

# COMUNITÀ Tematiche

## Dopo l'emergenza – Strumenti e opportunità per ripartire dalle Comunità

Percorsi di approfondimento dedicati al sistema delle Comunità Tematiche della Regione Emilia-Romagna – Prima edizione

---

Lo smart working nella PA: da misura emergenziale a modalità lavorativa ordinaria

## KIT DELL'INCONTRO

Laboratorio Aperto di Piacenza  
mercoledì 11 maggio 2022

# I contenuti del KIT

L'emergenza sanitaria ha reso necessario un ripensamento delle modalità lavorative, imponendo l'utilizzo dello smart working o lavoro agile da parte del personale e accelerando quindi processi già in atto, anche se spesso sotto traccia, nella PA. Lo Smart Working favorisce una **conciliazione tra la sfera lavorativa e quella privata** del dipendente e, al tempo stesso, risponde alle attuali **esigenze di innovazione organizzativa**, di **digitalizzazione della PA** e di **sostenibilità ambientale**. In considerazione di ciò, le misure implementate nonché i vari progetti promossi da Regione Emilia-Romagna, con il coinvolgimento attivo e partecipato degli Enti del territorio, hanno lo scopo di continuare a diffondere la cultura del lavoro agile, accompagnando il passaggio dello smart working ad una **modalità lavorativa ordinaria** ed inserendo il nuovo paradigma come un **tassello fondamentale nella dimensione della trasformazione digitale e del cambiamento organizzativo**.

**Obiettivo** dell'incontro e di questo kit è quello di fornire ad Amministratori locali e stakeholders:

- una panoramica delle Linee guida sull'utilizzo dello smart working nella PA, con particolare attenzione al passaggio dal POLA (Piano Organizzativo del lavoro Agile) al PIAO (Piano Integrato di attività e organizzazione) e alle attività di monitoraggio previste;
- una rassegna di alcune delle principali iniziative in corso nel territorio regionale.

## Struttura del Kit

**DEFINIZIONI PRELIMINARI** **P. 2**

**RIFERIMENTI DI LIVELLO NAZIONALE** **P. 2**

- Le linee guida sullo Smart Working nella PA
- Condizionalità per il ricorso al lavoro agile
- Lo Smart Working nel nuovo PIAO
- Monitoraggio lavoro agile

**INIZIATIVE DI SMART WORKING NEL TERRITORIO REGIONALE** **P. 6**

- Emilia Romagna Smart Working
- Comune di Piacenza - L'adozione della matrice RACI
- Unione della Romagna Faentina - Un applicativo per lo Smart Working
- Comune di Cesena - Un hub di servizi e coworking per "fare comunità"
- Città metropolitana di Bologna - Smart Working e programmazione
- Unione della Bassa Reggiana - Diario di bordo dello Smart Working

## Definizioni preliminari

### **SMART WORKING o LAVORO AGILE**

Modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli di orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro  
(Ministero del lavoro e politiche sociali)

### **LAVORO DA REMOTO**

Modalità di lavoro che prevede lo spostamento, parziale o totale, del luogo di lavoro in sede diversa rispetto ai locali aziendali abituali (es. telelavoro domiciliare, coworking, centri satellite per il lavoro) e prestato con vincoli di tempo (generalmente gli abituali orari di lavoro).

## Riferimenti di livello nazionale

### Le linee guida sullo Smart Working nella PA

Il 30 novembre 2021 il Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con le organizzazioni sindacali, ha emanato uno **schema di linee guida** con l'obiettivo di delineare **le modalità di svolgimento della modalità di lavoro agile**. Lo schema di linee guida delinea gli obblighi di condizionalità che le pubbliche amministrazioni devono considerare nonché le condizioni (es. tecnologiche, di sicurezza, ...) che devono rispettare al fine di garantire ai propri dipendenti la possibilità di ricorrere allo smart working.

#### **PREMESSA**

##### **Normative di riferimento**

**Richiami alle principali normative** sul lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni (es. L. 22 maggio 2017, n.81; D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (conv. L. 24 aprile 2020, n.27)

#### **PRIMA PARTE**

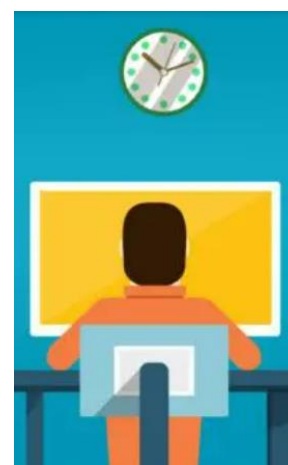
##### **Ambito di applicazione**

Individuazione degli **ambiti soggettivi** e **oggettivi** di applicazione delle linee guida.

