

## Allegato 1 – Schema di Piano di Progetto

Titolo del progetto	<b>SMART WORKING - OPPORTUNITA' DI SVILUPPO: DALL'EMERGENZA ALLA NORMALITA'</b>
Ente Proponente	<b>UNIONE DEI COMUNI VALLI RENO LAVINO E SAMOGGIA</b>

**Contesto** *[Inquadramento dello Smart Working nell'Ente sia in relazione all'attuale scenario emergenziale sia, a tendere, come tassello del più ampio percorso di trasformazione digitale e organizzativa] – max 1 pagina*

L'unione dei Comuni Valli Reno Lavino e Samoggia è composta da 5 Comuni: Casalecchio di Reno, Monte S. Pietro, Sasso Marconi, Valsamoggia e Zola Predosa; i servizi sociali per tutto il territorio dell'Unione sono gestiti da ASC Insieme. Le sedi in cui operano i Comuni, Asc Insieme e l'Unione sono complessivamente 35 (comprensivi di asili nido e centri diurni).

In totale, ci sono 732 dipendenti, dei quali la maggior parte abitano fuori dal Comune in cui lavorano; sul totale, 98 dipendenti sono a part time.

I dipendenti di tutti gli enti con carichi di cura consistenti, che usufruiscono dei permessi di cui alla L. 104/92 sono 86, per un totale di 1.190 giornate e di 2.945 ore utilizzate nel 2019; quelli che hanno il diritto alla L. 104 per sè sono 15 per un totale di 159 giornate e di 2.468 ore utilizzate nel 2019.

Sempre nel 2019, i dipendenti hanno fruito di 451 giorni di permessi parentali e di 6.914 ore di permessi personali e familiari

Successivamente all'emergenza COVID tutti i Comuni dell'Unione e l'ASC hanno attivato lo Smart Working straordinario legato all'emergenza; dei 5 Comuni appartenenti all'Unione solo il Comune di Casalecchio aveva deliberato un proprio progetto di Smart Working Sperimentale, per un numero limitato di dipendenti (deliberazione di Giunta Comunale n. 144 del 3.12.2019); tale progetto prevedeva l'avvio dal 1.3.2020, quindi in concomitanza con l'avvio dell'emergenza da Covid 19. Attualmente ampia parte dei dipendenti ha attivato lo Smart Working, previa definizione delle modalità organizzative, concordate sia a livello di Unione e sia nell'ambito di ciascun Comune.

Una volta conclusa l'emergenza, tutti i Comuni dell'Unione hanno l'obiettivo di mettere a sistema lo Smart working, individuando le modalità organizzative più opportune all'interno di ciascuna realtà.

L'adozione di questa nuova modalità lavorativa costituisce un'importante occasione di trasformazione, sia dal punto di vista del cambiamento organizzativo, in termini di responsabilizzazione e di fiducia nei confronti dei dipendenti, e sia per proseguire nella trasformazione digitale di interi processi e di intere attività.

**Obiettivi e risultati attesi** [esplicitare obiettivi e i risultati attesi dalla realizzazione del progetto] – max 1 pagina

Obiettivi del progetto sono:

- L'implementazione di piattaforme di lavoro più complete e articolate;
- Capitalizzare l'esperienza di Smart Working straordinario attivato nella fase emergenziale del Covid-19 e portare e riconoscere il lavoro agile come nuovo metodo di lavoro;
- Avviare un processo di digitalizzazione dei processi e di **trasformazione digitale** dei Comuni dell'Unione agendo sulla strumentazione e sulle prassi di lavoro, per cogliere l'occasione e aumentare l'efficacia e l'efficienza attraverso una semplificazione dei processi e una maggiore produttività;
- Rafforzare le competenze digitali dei dipendenti;
- Implementare piattaforme complete e articolate per la condivisione delle informazioni, per la fruizione di interventi formativi e per la gestione dei progetti;
- Sviluppare un **modello di Smart Working** condiviso da tutti i Comuni dell'Unione ma flessibile alle esigenze dei singoli Enti per permettere il mantenimento di eventuali specificità. Il modello condiviso fornirà un quadro di riferimento comune all'interno del quale potersi muovere e faciliterà lo scambio di buone pratiche, problematiche e spunti di miglioramento;
- Definire ambiti di attività e processi che possiedono le caratteristiche per essere "*smartabili*", ossia che possano essere svolti in modalità di lavoro agile senza avere un impatto sulle attività dell'Ente. Sulla base dei risultati della mappatura si potranno individuare i cosiddetti **Team Smart**, che raggruppano dipendenti che possono lavorare in Smart Working "a regime";
- Individuare dei Facilitatori del Digital Mindset, punti di riferimento per colleghi per il passaggio allo Smart Working ordinario, ossia non dettato dallo stato di emergenza. I Facilitatori del Digital Mindset saranno individuati tra coloro che ricoprono ruoli che, dalla mappatura e analisi del contesto, risultano abilitati allo smart working ordinario e che otterranno risultati più alti nel questionario sulla *Smartness* (descritto nel paragrafo riferito alle azioni della Misura 1). I Facilitatori del Digital Mindset lavoreranno fianco a fianco con i Responsabili e i Team Smart formando un nucleo di figure chiave del cambiamento verso l'adozione del lavoro agile e di digitalizzazione;
- Far emergere fabbisogni formativi relativi alla modalità di lavoro *smart*, dalla formazione tecnica sugli strumenti e la tecnologia alla formazione per lo sviluppo di competenze trasversali.

