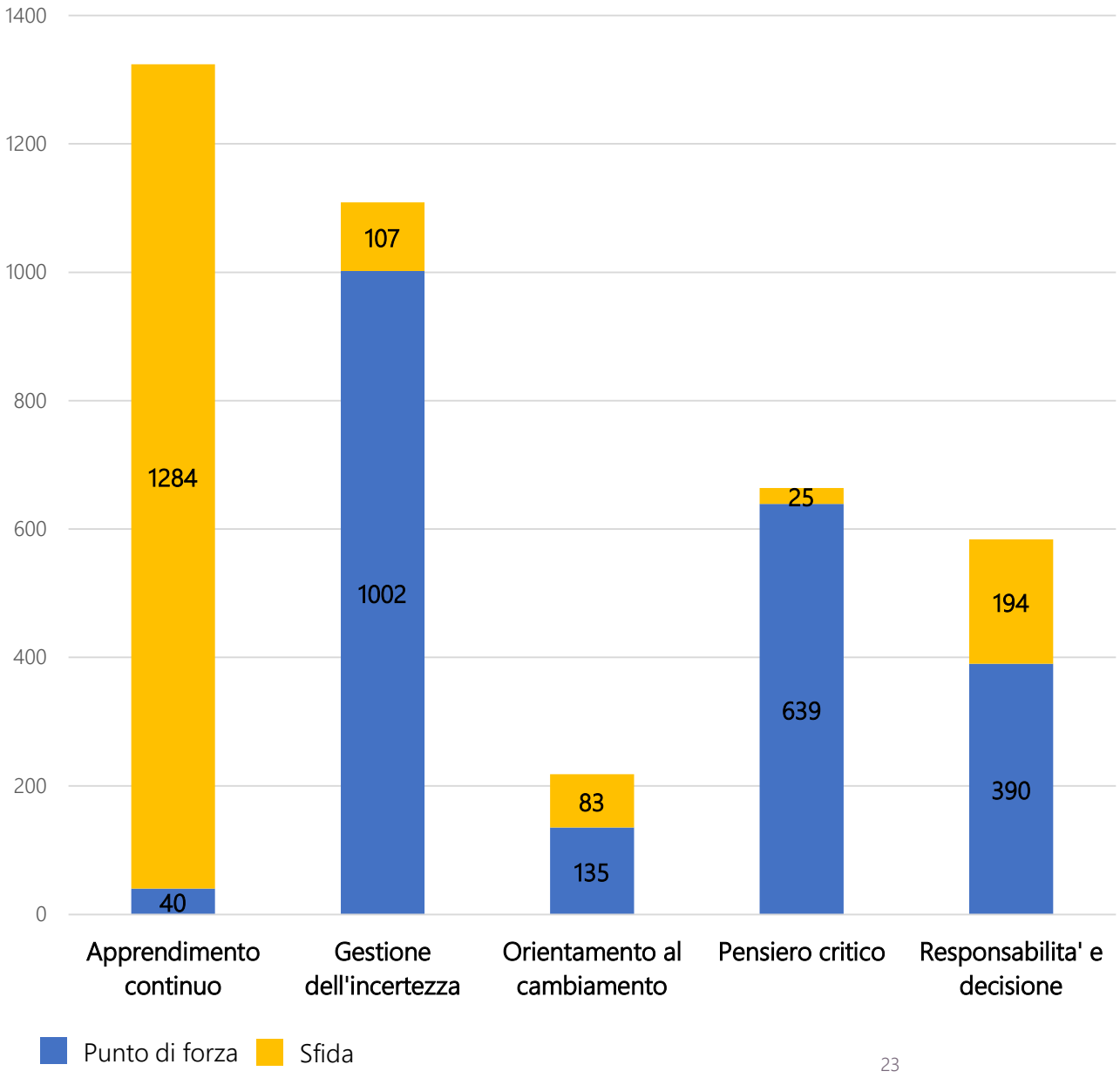
1519 questionari

Il tema percepito come più importante tra quelli proposti, ossia la disponibilità di strumenti per lavorare da qualsiasi luogo, emerge come ben presidiato (il 51% dei rispondenti dichiara di averli sempre, il 34% di averli spesso). Anche l'efficacia della relazione attraverso strumenti digitali viene percepita come alta. La percezione media dell'importanza dei temi rivela in questo caso scostamenti trascurabili.

Item	Mai	Qualche volta	Spesso	Sempre	Non ho a disposizione strumenti digitali che me lo permettano	Importanza media del tema (scala 1-5)
Abitualmente collaboro con colleghi interni ed esterni al mio servizio/Ente con strumenti digitali in modo efficace	19	196	725	562	5	4,40
I nuovi membri che subentrano in progetti e iniziative del mio team sono allineati attraverso gli strumenti digitali in uso nell'Ente	23	226	734	512	9	4,25
I dipendenti hanno modo di scoprire le best practice da colleghi del team di lavoro al quale appartengono o dall'organizzazione più ampia o dai giusti esperti in materia	44	427	760	260	12	4,28
Effettuo chat, chiamate e riunioni con partecipanti esterni attraverso gli strumenti digitali in uso nell'Ente	172	410	539	375	7	3,69
Abitualmente dopo una riunione è possibile accedere ai documenti discussi e agli appunti della riunione	63	414	703	315	5	4,11
E' garantito che i team di progetto utilizzino i documenti di lavoro più recenti	9	227	769	490	8	4,55
Gli strumenti che ho a disposizione mi permettono di lavorare da qualsiasi luogo	68	118	520	775	21	4,48
Nel mio servizio viene utilizzato un sistema digitale per l'assegnazione e il monitoraggio delle attività	176	464	485	334	41	3,77
Lavoro su processi (manuali o cartacei) che sono stati digitalizzati e ottimizzati	63	342	728	366	3	4,20

Item	One Drive	Teams	Skype	Telefono fisso	E-mail
Quali tra questi strumenti utilizzi prevalentemente per lavorare su iniziative trasversali?	230	794	130	13	336

EVIDENZE SULLA DIFFUSIONE DI PUNTI DI FORZA E DI SFIDA (1.3)



PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

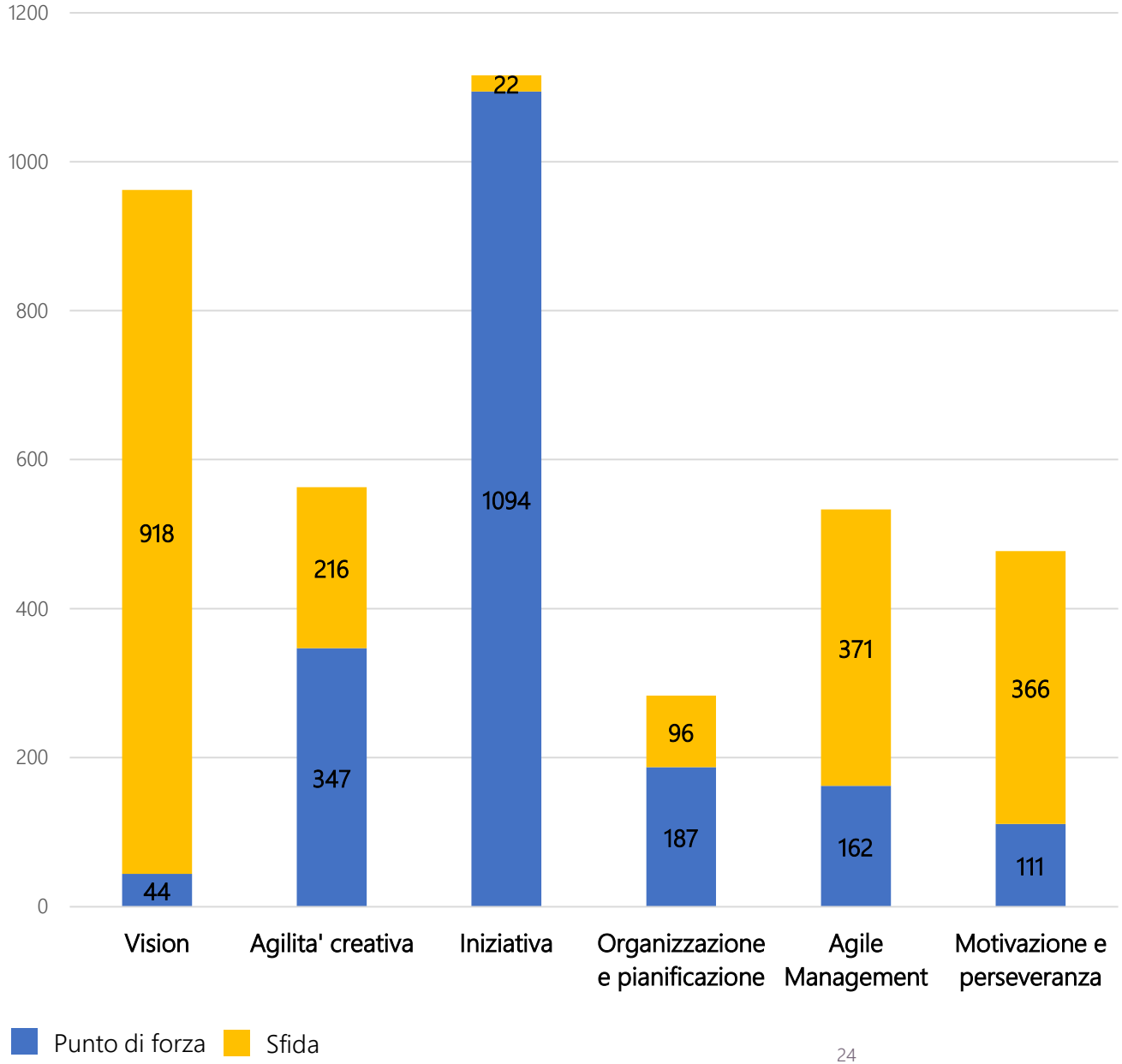
Punti di forza e sfide

Approfondendo la diffusione dei punti di forza (valore ≥3 punti più alto) e delle sfide (valore ≤2,5 punti più basso) nell'ambito della Propensione al cambiamento, emerge che **il punto di forza più diffuso è Gestione dell'incertezza** (1002 persone). Mentre **per 1284 rispondenti l'Apprendimento continuo risulta una sfida**, rappresentando un punto di forza per un numero molto ristretto di rispondenti (40): in particolare, questa competenza rappresenta un ambito di attenzione diffuso (valore <= 2,5 per il 56% degli esploratori, il 75% degli integratori, l'87% degli innovatori).

Il **secondo ambito di sfida diffuso** è rappresentato per esploratori e integratori da **Responsabilità e decisione** (rispettivamente 14% e 31%) e per gli innovatori da **Gestione dell'incertezza** (36%).

*Il quadro che emerge evidenzia una **visione e azione di breve periodo, tendente a risolvere problemi**, e **un alto pensiero critico**, coerente con l'abitudine maturata a risolvere i problemi e con un approccio giuridico-specialistico. D'altro canto si evidenzia come lavorare sull'apprendimento continuo potrebbe far percepire meno alta l'incertezza e potrebbe rafforzare la capacità di assumere decisioni e responsabilità; rappresenterebbe inoltre una modalità indiretta per lavorare sulle competenze digitali.*

EVIDENZE SULLA DIFFUSIONE DI PUNTI DI FORZA E DI SFIDA (2.3)



INNOVAZIONE E PROATTIVITA'

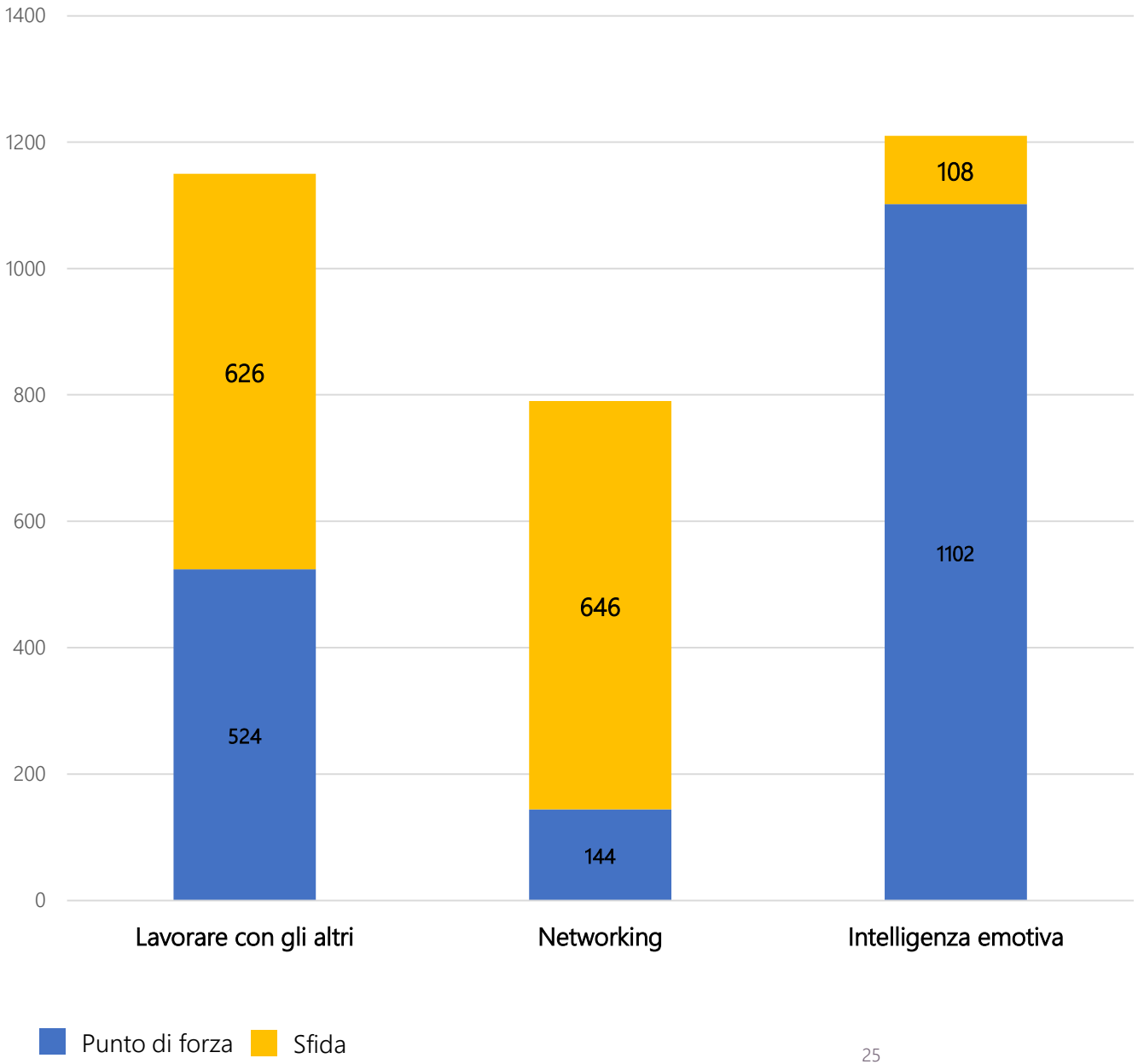
Punti di forza e sfide

L'**Iniziativa** spicca come **punto di forza più diffuso** nell'ambito di Innovazione e Proattività (1094 rispondenti) mentre la **Vision** emerge più frequentemente come **sfida prioritaria** (918 persone) e in generale come ambito di lavoro (valori<=2,5 per il 76% di Esploratori, il 74% di Integratori e il 62% di Innovatori). Il **secondo ambito di sfida** più diffuso è rappresentato da **Motivazione e perseveranza** (per il 56% esploratori e il 54% Integratori).

