UNIONE DEI COMUNI VALLE DEL SAVIO

Piano Performance

2021-2023

INDICE

I. Premessa p. 1

II. Ambiti di riferimento di misurazione della performance p. 3

III. Piano Performance p. 5

1. Programmi e Progetti p. 6

2. Catalogo dei Servizi p. 11

3. Stato di salute dell'Ente p. 17

3.1. Stato di salute finanziaria p. 18

3.2. Salute organizzativa p. 22

Allegato 1 - Piano delle Azioni Positive p. 25

Allegato 2 – POLA p. 32

I. Premessa

Il Piano della Performance, redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 e dell'art. 169 del Testo Unico Enti Locali, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

Il ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Piano della Performance è il documento centrale del ciclo di gestione della performance, in grado di rendere concrete e operative le scelte e le azioni delineate a livello di pianificazione strategica dell'Ente (rappresentata dalle Linee Programmatiche e dal Documento Unico di Programmazione 2021/2024)[1] attraverso l'individuazione coerente di obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti e orientati al raggiungimento delle Linee Programmatiche stesse.

Il Piano della Performance si collega inoltre a doppio filo con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPCT), così come rimarcato da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016, a significare la pregnanza delle azioni correttive fissate all'interno del piano anticorruzione quali

[1] Documento Unico di Programmazione approvato con Del. Consiglio. n. 19 del 30/11/2020; Nota di Aggiornamento al Dup approvata con Del. C.C. n. 25 del 21/12/2020

obiettivi di performance posti in capo alla struttura al fine di attribuire maggiori e più spinti elementi di vincolatività delle precitate azioni correttive strutturando nel contempo elementi oggettivi di misurazione e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi posti.

Il PTPCT dell'Unione Valle Savio[2] costituisce Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione valido anche per i sei Comuni aderenti, in base a quanto stabilito dalla Convenzione sottoscritta in data 26.01.2017 e rinnovata con Deliberazione di Consiglio Unione n.35 del 19/12/2018. La declinazione dei contenuti del PTPCT all'interno del Piano Performance avviene mediante lo strumento del PEG, attraverso la previsione, al suo interno, di attività strutturali riferite all'"Attuazione del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione" ed alla "Prevenzione della corruzione: azione coordinate in ambito Unione" .

Viene allegato al presente documento il Piano triennale delle Azioni Positive 2021-2023, così come stabilito con direttiva n. 2/2019 del 26/06/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Il Piano delle Azioni Positive incide::

- ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione attraverso la previsione di uno specifico indicatore inserito all'interno dell'ambito dello stato di salute dell'ente;

- ai fini della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile attraverso la previsione di specifici obiettivi gestionali di Peg.

Inoltre, a partire dall'annualità 2021, il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) viene allegato al presente documento, così come stabilito dal Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020.

Il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

[2] PTPCT 2021-2023 approvato con Deliberazione di Giunta Unione n. 12 del 09/02/2021

II. Ambiti di misurazione della Performance organizzativa

Il Piano della Performance fornisce una visione d'insieme degli ambiti attraverso i quali l'Unione misura e valuta la sua performance.

All'interno della performance organizzativa rientrano il risultato di Ente e il risultato di gruppo.

Il **risultato di Ente**, prende a riferimento i seguenti tre ambiti:

1. Programmi e Progetti;
2. Catalogo dei Servizi;
3. Stato di salute.

Il **risultato di gruppo**, previsto dal "Sistema di valutazione della performance"[3], concorre alla valutazione della performance organizzativa di tutti i dirigenti e PO/AP coinvolti ed è calcolato attraverso specifici indicatori di obiettivo di gruppo.

Gli obiettivi di gruppo, definiti e condivisi tra il Segretario Generale e i dirigenti interessati, sono obiettivi trasversali per il raggiungimento dei quali è indispensabile l'apporto fattivo e l'azione coordinata di due o più settori.

I settori concorrono al perseguimento dell'obiettivo di gruppo con specifiche attività operative.

Gli indicatori di obiettivo di gruppo si distinguono in due tipologie:

- indicatori di sintesi, misurano il raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso e concorrono al raggiungimento del risultato di gruppo;
- indicatori di dettaglio, misurano il raggiungimento di parti dell'obiettivo e concorrono al raggiungimento del risultato individuale.

Entrambe le tipologie di indicatori sono declinate e attribuite ai settori all'interno del Piano Esecutivo di Gestione, in modo da consentire la misurazione dei risultati conseguiti.

[3] Approvato con Deliberazione di Giunta n.85 del 13/12/2017 e aggiornato con Det. 519/2020

Metodo di Calcolo

Il calcolo finale del risultato di Ente si effettua, con riferimento all'annualità 2021, facendo la media aritmetica dei punteggi derivanti dai 3 ambiti, ciascuno dei quali viene trattato come descritto nei paragrafi successivi.

Il calcolo finale del risultato di gruppo è ottenuto facendo riferimento agli indicatori di sintesi dell'obiettivo di gruppo ed è determinato dal rapporto tra il consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

III. Piano della Performance

1. Programmi e progetti
obiettivi dell'amministrazione

2. Catalogo dei servizi
attività strutturali

3. Stato di salute
finanziaria e organizzativa

1. Programmi e Progetti

La performance in questo ambito è intesa quale capacità dell'ente di attuare i programmi e progetti dell'Amministrazione, facendo riferimento in particolare ai contenuti delle linee programmatiche di mandato. Il Piano Performance illustra gli obiettivi gestionali e di gruppo che l'ente si impegna a realizzare, per dare attuazione agli indirizzi strategici derivanti dal DUP.

Metodo di Calcolo

Questa sezione viene alimentata con gli obiettivi di PEG, ciascuno dei quali, facendo parte dell'*albero della programmazione*, è orientato al raggiungimento delle linee di mandato.

Gli indicatori di sintesi misurano il raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso.

Il punteggio di ciascun indicatore è ottenuto dal rapporto tra il valore a consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

Per ottenere il calcolo della percentuale finale dell'ambito Programmi e Progetti è necessario prendere in considerazione *l'albero della programmazione*.

L'albero della programmazione fornisce la rappresentazione logico-grafica del sistema di pianificazione con cui si stabiliscono priorità e obiettivi a partire dalle linee di mandato fino ad arrivare alla programmazione operativa.

In ottemperanza al principio di coerenza tra i documenti di programmazione stabilito nell'Allegato 4/1 al D.Lgs.118/2011 (principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio), l'albero della performance è la mappa logica che rappresenta i legami tra le linee di mandato istituzionale, gli obiettivi strategici e obiettivi operativi espressi nel Documento Unico di Programmazione e i piani d'azione concreta esplicitati negli obiettivi gestionali e attività strutturali del Piano Esecutivo di Gestione dell'Ente. L'albero della programmazione fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata dei vari livelli di obiettivi, orientati e finalizzati alla realizzazione del Piano di Mandato dell'Unione.

La misurazione della performance, sia essa individuale, organizzativa o di ente, avviene attraverso la valorizzazione del sistema di indicatori sottostante all'albero della programmazione.

L'albero della performance rappresenta i legami che, senza soluzioni di continuità, portano dalle linee di mandato alla loro attuazione attraverso gli obiettivi di PEG.

Le linee di mandato vengono tradotte in obiettivi strategici e operativi di DUP (Documento Unico di Programmazione); ciascun obiettivo operativo di DUP viene sua volta declinato in obiettivi di PEG (Piano Esecutivo di Gestione) che costituiscono gli obiettivi di gestione che la Giunta affida ai responsabili dei servizi.

Il Modello di albero della programmazione dell'Unione Valle Savio

Partendo dal basso, si effettua il calcolo della percentuale di raggiungimento di obiettivo gestionale di PEG, attraverso l'indicatore di sintesi. In secondo luogo, per quanto concerne la performance di obiettivo operativo di DUP, essa è ottenuta dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi gestionali di PEG che concorrono all'obiettivo operativo. La performance di obiettivo strategico di DUP a sua volta è calcolata attraverso la media aritmetica delle percentuali di obiettivo operativo. Successivamente si calcola la percentuale di linea di mandato tramite la media aritmetica dei punteggi degli obiettivi strategici. Infine il valore finale attestante la percentuale di realizzazione dei Programmi e Progetti è dato dalla media aritmetica dei punteggi delle linee di mandato.