**Azioni** *[Identificare e descrivere brevemente le azioni che si intende intraprendere, comprese quelle riferite alle misure 2 e 3] - max 2 pagine – Se non già attuate, tra le azioni minime è necessario prevedere obbligatoriamente le seguenti:*

#### **MISURA 1 Organizzazione**

- Creazione di un gruppo di lavoro dedicato, interno all’Unione, con le principali competenze coinvolte (organizzazione, formazione, IT, sicurezza, logistica, etc.); all’interno di ciascun Comune ci sarà un gruppo di coordinamento per l’attuazione dello smart working;
- Definizione dei fabbisogni di supporto organizzativo e procedimentale
- Affidamento servizio di supporto organizzativo
- Analisi del contesto organizzativo interno per valutare le più opportune modalità di attivazione (o passaggio a regime) dello Smart Working;
- Mappatura dei processi e delle attività dei gruppi di lavoro al fine di individuare quelli che avranno la possibilità di lavorare in Smart Working quando anche in condizioni non straordinarie. La divisione dei dipendenti in Team Smart permetterà la progettazione di interventi formativi ad hoc. La mappatura potrà essere svolta tramite interviste strutturate, semi-strutturate, analisi documentali e survey.
- Sviluppo di un modello e disciplina interna per lo Smart Working condiviso tra i Comuni dell’Unione.
- Predisposizione e somministrazione di un questionario finalizzato a rilevare competenze digitali basiche, orientamento al cambiamento, visione strategica e capacità di guidare gli altri verso il cambiamento (*Smartness*). Tale questionario sarà indirizzato a tutti i Responsabili degli Enti dell’Unione e a tutti coloro che, dalla mappatura dei processi, risultano abilitati a far parte dei Team Smart. L’output della survey sarà l’identificazione dei Facilitatori del Digital Mindset, punti di riferimento dei colleghi per il passaggio allo Smart Working ordinario.
- Survey di ascolto per individuazione dei fabbisogni formativi in ottica di sviluppo delle competenze trasversali e degli strumenti di *collaboration*, *time* e *task management* facilitanti il lavoro agile e sviluppo di competenze tecniche relative all’utilizzo della strumentazione messa a disposizione
- Definizione di obiettivi minimi di impatto attesi e degli indicatori per misurarli a livello di Team Smart.
- Per la definizione dei KPI (Key Performance Indicator) si definirà una “Catena degli Impatti”. A seconda della tipologia di impatto (es. economico, ambientale, sociale) vengono definiti relativi *outcome* (es. produttività, qualità di servizio, costi, logistica e occupabilità delle persone) e KPI/metriche (es. n° documenti prodotti, n° reclami, conteggio costi diretti e indiretti, riduzione spostamenti casa/lavoro e mobilità interna)
- Definizione del piano di Monitoraggio del progetto, basato su KPI misurati ex-ante (es. definizione del livello di *Smartness* necessaria per il ruolo di Facilitatore di Digital Mindset), ex-post (es. definizione di un gruppo di monitoraggio per rilevare l’avanzamento del percorso e ottenere una vista complessiva della diffusione dello Smart Working e del suo funzionamento) e in itinere (gradimento delle iniziative).
- Rendicontazione progetto