*L'**iniziativa** emerge dunque come **azione individuale o del piccolo gruppo nel "fare" e "risolvere", che si contrappone alla visione**, ossia alla lettura del perché lo stiamo facendo e del cosa dovremo fare domani: si tratta di un **potenziale ambito da approfondire, affinché i Leader possano favorire e condividere una direzione chiara, direzionando l'Iniziativa** e sostenendo l'assunzione di responsabilità e decisioni. Risultano coerenti con questa analisi i valori riscontrati per **Motivazione e perseveranza,** dimensione che **può essere sostenuta da una visione condivisa** e forte del futuro.*

Inoltre, in un contesto che predilige regole di ingaggio e responsabilità chiare e ben definite, le competenze di Agilità creativa e Agile management, che richiedono adattamento in fieri e flessibilità, risultano comprensibilmente elementi non diffusi in modo ampio.

EVIDENZE SULLA DIFFUSIONE DI PUNTI DI FORZA E DI SFIDA (3.3)



ATTITUDINE ALLA RELAZIONE

Punti di forza e sfide

Il punto di forza che risulta maggiormente diffuso fra i rispondenti al questionario di Attitudine alla relazione è l'Intelligenza emotiva (punto di forza per 1102 persone).

La capacità di fare **Networking** emerge come il punto di sfida prioritario per 646 rispondenti e, in generale, inferiore o uguale a 2,5 per il 50% degli esploratori e il 53% degli innovatori. La capacità di **Lavorare con gli altri**, invece, risulta inferiore o uguale a 2,5 per il 47% esploratori e il 53% innovatori.

***La rilevanza della dimensione emotiva rappresenta un elemento di rilievo**, che sostiene la cura della relazione: **rimane da mettere a frutto questo potenziale**, per investirlo anche nell'integrazione delle competenze e dei contributi (Lavorare con gli altri), nella gestione e composizione di punti di vista diversi (Agilità creativa) e in generale nella strutturazione del lavoro (Iniziative da comporre, Organizzazione e Pianificazione).*

*In questo senso, può essere valorizzato il potenziale propulsivo degli integratori emersi. Inoltre, si rileva come **il Networking possa essere agito in modo più intenzionale e attivo in presenza di una visione chiara degli obiettivi dell'ente**.*

ALLEGATO: DESCRIZIONE PROFILI, AREE DI COMPETENZA E COMPETENZE

MATRICE DIMENSIONI RILEVATE /PROFILI DI ATTERRAGGIO

Area di competenza	Competenze rilevate	Profilo risultante	Descrizione profilo
Propensione al cambiamento	• Orientamento al cambiamento • Gestione dell'incertezza • Pensiero critico • Apprendimento - Learning by doing • Responsabilità e decisione	*Esploratore*	Vede nel cambiamento un'opportunità e si adatta alle diverse situazioni senza timore di uscire dalla propria zona di comfort, assumendo la responsabilità delle proprie azioni e sfruttando il confronto e anche gli errori come fonti di apprendimento.
Innovazione e proattività	• Vision • Iniziativa personale • Motivazione e perseveranza • Agilità creativa • Organizzazione e pianificazione • Agile Management	*Innovatore*	È in grado di immaginare/prevedere gli scenari futuri, sviluppando idee anche integrando i contributi altrui. Prende l'iniziativa e attiva modalità gestionali che, con perseveranza, possano portare alla realizzazione di idee e obiettivi.
Attitudine alla relazione	• Networking • Lavorare con gli altri • Intelligenza emotiva	*Integratore*	Fluidifica le relazioni e costruisce reti di contatti, consentendo di trarre il massimo valore dallo scambio tra colleghi e di creare un clima piacevole in cui ciascuno possa sentirsi stimolato a dare il meglio.

PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO

Descrizione dell'area di competenza:

È l'area che indaga il modo di porsi davanti ad un cambio di direzione, ad un'alterazione della routine. Rappresenta la capacità di affrontare situazioni mutevoli, incerte, in continua evoluzione, con curiosità e voglia di imparare anche da quello che potrebbe non funzionare subito.

Descrizione delle competenze di riferimento

ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E' la tendenza a non opporre resistenza al cambiamento e a cogliere le opportunità che porta, affrontandolo con positività e prontezza.
PENSIERO CRITICO E' l'atteggiamento che consente di mettere in discussione lo stato di fatto delle cose, raccogliendo le informazioni utili per conoscere al meglio il contesto e agire di conseguenza.
GESTIONE DELL'INCERTEZZA E' la capacità di fronteggiare situazioni incerte, depotenziando i rischi insiti in ogni possibilità di scelta per poi prendere la decisione ritenuta più giusta, monitorarla e anche rivederla se necessario.
APPRENDIMENTO CONTINUO E' l'attitudine a dedicare tempo ed energie all'apprendimento, spinti da curiosità e desiderio di conoscere. Il motto è "Non si smette mai di imparare". E così anche l'errore può diventare un'occasione per apprendere.
RESPONSABILITA' E DECISIONE Consiste nell'affrontare prontamente le situazioni e le problematiche che si presentano nella propria attività, anche prendendo decisioni ed assumendo la responsabilità delle loro conseguenze nel tempo.

INNOVAZIONE E PROATTIVITA'

Descrizione dell'area di competenza:

E' la sfera del nuovo e del creativo che indaga qual è l'attitudine nel proporre e introdurre novità, siano esse di contenuto (es. nuove idee), metodo o processo.

Descrizione delle competenze di riferimento

VISION E' la capacità di vedere un'idea come se fosse già realizzata e, quindi, di guidare gli sforzi nella giusta direzione, superando gli ostacoli e avendo ben chiaro il traguardo.
INIZIATIVA E' l'atteggiamento proprio di chi non si tira indietro di fronte a problemi, sfide e anche opportunità, ma si mette in gioco per creare valore e raggiungere i propri obiettivi.
AGILITÀ CREATIVA E' la capacità di mettere a disposizione del gruppo le proprie idee per metterle in discussione, svilupparle insieme agli altri, integrarle e crearne una vincente, anche gestendo divergenze di vedute.
MOTIVAZIONE E PERSEVERANZA E' l'atteggiamento di determinazione nel trasformare idee in fatti, di costanza e pazienza davanti alle difficoltà che subentrano nel percorso da fare per raggiungere l'obiettivo.
ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE E' la capacità di identificare e far fronte a priorità e urgenze, anche definendo step di azione, massimizzando le risorse a disposizione, ad esempio il tempo.
AGILE MANAGEMENT E' la capacità di lavorare in maniera agile, utilizzando strumenti e approcci adattabili alle nuove situazioni per eliminare gli sprechi e aumentare la qualità e l'efficienza.

ATTITUDINE ALLA RELAZIONE

Descrizione dell'area di competenza:

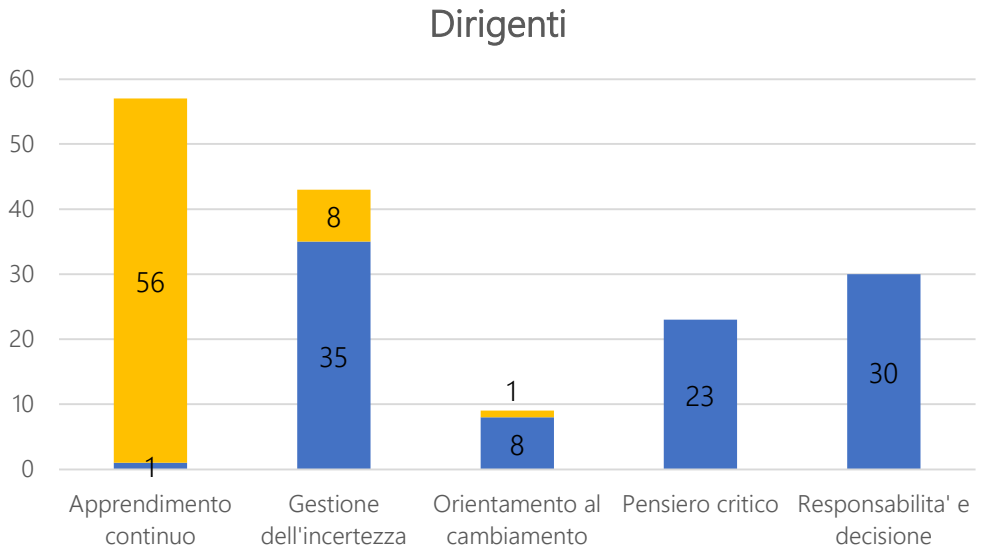
È l'ambito della socialità che include la creazione e la gestione positiva dei rapporti con gli altri, anche in prospettiva di un obiettivo comune.

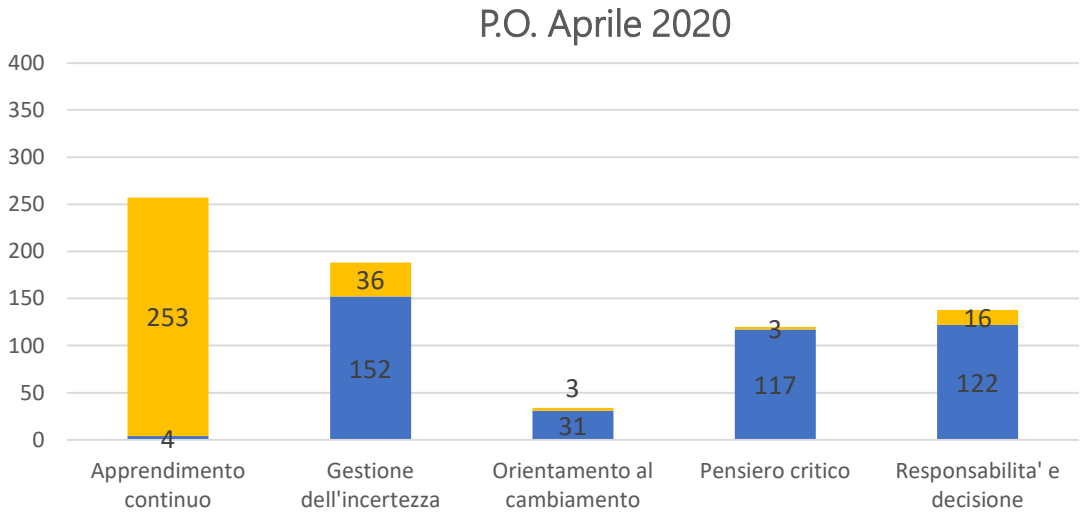
Descrizione delle competenze di riferimento

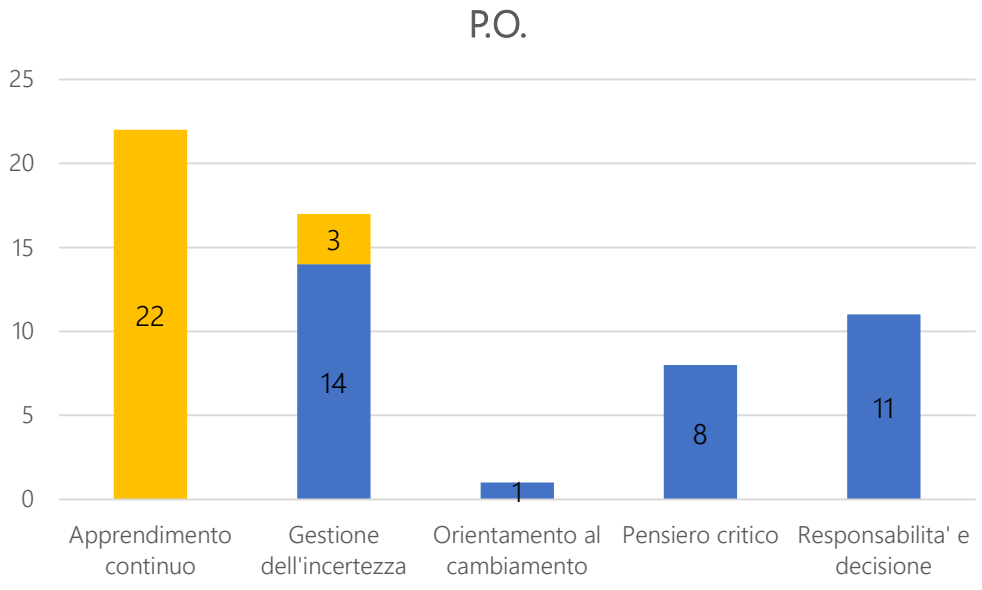
INTELLIGENZA EMOTIVA È la capacità di riconoscere e controllare le proprie emozioni e quelle altrui, anche in situazioni di tensione o incertezza. Comprende anche la capacità di mantenere la focalizzazione sull'obiettivo in situazioni critiche.
LAVORARE CON GLI ALTRI Consiste nel vedere la collaborazione con gli altri come un valore aggiunto e nella capacità di lavorare in sintonia con loro per raggiungere un obiettivo comune impegnandosi a mantenere un clima positivo.
NETWORKING E' la capacità di creare contatti, coltivarli e attivare quelli giusti quando ne hai bisogno. Si basa sul vedere le relazioni come risorse e opportunità per te e per gli altri.