Programmi e Progetti – Indicatori di sintesi Obiettivi Gestionali

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Obiettivo Gestionale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
GESTIONE ASSOCIATA POLIZIA LOCALE	U035M	Polizia Locale Montiano	OB21.U035M.01	Progetto sicurezza Montiano	Media raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
PUBBLICA ISTRUZIONE MONTIANO	U036M	Scuole Materne	OB21.U036M.01	Investire sull'infanzia: potenziamento servizi fascia 0-6 anni.	Copertura posti convenzionati nido BeBay	Perc.	100
AMBIENTE, SALVAGUARDIA DEL TERRITORIO MONTANO E PROTEZIONE CIVILE	U067	Protezione Civile	OB21.U067.01	Aggiornamento della pianificazione e sistematica attività di preparazione all'emergenza con l'organizzazione di attività di formazione ed aggiornamento di strumenti operativi	Redazione secondo stralcio funzionale del Piano di Protezione Civile	S/N	SI
	U070M	Igiene Ambientale Montiano	OB21.U070M.01	Estensione raccolta domiciliare rifiuti e ottimizzazione spazzamenti e cestini	Utenze servite con porta a porta misto o integrale	Perc.	90
	U070V	Igiene Ambientale Verghereto	OB21.U070V.01	Estensione raccolta domiciliare rifiuti e ottimizzazione spazzamenti e cestini	Utenze servite con porta a porta misto o integrale	Perc.	80
	U071	Funzioni ambientali	OB21.U071.01	Approvazione del PAESC Unione Valle Savio	Approvazione PAESC Unione	S/N	SI
	U071V	Funzioni ambientali Verghereto	OB21.U071V.01	Variante al PAE	Approvazione della variante al PAE/PIAE	S/N	SI
SISTEMI INFORMATICI ASSOCIATI E STATISTICA	U029	Sistemi informativi (SIA)	OB21.U029.01	Smart City: nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione	Media raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
			OB21.U029.02	Potenziamento del Patrimonio Informativo Territoriale e Statistico	N. dataset tematici raccolti e divulgati	Num.	4
SPORTELLO UNICO DELLE ATTIVITA' PRODUTTIVE (SUAP)	U055	Turismo	OB21.U055.01	Implementazione percorso servizi turistici in Unione	Media aritmetica raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
			OB21.U055.02	Marketing territoriale: I Percorsi del Savio, Savio in Tour, Valle Savio Bike Hub	Realizzazione azioni del progetto Savio in Tour	Perc.	50
	U094	SUAP	OB21.U094.01	Valorizzazione del commercio su area pubblica per il Comune di Cesena	Riprogettazione area mercatale anche in base all'assetto sperimentato in seguito alle limitazioni COVID correlate	S/N	SI
			OB21.U094.02	Valorizzazione e semplificazione delle attività amministrative per favorire l'attività delle imprese	Procedimenti rivisti	Num.	3
STAFF SEGRETARIO: PIANIFICAZIONE STRATEGICA, CONTROLLO E PROGETTI EUROPEI	U005	Progetti integrati	OB21.U005.01	Agenda per l'innovazione sostenibile "Savio 2030"	Costituzione di un modello di creazione di partenariato di innovazione volto alla creazione della Fondazione di Partecipazione	S/N	SI
STAZIONE UNICA APPALTANTE (SUA) E LL.PP.	U056M	Viabilità - Illuminazione - Parcheggi Montiano	OB21.U056M.01	Opere pubbliche strategiche per il Comune di Montiano	Approvazione progetto esecutivo Scuola Elementare Pia Campoli	S/N	SI
	U056V	Viabilità - Illuminazione - Parcheggi Verghereto	OB21.U056V.01	Opere pubbliche strategiche per il Comune di Verghereto	Media raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
	U099	Coordinamento tecnico operativo progettazione	OB21.U099.01	Gestione progetti per la valorizzazione del territorio	Media aritmetica raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
			OB21.U099.02	Realizzazione degli interventi sull'immobile da destinarsi a nuova sede del distaccamento permanente dei Vigili del Fuoco di Bagno di Romagna	Affidamento progettazione	S/N	SI
ENTRATE TRIBUTARIE E SERVIZI ECONOMICO-FINANZIARI	U020	Tributi	OB21.U020.01	Armonizzazione dei regolamenti degli enti in materia tributaria e/o patrimoniale	Nuovi regolamenti entrate tributarie e/o patrimoniali e loro modifiche	S/N	SI

Settore	Cod.	Centro di costo	Codice	Obiettivo Gestionale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
SERVIZI SOCIALI	U065	Abitazioni	OB21.U065.01	Valorizzazione del Patrimonio ERP Comunale	Casi morosità esaminati	Num.	60
	U077	Interventi per soggetti a rischio esclusione sociale	OB21.U077.01	Progetto INTARSI - Azioni in rete per una comunità accogliente	Coordinamento del progetto	S/N	SI
	U078	Programmazione e governo della rete	OB21.U078.01	Riorganizzazione dell'attività dei servizi sociali in una “logica smart”	Media raggiungimento degli indicatori di dettaglio	Perc.	100
	U088	Cooperazione e associazionismo	OB21.U088.01	Istituzione Organizzazione per la creazione dell’Emporio Equo Partecipato Inclusivo Eco (E.P.I.CO)	Nuclei familiari aiutati	Num.	20
PERSONALE e ORGANIZZAZIONE	U015	Personale	OB21.U015.01	Processi di riorganizzazione dell'Unione	Media raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100

Programmi e Progetti – Indicatori di sintesi Obiettivi di Gruppo							
Settore	**Cod.**	**Centro di costo**	**Codice**	**Obiettivo di Gruppo**	**Indicatore**	**UdM**	**Previsto 2021**
SISTEMI INFORMATICI ASSOCIATI E STATISTICA	U029	Sistemi informativi (SIA)	OGR21.U029.01	Trasformazione digitale e innovazione organizzativa	Media aritmetica raggiungimento indicatori di dettaglio	Perc.	100
SPORTELLO UNICO DELLE ATTIVITA' PRODUTTIVE (SUAP)	U094	SUAP	OGR21.U094.01	Coordinamento realizzazione Abaco Comunale nei Comuni dell'Unione Valle Savio	Elaborazione linee guida e Codici per la valorizzazione del Patrimonio Immobiliare e per la disciplina dell'occupazione di suolo pubblico	S/N	SI
STAFF SEGRETARIO: PIANIFICAZIONE STRATEGICA, CONTROLLO E PROGETTI EUROPEI	U019	Pianificazione e controllo	OGR21.U019.01	Revisione del sistema di governance, riorganizzazione e razionalizzazione delle funzioni gestite in Unione, anche attraverso la partecipazione al progetto ITALIAE	Conferimento n.2 funzione entro il 31/12/2021	S/N	SI
			OGR21.U019.02	Elaborazione PUG intercomunale per l'assunzione (art.45 l.r. 24/2017) e relativo percorso partecipativo	Assunzione proposta di PUG	S/N	SI
SERVIZI SOCIALI	U087	Interventi per le famiglie	OGR21.U087.01	Definizione Progetto Agenzia Famiglia	Predisposizione azioni strategiche sul "Libro Bianco"	S/N	SI
PERSONALE e ORGANIZZAZIONE	U015	Personale	OGR21.U015.01	Progetto Ovismart e attivazione sperimentazione smart working post emergenziale	Media aritmetica raggiungimento indicatori di dettaglio 1 e 2	Perc.	100

2. Catalogo dei Servizi

La performance in questo ambito è determinata dallo stock di servizi che l'ente eroga e che caratterizzano l'azione dell'ente rispetto ad utenti e portatori di interessi. Questa sezione viene alimentata con le attività strutturali di PEG relative ai servizi dell'ente, misurate in termini di qualità, quantità, efficienza e customer satisfaction.

Metodo di Calcolo

Il punteggio di ciascun indicatore è ottenuto dal rapporto tra il consuntivo e il target dell'anno di riferimento, in percentuale.

Il Catalogo dei Servizi segue una logica ben definita: vengono calcolati i punteggi degli indicatori di attività strutturale; successivamente si ottiene la percentuale di raggiungimento della singola attività strutturale, data dalla media aritmetica delle percentuali degli indicatori.

Dopodiché si determina la percentuale di raggiungimento di Settore tramite la media aritmetica dei punteggi delle attività strutturali ad esso afferenti.