#### **SECONDA PARTE**

##### **Condizioni per l'accesso alla prestazione lavorativa in forma agile**

Disciplina della modalità di **lavoro da remoto** ed elenco delle **condizioni tecnologiche, normative ed organizzative** ritenute necessarie a garantire il ricorso al lavoro agile.



### Condizionalità per il ricorso al lavoro agile

Le linee guida riprendono e dettagliano quanto previsto dal Decreto del Ministero per la pubblica amministrazione recante "*Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni*" relativamente alle condizionalità che le pubbliche amministrazioni devono rispettare al fine di consentire l'accessibilità alla modalità di lavoro agile:

- **Invarianza dei servizi resi all'utenza;**
- **Garanzia di un'adeguata rotazione del personale** – ogni amministrazione programma autonomamente il lavoro agile con rotazione del personale settimanale, mensile, plurimensile;
- **Dotazione di strumenti tecnologici idonei** (es. *piattaforma digitale, cloud*) a garantire la riservatezza dei dati trattati durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile;
- **Previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato;**
- Fornitura di **adeguati strumenti digitali e tecnologici** per la prestazione lavorativa;
- Definizione, all'interno dell'accordo individuale, di: **specifici obiettivi** della prestazione, **modalità e tempi** di esecuzione della prestazione, il **diritto alla disconnessione** del lavoratore ed eventuali **fasce di reperibilità;**
- Garantire il **prevalente svolgimento in presenza** della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo, dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi.

### Lo Smart working nel nuovo PIAO

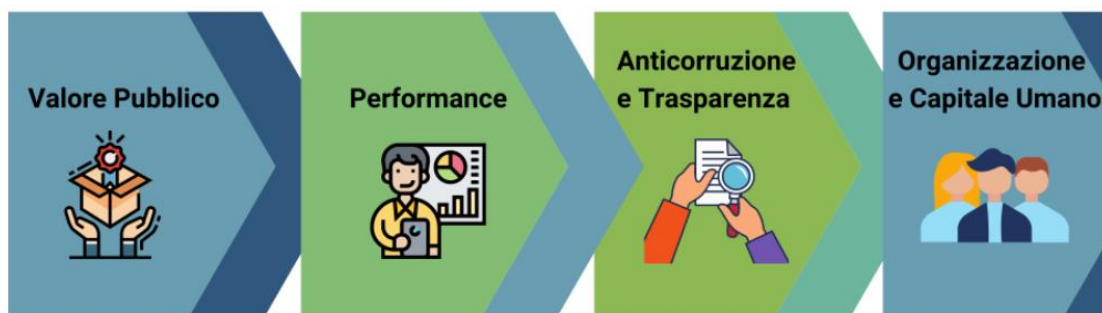
Il **Piano organizzativo del lavoro agile** (POLA), che si occupava di individuare le modalità attuative del lavoro agile nonché le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale e gli strumenti di rilevazione e verifica periodica dei risultati conseguiti, è stato integrato all'interno del **Piano integrato di attività e di organizzazione** (PIAO).

Tale Piano si pone come **documento di programmazione e governance** volto a:

- Semplificare tramite una programmazione integrata della Pubblica Amministrazione, che integri **POLA, Piano dettagliato degli Obiettivi (PDO), Piano triennale del fabbisogno del personale, Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), Piano della formazione**, in sinergia con gli strumenti di programmazione strategica quali DEFR e DUP ;
- Sviluppare qualità e resilienza programmatica;
- Favorire l'integrazione tra le prospettive programmatiche;
- Garantire velocità e qualità dei servizi.

Il PIAO è un documento suddiviso in 4 sezioni:

- **Scheda anagrafica** dell'Ente, contenente i dati identificativi dell'Amministrazione;
- **Valore pubblico, performance e anticorruzione**, con 3 sotto-sezioni dedicate rispettivamente a:
  - obiettivi generali e specifici dell'Ente e risultati attesi, in coerenza con la programmazione finanziaria, con le azioni per realizzare una piena accessibilità e con l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare;
  - indicatori di *performance*, efficacia ed efficienza
  - misure di gestione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza
- **Organizzazione e capitale umano**, a sua volta suddivisa in 3 parti:
  - *Struttura organizzativa*, in cui viene presentato il modello adottato per fotografare e programmare i livelli di salute delle risorse dell'Ente al fine di migliorare le performance, contenere i rischi e creare valore pubblico;
  - *Organizzazione del lavoro agile*, che indica strategie e modelli innovativi di organizzazione del lavoro;
  - *Fabbisogno del personale*, dove si illustra la consistenza del personale in termini quantitativi, è inserita la mappatura del fabbisogno di competenze e la programmazione delle strategie di reclutamento.
- **Monitoraggio**, nella quale sono indicati gli strumenti e le modalità di rilevazione, insieme alla rilevazione di soddisfazione degli utenti e dei responsabili.