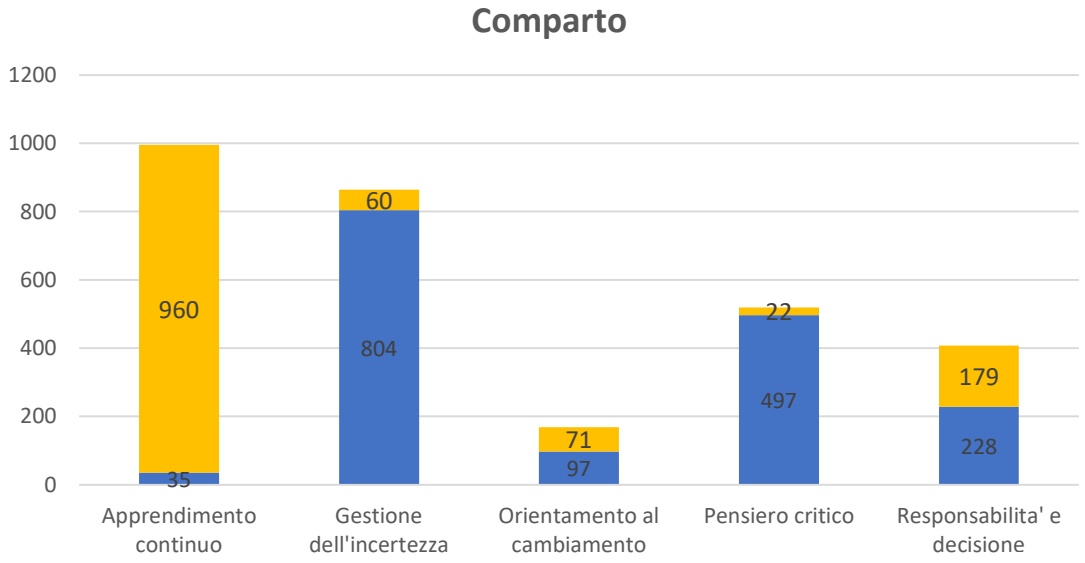
EVIDENZE SULLA DIFFUSIONE DI PUNTI DI FORZA E DI SFIDA (1.3)

PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO



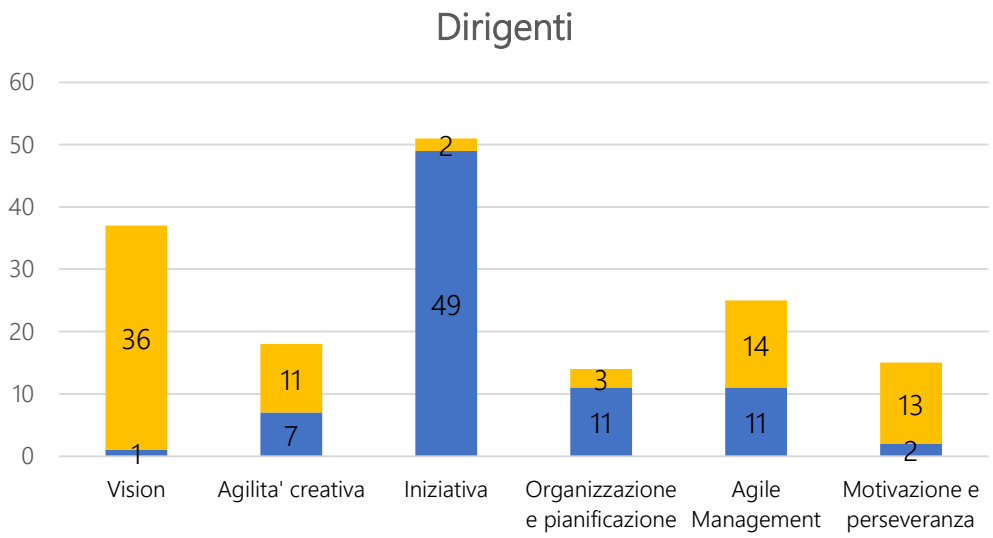


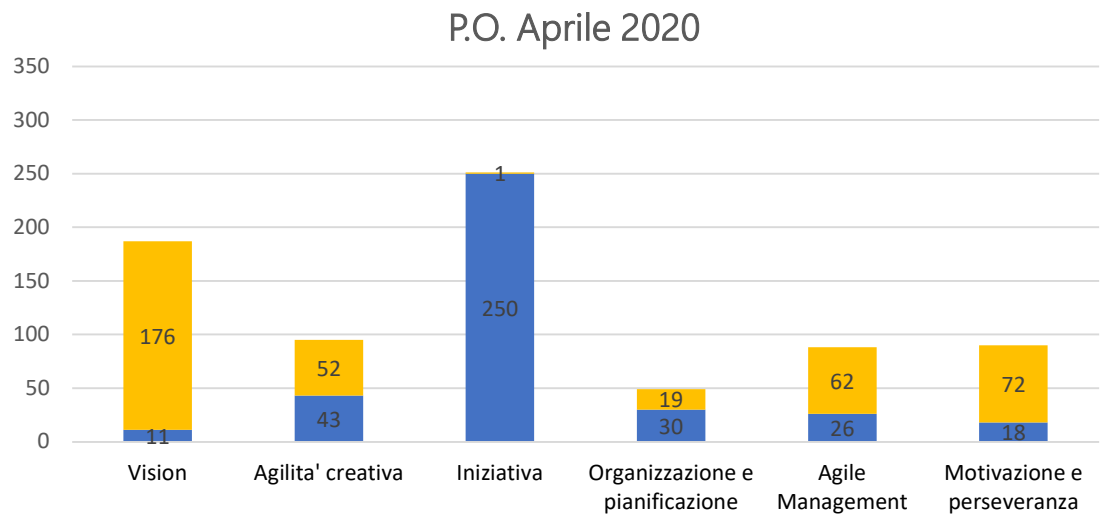


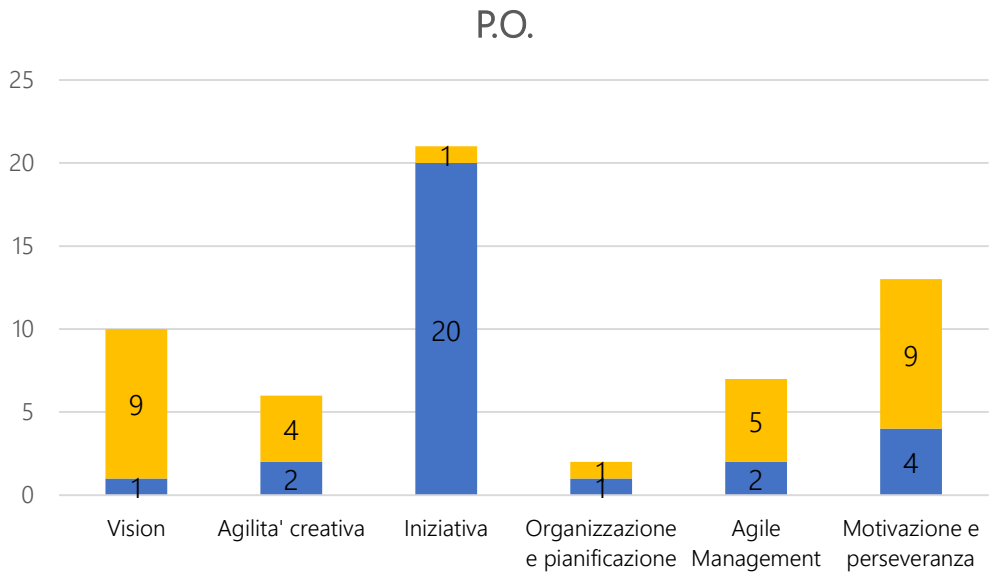


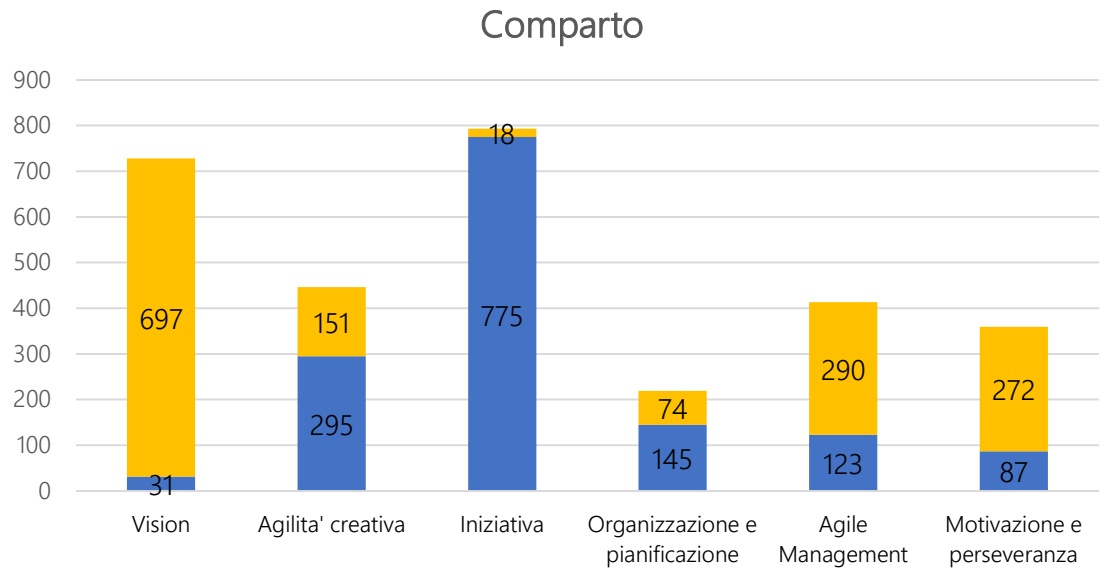
EVIDENZE SULLA DIFFUSIONE DI PUNTI DI FORZA E DI SFIDA (1.3)

INNOVAZIONE E PROATTIVITA'





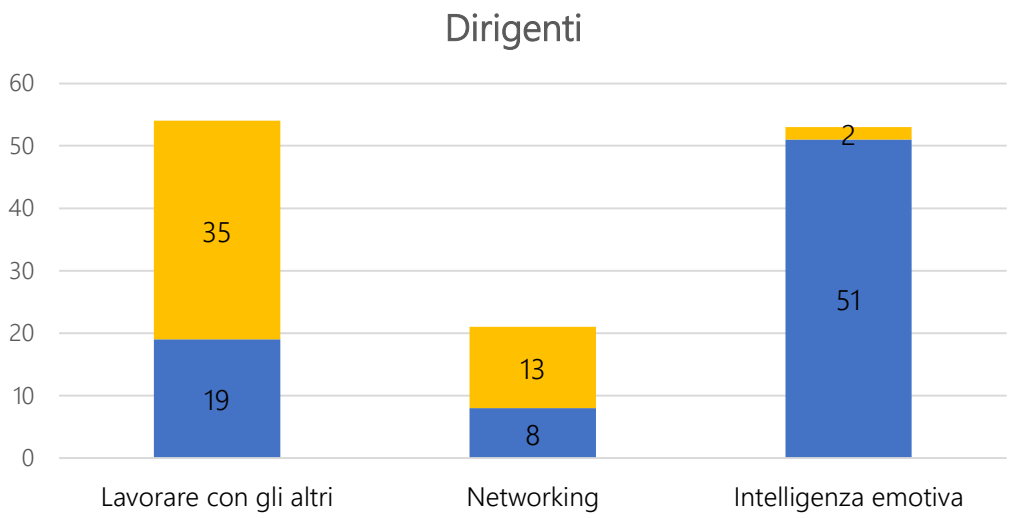


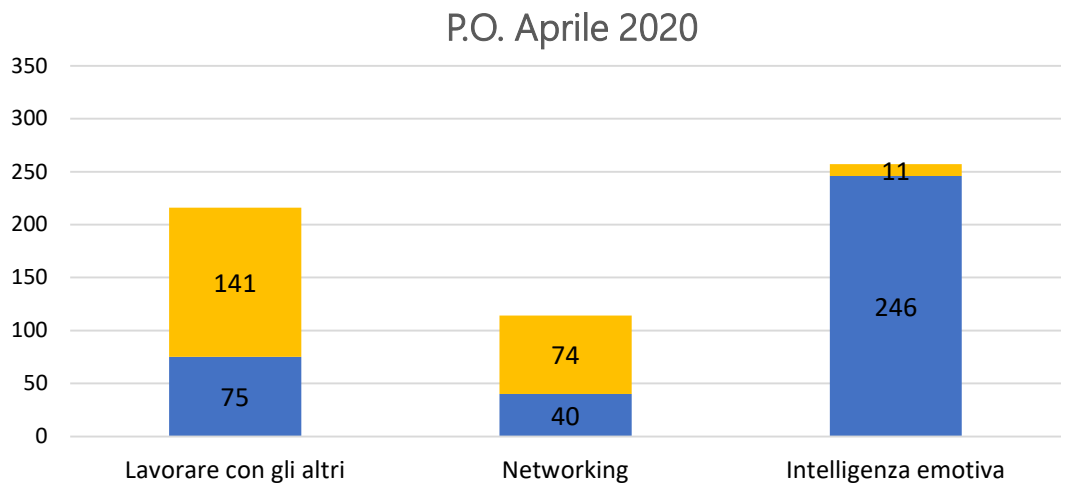


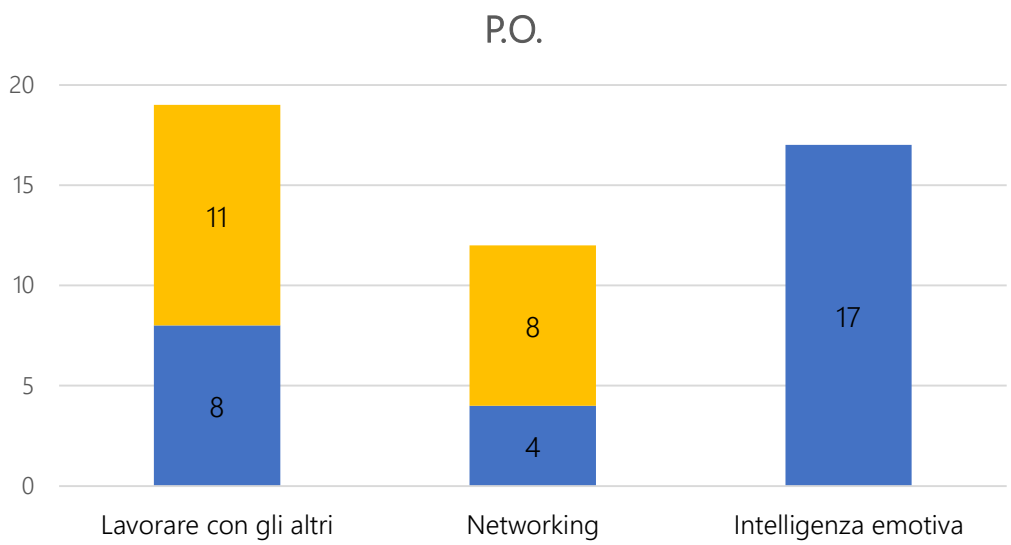
Punto di forza Sfida

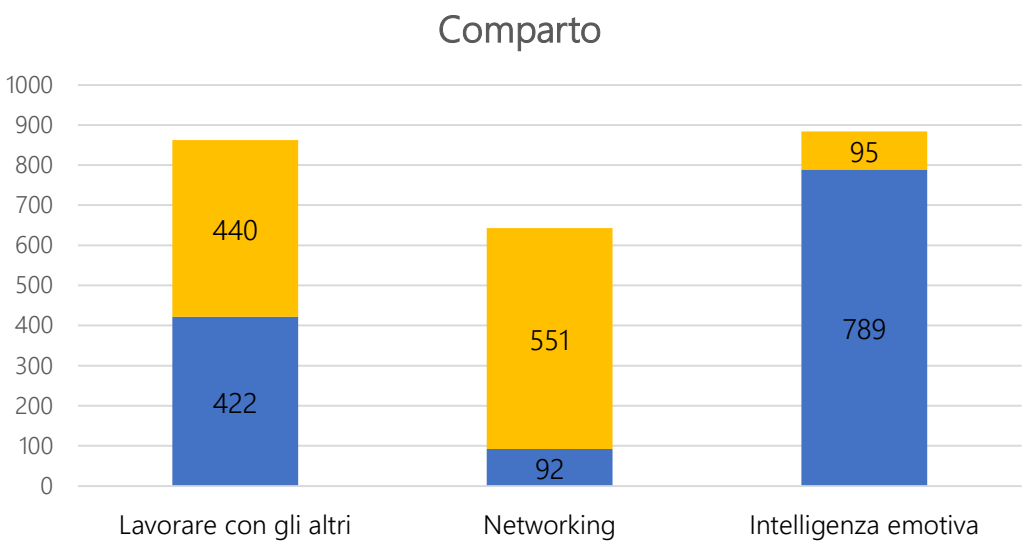
EVIDENZE SULLA DIFFUSIONE DI PUNTI DI FORZA E DI SFIDA (1.3)