## **MISURA 2 Piano Formativo**

- Individuazione esigenze formative (numero dipendenti, periodo etc)
- Verifica offerte comprensive di proposte progettuali e definizione del **Piano Formativo** differenziato per target di destinatari, al fine di ottimizzare efficacia ed efficienza dell'intero progetto. Tutti i dipendenti del Comune dell'Unione seguiranno un percorso formativo più generale, i Facilitatori Digitali e i Responsabili saranno invece indirizzati a percorsi più specifici.
- Affidamento attività formativa
- Creazione materiale di supporto online e eventuale predisposizione piattaforma collaborativa
- Progettazione del percorso e preparazione dei materiali d'aula
- Erogazione della formazione attraverso webinar e Aule Virtuali
- Monitoraggio attraverso feedback dei partecipanti

## **MISURA 3 (roadmap adeguamento tecnologico)**

Messa a disposizione di tutti i dipendenti di:

- Suite Google Basic al fine di dotare il personale di strumenti di lavoro condiviso che agevolino lo svolgimento del proprio lavoro in modalità agile in collaborazione costante con i colleghi indipendentemente da fascia di orario e luogo di lavoro, come meglio specificato nell'allegato 3
- Piattaforma software Citrix con upgrade licenza Citrix NetScaler Gateway Enterprise per superare i problemi di saturazione di banda al fine di a tutti il raggiungimento degli applicativi software normalmente utilizzati per lo svolgimento della propria attività lavorativa (es. Segreteria e Protocollo, Contabilità, Anagrafe, etc) installati su Datacenter Lepida e il loro utilizzo senza interruzioni o rallentamenti e quindi senza penalizzazioni rispetto a chi svolge il proprio lavoro in sede

(Si utilizzeranno a titolo di linea guida i materiali contenuti nell'ambito del Progetto VeLA, realizzato con il cofinanziamento dell'Unione Europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014- 2020 – FSE/FESR .)

## Schema Cronoprogramma

Titolo del progetto	<b>SMART WORKING - OPPORTUNITA' DI SVILUPPO: DALL'EMERGENZA ALLA NORMALITA'</b>
Ente Proponente	<b>UNIONE DEI COMUNI VALLI RENO LAVINO E SAMOGGIA</b>

*[Inserire i titoli delle attività descritte nel box precedente, con particolare attenzione alle attività indicate come obbligatorie, e definire le tempistiche di sviluppo colorando le caselle corrispondenti del cronoprogramma. L'orizzonte temporale non può superare il 31/12/2020, eliminare pertanto i mesi in eccesso] – identificare nell'ultima colonna i principali soggetti (interni, con precisazione del solo settore coinvolto, o esterni in caso di ipotesi di affidamento di servizi) su ciascuna attività. È possibile aggiungere ulteriori righe in caso di necessità per tutte le attività che si ritiene di inserire oltre a quelle obbligatorie.*

	Gennaio - Aprile				Maggio				Giugno				Luglio				Agosto				Settembre				Ottobre				Novembre-Dicembre		Soggetti Coinvolti
	G	F	M	A	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Nov	Dic	
<b>Misura 1</b>																															
Creazione gruppo di lavoro							■																								
Definizione fabbisogni di supporto organizzativo								■	■																						
Affidamento servizio di supporto organizzativo									■	■	■	■	■																		
Analisi contesto organizzativo										■	■	■	■	■																	
Mappatura processi											■	■	■	■	■																
Sviluppo Modello e disciplina smartworking												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Questionario competenze digitali													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Survey di ascolto per fabbisogni formativi														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Definizione obiettivi minimi di impatto attesi															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Definizione KPI																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Definizione Piano di Monitoraggio del progetto																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Rendicontazione Progetto																											■	■	■		

	Gennaio - Aprile				Maggio				Giugno				Luglio				Agosto				Settembre				Ottobre				Novembre-Dicembre		Soggetti coinvolti
	G	F	M	A	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Nov.	Dic.	
<b>Misura 2</b>																															
Individuazione esigenze formative																															
Verifica offerte / proposte progettuali e Piano formativo																															
Affidamento attività formativa																															
Creazione materiali supporto online / piattaforma																															
Progettazione percorso formativo																															
Formazione																															
Monitoraggio																															
<b>Misura 3</b>																															
Contratto per sw Citrix virtual Apps and Desktops (320 lic)																															
Upgrade licenza Citrix NetScaler Gateway Enterprise																															
Contratto per Suite Google basic (1.130 licenze)																															