Infine si procede ad effettuare la media aritmetica tra le percentuali realizzate da ogni Settore, ottenendo un valore percentuale di realizzazione del Catalogo dei Servizi.

Catalogo dei Servizi

Settore	Cod	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
GESTIONE ASSOCIATA POLIZIA LOCALE	U035M	Polizia Locale Montiano	AST21.U035M.01	Maggiore visibilità sul territorio e profusione cultura tra i giovani	Apertura URP giorni di mercato	Num.	50
					Posti di controllo da 15'	Num.	45
PUBBLICA ISTRUZIONE MONTIANO	U040M	Diritto allo studio, trasporto ed altri servizi	AST21.U040M.01	Servizio di refezione scolastica e trasporto scolastico	Customer satisfaction servizio scuolabus (1-10)	Num.	7,5
					Custumer satisfaction sulla qualità del pasto (1-10)	Num.	7,5
AMBIENTE, SALVAGUARDIA DEL TERRITORIO MONTANO E PROTEZIONE CIVILE	U067	Protezione Civile	AST21.U067.01	Gestione generale dell'Ufficio Gestione Associata Protezione Civile	Attività di comunicazione-informazione svolte / programmate	Perc.	100
					Convocazione Nucleo di Coordinamento	Num.	2
					Proposta di aggiornamento della pianificazione	S/N	SI
			AST21.U067.02	Attività di supporto ai Comuni	Aggiornamento "Catasto Aree percorse dal fuoco" Comune di Montiano	S/N	SI
					Consulenze effettuate / consulenze richieste	Perc.	100
					Eventi gestiti / eventi manifestati	Perc.	100
					Eventi monitorati / eventi segnalati	Perc.	100
					Sistemi gestiti / sistemi esistenti	Perc.	100
	U071	Funzioni ambientali	AST21.U071.01	Coordinamento delle attività per la sicurezza nei luoghi di lavoro	Riordino e catalogazione dei DVR (Documenti Valutazione del Rischio)	S/N	SI
			AST21.U071.02	Gestione dei procedimenti in materia di vincolo idrogeologico	Autorizzazioni rilasciate o negate/istanze ricevute	Perc.	80
					Comunicazioni accolte o rigettate /ricevute	Perc.	82
					Sopralluoghi effettuati/autorizzazioni richieste	Perc.	100
			AST21.U071.03	Gestione dei procedimenti in materia di Regolamento Forestale e sanzioni nel territorio ex Comunità Montana	Autorizzazioni rilasciate o negate nei termini di legge	Perc.	100
					Prescrizioni rilasciate nei termini di legge	Perc.	100
	U071M	Funzioni ambientali Montiano	AST21.U071M.01	Procedure impatto ambientale Montiano	Avvio lavori conferenza servizi entro 45 gg da avvio procedimento/procedimenti avviati - Montiano	Perc.	100
			AST21.U071M.02	Gestione servizio idrico integrato e autorizzazioni allo scarico per Montiano	Procedimenti conclusi/procedimenti avviati - Montiano	Perc.	100
			AST21.U071M.03	Gestione delle attivitá di disinfestazione per Montiano	Richieste d'intervento verificate/richieste di intervento - Montiano	Perc.	100
	U071V	Funzioni ambientali Verghereto	AST21.U071V.01	Autorizzazione e controllo delle attività estrattive e di protezione del suolo e del sottosuolo Verghereto	Controlli eseguiti/cave attive - Verghereto	Perc.	100
			AST21.U071V.02	Procedure di impatto ambientale per Verghereto	Avvio lavori conferenza servizi entro 45 gg da avvio procedimento/procedimenti avviati - Verghereto	Perc.	100
			AST21.U071V.03	Gestione servizio idrico integrato e autorizzazioni allo scarico Verghereto	Procedimenti conclusi/procedimenti avviati - Verghereto	Perc.	100
					Ricognizione per lo studio di fattibilità della regolarizzazione delle retui ex miste e meteoriche	S/N	SI
			AST21.U071V.04	Gestione delle attività di disinfestazione per Verghereto	Richieste d'intervento verificate/richieste d'intervento - Verghereto	Perc.	100
	U026	Servizio statistico	AST21.U026.01	Adesione e coordinamento della rilevazione ISTAT dati ambientali della città	Percentuale quesiti con risposta	Perc.	95
			AST21.U026.02	Attività Statistica Ufficiale	Giorni medi di evasione chiamata	Giorni	2
					Indice totale di efficacia interventi (valore generato dalla media dei rapporto di customer satisfaction) - scala da 1 a 10	Num.	10
					Indice totale di evasione richieste di intervento (% richieste effettuate / richieste evase)	Perc.	100
					Modelli controllati, validati e registrati per lo svolgimento delle indagini statistiche del PSN	Num.	6000
					N. interventi di supporto al progetto ANNCSU	Num.	6
					Numero indagini statistiche contenute nel PSN	Num.	103
			AST21.U026.03	Gestione Portale Open Data	Numero Dataset pubblicati e aggiornati in Open Data	Num.	587

Settore	Cod	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
SISTEMI INFORMATICI ASSOCIATI E STATISTICA	U029	Sistemi informativi (SIA)	AST21.U029.01	Attività sistemistiche di back office e front office	Giorni medi di evasione chiamata	Giorni	2,8
					Indice totale di efficacia interventi (valore generato dalla media dei rapporto di customer satisfaction) - scala da 1 a 10	Num.	9,81
					Indice totale di evasione richieste di intervento (% richieste evase/richieste effettuate)	Perc.	100
					Numero di multifunzioni gestite	Num.	40
					Numero di Utenti gestiti in smart working	Num.	200
					Numero dispositivi mobili gestiti	Num.	50
					Numero SIM gestite	Num.	70
			AST21.U029.02	Gestione SW applicativi verticali (Area PM, Privacy, Videosorveglianza, Rendiconti Unione, Consiglio Comunale, Helpdesk)	Giorni medi di evasione chiamata	Giorni	2,9
					Indice totale di efficacia interventi (valore generato dalla media dei rapporto di customer satisfaction) - scala da 1 a 10	Num.	9,81
					Indice totale di evasione richieste di intervento (%richieste evase/richieste pervenute)	Perc.	100
			AST21.U029.03	Agenda digitale e acquisti	Numero di determine/contratti predisposti	Num.	108
					Numero di liquidazioni effettuate	Num.	123
			AST21.U029.04	Gestione software applicativi sviluppati internamente e relative basi dati	Giorni medi di evasione chiamata	Giorni	1
					Indice totale di efficienza interventi (media del rapporto di customer satistation interna) - scala da 1 a 10	Num.	9,88
					Indice totale di evasione richieste di intervento (% richieste evase/richieste pervenute)	Perc.	100
			AST21.U029.05	Implementazione dei sistemi gestionali di back-office e delle relative basi di dati	dispositivi firma gestiti	Num.	240
					Giorni medi di evasione chiamata	Giorni	1
					Indice totale di efficienza interventi (media del rapporto di customer satisfction interna) - scala da 1 a 10	Num.	9,84
					Indice totale di evasione richieste di intervento (% richieste evase/richieste pervenute)	Perc.	100
			AST21.U029.06	Manutenzione e Sviluppo dei Sistemi Gestionali di Front Office	Giorni medi di evasione chiamata	Giorni	23
					Indice totale di efficienza interventi (media del rapporto di customer satistation interna) - scala da 1 a 10	Num.	9,95
					Indice totale di evasione richieste di intervento (% richieste evase/richieste pervenute)	Perc.	100
			AST21.U029.07	Sviluppo del Sistema Informativo per l'erogazione di Informazioni e Servizi attraverso i Canali Telematici	Customer servizi on line - scala da 1 a 10	Num.	8,28
					Giorni medi di evasione chiamata	Num.	1,9
					Indice totale di evasione richieste di intervento (% richieste evase/richieste pervenute)	Perc.	100
					servizi on line gestiti	Num.	33
					Utenti utilizzatori di servizi on-line (cittadini, professionisti, imprese)	Num.	7700
			AST21.U029.08	Attività di back-office e front-office del Sistema Informativo Territoriale	Giorni medi di evasione chiamata	Num.	1,9
					Indice totale di efficacia interventi (valore generato dalla media dei rapporto di customer satisfaction) - scala da 1 a 10	Num.	9,4
					Indice totale di evasione richieste di intervento (% richieste evase/richieste pervenute)	Perc.	117
					Oggetti cartografia di base aggiornati (strade, civici, edifici, vestizioni, verde pubblico, impianti fotovoltaici, ecc.) Bagno di Romagna	Num.	300
					Oggetti cartografia di base aggiornati (strade, civici, edifici, vestizioni, verde pubblico, impianti fotovoltaici, ecc.) Cesena	Num.	1000
					Oggetti cartografia di base aggiornati (strade, civici, edifici, vestizioni, verde pubblico, impianti fotovoltaici, ecc.) Mercato Saraceno	Num.	250
					Oggetti cartografia di base aggiornati (strade, civici, edifici, vestizioni, verde pubblico, impianti fotovoltaici, ecc.) Montiano	Num.	20
					Oggetti cartografia di base aggiornati (strade, civici, edifici, vestizioni, verde pubblico, impianti fotovoltaici, ecc.) Sarsina	Num.	220
					Oggetti cartografia di base aggiornati (strade, civici, edifici, vestizioni, verde pubblico, impianti fotovoltaici, ecc.) Verghereto	Num.	150