ATTITUDINE ALLA RELAZIONE









Punto di forza Sfida

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Attività di supporto alle segeteria delle direzioni	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	La presenza in sede può essere necessaria, a rotazone, per garantire l'apertura ampia delel direzioni
Attività di Segreteria (protocollo, gestione agende, stesura lettere e predisposizione documenti alla firma)	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	L'archiviazione di materiali cartacei e la loro consultazione richiedono la presenza, anche a rotazione
Gestione delle spese (gestione delle contabilità, gestione dei procedimenti di spesa per acquisizione beni e servizi, liquidazione, pagamenti)	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	L'archiviazione di materiali cartacei e la loro consultazione richiedono la presenza, anche a rotazione
Gestione delle entrate	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	L'archiviazione di materiali cartacei e la loro consultazione richiedono la presenza, anche a rotazione
Gestione del Personale (gestione presenze assenze, gestione cartellino, controlli, registri del personale, autorizzazioni viaggi e missioni, gestione rimborsi, gestione PDA, valutazioni)	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Completare la digitalizzazione dei processi e dei documenti residui della gestione del personale
Pareri, supporto amministrativo e consulenza giuridica ad altre strutture	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E' necessaria la presenza in ufficio, a rotazione, per la eventuale consultazione di archivi cartacei
Stesura di atti e pareri a supporto di attività caratteristiche di altri strutture regionali quali ad esempio interrogazioni, art. 30, pareri su istruttorie di altri servizi	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E' necessaria la presenza in ufficio, a rotazione, per la eventuale consultazione di archivi cartacei
Gestione delle Banche dati generali (Non di processo): Gestione di banche dati trasversali non correlate e ai propri processi caratteristici quali, ad esempio, Pubblicazioni trasparenza, gestione anticorruzione, ecc…	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Gestione delle comunicazioni interne alla struttura, gestione rapporti con urp e servizi centrali, risposte a richieste di chiarimenti telefonici ed email a colleghi di altre strutture	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Attività di organizzazione spazi di lavoro, organizzazione riunioni, Attività di prenotazione sale, ecc....	Indiretta	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	E' necessaria la presenza in ufficio a rotazione qualora si ricorra a sale riunioni/convegni con presenza fisica
Attività di supporto agli organi consigliari e alle commissioni	Caratteristica	X														Da svolgersi in presenza durante attività istituzionale in sede. La presenza in sede può essere necessaria,a rotazione, per la copertura dei lavori d'Aula e di commissione

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Attività di supporto al Presidente, Al gabinetto e agli assessorati	Caratteristica	X														Da svolgersi in presenza durante attività istituzionale in sede. La presenza in sede può essere necessaria, a rotazone, per le attività istituzionali e operative degli assessorati
Comunicazione verso i cittadini, siti WEB, editoria e eventi culturali	Caratteristica	X		X											X	
Definire l'organizzazione dell'Ente	Caratteristica	X														
Educare alla cittadinanza attiva - Gestione delle relazioni con le istituzioni scolastiche e le realtà associative - Educare ai media - Relazioni in ambito europeo e internazionale	Caratteristica	X														
Esercitare funzioni di controllo e regolazione del sistema regionale della comunicazione	Caratteristica	X														
Esercitare le funzioni di: servizi alle imprese, garanzia per i cittadini e per le imprese della comunicazione (Corecom)	Caratteristica	X														
Gestione delle raccolte documentali, dei servizi di accesso e della circolazione di materiali della biblioteca e videoteca	Caratteristica	X														Il ruolo di distributore prevede la presenza fisica in biblioteca
Gestire gli emolumenti di eletti, nominati, borsisti, cococo delle struttre ordinarie e speciali.	Caratteristica	X														Alcune attività (vedi trasmissione cedolini di pagamento ai titolari di assegni vitalizi) richiedono la stampa dei documenti e, al momento, l'invio per posta ordinaria.
Gestire gli archivi di deposito e la procedura di scarto.	Caratteristica	X														Le attività richiedono, a rotazione, la presenza fisica in sede per la gestione degli archivi cartacei
Gestire il Sistema Qualità	Caratteristica	X														
Gestire la formazione	Caratteristica	X														

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestire la privacy e la sicurezza informatica. Ticketing e provisioning	Caratteristica	X														
Gestire la programmazione economico-finanziaria ed effettuare il controllo di gestione	Caratteristica	X														
Gestire la Sessione Europea annuale e le attività successive	Caratteristica	X														
Gestire l'acquisizione di beni e servizi	Caratteristica	X														
Gestire l'amministrazione del personale. Acquisire e sviluppare il personale	Caratteristica	X														La firma dei collaboratori assunti con incarico di prestazione professionle o ex art 63 viene acquisita in originale: quindi in presenza Anche le richieste dei Consiglieri arrivano con firma su carta.
Gestire le attività di difesa civica e di supporto alle attiività trasversali degli Istituti di garanzia	Caratteristica	X														
Gestire le funzioni di vigilanza e tutela a favore dei ristretti su istanza collettiva o individuale e la tutela a favore dei minori	Caratteristica	X														
Gestire le sedute degli organi istituzionali dell'Assemblea Legislativa	Caratteristica	X														
Gestire l'esercizio finanziario. Gestire la programmazione economico finanziaria	Caratteristica	X														
Predisporre e gestire il Piano della Performance	Caratteristica	X														
Promuovere il networking e le relazioni in ambito europeo e internazionale	Caratteristica	X														

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Promuovere la partecipazione all'elaborazione delle politiche regionali e locali	Caratteristica	X														
Supportare le attività della Consulta degli emiliano-romagnoli nel mondo	Caratteristica	X														
Sviluppare e gestire il software le applicazioni e i servizi intranet e internet	Caratteristica	X														
Aggiornamento piano delle attività del programma AdA	Caratteristica		X													
Aggiornamento strategia di Audit per il programma Adrion	Caratteristica		X													
Aggiornamento strategie di audit per il FSE e FESR	Caratteristica		X													
attività giurida-specialistica alla predisposizione di progetti di legge e di atti generali	Caratteristica		X													
attività inerenti il programma per la semplificazione e misure di promozione ai processi di democrazia partecipativa	Caratteristica		X													
attività specialistica in materia elettorale	Caratteristica		X													
attività tecnico giuridica alle attività di semplificazione	Caratteristica		X													
Attività tecnico giuridica di natura Costituzionale e Istituzionale a supporto della Presidenza e della Giunta	Caratteristica		X													

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Attività tecnico giuridica di natura Istituzionale a supporto del Gabinetto del Presidente	Caratteristica		X													
Attività tecnico giuridica per il completemanto del riodino funzionale e territoriale	Caratteristica		X													
Audit dei sistemi sulle attività/procedure di gestione e controllo del POR FSE e del POR FESR	Caratteristica		X													
Audit delle operazioni finanziate dal programma Adrion	Caratteristica		X													
Audit di sistema su pattività e procedure programma Adrion	Caratteristica		X													
Audit sulle operazioni confinanziate dal FSE e dal FESR	Caratteristica		X													
coordinamento attività inerenti la Pianificazione, Programmazione e AttuazIone Agenda digitale	Caratteristica		X													
coordinamento attività inerenti la rappresentanza, le relazioni esterne della Presidenza e della Giunta e il cerimoniale	Caratteristica		X													
coordinamento attività relative alla promozione della sicurezza urbana ed integrata e alla prevenzione della criminalità organizzata	Caratteristica		X													
coordinamento attivita sedute di Giunta	Caratteristica		X													
coordinamento degli interventi inerenti la polizia locale	Caratteristica		X													

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Cordinamento attività redazionale BURERT	Caratteristica		X													
Difesa e rappresentanza in giudizio dell'ente	Caratteristica		X													
Elaborazione piani dei controlli di regolarità amministrativa successivi e adempimenti conseguenti alla loro attuazione	Caratteristica		X													
Gestione contrattualistica	Caratteristica		X													
Gestione del contenzioso	Caratteristica		X													
Gestione della convenzione con la Corte di Conti/RER/CAL e coordinamento iniziative per lo sviluppo dell'osservatorio della finanza territoriale	Caratteristica		X													
pareristica legale	Caratteristica		X													
Presidio rapporti Giunta/Assemblea legislativa	Caratteristica		X													
Redazione delle relazioni annuali di controllo e del parere di audit per il POR FSE e il POR FESR 2014-2020	Caratteristica		X													
Supporto alla redazione del nuovo Patto per il Lavoro e per il Clima e alla costruzione della Strategia Regionale di Agenda 2030	Caratteristica		X													
Supporto alle attività per lo sviluppo di partenariati europei ed esteri, partecipazione alla cabina di regia internazione e raccordo con la consulta degli emiliano romagnoli nel mondo	Caratteristica		X													

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Veriche dell'attuazione del contributo FSUE	Caratteristica		X													
Verifica assistenza tecnica	Caratteristica		X													
Assunzioni, mobilità, distacchi, concorsi, lavoro autonomo	Caratteristica			X												La stipula dei contratti di lavoro e la gestione delel procedure di concorso richiedono a rotazione la presenza in sede
Autorità di certificazione Adrion	Caratteristica			X												
Azioni per rafforzare e creare reti di collaborazioni internazionali e nelle macro strategie regionali	Caratteristica			X												
Benessere, welfare, pari opportunità e supporto CUG	Caratteristica			X												
Comunicazione organizzativa	Caratteristica			X												
Contenzioso del lavoro	Caratteristica			X												
Cooperazione internazionale allo sviluppo nel quadro di Agenda 2030	Caratteristica			X												
Coordinamento delle politiche europee e dei rapporti con le Istituzioni europee nei settori di interesse regionale	Caratteristica			X												
Coordinamento politiche europee di sviluppo, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche regionali	Caratteristica			X												

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Erogazione contributi	Caratteristica			X												
Formazione	Caratteristica			X												L'organizzazioen di corsi in presenza richiede, a rotazione, la presenza presso le sedi formative
Ciclo produzione normativa con attività giuridico-normativa	Caratteristica			X												
Aiuti di Stato	Caratteristica			X												
Anticorruzione	Caratteristica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Trasparenza	Caratteristica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sanzioni amministrative	Caratteristica			X												
Riconoscimento persone giuridiche	Caratteristica			X												
Consulenza giuridica	Caratteristica			X												
FSC e processi contabili	Caratteristica			X												
Gestione convenzioni con enti	Caratteristica			X												

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione dei rapporti con gli attori dell'Eurolobbying comprese le regioni e reti di regioni europee	Caratteristica			X												
Gestione del Rapporto di Lavoro del personale regionale	Caratteristica			X												La presenza in sede è richiesta limitatamente alla necessità di consultare/gestire documentazione cartacea.
Gestione del Trattamento economico del personale regionale	Caratteristica			X												
Gestione delle Banche dati del Personale	Caratteristica			X												
Gestione Documentale Generale dell'Ente	Caratteristica			X												La presenza in sede è richiesta limitatamente alla necessità di consultare/gestire documentazione cartacea.
Gestione dotazioni	Caratteristica			X												per aggiornamento piattaforme serve collegamento sicuro. Per la consegna, ritiro e manutenzioen dispositivi serve la presenza, anche a rotazione, in sede
Gestione e sviluppo applicazioni	Caratteristica			X												
Gestione e sviluppo infrastrutture	Caratteristica			X												E' richiesta la presenza in sede, a rotazione, per il presidio del datacenter
Gestione e sviluppo sicurezza delle informazioni	Caratteristica			X												
Gestione fiscale, previdenziale e assicurativa Inail	Caratteristica			X												
Gestione incarichi, programmazione attività, valutazioni e incentivi	Caratteristica			X												

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione informazioni, urp e trasparenza	Caratteristica			X												
Gestione intranet	Caratteristica			X												
Gestione servizi in cloud	Caratteristica			X												
Governance IT	Caratteristica			X												
Monitoraggio e comunicazione	Caratteristica			X												
Organizzazione e supporto processi	Caratteristica			X												
Partecipazione a programmi regionali ed europei	Caratteristica			X												
Partecipazione regionale alla formazione del diritto europeo e di adeguamento ad esso dell'ordinamento regionale	Caratteristica			X												
Produzione di analisi e diffusione dell'informazione statistica	Caratteristica			X												
produzione di dati e servizi geografici	Caratteristica			X												
Produzione di statistiche ufficiali	Caratteristica			X												

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Promozione della comunicazione di cittadinanza	Caratteristica			X												
Promozione della partecipazione del sistema regionale alla CTE e Macro Strategie regionali	Caratteristica			X												
PRT e supporto a Unioni	Caratteristica			X												
Relazioni con l'Autorità europea per la Sicurezza Alimentare	Caratteristica			X												
Relazioni sindacali	Caratteristica			X												
Service (Agenzia Regionale Lavoro; ERGO; Struttura del Commissario per il Terremoto)	Caratteristica			X												
Servizio di conservazione documenti digitali per Enti Pubblici regionali e nazionali	Caratteristica			X												
Servizio di Consultazione archivio storico a Enti,Cittadini e Imprese	Caratteristica			X												
Servizio di gestione convenzioni enti, fatturazione attiva	Caratteristica			X												
Servizio di gestione e inventariazione archivio storico di San Giorgio di Piano	Caratteristica			X												Le mansioni presso l'Archivio di San Giorgio Di Piano devono essere svolte almenoin parte, in Presenza
Servizio di gestione tecnica sito web e pubblicazione banche dati Cultura	Caratteristica			X												

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Supporto a processi di fusione	Caratteristica			X												
Supporto a tutte le attività in carico alla AdG Adrion e raccordo con il MC e altre autorità del programma	Caratteristica			X												
Supporto al CAL	Caratteristica			X												
Supporto alla valorizzazione territoriale e progettazione strategica integrata	Caratteristica			X												
Sviluppo prodotto software di conservazione Sacer	Caratteristica			X												
Sviluppo territoriale e locale e promozione dei valori europei e della pace	Caratteristica			X												
Coordinamento e organizzazioen dei processi di Trasformazione digitale	Caratteristica			X												
Assistenza al presidente in sede Conferenza regioni	Caratteristica				X											
Bilancio di previsione	Caratteristica				X											
Controllo contabile atti amministrativi di programmazione / impegni di spesa	Caratteristica				X											
Controllo contabile ordinativi di pagamento e pagamenti tramite Cassa economale	Caratteristica				X											

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione dei tributi regionali	Caratteristica				X											
Gestione delle entrate della regione	Caratteristica				X											
Gestione e Consulenza Fiscale altri Enti	Caratteristica				X											
Gestione e Consulenza Fiscaledella Regione	Caratteristica				X											
Gestione precontenzioso e contenzioso	Caratteristica				X											
Rendiconto generale	Caratteristica				X											
Variazioni di bilancio	Caratteristica				X											
Acquisti di beni e servizi finanziate con risorse del PSR (Piano di sviluppo rurale)	Caratteristica					X										
Acquisti di beni e servizi finanziati con risorse del Bilancio regionale	Caratteristica					X										
agro-ambiente - gestione agronomica dei suoli agrari a ridotto impatto ambientale	Caratteristica					X										
agro-ambiente - interventi di tutela della biodiversita' di interesse comunitario ed agro-ambientale sui suoli agrari	Caratteristica					X										