**Il PIAO deve essere presentato ogni anno entro il 31 gennaio.**

Per l'anno 2022, in sede di prima applicazione, tale scadenza è stata prorogata ed il documento può essere compilato e condiviso entro il 30 giugno.

### Monitoraggio Lavoro Agile

Forme di monitoraggio risultano fondamentali per verificare l'andamento di progetti, politiche pubbliche, interventi proposti ed eventuali azioni correttive, al fine di promuovere lo sviluppo della capacità amministrativa.

Con tali obiettivi, da maggio 2020, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato una **specifica iniziativa di monitoraggio** relativamente all'applicazione del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, con l'**obiettivo** di mappare le varie iniziative poste in essere dalle amministrazioni in tema di lavoro agile e l'impatto che tale istituto ha avuto in termini di performance e servizi erogati.

#### SOLUZIONI INNOVATIVE DI TIPO TECNICO, ORGANIZZATIVO E INFORMATICO INTRODOTTE NEI PRIMI MESI DI ATTUAZIONE DELLO SMART WORKING STRAORDINARIO

Soluzioni innovative	PA centrali	PA locali	Sanità	Ricerca e Università	Nel complesso
Utilizzo strumenti di accesso remoto alle postazioni di lavoro	26.1%	35.5%	45.0%	34.4%	34.5%
Utilizzo applicazioni per <i>webconference</i> e <i>webchatting</i> per riunioni e comunicazioni interne	46.1%	25.2%	40.0%	30.0%	28.3%
Servizi on line	18.2%	19.7%	25.0%	6.7%	18.8%
Utilizzo di Cloud e applicazioni per la condivisione e la collaborazione	9.1%	8.0%	5.0%	17.8%	8.7%
Organizzazione dei servizi in presenza su prenotazione	6.7%	9.1%	0.0%	0.0%	8.1%
Utilizzo canali telematici per la comunicazione con l'utenza	4.2%	8.8%	0.0%	4.4%	7.9%
Potenziamento dotazione tecnica-informatica dell'Ente	7.3%	6.6%	5.0%	6.7%	6.6%
Attivazione deviazione di chiamata	1.2%	5.0%	0.0%	3.3%	4.3%
Potenziamento centralino/creazione di linee dedicate e numeri verdi	2.4%	4.0%	0.0%	1.1%	3.5%
Applicazione protocolli di sicurezza	2.4%	3.5%	0.0%	3.3%	3.3%
Formazione/didattica a distanza	7.3%	0.5%	5.0%	27.8%	3.2%
Turnazione delle presenze	3.6%	3.2%	10.0%	1.1%	3.2%
Digitalizzazione documenti	0.6%	0.5%	0.0%	4.4%	0.7%
Servizi a domicilio	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.7%
Attivazione di reti interistituzionali	0.0%	0.5%	0.0%	1.1%	0.4%
Utilizzo firma digitale	0.0%	0.1%	0.0%	2.2%	0.2%
Cartellino virtuale	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.1%

Nota: Elaborazione su 1.367 amministrazioni (165 PA Centrale, 1.109 PA Locale, 20 Sanità e 73 Ricerca e Università)

### Riferimenti generali



Schema di linee guida sullo Smart Working [\[link al documento\]](#)



IL PIAO [\[link alla pagina web\]](#)



Il monitoraggio [\[link alla pagina web\]](#)

# Iniziative di Smart Working nel territorio regionale

## Emilia Romagna Smart Working

Il progetto "**Emilia Romagna Smart Working**" si fonda sulla precedente esperienza di "**Vela**", progetto finanziato sul PON Governance Capacità Istituzionale 2014-2020 che mira alla costruzione di un buone pratiche (anche tramite la produzione di un kit di riuso) da condividere tra amministrazioni per diffondere lo modalità di lavoro agile. diviene implementato con il supporto di Lepida ScpA e, al momento, coinvolge 15 enti pubblici del territorio regionale.

Il progetto si articola per tavoli di co-progettazione e tavoli tematici legati ad aspetti di sviluppo e trasformazione organizzativa e digitale, soprattutto connessi allo smart working (Innovazione tecnologica, Performance e lavoro per obiettivi, Disciplina e regolamenti, Spazi, Comunicazione e coinvolgimento).

**Obiettivo:** *supportare le Pubbliche Amministrazioni del territorio regionale nell'implementazione e consolidamento di percorsi di smart working, costruendo un percorso comune e promuovendo la condivisione di conoscenze e best practices.*

## Riferimenti per il progetto



<https://lavorasmart.emilia-romagna.it/>



### Stefania Sparaco

Responsabile Trasformazione digitale e organizzativa, DG Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni della Regione Emilia-Romagna

✉ [stefania.sparaco@regione.emilia-romagna.it](mailto:stefania.sparaco@regione.emilia-romagna.it)



### Antonio Iossa

Responsabile Supporto Smart Working, Lepida ScpA

✉ [antonio.iossa@lepida.it](mailto:antonio.iossa@lepida.it)

### Comune di Piacenza - L'adozione della matrice RACI

L'utilizzo della Matrice RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) permette di mappare i processi concentrandosi sul tipo di relazione che intercorre tra una persona e una determinata attività da essa svolta. Applicata allo smart working, così come fatto dal Comune di Piacenza, permette di censire nel dettaglio quali attività potessero essere poste in smart working e al tempo stesso valutare tempi e ruoli assegnati nonché l'impatto del lavoro agile sulla specifica attività.