Settore	Cod	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
			AST21.U029.09	Supporto informativo specifico per le funzioni CATASTO-TRIBUTI-URBANISTICA	Dataset e cartografie forniti per la funzione tributaria	Num.	20
					N. elenchi forniti per possibili accertamenti per tutti i Comuni dell'Unione	Num.	10
			AST21.U029.11	Gestione dell'Anagrafe Comunale degli Immobili (ACI)	Database incrociati annualmente per la validazione ACI	Num.	7
					Variazioni anagrafiche gestite per Relazioni ACI	Num.	150
SPORTELLO UNICO DELLE ATTIVITA' PRODUTTIVE (SUAP)	U094	SUAP	AST21.U094.01	Commercio in sede fissa ed altri procedimenti	Acquisizione nuove competenze degli operatori	Num.	3
					Qualità percepita (scala da 1 a 10)	Num.	8
					SCIA: tempi medi di verifica formale (ricevibili/irricevibili/non conformi)	Giorni	10
			AST21.U094.02	Commercio su aree pubbliche e manifestazioni fieristiche locali	Acquisizione nuove competenze degli operatori	Num.	3
					Qualità percepita (scala da 1 a 10)	Num.	8
					Tempi medi di rilascio autorizzazioni di Tipo B	Giorni	10
			AST21.U094.03	Attività di Somministrazione Alimenti e Bevande, Polizia Amministrativa e Concessioni di Suolo Pubblico	Acquisizione nuove competenze degli operatori	Num.	3
					Qualità percepita (scala da 1 a 10)	Num.	8
					SCIA: tempi medi di verifica formale(ricevibilità/irricevibilità/non conformità)	Giorni	10
			AST21.U094.04	Edilizia Produttiva, Insegne e Impianti	CILA produttive - tempi medi di controllo documentale e passaggio a SUE competente	Giorni	10
					Qualità percepita (scala da 1 a 10)	Num.	8
					SCIA produttive - tempi medi di controllo documentale e passaggio a SUE competente	Giorni	10
					Tempi medi di rilascio autorizzazioni impianti pubblicitari (escluse sospensioni)	Giorni	60
			AST21.U094.05	Pratiche Ambientali e Telefonia	AUA - tempo medio di passaggio ad altri Enti	Giorni	10
					Qualità percepita (scala da 1 a 10)	Num.	8
			AST21.U094.06	Supporto alla Semplificazione	Qualità percepita (scala da 1 a 10)	Num.	8
					Tavoli di lavoro aperti	Num.	4
SERVIZI AMMINISTRATIVI, PARTECIPAZIONE e PATRIMONIO	U014	Segreteria	AST21.U014.01	Attività relative alla Protezione dei dati personali	Risposta a quesiti pervenuti/quesiti pervenuti	Perc.	100
STAFF SEGRETARIO: PIANIFICAZIONE STRATEGICA, CONTROLLO E PROGETTI EUROPEI	U011	Comunicazione e trasparenza	AST21.U011.01	Prevenzione della corruzione: azioni coordinate in ambito Unione	N. monitoraggi periodici	Num.	2
PUBBLICA ISTRUZIONE VERGHERETO	U040V	Diritto allo studio, trasporto ed altri servizi	AST21.U040V.01	Organizzazione prolungamento tempo scuola e attività extrascolastiche	Elaborazione e sottoscrizione convenzione	S/N	SI
			AST21.U040V.02	Gestione servizio ristorazione scolastica	Richieste soddisfatte/problematiche segnalate dagli utenti	Perc.	98
			AST21.U040V.03	Gestione del servizio trasporto scolastico	Richieste soddisfatte/problematiche segnalate dagli utenti	Perc.	98

Settore	Cod	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
STAZIONE UNICA APPALTANTE (SUA) E LL.PP.	U016	Contratti	AST21.U016.01	Gestione procedimenti di gara e acquisizioni forniture servizi e lavori pubblici	Rispetto dei tempi procedurali di cui agli art. 29 e 76 del D.Lgs. 50/2016	S/N	SI
			AST21.U016.02	Stipulazione contratti ed adempimenti relativi	Atti registrati in termini	S/N	SI
			AST21.U016.03	Consulenza	Consulenze rilasciate su richieste	Perc.	98
			AST21.U016.04	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Stazione Unica Appaltante (SUA) e LLPP	Perc.	80
	U028	Servizi Generali	AST21.U028.01	Gestione servizi di logistica	Importo impegnato per acquisti tramite centrali di committenza/ Importo impegnato per acquisti	Perc.	80
			AST21.U028.02	Studio, utilizzo e supporto ai servizi su prodotti e strumenti messi a disposizione dalle Centrali di Committenza	Supporto fornito ai settori/richieste di supporto prevenute dai settori	Perc.	95
	U056M	Viabilità - Illuminazione - Parcheggi Montiano	AST21.U056M.01	Interventi di manutenzione nel territorio comunale	Interventi di manutenzione nei parchi pubblici	S/N	SI
			AST21.U056M.02	Collaborazione all'attività amministrativa del servizio tecnico	Liquidazioni evase nei termini di legge	Perc.	95
	U056V	Viabilità - Illuminazione - Parcheggi Verghereto	AST21.U056V.01	Interventi di manutenzione nel territorio comunale	Interventi di manutenzione nei parchi pubblici	S/N	SI
					Interventi di manutenzione nel patrimonio edilizio comunale	S/N	SI
					Sfalcio erba e potature lungo la viabilità comunale	S/N	SI
			AST21.U056V.02	Collaborazione all'attività amministrativa del servizio tecnico	Liquidazioni evase nei termini di legge	Perc.	95
	U080M	Cimiteri Montiano	AST21.U080M.01	Interventi di manutenzione nei cimiteri comunali	Sfalcio erba	S/N	SI
	U080V	Cimiteri Verghereto	AST21.U080V.01	Interventi di manutenzione nei cimiteri comunali	Sfalcio erba	S/N	SI
	U099	Coordinamento tecnico operativo progettazione	AST21.U099.01	Programmazione e gestione dei finanziamenti previsti nell'ambito del Programma Regionale della Montagna, del PSR 2014/2020 e ATERSIR	L.R. 2/2004: Approvazione programma triennale	S/N	SI
					Monitoraggio PAO (Programma Annuale Operativo)	S/N	SI
					Redazione o adesione ad altri programmi	S/N	SI
			AST21.U099.02	Ricerca di finanziamenti per progetti innovativi	n. di progetti sviluppati/n. progetti finanziati	Perc.	100
ENTRATE TRIBUTARIE E SERVIZI ECONOMICO-FINANZIARI	U017	Ragioneria	AST21.U017.01	Rilevazione dei costi dei servizi in gestione associata	Attività istruttoria per approvazione del piano preventivo di riparto dei costi entro il 31/10	S/N	SI
					Attività istruttoria per approvazione dello schema di rendicontazione a consuntivo delle attività gestite per conto dei Comuni entro il 31/07	S/N	SI
	U020M	Tributi Montiano	AST21.U020M.01	Gestione ordinaria e recupero evasione tributi locali - Montiano	Emissioni bollette TARI entro il 31/07	S/N	SI
					Mantenimento trend accertamenti per recupero evasione tributi immobiliari - Montiano	S/N	SI
	U020V	Tributi Verghereto	AST21.U020V.01	Gestione ordinaria e recupero evasione tributi locali - Verghereto	Emissioni bollette TARI entro il 31/07	S/N	SI
					Mantenimento trend accertamenti per recupero evasione tributi immobiliari - Verghereto	S/N	SI
SERVIZI SOCIALI	U065	Abitazioni	AST21.U065.01	Gestione ERP	Assegnazioni alloggi	Num.	33
	U075	Disabili	AST21.U075.03	Attività a favore di disabili adulti	Disabili adulti assistiti	Num.	410
			AST21.U075.04	Attività e servizi sociali e socio sanitari per minori con disabilità in gestione associata con l'AUSL Romagna	Minori con disabilità destinatari direttamente di attività e servizi sociosanitari	Num.	45
			AST21.U075.09	PROGETTO di vita per area disabili	Adozione del modello “Progetto di Vita”	S/N	SI
	U076	Anziani	AST21.U076.01	Assistenza domiciliare	Totale utenti all'anno	Num.	180
	U077	Interventi per soggetti a rischio esclusione sociale	AST21.U077.06	Servizi residenziali per adulti in grave difficoltà	Progetti personalizzati	Num.	12
			AST21.U077.07	Progetti di aiuto socio-economico rivolti a famiglie	Turn over	Perc.	35
			AST21.U077.09	Misure di contrasto alla povertà ed avvicinamento al lavoro per persone fragili (L.R.. 14/2015, P.O.N., RdC, Fondi Povertà)	Attivazione Progetti Pubblica Utilità (PUC)	S/N	SI
					Budget programmato effettivo LR 14	Perc.	90
					Utenti raggiunti tramite misura LR 14	Perc.	35