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
aiuti di Stato e De minimis	Caratteristica					X										
aiuti OCM ortofrutta, vino, apicoltura, olio	Caratteristica					X										la gestione dei procedimenti dell'OCM ortofrutta non è ancora completamente informatizzata, i sistemi non sono aperti non consentendo il lavoro agile per una parte rilevante dell'attività. Mancanza di strumentazione informatica adeguata
Analisi e controllo giuridico amministrativo sulle deliberazioni e determinazioni del Direttore	Caratteristica					X										
Approccio Leader	Caratteristica					X										
Assistenza agli utenti esterni del SIAR	Caratteristica					X										L'attività prevede la presenza in sede per la consegna e il ritiro delle dotazioni informatiche ai collaboratori
Attività di gestione del rapporto di lavoro dei collaboratori dei servizi centrali della DG	Caratteristica					X										
Attività diretta di informazione e disseminazione	Caratteristica					X										
Attività internazionali e di progettazione europea	Caratteristica					X										
Attuazione PAN e misure di difesa integrata e biologica	Caratteristica					X										Servizi che in parte devono essere svolti in campo (trasferta)
autorizzazioni, riconoscimenti iscrizioni, pareri	Caratteristica					X										
Certificazione fitosanitaria paesi terzi (Import-Export)	Caratteristica					X										Servizi che in parte devono essere svolti in campo (trasferta)

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
collaborazione con altri Enti pubblici	Caratteristica					X										
Consultazione delle parti sociali attraverso gli organismi istituiti dalle normative di settore	Caratteristica					X										
Controllo aziende iscritte al RUOP e gestione Passaporto	Caratteristica					X										Servizi che in parte devono essere svolti in campo (trasferta)
Esecuzione Controlli e Sopralluoghi	Caratteristica					X										I sopralluogi richiedono l'utilizzo dell'auto di servizio
Gestione Attività faunistico-Venatoria (Organizzazione ATC, Formazione, Indennizzi, CRAS, ecc.)	Caratteristica					X										Rapporto con utenza di età anagrafica avanzata, non in possesso di dotazioni informatiche
Gestione del Demanio Marittimo (concessioni, autorizzazioni, ecc.)	Caratteristica					X										
Gestione istruttorie e decreti inerenti la ricostruzione post sisma del settore agricolo e agroindustriale	Caratteristica					X										
Gestione OCM	Caratteristica					X										
Gestione PESCA	Caratteristica					X										
Gestione produzioni a qualità regolamentata	Caratteristica					X										
Gestione Progetti di cooperazione territoriale interregionale (programmi Interreg, Italia-Croazia, ecc.)	Caratteristica					X										

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione PSR	Caratteristica					X										
Gestione UMA e Calamità	Caratteristica					X										
infrastrutture in area rurale	Caratteristica					X										
Interventi cofinanziati dal FEP 2007/2013 e dal FEAMP 2014/2020	Caratteristica					X										
interventi di tutela del suolo agrario per la conservazione della fertilita' e della sostanza organica	Caratteristica					X										
Manutenzione applicativi SIAR	Caratteristica					X										
Monitoraggio e valutazione	Caratteristica					X										
Multifunzionalità	Caratteristica					X										
Predisposizione del bilancio e sue variazioni e programmazione acquisizione di beni e servizi	Caratteristica					X										
Predisposizione relazioni tecniche e contenzioso	Caratteristica					X										
presidio normativo, tecnico, rapporti con Enti e operatori	Caratteristica					X										

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
procedimento autorizzativo degli operatori biologici	Caratteristica					X										
Programmazione e Assistenza tecnica	Caratteristica					X										
Programmazione e gestione della Pesca nelle acque interne	Caratteristica					X										
Programmazione e gestione raccolta, coltivazione, commercio e valorizzazione dei Tartufi (L.R. n. 24/1991	Caratteristica					X										
programmazione, coordinamento STACP, definizione procedure	Caratteristica					X										mancanza di strumentazione informatica adeguata
PSR interventi a gestione diretta	Caratteristica					X										
PSR interventi a gestione territoriale	Caratteristica					X										
ragioneria decentrata, fatturazione elettronica e controllo atti di natura contabile per tutta la Direzione generale	Caratteristica					X										
riduzione delle emissioni in atmosfera e uso razionale dell'acqua irrigua in agricoltura	Caratteristica					X										
Rilascio ABILITAZIONI/AUTORIZZAZIONI ATTESTATI	Caratteristica					X										Attività con presenza fisica a sportello anhe a rotazione
Sorveglianza fitosanitaria del territorio e Monitoraggi regolamentati	Caratteristica					X										Servizi che in parte devono essere svolti in campo (trasferta)

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Sostegno alla promozione dei prodotti agricoli	Caratteristica					X										
Statistica e valore delle produzioni agricole	Caratteristica					X										
Sviluppo applicativi del SIAR	Caratteristica					X										
Usi civici e riordino fondiario	Caratteristica					X										
vigilanza delle produzioni agroalimentari regolamentate	Caratteristica					X										
Accreditamento sanitario	Caratteristica						X									
Acquisizione beni e servizi e incarichi (programmazione, procedura mercato elettronico, supporto e stesura atti, gestione contratti e liquidazioni)	Caratteristica						X									
Adempimenti con Ministeri (MDS)	Caratteristica						X									
Affari generali e organizzazione. Attività di coordinamento dei servizi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza, programmazione. Attività quale direzione di riferimento per Intercen-er	Caratteristica						X									
Altre attività di prevenzione	Caratteristica						X									
Altro/progetti sanità e sociale	Caratteristica						X									

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Applicazione dei principi dell'armonizzazione contabile in ambito sanitario	Caratteristica						X									
assegnazione, monitoraggio e valutazione dell'uso delle risorse del Fondo regionale e dei Fondi nazionali per la non autosufficienza	Caratteristica						X									
Attuazione delle misure di sostegno al reddito	Caratteristica						X									
Attuazione Lr 5/2004 integrazione cittadini stranieri	Caratteristica						X									
Contrasto alla violenza di genere	Caratteristica						X									
Coordinamento area economico finanziaria Commissione salute	Caratteristica						X									
coordinamento e monitoraggio dei servizi consultoriali e attuazione degli indirizzi nazionali e regionali relativi al percorso nascita e all'area pediatrica	Caratteristica						X									
elaborazione di indirizzi per l'applicazione omogenea degli accordi nazionali, regionali e locali per il personale convenzionato e per le farmacie aperte al pubblico	Caratteristica						X									
Famiglia e genitorialità	Caratteristica						X									
Gestione degli applicativi di area sociale	Caratteristica						X									Alcuni interventi di help desk devono essere effettuati in sede
Gestione del rapporto di lavoro.	Caratteristica						X									

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione e monitoraggio della programmazione acquisizione tecnologie biomediche	Caratteristica						X									
Gestione interventi destinati a strutture socio Sanitarie e socio Sanitarie	Caratteristica						X									
Gestione liste attesa ricoveri programmati	Caratteristica						X									
Gestione rischio sanitario sicurezza delle cure	Caratteristica						X									
Governo economico-finanziario del Servizio Sanitario Regionale - Programmazione e controllo e Adempimenti V/Ministeri Salute e MEF	Caratteristica						X									
Governo piani di investimento	Caratteristica						X									
interventi e servizi nell'ambito del contrasto all'esclusione sociale	Caratteristica						X									
Malattie infettive e programmi di prevenzione collettiva	Caratteristica						X									
Malattie rare	Caratteristica						X									
Mobilità Sanitaria	Caratteristica						X									
Ottimizzazione della gestione finanziaria del Servizio Sanitario regionale	Caratteristica						X									

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Pari opportunità	Caratteristica						X									
Procedimenti di controllo e revisione sulle ODV, APS e CS iscritte nei registri e albi regionali e gestione finanziamenti	Caratteristica						X									
Procedimenti di iscrizione e cancellazione delle ODV, APS e CS nei registri e albi regionali	Caratteristica						X									
Progetti con Aziende Sanitarie, Comitati e coordinamento attività di centralizzazione	Caratteristica						X									
Progetti finanziati con fondi UE integrazione stranieri	Caratteristica						X									
progetti sanità e sociale	Caratteristica						X									
progetti socio sanitari	Caratteristica						X									
programmazione dei servizi di salute mentale (salute mentale adulti e dipendenze patologiche, neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza) e delle attività nelle carceri	Caratteristica						X									
programmazione del sistema dell'assistenza primaria in ambito residenziale, semiresidenziale, ambulatoriale e domiciliare e delle cure termali	Caratteristica						X									
programmazione dell'assistenza specialistica ambulatoriale ospedaliera e territoriale e del programma di assistenza odontoiatrica	Caratteristica						X									
Programmazione sociale	Caratteristica						X									

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Programmi vaccinali	Caratteristica						X									
Rafforzamento piattaforme logistiche	Caratteristica						X									
realizzazione delle strategie per l'uso appropriato e sicuro dei farmaci e dei dispositivi medici in ospedale e nel territorio	Caratteristica						X									
Realizzazione di iniziative informative e aggiornamento portale tematico	Caratteristica						X									
Regolamentazione assetti istituzionali del Servizio Sanitario e Socio-sanitario regionale (IPAB, ASP, società a partecipazione pubblica, relazione con Università, accordi contrattuali con strutture private accreditate, ecc.)	Caratteristica						X									
Revisione coordinamento funzioni ospedaliere di rilievo regionale	Caratteristica						X									
Sanità Veterinaria e Igiene degli Alimenti	Caratteristica						X									
Servizi educativi 0-6	Caratteristica						X									
Servizi per i minorenni	Caratteristica						X									
Servizio civile	Caratteristica						X									
Supporto alle attività legali e di gestione del contenzioso socio-sanitario (incluso gestione diretta sinistri, risarcimenti ex L. 210/92, privacy, trasparenza e anticorruzione)	Caratteristica						X									

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Tutela salute luoghi di lavoro	Caratteristica						X									
Accordi di Programma, Piani e Programmi, Protocolli di intesa e Convenzioni	Caratteristica							X								
Accordi e convenzioni con altri enti o società, anche finalizzati all'istituzione di fondi di finanza agevolata	Caratteristica							X								
Acquisizione Beni e Servizi	Caratteristica							X								
approvazione e presidio dell'attuazione di attività orientative, formative e per il lavoro cofinanziate da fondi regionali, nazionali e comunitari	Caratteristica							X								
Assistenza tecnica, tutela privacy, riscossioni coattive	Caratteristica							X								
Attività autorizzatoria, giuridica e di monitoraggio	Caratteristica							X								e' prevista una attività di sopralluoghi svolti ai fini dei collaudi e delle verifiche quindicennali degli impianti autostradali di distribuzione carburanti per autotrazione, da svolgere in presenza e pertando non smartabile
Attività di programmazione, affidamento e gestione dei fabbisogni per gli incarichi di lavoro autonomo e attività di gestione di acquisizione di beni e servizi della DG e del servizio aa.gg.	Caratteristica							X								
Attività normativa	Caratteristica							X								
Attrattività (gestione bando, accordi e iniziative con ERVET e ICE)	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
Attrazione e supporto a produzioni audiovisive	Caratteristica							X								

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Audit in loco presso gli enti accreditati	Caratteristica							X								
AUTORIZZAZIONE DELLE MISURE E DEI SERVIZI DI FORMAZIONE, LAVORO E CERTIFICAZIONE	Caratteristica							X								
Concessione aiuti di stato	Caratteristica							X								
Controlli a campione su rendicontazioni (DPR 445/2000)	Caratteristica							X								
Controlli in loco e verifiche ispettive	Caratteristica							X								
Controllo Amministrativo desk delle Operazioni Autorizzate	Caratteristica							X								
Controllo Amministrativo desk delle Operazioni Finanziate	Caratteristica							X								
Coordinamento delle attività di Liquidazione e presidio degli adempimenti contabili di competenza del Servizio	Caratteristica							X								
Coordinamento e attività Service-desk federato	Caratteristica							X								Implica talvolta attività hw sulle macchine
Definizione e gestione bandi per le imprese (predisposizione bandi, gestione istruttorie, concessioni e liquidazioni)	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
Definizione e predisposizione di misure incentivanti per le imprese e professionisti	Caratteristica							X								

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Definizione ed attuazione di misure per la cooperazione in attuazione della legge regionale di settore	Caratteristica							X								
definizione ed attuazione di misure per l'artigianato in attuazione della legge regionale di settore	Caratteristica							X								
Definizione ed attuazione di misure per lo sviluppo sostenibile	Caratteristica							X								
diritto allo studio scolastico e universitario	Caratteristica							X								
Economic intelligence	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
edilizia scolastica e universitaria	Caratteristica							X								
Gestione accessi Parix Web, Telemaco, Adrier web	Caratteristica							X								Implica talvolta attività hw sulle macchine
Gestione accordi istituzionali e convenzioni	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
Gestione attività progetti di rilevanza strategica	Caratteristica							X								
Gestione dei bandi	Caratteristica							X								
Gestione dei procedimenti dell'ordinanza 57/2012 e supporto giuridico-amministrativo per le attività connesse al sisma	Caratteristica							X								

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione del Programma Nazionale Garanzia Giovani*	Caratteristica							X								
Gestione delle comunità e delle reti del patrimonio (biblioteche, archivi storici e musei)	Caratteristica							X								
Gestione delle funzioni relative al sistema fieristico regionale (inclusa gestione bando specifico)	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
Gestione di progetti europei riguardanti il patrimonio culturale	Caratteristica							X								
Gestione e controllo delle Attività in Apprendistato*	Caratteristica							X								
Gestione e implementazione banche dati del patrimonio architettonico, paesaggistico e naturale (Flora regionale, Alberi monumentali, Giardini e parchi storici, Beni architettonici, Nuclei storici)	Caratteristica							X								
Gestione interventi diretti di conservazione, restauro, valorizzazione, promozione e digitalizzazione	Caratteristica							X								
gestione istituti inerenti il rapporto di lavoro	Caratteristica							X								
Gestione piattaforma SuapER (attività svolta con il supporto di Lepida Spa)	Caratteristica							X								
Gestione portali emiliaromagnacreativa, giovazoom, younger card	Caratteristica							X								Le mansioni specifiche della PO in questa attività debbono essere svolte, almeno in parte, in presenza
GESTIONE PROGETTI APPROVATI	Caratteristica							X								

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione progetti di cooperazione interregionale	Caratteristica							X								
ianticorruzione trasparenza privacy	Caratteristica							X								
Infrastrutture e servizi abilitanti per biblioteche, archivi storici (xDAMS, IBC Archivi) e musei (PatER) e LOD per il dominio cultura	Caratteristica							X								
Interrogazione e alimentazione banche dati e gestione applicativi regionali (RNA, BDNA, DURC, Telemaco, SAP, E-Grammata, Atti ecc.)	Caratteristica							X								
INTERVENTI PER LA QUALIFICAZIONE DELL'OCCUPAZIONE E L'ATTUAZIONE DEI SERVIZI PER IL LAVORO	Caratteristica							X								
INTERVENTI PER L'OCCUPAZIONE E L'INCLUSIONE SOCIALE E LAVORATIVA	Caratteristica							X								
Intese, conferenze di servizi, regolamentazione e interventi normativi	Caratteristica							X								
Istruttoria di rendicontazione sulle domande di pagamento imprese	Caratteristica							X								
Istruttoria di rendicontazione sulle domande di pagamento società in house, progetti di cui è beneficiaria la Regione, procedure negoziate	Caratteristica							X								
Istruttoria di rendicontazione sulle domande di pagamento soggetti pubblici	Caratteristica							X								
Istruttoria formale e amministrativa delle istanze per l'ottenimento di contributi	Caratteristica							X								