**Obiettivo:** *efficace strutturazione dei processi e delle attività ed individuazione di eventuali interconnessioni tra gli uffici*



**L'analisi dei processi e la matrice RACI** [\[link al documento\]](#)



**Intervista a Barbara Rampini** [\[link all'intervista\]](#)

### Unione della Romagna Faentina – Un applicativo per lo Smart Working

Dall'esigenza di redigere progetti di smart working sempre più strutturati, l'Unione della Romagna Faentina ha implementato un applicativo che ha permesso di censire tutti i processi che i dirigenti e capi servizio ritenevano fosse possibile svolgere in smart working (2020).

**Obiettivo:** *facilitare il consolidamento della cultura dello smart working e all'interno dell'amministrazione e facilitarne la comprensione e diffusione.*



**Introduzione** [\[link al video\]](#)



**Presentazione** [\[link al video\]](#)



**Intervista ad Antonella Altini** [\[link all'intervista\]](#)



### Comune di Cesena – Un hub di servizi e coworking per “fare comunità”

L'hub di comunità rappresenta un modello di creazione e diffusione di valore pubblico, attraverso uno spazio multiservizi cui i cittadini possono accedere per fruire di numerosi servizi, tra cui spazi di coworking che sono stati messi a disposizione anche dei lavoratori pubblici, che possono usufruirne senza necessariamente recarsi sul posto di lavoro. La possibilità di prenotare un posto negli spazi dell'hub offre grandi vantaggi e agevola lo smart working.

**Obiettivo:** dare vita a una comunità di coworkers che possa incentivare la socializzazione dei lavoratori



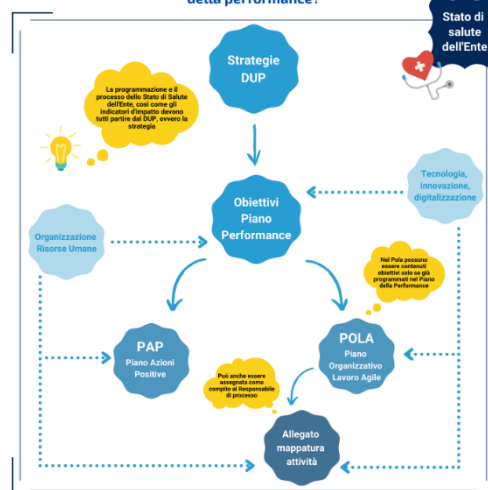
L'hub di comunità [\[link alla pagina web\]](#)

### Città metropolitana di Bologna – Smart Working e programmazione

Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione delle performance è prevista la predisposizione di una Relazione sullo Stato di Salute con lo scopo fornire una valutazione qualitativa dei possibili gap dell'azione amministrativa. Partendo da una mappa degli obiettivi del POLA, l'analisi si focalizza sulla rendicontazione degli indirizzi strategici e dei principali KPI. Dalle criticità che emergono diventa possibile valutare il funzionamento del sistema di programmazione e controllo in un'ottica di miglioramento continuo.

**Obiettivo:** Introdurre una valutazione dello Stato di Salute dell'Ente per poter migliorare la programmazione delle attività

Come interagisce il POLA con il Sistema di valutazione e misurazione della performance?



POLA e sistema delle performance [\[link al documento\]](#)



POLA e sistema delle performance [\[link al video\]](#)



Intervista ad Andrea Scacchetti [\[link all'intervista\]](#)

### Unione Bassa Reggiana – Il diario di bordo dello Smart Working

Oltre ad aver attivato sul proprio sito una sezione dedicata al "Kit dello smart worker", dove sono presenti video per la formazione, linee guida, normative ed infografiche, l'Unione ha prestato particolare attenzione alla sperimentazione di alcuni strumenti di monitoraggio finalizzati a raccogliere esperienze e problematiche da parte dei dipendenti. Il Diario di bordo consiste in una reportistica settimanale in cui vengono segnalati eventuali problemi a livello tecnico, organizzativo e relazionale.

**Obiettivo:** *monitorare il rapporto dei dipendenti con lo smart working, per poter attuare tempestive azioni correttive*



**Il diario di bordo** [\[link alla pagina web\]](#)



**Il kit dello smart worker** [\[link alla pagina web\]](#)