Settore	Cod	Centro di costo	Codice	Attività Strutturale	Indicatore	UdM	Previsto 2021
	U078	Programmazione e governo della rete	AST21.U078.02	Rapporto con i fornitori di servizi sociosanitari sia accreditati che non accreditati	Accreditamenti e contrattualizzazioni riferiti ai servizi socisanitari	Num.	24
			AST21.U078.03	Comunicazione, partecipazione e rapporto con i portatori d'interesse	Incontri effettuati con portatori di interesse	Num.	15
			AST21.U078.05	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione	Attuazione del Piano triennale di prevenzione della Corruzione - Settore Servizi Sociali	Perc.	80
	U096	Minori	AST21.U096.01	Inserimento di minori in Strutture Residenziali e di pronta accoglienza	Dimessi	Num.	7
			AST21.U096.03	Funzioni in ambito di Affido Familiare	Gestione diretta affidi da parte dell'Unione Valle Savio	S/N	SI
			AST21.U096.07	Concessione assegno di maternità e assegno per il nucleo con almeno tre figli minori	Domande ricevute	Num.	300
			AST21.U096.08	PAI per utente (area minori/ famiglie, marginalità e anziani)	Adozione del modello PAI per il settore	S/N	SI
PERSONALE e ORGANIZZAZIONE	U015	Personale	AST21.U015.01	Gestione associata della formazione del personale	% corsi realizzati (Corsi realizzati su corsi previsti)	Perc.	90
					Customer satisfaction (area organizzazione del corso - scala 1 - 10)	Num.	4
					Dipendenti coinvolti (% sul totale dei dipendenti)	Perc.	80
					Predisposizione proposta Piano Formativo Integrato entro il mese di gennaio	S/N	SI

3. Stato di Salute

La performance in questo ambito è delineata dallo stato di salute dell'ente relativamente agli aspetti economico-finanziari e organizzativi. Lo stato di salute monitora la capacità dell'ente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse finanziarie e del personale di cui dispone. Questo ambito della performance tiene monitorati i livelli di efficienza nell'impiego delle risorse ed il livello di innovazione dell'organizzazione e delle competenze professionali dei dipendenti.

Metodo di Calcolo

Lo stato di salute si compone di due parti:

1. Stato di salute economico-finanziaria;
2. Stato di salute organizzativa.

Per quanto concerne la misurazione dello stato di salute dell'ente, si procede ad una media aritmetica ottenuta dai valori percentuali riferiti alla misurazione della salute economico-finanziaria e della salute organizzativa.

3.1 STATO DI SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

Al fine di misurare la salute finanziaria dell'Unione, si sono individuati n. 2 indicatori di bilancio ritenuti particolarmente significativi:

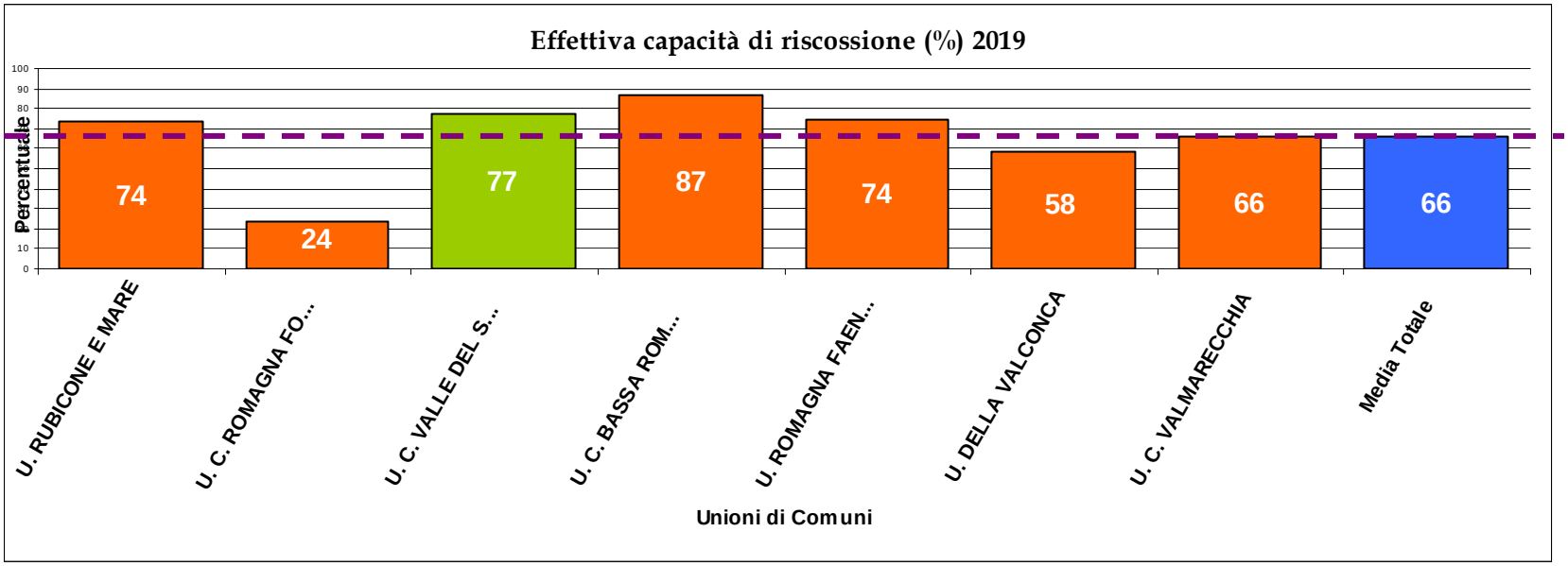
1. **Effettiva capacità di riscossione %:** *(Riscossioni c/comp + Riscossioni c/residui)/(Accertamenti + residui definitivi iniziali):*

L'indicatore concerne l'effettiva capacità di riscossione è riferito al totale delle entrate in termini di percentuale di riscossione complessiva e si calcola rapportando la sommatoria delle riscossioni in conto competenza e delle riscossioni in conto residui alla sommatoria degli accertamenti e di residui definitivi iniziali. Definisce la capacità di riscossione delle Entrate dell'Ente, direttamente o indirettamente, per il finanziamento delle spese di funzionamento dell'apparato e per la fornitura di servizi ai cittadini. Questo dato è uno dei parametri obiettivi utilizzati dagli Enti territoriali ai fini dell'accertamento della condizione di ente strutturalmente deficitario e deve essere maggiore del 47%.