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Istruttoria rendicontazione, valutazione ex post e redazione atti di liquidazione a privati ed EE.LL.	Caratteristica							X								
Istruttoria su stati d'avanzamento, rendicontazioni, liquidazione, emissione mandati	Caratteristica							X								Le mansioni specifiche della PO in questa attività debbono essere svolte, almeno in parte, in presenza
Monitoraggio e controllo di fondi di finanza agevolata	Caratteristica							X								
Organizzazione e gestione di nuclei di valutazione tecnica	Caratteristica							X								
organizzazione e/o partecipazione a organismi/gruppi di lavoro	Caratteristica							X								
Osservatorio giovani, osservatorio cultura, progetti gestiti dal servizio (europei, di promozione, ecc.)	Caratteristica							X								
pareristica e consulenza giuridica, amministrazione del contenzioso, sessione comunitaria, redazione testi normativi, linee guida e controllo bandi	Caratteristica							X								
PARTECIPAZIONE A TAVOLI NAZIONALI E REGIONALI DI CONCERTAZIONE/CONSULTAZIONE E A GRUPPI DI LAVORO	Caratteristica							X								
Partecipazione alla realizzazione diretta di grandi progetti infrastrutturali	Caratteristica							X								
PIANIFICAZIONE RISORSE FINANZIARIE E CONTROLLI	Caratteristica							X								
predisposizione atti	Caratteristica							X								Le mansioni specifiche della PO in questa attività debbono essere svolte, almeno in parte, in presenza

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Predisposizione atti di concessione e relativi impegni di spesa	Caratteristica							X								
Predisposizione bandi, istruttoria domande, valutazione progetti e programmi	Caratteristica							X								Le mansioni specifiche della PO e della segreteria in questa attività debbono essere svolte, almeno in parte, in presenza
predisposizione e gestione bilancio dell'Istituto	Caratteristica							X								
predisposizione regolamenti e aggiornamento normativo	Caratteristica							X								
Procedure di accreditamento degli Enti di Formazione Professionale, dei Consorzi per l'internazionalizzazione dell'Emilia-Romagna e della Rete Alta Tecnologia	Caratteristica							X								
Procedure di riconoscimento delle Scuole di Musica e dei Centri di Servizio e Consulenza	Caratteristica							X								
progetti internazionali	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
Programmazione e gestione delle iniziative di promozione economica e istituzionale all'estero e di incoming	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
Programmazione, acquisizione di beni e servizi per la DG e coord. procedure di evidenza pubblica	Caratteristica							X								
Programmazione, gestione e comunicazione delle iniziative di promozione culturale all'estero	Caratteristica							X								Alcune attività devono essere svolte in presenza.
programmi/piani per le politiche dell'istruzione/formazione/lavoro	Caratteristica							X								

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Proposte normative, accordi, piani, programmi, gestione fasi concertative	Caratteristica							X								
Raccolta e conservazione della documentazione del patrimonio architettonico, paesaggistico e naturale	Caratteristica							X								
Redazione bandi e concessione misure di contribuzione e finanziamenti a privati ed EE.LL.	Caratteristica							X								
Redazione e gestione del Piano ex L.R. 18/2000	Caratteristica							X								
Redazione e gestione del Programma relativo alla L.R. 2/77 (Conservazione alberi monumentali)	Caratteristica							X								
Selezione e gestione di progetti di ricerca e trasferimento tecnologico di centri di ricerca e di organizzazione del sistema ricerca	Caratteristica							X								
Selezione e gestione di progetti di ricerca, innovazione tecnologica ed energetica delle imprese	Caratteristica							X								
Selezione e gestione di progetti per realizzazioni o riqualificazioni di carattere edilizio/urbanistico/energetico e per iniziative di interesse pubblico	Caratteristica							X								
Servizio di biblioteca e fototeca, deposito legale	Caratteristica							X								
Servizio di catalogazione, digitalizzazione e gestione del catalogo del patrimonio culturale	Caratteristica							X								Le mansioni specifiche di segreteria della pianificazione bibliotecaria e archivistica debbono essere svolte, almeno in parte, in presenza
Sistema informatico SFINGE	Caratteristica							X								

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Sistema informativi della formazione - SIFER	Caratteristica							X								
Sistema informativo della scuola e dell'istruzione - Anagrafe Regionale degli Studenti IeFP	Caratteristica							X								Implica talvolta attività hw sulle macchine
Sistema informativo della scuola e dell'istruzione - Anagrafe Regionale dell'Edilizia Scolastica	Caratteristica							X								
sistema regionale delle qualifiche e del sistema di certificazione	Caratteristica							X								
Sistemi informativi Apprendistato - SIAPER e SIAAF	Caratteristica							X								
Società Partecipate, Nomine, Camere di Commercio e Aiuti di Stato	Caratteristica							X								
Studi, ricerche e divulgazione sul patrimonio architettonico, paesaggistico e naturale	Caratteristica							X								
Supporto ai beneficiari (risposte ai quesiti, predisposizione di manuali di rendicontazione e modulistica, incontri, approfondimenti normativi)	Caratteristica							X								
Supporto all'Autorità di Gestione per l'Attuazione del POR FSE, PON GG, PON SPAU, POC SPAO, PON Inclusione	Caratteristica							X								
Valutazioni tecniche rese a soggetti pubblici e privati in ambito regionale	Caratteristica							X								
Verifica avanzamento attività in raccordo con le strutture dell'AdG (certificazione, monitoraggio, concessione, controllo in loco, ragioneria)	Caratteristica							X								Alcune attività indirette richiedono la presenza in ufficio

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Verifica di ammisibilità della Spesa delle Operazioni Finanziate	Caratteristica							X								
Attività di indirizzo e vigilanza di soggetti esterni in applicazione delle normative di settore	Caratteristica								X							
Attività trasversali di supporto e gestione	Caratteristica								X							
Attuazione e monitoraggio politiche abitative	Caratteristica								X							
Attuazione e monitoraggio programmi rigenerazione urbana	Caratteristica								X							
Attuazione legge urbanistica regionale	Caratteristica								X							
Beni e Servizi	Caratteristica								X							
Cispadana	Caratteristica								X							
Comunicazione web, eventi, prodotti grafici	Caratteristica								X							
Consulenza giuridica (a Servizi della Direzione o di altri settori regionali, enti territoriali, professionisti e privati, in materia di governo del territorio	Caratteristica								X							
Coordinamento e attuazione della strategia dello sviluppo sostenibile: Agenda ONU 2020 - 2030	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Coordinamento e supporto di Direzione al ciclo di programmazione (DEFR, programmi di attività, piano performance, rendicontazione) e alla valutazione delle prestazioni	Caratteristica								X							
Coordinamento e supporto di Direzione per la programmazione finanziaria, gestione bilancio e controllo della spesa	Caratteristica								X							
Coordinamento e supporto giuridico di Direzione area trasporti, elaborazione atti, accordi, proposte di legge, regolamenti	Caratteristica								X							
Dati e cartografie sul suolo a supporto della pianificazione territoriale	Caratteristica								X							
Dati e cartografie sulle risorse naturali della montagna	Caratteristica								X							
Definizione e aggiornamento normativo tecnico sui requisiti delle opere edilizie, sicurezza ed efficientamento energetico	Caratteristica								X							
Demanio	Caratteristica								X							
Disciplina degli usi della risorsa idrica	Caratteristica								X							
Disciplina scarichi, fanghi e effluenti	Caratteristica								X							
Elaborazione testi normativi (leggi regionali, atti di indirizzo e di coordinamento tecnico, circolari, in materia di governo del territorio	Caratteristica								X							
Gestione banche dati scientifici e sitemi autorizzativi informatizzati	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione dei finanziamenti e nuovi bandi	Caratteristica								X							
Gestione della tariffa puntuale: elaborazione del regolamento tipo	Caratteristica								X							
Gestione dell'anagrafe dei siti da bonificare prodomica all'elaborazione del Piano bonifiche dei siti contaminati	Caratteristica								X							
Gestione delle banche dati geologiche, del rischio idrogeologico, del patrimonio geo-escursionistico e servizi connessi	Caratteristica								X							
Gestione e controllo programmi di rigenerazione urbana	Caratteristica								X							
Gestione e controllo programmi politiche abitative	Caratteristica								X							
Gestione economica e finanziaria del trasporto pubblico locale e ferroviario	Caratteristica								X							
Gestione elenco di merito imprese settore edilizio	Caratteristica								X							L'attività gestione comunicazioni abusivismo edilizio richiede anche la consultazione e aggiornamento archivi cartacei in presenza
Gestione funzioni trasversali: vigilanza sugli enti strumentali	Caratteristica								X							
Gestione investimenti e progetti integrati	Caratteristica								X							
Gestione L.R. 16/2015 e Piano Regionale di Gestione dei Rifiuti	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione osservatori regionali contratti pubblici, cantieri in corso e opere incompiute, promozione legalità e sicurezza dei cantieri	Caratteristica								X							
Gestione progetti comunitari	Caratteristica								X							
Gestione rete ferroviaria regionale e dello Stato	Caratteristica								X							
Informatica	Caratteristica								X							
Istituzione nuove aree protette e siti di rete natura	Caratteristica								X							
Istruttoria progetti, piani e programmi	Caratteristica								X							
Logistica e Progetti Europei	Caratteristica								X							
Miglioramento e innovazione in materia di politiche abitative	Caratteristica								X							
Miglioramento e innovazione in materia di rigenerazione urbana	Caratteristica								X							
Monitoraggio e promozione mobilità ciclabile e sostenibile	Caratteristica								X							
Monitoraggio qualità dei servizi ferroviari e rapporti con l'utenza	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Osservatorio Paesaggio	Caratteristica								X							
Pericolosità sismica e risorse energetiche	Caratteristica								X							
Pianificazione di bacino, rapporti con la pianificazione territoriale e urbanistica e coordinamento dei soggetti competenti	Caratteristica								X							
Pianificazione e coordinamento in materia di attività estrattive e minerarie	Caratteristica								X							
Pianificazione in materia di tutela e risanamento della qualità dell'aria	Caratteristica								X							
Pianificazione in materia di tutela e risanamento delle acque	Caratteristica								X							
Politiche tariffarie e governance del sistema	Caratteristica								X							
Predisposizione capitolati tecnici e bandi di gara	Caratteristica								X							
Predisposizione di nuove normative o aggiornamento di quelle esistenti	Caratteristica								X							
Predisposizione e gestione strumenti di semplificazione disciplina edilizia, regolazione contributo di costruzione e vigilanza abusivismo edilizio	Caratteristica								X							
Presidio in materia di emissioni in atmosfera	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Presidio in materia di inquinamento acustico	Caratteristica								X							
Presidio in materia di inquinamento elettromagnetico	Caratteristica								X							
Presidio in materia di inquinamento luminoso	Caratteristica								X							
Presidio in materia di rischio incidenti rilevanti	Caratteristica								X							
Prevenzione del rischio sismico	Caratteristica								X							
PRIT Piano Regionale Integrato dei Trasporti	Caratteristica								X							
Produzione e analisi dati geologici e idrogeologici pianura	Caratteristica								X							
Progetti Europei	Caratteristica								X							
Progetti Europei sulle matrici aria e acqua	Caratteristica								X							
Programmazione servizi ferroviari	Caratteristica								X							
Programmazione, gestione tecnico amministrativa e monitoraggio interventi di bonifica ed irrigazione e coordinamento dei soggetti competenti	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Programmazione, gestione tecnico amministrativa e monitoraggio interventi di difesa del suolo e della costa e coordinamento dei soggetti competenti	Caratteristica								X							
PTPR Piano Paesistico Territoriale Regionale	Caratteristica								X							
PTR Piano Territoriale Regionale	Caratteristica								X							
Rapporti di lavoro	Caratteristica								X							
Ricostruzione post sisma 2012	Caratteristica								X							
Rischi costieri e banche dati Mare Costa	Caratteristica								X							
Servizio Art. 6 comma 9 (Prevalutazioni)	Caratteristica								X							
Servizio Procedure di AIA (coordinamento)	Caratteristica								X							
Servizio Procedure di Screening	Caratteristica								X							
Servizio Procedure di VIA VAS	Caratteristica								X							
Sicurezza stradale	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Sistema Informativo della Pianificazione	Caratteristica								X							
Sistema Informativo Viabilità e Trasporti	Caratteristica								X							
Società Partecipate	Caratteristica								X							
Suporto giuridico per le tematiche ambientali: elaborazione progetti di legge, consulenza ai settori e contenzioso	Caratteristica								X							
Supporto alla progettazione e all'attuazione delle attività dell'Osservatorio per l'educazione e alla sicurezza stradale	Caratteristica								X							
Supporto allo sviluppo organizzativo di Direzione, definizione e istituzione di posizioni dirigenziali e non dirigenziali	Caratteristica								X							
Supporto per gli aspetti economici alle strutture della Direzione in materia di aiuti di stato	Caratteristica								X							
Sviluppo ed applicazione di buone pratiche in materia di difesa del suolo, della costa e bonifica e coordinamento dei soggetti competenti	Caratteristica								X							
Trasporto per vie d'acqua, porto Ravenna e Aeroporti	Caratteristica								X							
Valutazione impatto urbanistico e territoriale opere pubbliche di interesse statale e cura relative procedure di intesa	Caratteristica								X							
Viabilità	Caratteristica								X							

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Acquisizione Beni e Servizi	Caratteristica									X						
Applicazione normativa in materia di malattia e visite fiscali	Caratteristica									X						
Atti amministrativi	Caratteristica									X						
Attività di previsione e prevenzione - Altri RISCHI	Caratteristica									X						
Attività di previsione e prevenzione - SISMICA	Caratteristica									X						
Attività emergenziali (*)	Caratteristica									X						
Bilancio e Servizi contabili	Caratteristica									X						
Comunicazione e Informazione	Caratteristica									X						
Controlli interni - Trasparenza e Prevenzione della Corruzione	Caratteristica									X						
Coordinamento delle procedure e attività di gestione del volontariato	Caratteristica									X						
Gestione Contabilità Speciali	Caratteristica									X						

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Gestione contributi a soggetti privati, danneggiati da eventi calamitosi	Caratteristica									X						
Monitoraggio e coordinamento interrogazioni	Caratteristica									X						
Organizzazione, Gestione e Formazione personale del comparto e dirigenziale	Caratteristica									X						
Procedimenti in materia sismica	Caratteristica									X						
Procedure affidamento Lavori	Caratteristica									X						
Procedure inventariali e cespiti	Caratteristica									X						
Processi e Procedimenti istruttori ed autorizzativi	Caratteristica									X						
Processi e procedimenti istruttori ed autorizzativi	Caratteristica									X						
Programmazione	Caratteristica									X						
Programmazione e Controllo	Caratteristica									X						
Programmazione, gestione e realizzazione degli interventi di difesa del suolo rischio idraulico, idrogeologico, difesa del suolo	Caratteristica									X						