2. **Tempestività dei pagamenti** (*Somma, per ciascuna fattura emessa a titolo di corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento):*

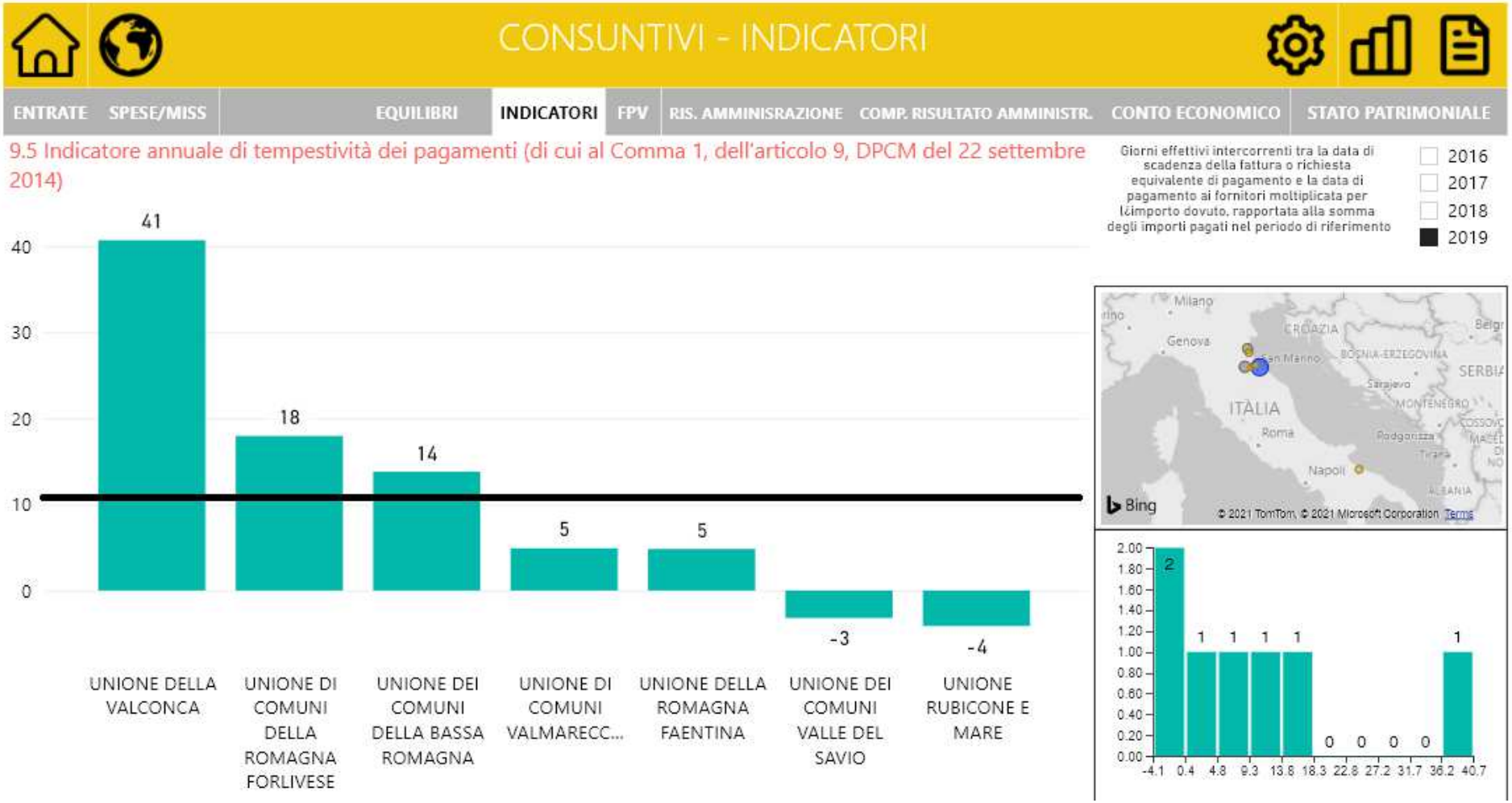
L'indicatore definisce il tempo medio di pagamento delle fatture. Il **segno negativo** dell'indicatore mostra che l'Amministrazione, in media, effettua i suoi pagamenti in anticipo rispetto ai tempi previsti; il segno positivo dell'indicatore mostra che l'Amministrazione, in media, effettua i suoi pagamenti in ritardo rispetto ai tempi previsti.

GRAFICI[4]



Unione dei comuni valle del savio colonna verde

[4] https://openbdap.mef.gov.it/it/FET/Analizza#BilanciArmonizzati



Fonte: https://autonomie.regione.emilia-romagna.it/bilanci-enti-locali/power-bilanci/embe

Metodo di Calcolo

I due indicatori di bilancio sono messi a confronto con i dati delle altre Unioni dei Comuni delle Provincie limitrofe alla provincia Forlì-Cesena dell'Emilia-Romagna (fonte: sito Regione Emilia-Romagna/Autonomie locali/Bilanci enti locali/PowER Bilanci e https://openbdap.mef.gov.it/) ponderati al 50% ciascuno.

Per l'indicatore **Effettiva capacità di riscossione** %, ci si pone come target 2021 il raggiungimento di un valore superiore rispetto alla media conseguita dalle Unioni nell'anno 2020, e comunque non inferiore al 47%.

Per l'indicatore **Tempestività dei pagamenti**, ci si prefigge come target 2021 il raggiungimento di un valore inferiore rispetto alla media conseguita dalle Unioni della RER nell'anno 2020, tendendo a mantenere un valore negativo.

3.2 STATO DI SALUTE ORGANIZZATIVA

La performance dell'Unione Valle del Savio dipende principalmente dalla capacità della sua organizzazione di essere "performante", di svilupparsi, di gestire i cambiamenti, creando integrazione tra i comuni che ne fanno parte per garantire un'ottimale gestione dei servizi associati; in quest'ottica, una dimensione centrale della performance è rappresentata dallo stato di salute organizzativa: sono le persone, con il loro lavoro e le loro competenze, fra le quali la capacità di relazionarsi e coordinarsi, che realizzano i programmi, gestiscono i servizi, determinano gli impatti sull'ambiente di riferimento. In un contesto complesso e in continua evoluzione come quello attuale, accanto alle conoscenze tecniche, il coinvolgimento e la responsabilizzazione diffusa tra tutto il personale sono elementi fondamentali per creare situazioni dove, quasi in modo continuativo e naturale, si risolvono problemi continuando a produrre risultati. Per questo occorre attivare tutte le leve a disposizione per organizzare in modo flessibile, motivare le persone e sviluppare le competenze. Partendo da questa consapevolezza, l'Unione intende monitorare e migliorare il suo stato di salute organizzativa, in un contesto evolutivo caratterizzato da continui potenziamenti dell'attività svolta a seguito del trasferimento di nuove funzioni dagli enti aderenti. Per fare questo, nell'ambito del piano delle performance sono stati inserite le seguenti specifiche aree di osservazione, che permettono di monitorare lo stato di salute organizzativa dell'ente, verificando così la sua capacità di gestire i cambiamenti e di mantenere gli equilibri nel tempo:

- caratteristiche del capitale umano,
- flessibilità,
- competenza/formazione continua,
- premialità
- benessere organizzativo.

Per ognuno di questi ambiti sono stati definiti indicatori puntuali il cui target, laddove possibile e significativo, è individuato attraverso benchmark a livello nazionale.

Drivers	ID	Indicatori	Formula di calcolo	Target	
				descrizione	2021
Caratteristiche del capitale umano	1	Età media del personale dipendente	Somm. Età/n.dip (TD+TI)	≤ media nazionale (ARAN)	53,20
	2	Distribuzione figure apicali per genere (Dir+PO)	N.apicali donne (incluso SG)/N. apicali *100	≥ media triennio precedente	55,36%
	3	Distribuzione del personale non dirigente per genere	N. donne/N. dipendenti (TD+TI)*100	valore compreso ± 10% media nazionale (ARAN)	52,63%
	4	Incidenza dip. su abitanti	n. abitanti di tutti gli enti dell'Unione/n. dipendenti di tutti gli Enti dell'Unione(TD+TI)	≥ media Comuni benchmark	146,7
	5	Incidenza dirigenti sul totale dipendenti	N. posiz.dirig. (escluso extra dot. e SG) / n. dip * 100 (TI+TD)	≤ dato ARAN	2,00%
Flessibilità	6	Flessibilità dei rapporti di lavoro	N.C.T.Det./N.dip.	non superiore al…	10%
	7	Indice di flessibilità interna	N. mobilità interne (con avviso e volontarie, Comune di Cesena, Unione, Comune-Unione)/N. dip (TI)*100 dato % calcolato sul personale a t.ind.(Comune + Unione)	≥ media del triennio precedente	0,93%
	8	Diffusione dello smart working	% attivazione smart worker / totale smart worker potenziali	vedi normativa nazionale +- 5%	60%
	9	Incidenza personale part-time	N. part-time/N. dip.*100	scostamento massimo ±15% rispetto al dato ARAN	10,90%
Competenze/ formazione continua	10	Incidenza dipendenti laureati	Dip.Laureati/N.dip *100	pari o superiore a …	25,00%
	11	Incidenza dipendenti formati	Dip formati/N. dip*100	pari o superiore a… (come da PEG)	90,00%
	12	Partecipazione a percorsi formativi qualificanti	N. dipendenti che hanno partecipato ad una iniziativa formativa promossa dall'Ente di durata ≥ 40 ore	Almeno … persone	2,00
	13	Ore di formazione pro capite	tutte le ore (sia a catalogo sia in house) / n. dip.	pari o superiore all'anno precedente	11,24
Premialità	14	Differenziazione della valutazione dirigenti	scarto tra punteggio massimo e punteggio minimo su base 100	≥ media anni precedenti (2016= anno di primo utilizzo del sistema)	9,68%
	15	Differenziazione della valutazione personale titolare PO	scarto tra punteggio massimo e punteggio minimo su base 100	≥ media anni precedenti (2016= anno di primo utilizzo del sistema)	3,92%
	16	Differenziazione della valutazione personale non dirigente - escluse PO	scarto tra punteggio massimo e punteggio minimo su base 100	≥ media anni precedenti (2016= anno di primo utilizzo del sistema)	11,88%
	17	Differenziazione incentivazione dirigenti	scarto tra incentivo massimo e minimo espresso in termini percentuali (100 = incentivo massimo)	≥ media triennio precedente	8,97%

Drivers	ID	Indicatori	Formula di calcolo	Target	
				descrizione	2021
	18	Differenziazione incentivazione personale titolare PO	scarto tra incentivo massimo e minimo espresso in termini percentuali (100 = incentivo massimo)	≥ media triennio precedente	67,39%
	19	Differenziazione incentivazione personale non dirigente - escluse PO	scarto tra incentivo massimo e minimo espresso in termini percentuali (100 = incentivo massimo)	≥ media triennio precedente	81,32%
Benessere organizzativo	20	Livello di partecipazione all'indagine di benessere organizzativo	partecipanti / n. dipendenti	≥ ultimo dato (rif. Comune Cesena)	48,00%
	21	Risultato generale dell'indagine sul benessere organizzativo	Valore ottenuto riparametrato in % in relazione alla scala di riferimento	≥ ultimo dato (rif. Comune Cesena)	67,50%
	22	Risultati analisi stress lavoro-correlato	Le sei aree hanno una valutazione del rischio= Basso/Medio/Alto Aree: PM, S.sociali, Operai, front, back, scuole	Rischio riclassificato con valore: basso=1, medio=2, alto=3, valore medio da non superare come Ente	2
	23	Realizzazione azioni previste nel Piano delle Azioni Positive	azioni realizzate/azioni programmate *100	pari o superiore a …	80%

Allegato 1

Piano Azioni Positive
2021-2023

Capitolo 1 Premessa

In data 24 gennaio 2014 i comuni di Bagno di Romagna, Cesena, Mercato Saraceno, Montiano, Sarsina e Verghereto hanno costituito l'Unione dei Comuni "Valle del Savio", col conferimento di alcune funzioni dal 1° aprile 2014 e solo per i Comuni di Montiano e Verghereto trasferendo le funzioni fondamentali. Dalla sua costituzione, inoltre, ulteriori funzioni e attività sono state affidate all'Unione da parte dei Comuni aderenti, altre sono gestite da parte del Comune di Cesena, previa sottoscrizione di apposite convenzioni.

Dal 2015 i dipendenti impegnati sulle funzioni attribuite sono stati trasferiti all'Unione dai Comuni o sono impiegati mediante l'utilizzo congiunto tra gli enti per lo svolgimento delle attività.

Al momento dell'avvio dell'Unione Valle del Savio ciascun Comune aveva un proprio Piano triennale di Azioni Positive, in attuazione di quanto previsto dal D.Lgs. 198/2006, con scadenze differenziate.

Con delibere di Giunta i comuni e l'Unione stessa hanno approvato un protocollo d'intesa per la gestione in forma associata tra l'Unione dei Comuni Valle del Savio e i Comuni di Bagno di Romagna, Cesena, Mercato Saraceno e Sarsina (Montiano e Verghereto non hanno propri dipendenti) del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (d'ora in poi C.U.G.).

Il 9 settembre 2020 è stato costituito il secondo CUG in forma associata, a seguito della nomina dei componenti individuati tra i dipendenti di tutti gli enti e dalle rappresentanze sindacali, e sarà in carica per 4 anni, fino al 8 settembre 2024.

Come finora descritto e di seguito ulteriormente approfondito, c'è una forte interrelazione e integrazione del personale di Comune e Unione, infatti molti condividono gli stessi spazi lavorativi (la sede principale dell'Unione si trova, infatti, presso il Comune di Cesena). Inoltre la maggior parte dei dipendenti dell'Unione proviene dal Comune di Cesena e gli uffici di staff – tra gli altri anche il Settore Personale e Organizzazione – operano in utilizzo congiunto tra i due Enti.

Ciò considerato, le due Amministrazioni hanno ritenuto opportuno predisporre un unico Piano delle Azioni Positive, rivolto sia al personale del Comune di Cesena sia a quello dell'Unione Valle del Savio.

Capitolo 2 Dati relativi al personale

Organizzazione e figure dirigenziali

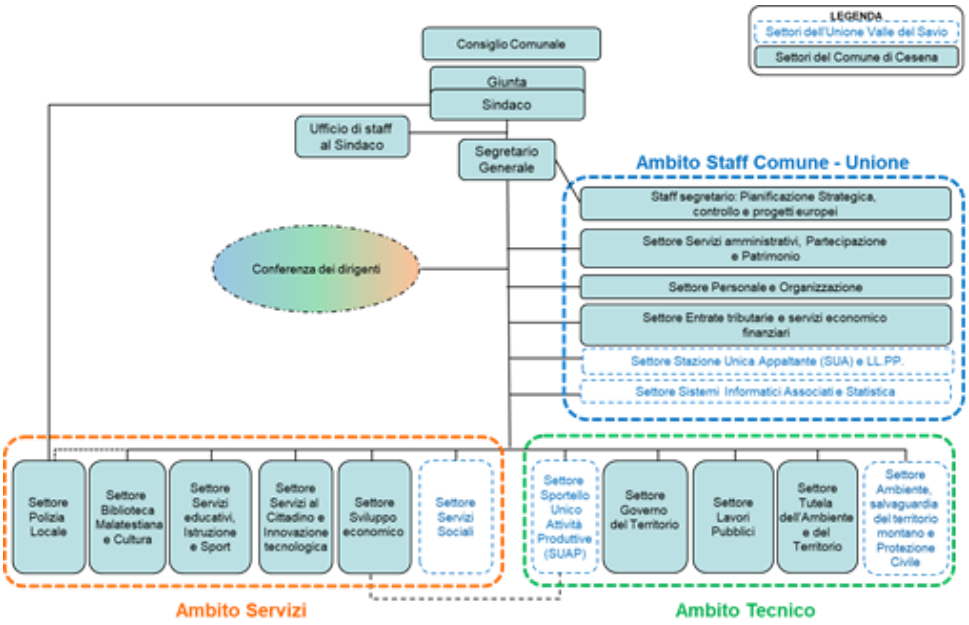
Come anticipato in premessa, il Comune di Cesena, insieme ad altri 6 Enti, ha costituito nel 2014 l'Unione Valle del Savio. Dal punto di vista organizzativo il Comune e l'Unione sono strettamente interconnessi e tale collegamento è evidente se si osservano le due macrostrutture. L'integrazione tra i due Enti è testimoniata dal fatto che gli ambiti del Comune di Cesena – che includono i Settori - prevedono, al proprio interno, anche i settori dell'Unione Valle del Savio, per le funzioni conferite a tale Ente.