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Rischi antropici e incendi boschivi	Caratteristica									X						
Servizi Amministrativi e Giuridici	Caratteristica									X						
Servizi Informativo-Informatici	Caratteristica									X						
Sicurezza nei luoghi di lavoro e nei cantieri	Caratteristica									X						
Supporto specialistico ai RUP nella gestione unificata delle procedure di affidamento di LL.PP.	Caratteristica									X						
Trasparenza	Caratteristica									X						
Approvvigionamenti e logistica (esecuzione della fornitura di beni e servizi)	Caratteristica										X					
Attività amministrativa (redazione atti)	Caratteristica										X					
Attività di monitoraggio, controllo e audit a supporto della Direzione, comprensive di quelle a servizio della certificazione ISO 27001	Caratteristica										X					
Certificazione fondi SIE programmazione 2014-2020	Caratteristica										X					
Coordinamento dello sviluppo degli applicativi informatici	Caratteristica										X					

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Esecuzione pagamenti	Caratteristica										X					
Gestione amministrativo contabile delle risorse finanziarie	Caratteristica										X					
Gestione del contenzioso	Caratteristica										X					la gestione degli atti giudiziari talvolta richiede la presenza fisica per ritirare e gestire posta cartacea e firme olografe su documenti
Gestione del personale dell'Agenzia (Presenze, Trasferte, Formazione, Osservatorio Competenze, ecc.)	Caratteristica										X					
Gestione del sito web dell'Agenzia	Caratteristica										X					
Gestione dell'hardware	Caratteristica										X					per l'assistenza da compiersi con intervento diretto su macchine e attrezzature può essere necessaria la presenza fisica in sede
Gestione fideiussioni	Caratteristica										X					
OCM Ortofrutta e vitivinicolo	Caratteristica										X					
Piano colturale grafico	Caratteristica										X					
Produzioni Animali e condizionalità	Caratteristica										X					
PSR - Investimenti e misure atipiche	Caratteristica										X					

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
PSR - Superficie	Caratteristica										X					
Regime di pagamento di base e procedimenti collegati	Caratteristica										X					
Registro debitori	Caratteristica										X					
Rendicontazione spese Unione Europea	Caratteristica										X					
Supporto analisi informatica	Caratteristica										X					
Analisi dei fabbisogni e monitoraggio post convenzioni	Caratteristica											X				
Area legale (gestione contenzioso e supporto giuridico)	Caratteristica											X				
Dematerializzazione del ciclo degli acquisti e gestione Piattaforma NOTIER	Caratteristica											X				
Gestione adempimenti trasversali alle procedure di gara	Caratteristica											X				
Gestione Piattaforma SATER e assistenza informatica	Caratteristica											X				
Organizzazione, personale e acquisizione di beni e servizi di funzionamento	Caratteristica											X				

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Presidio e gestione delle procedure di gara svolte da Intercent-ER quale centrale di committenza, soggetto aggregatore e stazione appaltante per altri enti	Caratteristica											X				sottoscrizione verbali" sedute pubbliche verifica amministrativa stampa verbali in forma analogica (es: sottoscrizione dei verbali da parte dei commissari, produzione in giudizio, produzione alle forze dell'ordine), qualora si tratti di quantitativi significativi o di formati speciali (A3) / sottoscrizione verbali sedute pubbliche verifica tecnica ed economica e verbali sedute Commissioni Giudicatrici / sedute Commissioni con valutazione campionatura /
Presidio e gestione delle procedure di gara svolte da Intercent-ER quale centrale di committenza, soggetto aggregatore e stazione appaltante per altri enti	Caratteristica											X				
Programmazione finanziaria e gestione del bilancio	Caratteristica											X				Particolari documenti analogici espressamente richiesti dal Tesoriere
Gestione dei procedimenti di verifica tecnica relativi all' accreditamento delle strutture, pubbliche e private, sanitarie e socio sanitarie, del SSR, da modificare con Organismo Tecnicamente Accreditante (OTA)	Caratteristica												X			
Governance della ricerca	Caratteristica												X			
Governance nell’innovazione sanitaria	Caratteristica												X			
Governance nell’innovazione sociale	Caratteristica												X			
Presidio delle attività istituzionali per il governo del sistema di Educazione Continua in Medicina (ECM) e per la gestione della formazione manageriale	Caratteristica												X			
Gestione progetti sanità e sociale	Caratteristica												X			
Supporto alle attività conseguenti alla partecipazione della Regione (Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare e ASSR), a progetti/programmi di ricerca sanitaria finanziati dalla Comunità Europea, dallo Stato e dalla Regione stessa	Caratteristica												X			
Acquisizione beni e servizi e stipula convenzioni per il Commissario	Caratteristica													X		

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Amministrazione e gestione procedimenti espropriativi.	Caratteristica													X		
Assistenza MUDE	Caratteristica													X		
Attività finanziaria contabilità speciale	Caratteristica													X		
Consulenza giuridica e gestione del contenzioso sisma	Caratteristica													X		
Coordinamento attività sisma strutture regionali ed EE.LL.	Caratteristica													X		
Coordinamento ricostruzione centri storici	Caratteristica													X		
Gare e contratti	Caratteristica													X		
Monitoraggio e reportistica	Caratteristica													X		
Monitoraggio Ricostruzione	Caratteristica													X		
Programma OO.PP.BB.CC.	Caratteristica													X		
Supporto al comitato istituzionale e attuazione decisioni del Comitato	Caratteristica													X		

Attività che possono essere svolte a distanza	Tipologia Attività	DG ASSEMBLEA	GABINETTO E SEGRETERIE POLITICHE	DG REII	DG FINANZE	DG ACP	DG CPSW	DG ECLI	DG CTA	AG SICUREZZA TERRITORIALE E	AGREA	INTERCENT-ER	AG SANITARIA E SOCIALE REGIONALòE	AG SISMA 2012	AG INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	Prescrizioni
Attività di informazione e gestione ufficio stampa	Caratteristica														X	E' richiesta, anche a rotazione, la presenza in sede per conferenze stampa e convegni in presenza
Gestione della comunicazione online e sui social media	Caratteristica														X	E' richiesta, anche a rotazione, la presenza in sede per conferenze stampa e convegni in presenza
Monitoraggio rassegna stampa quotidiana nazionale e locale su Radio, TV	Caratteristica														X	E' richiesta, anche a rotazione, la presenza in sede per conferenze stampa e convegni in presenza
Programmazione e progettazione campagne di comunicazione istituzionale	Caratteristica														X	E' richiesta, anche a rotazione, la presenza in sede per conferenze stampa e convegni in presenza
Realizzazione video servizi, radio comunicati, servizi fotografici	Caratteristica														X	E' richiesta, anche a rotazione, la presenza in sede per conferenze stampa e convegni in presenza
Realizzazione di prodotti editoriali	Caratteristica														X	E' richiesta, anche a rotazione, la presenza in sede per conferenze stampa e convegni in presenza

MODELLO DI PROGETTAZIONE E UTILIZZO DEGLI SPAZI NELLA FASE DI SPERIMENTAZIONE DELLA MODALITA' LAVORATIVA «SMART-WORKING»

Classificazione degli spazi

Spazi di Coworking

Coworking di Struttura

Individuazione locali all'interno degli spazi attribuiti alle Strutture

N.B. per l'attuazione di questa fase è necessario il coinvolgimento di tutte le DG

Coworking di Sede

Individuazione locali messi in disponibilità della DGREII all'interno di una sede regionale

N.B. spazi gestiti direttamente dalla DG REII, possibilmente evitando la commistione tra accesso di pubblico e uffici regionali

Coworking Open

Utilizzo «Spazi Bianchi»

Tipologie di utenti

Smart Worker RER (SW)

Part-time (PT)

Ospiti

Smart Worker Altri Enti (SW)

Telelavoratori (TL)

Consulenti (Cons)

Tipologie di utenti

Smart Worker RER (SW)

Ospiti

Telelavoratori satelliti (TLS)

Smart Worker Altri Enti (SW)

Consulenti (Cons)

TIPOLOGIA COWORKING	QUANDO UTILIZZARE QUESTA TIPOLOGIA	METODOLOGIA DI SPERIMENTAZIONE	VARIABILI SUI COSTI PER IL SERVIZIO APPROVVIGIONAMENTI, PATRIMONIO, LOGISTICA E SICUREZZA
SPERIMENTATORI VIRTUALI	Questa tipologia si applica quando il numero di sperimentatori all'interno di una sede è inferiore a 3	Il personale interessato rientrante in questa categoria, occuperà la propria postazione di lavoro impegnandosi a mantenere la «scrivania sgombra»	**Nessun costo aggiuntivo**
COWORKING DI STRUTTURA	Questa tipologia si applica quando si ha un numero di sperimentatori superiore a 3 per sede, possibilmente afferente ad un'unica struttura	Si concorderà con il Responsabile della Struttura interessata la possibilità di dedicare una stanza «coworking» per gli sperimentatori che abbandoneranno la scrivania attualmente utilizzata	Possibili variabili: 1. Mantenimento del layout ufficio «coworking» come attuale, cambiandone la sola funzione – **Nessun costo aggiuntivo** 2. Modifica layout ufficio «coworking» con sostituzione arredo e revisione delle postazioni di lavoro – **Costi aggiuntivi per arredamento e impiantistica**
COWORKING DI SEDE	Questa tipologia si applica quando si ha un numero elevato di sperimentatori (sia all'interno della sede, che come possibili utenti)	Verranno attrezzati spazi attualmente non utilizzati o sottoutilizzati all'interno della sede in modo che tutti gli smartworkers (anche di strutture differenti) si ritrovino in spazi comuni a tutti *NB. Per ora in corso di sperimentazione in V.le A.Moro 18*	Possibili variabili: 1. Mantenimento del layout ufficio «coworking» come attuale, cambiandone la sola funzione – **Nessun costo aggiuntivo** 2. Modifica layout ufficio «coworking» con sostituzione arredo e revisione delle postazioni di lavoro – **Costi aggiuntivi per arredamento e impiantistica**
COWORKING OPEN	Questa tipologia si applica anche a coworkers esterni	Verrà attrezzato uno spazio di «coworking pubblico» attraverso la trasformazione di una sala riunioni	**Costi aggiuntivi per arredamento e impiantistica**

TIPOLOGIE DI LOCALI PREVISTI

STEP 1
- COWORKING

STEP 2
- COWORKING QUIET

STEP 3
- CALL AND CHAT

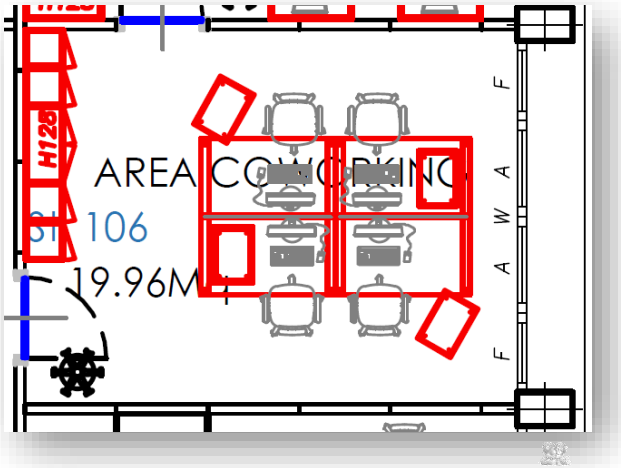
STEP 4
- SOCIAL HUB

STEP 5
- WAR ROOM

COWORKING

Descrizione	Locale per lavoro con interazione tra il personale
Livello di rumorosità	Medio
Modalità Utilizzo	Libero accesso / prenotazione

Immagine a solo scopo illustrativo



Raffigurazione in planimetria

Dotazioni arredo:
- Scrivanie (con eventuale divisorio)
- Cassettiera con cuscino e serratura
- Armadietti per materiale personale
- Armadietto condiviso per materiale ufficio
- Attaccapanni

COWORKING QUIET

Descrizione	Locale per lavoro di concentrazione
Livello di rumorosità	Basso
Modalità Utilizzo	Prenotazione

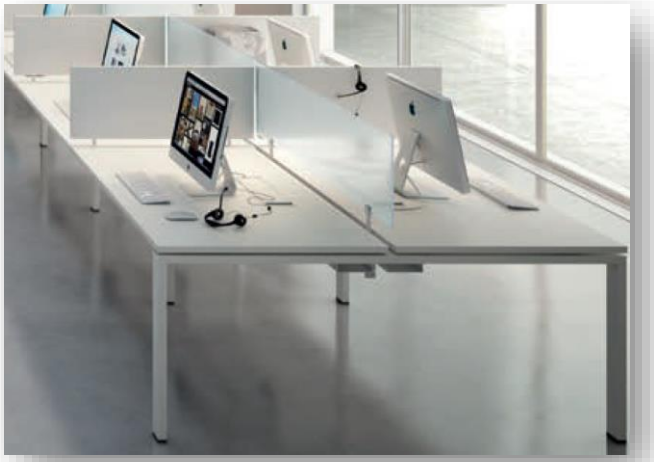
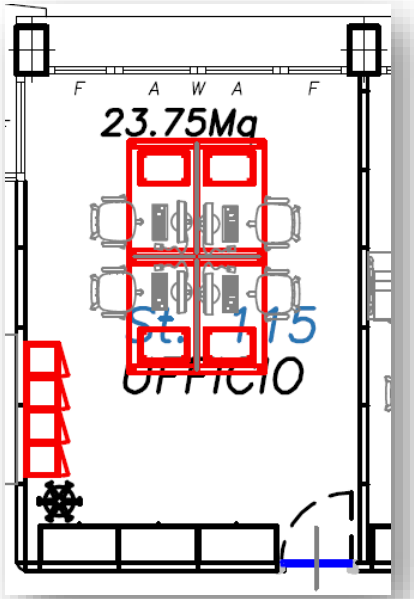


Immagine a solo scopo illustrativo



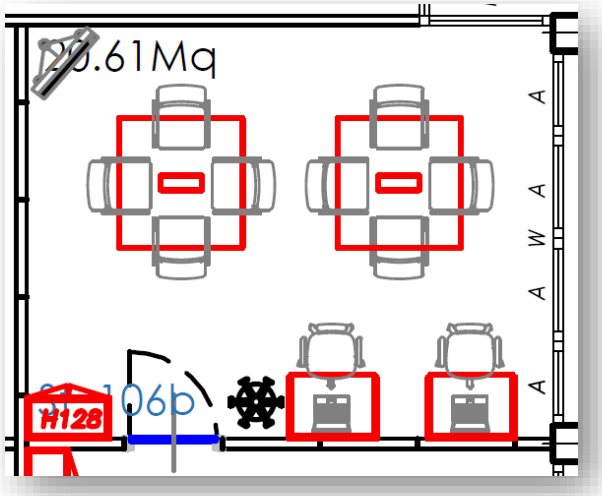
Raffigurazione in planimetria

Dotazioni arredo:
- Scrivanie con doppio divisorio
- Cassettiera con serratura
- Armadietti per materiale personale
- Armadietto condiviso per materiale ufficio
- Attaccapanni

CALL AND CHAT

Descrizione	Locale per condivisione e telefonate non riservate
Livello di rumorosità	Medio/Alto
Modalità Utilizzo	Libero accesso

Immagine a solo scopo illustrativo



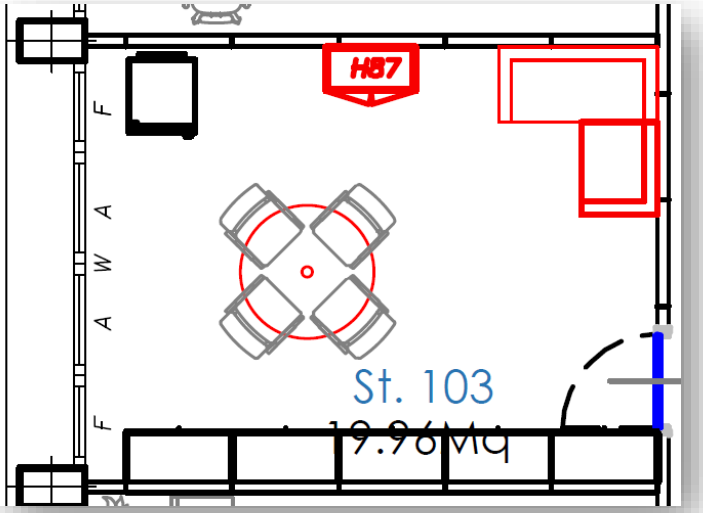
Raffigurazione in planimetria

Dotazioni arredo:
- Tavoli per piccole riunioni veloci
- Punti per chiamate «skype»
- Lavagna
- Armadietto condiviso per materiale ufficio
- Attaccapanni

SOCIAL HUB

Descrizione	Locale per condivisione informale e «coffe break»
Livello di rumorosità	Alto
Modalità Utilizzo	Libero accesso

Immagine a solo scopo illustrativo



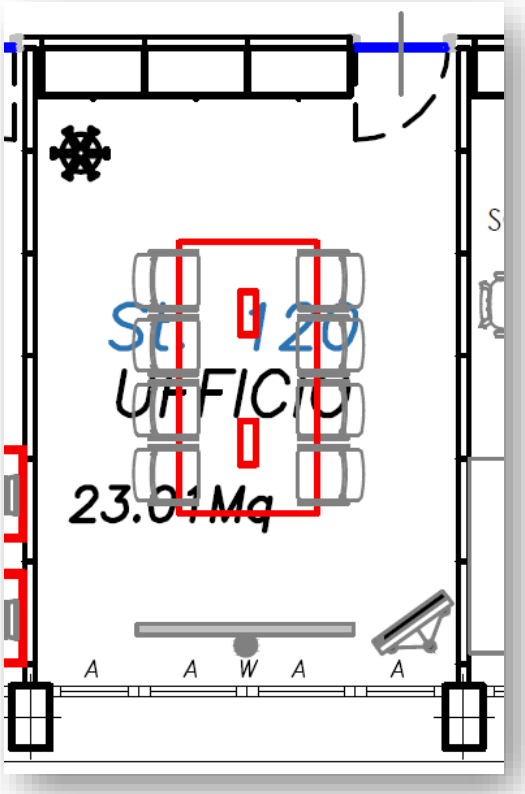
Raffigurazione in planimetria

Dotazioni arredo:
- Tavolo/i per caffè e break
- Divanetti
- Macchina caffè
- Mobiletto per cialde/stoviglie
- Attaccapanni
- Eventuali frigorifero e microonde

WAR ROOM

Descrizione	Sala riunioni private
Livello di rumorosità	Medio
Modalità Utilizzo	Con prenotazione

Immagine a solo scopo illustrativo

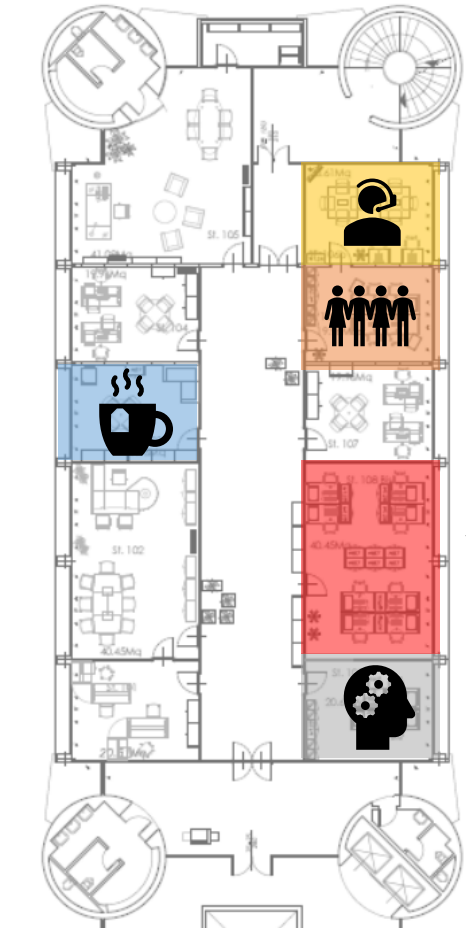


Raffigurazione in planimetria

Dotazioni arredo:
- Tavolo riunioni
- Attaccapanni
- Lavagna
- Eventuale telo per proiettore

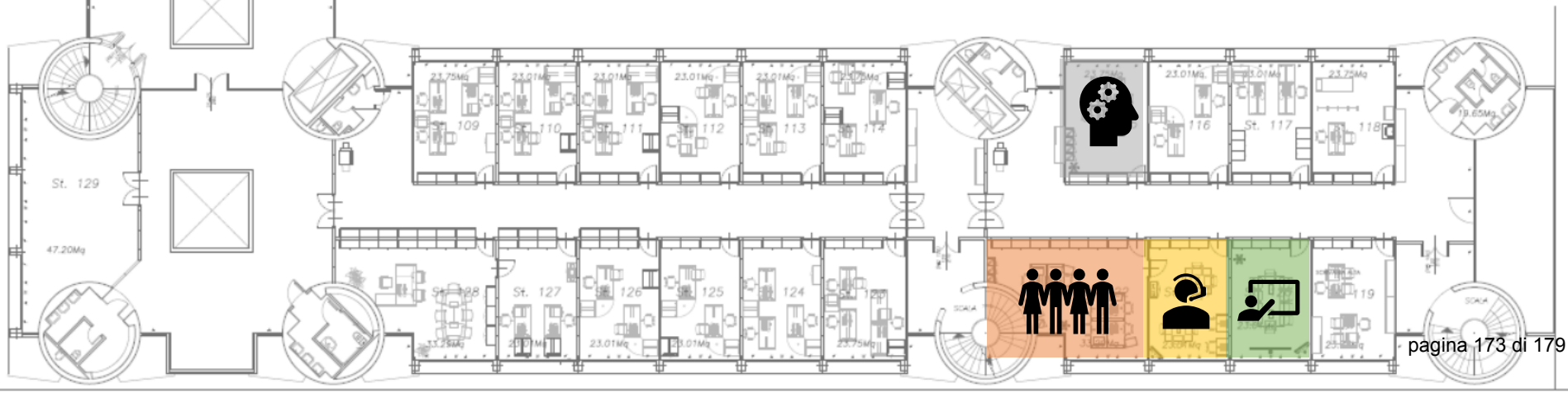
IPOTESI PROGETTUALE DI REALIZZAZIONE LOCALI PER SMARTWORKERS PRESSO LA SEDE DI V.LE A.MORO 18 E DETTAGLIO ARREDO UTILIZZATO

Legenda	Tipologia spazio	Postazioni
	Coworking	10 postazioni
	Coworking Quiet	8 Postazioni
	Call and chat	4 postazioni
	Social hub	
	War room	
	TOT	**18 postazioni**



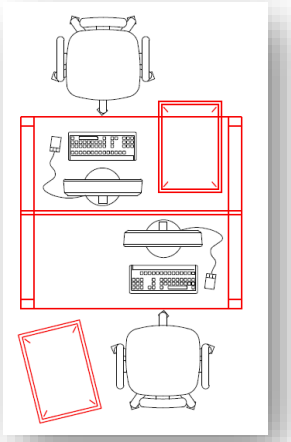
Segreteria unificata per sperimentazione acustica

A. Moro 18
1° Piano

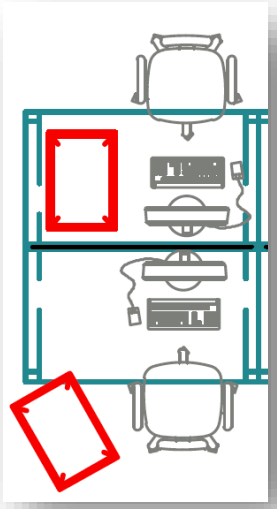


Area Coworking

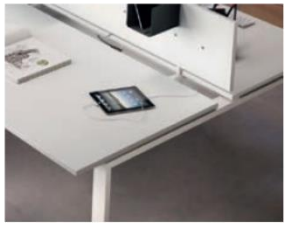
Raffigurazione in planimetria



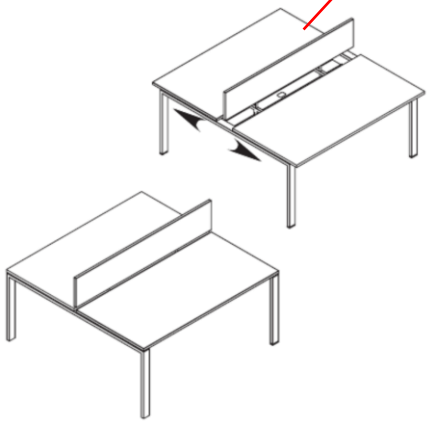
2 scrivanie singole affiancate



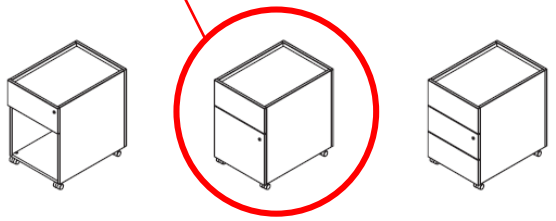
Scrivania Doppia



Bench: passaggio cavi semplice e funzionale con il pratico piano scorrevole.
Bench: easy cable management whit the handy sliding top .



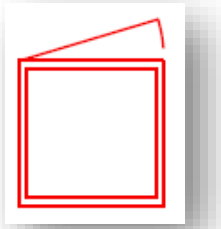
Bench - Piano fisso/ Fixed top
L 120/140/160/180 **P** 122,5 / 162,5 **H** 74

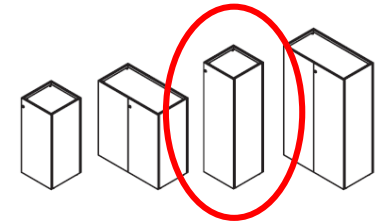


Cassettiere/
Pedestals
L 40/80 **P** 58 **H** 51

Armadietti/Librerie

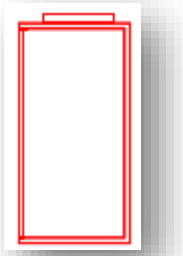
Raffigurazione in planimetria

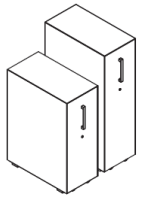




Librerie/
Cabinets
L 40/80 **P** 40 **H** 87,7/128/216,7

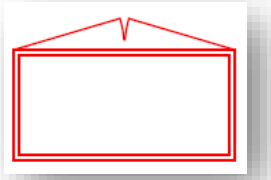
Raffigurazione in planimetria

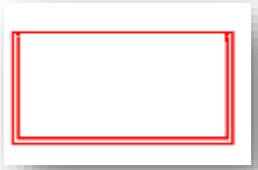


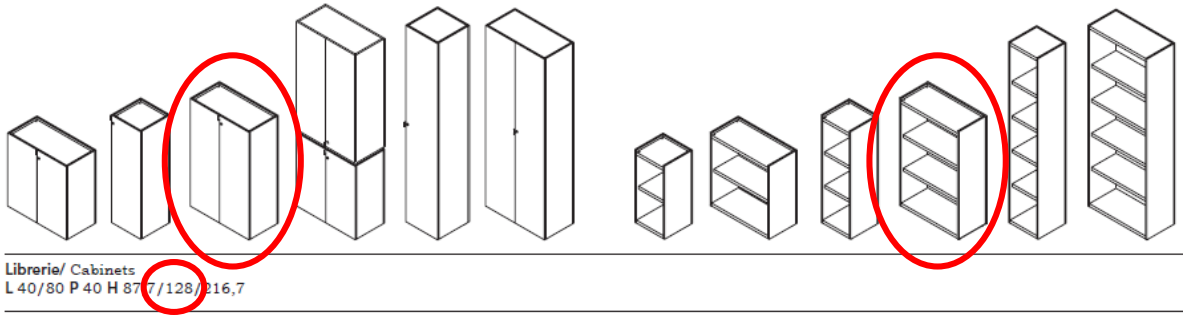


Vertical File / Bianco
Vertical File / White
L 42 **P** 80 **H** 110/140

Raffigurazione in planimetria

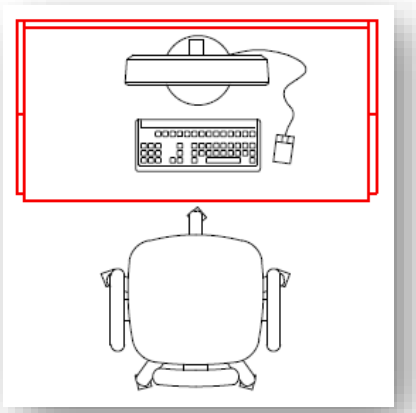


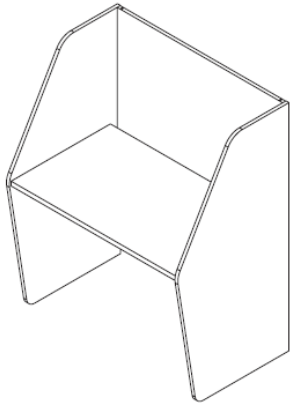


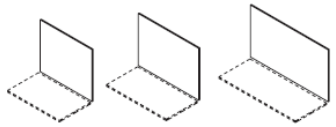


Librerie/ Cabinets
L 40/80 **P** 40 **H** 87,7/128/216,7

Area «call and chat»







Fianchi per postazione singola/ Lateral side for single work-station
P 67 H 131

Pannello centrale per postazione singola/ Central panel for single workstation
P 67 H 131

Piano scrivania/ Top for desk
L 80/100/120 P 60 H 2,5

Pannello divisorio frontale/ Frontal panel
L 80/100/120 P 2,5 H 60

Potenziale Evoluzione

REGIONE EMILIA-ROMAGNA
Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Cristiano Annovi, Responsabile del SERVIZIO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DI SERVIZIO esprime, ai sensi dell'art. 37, quarto comma, della L.R. n. 43/2001 e della deliberazione della Giunta Regionale n. 2416/2008 e s.m.i., parere di regolarità amministrativa di legittimità in relazione all'atto con numero di proposta GPG/2021/127

IN FEDE

Cristiano Annovi

REGIONE EMILIA-ROMAGNA
Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Francesco Raphael Frieri, Direttore generale della DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI esprime, ai sensi dell'art. 37, quarto comma, della L.R. n. 43/2001 e della deliberazione della Giunta Regionale n. 2416/2008 e s.m.i., parere di regolarità amministrativa di merito in relazione all'atto con numero di proposta GPG/2021/127

IN FEDE

Francesco Raphael Frieri

REGIONE EMILIA-ROMAGNA
Atti amministrativi
GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 132 del 01/02/2021

Seduta Num. 7

OMISSIS

L'assessore Segretario

Corsini Andrea

Servizi Affari della Presidenza

Firmato digitalmente dal Responsabile Roberta Bianchedi