Durante il 2020 è stata realizzata una progressiva riorganizzazione che ha portato all'assetto organizzativo rappresentato nell'immagine. Le informazioni sotto riportate fanno riferimento all'organizzazione dei due Enti al 31/12/2020.

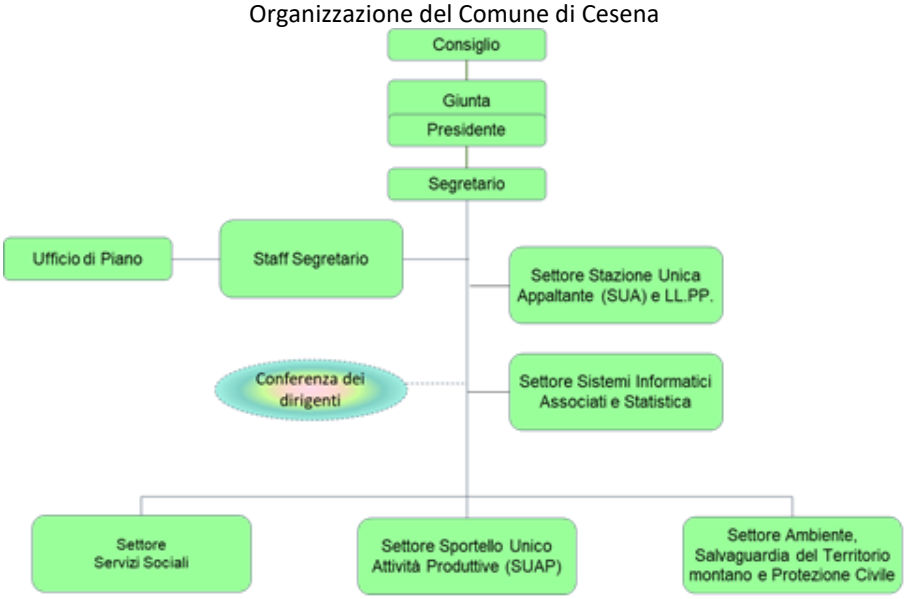
Il Comune di Cesena è articolato in 12 settori, dei quali 6 sono gestiti da dirigenti uomini e 6 da dirigenti donne.

I dirigenti dipendenti dell'Unione sono 2 uomini e una donna, cui si aggiunge un dipendente del Comune che ha l'incarico di gestire i due settori rimanenti.

In entrambi gli Enti il Segretario Generale, che svolge funzioni di coordinamento dei settori e di raccordo con gli organi politici è la D.ssa Manuela Lucia Mei



Organizzazione del Comune di Cesena



Organizzazione dell'Unione Valle del Savio

Alte Professionalità e Posizioni Organizzative

Nel corso del 2020, parallelamente alla riorganizzazione dell'Ente, è stata effettuata una parziale revisione dell'assetto delle Posizioni Organizzative, mentre la revisione sarà completata nel 2021.

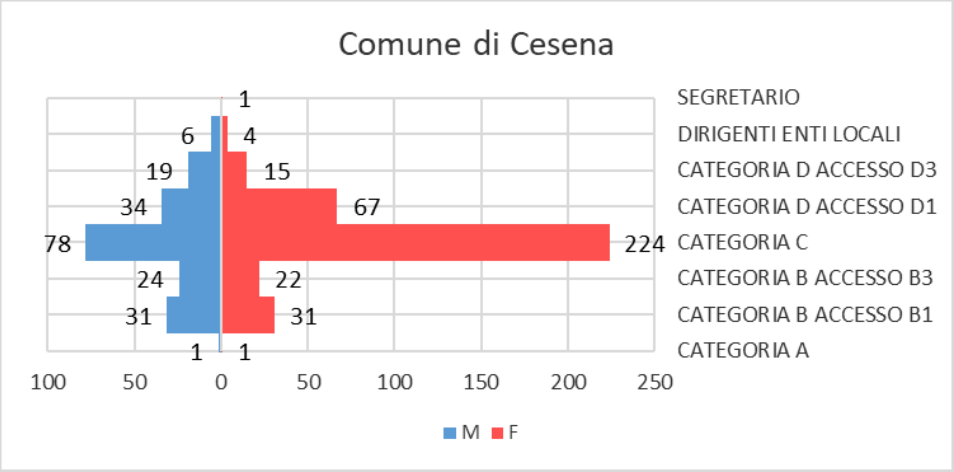
Nella tabella seguente è illustrata la situazione nei due Enti al 31/12/2020.

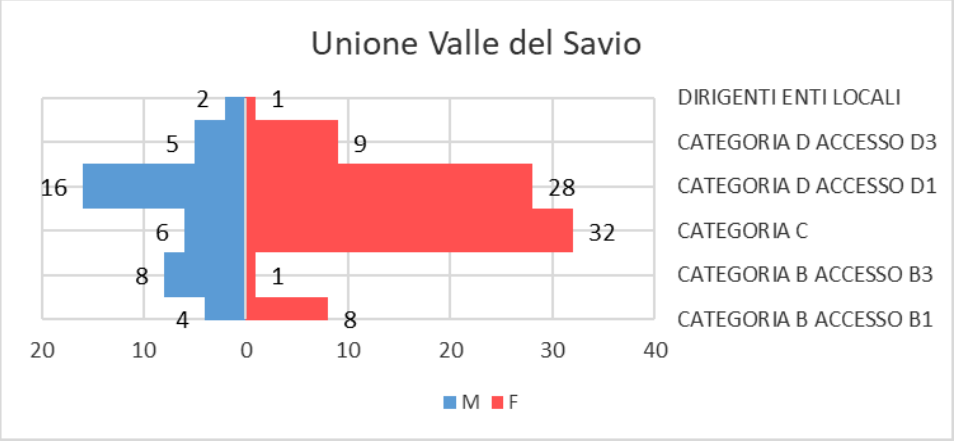
Titolari di P.O.	Donne		Uomini		*Totale*
	Valore assoluto	%	Valore assoluto	%	
COMUNE DI CESENA	9	45%	11	55%	***20***
UNIONE VALLE DEL SAVIO	8	80%	2	20%	***10***
Totale	***17***	***57%***	***13***	***43%***	***30***

N.B. due posizioni (1 in Comune e 1 in Unione) sono assegnate alla stessa dipendente, in %

Personale non dirigente

Al 31/12/2020 il personale in servizio presso il Comune di Cesena è pari a 558 unità, mentre in Unione è pari a 120 unità. Nei grafici seguenti è illustrata la distribuzione del personale per genere e categoria, sia del Comune di Cesena sia dell'Unione.

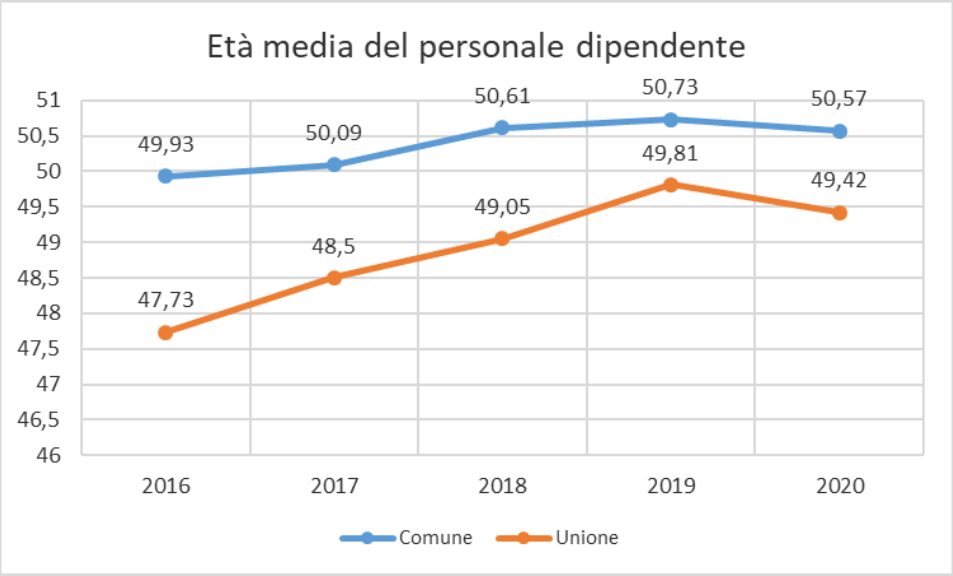




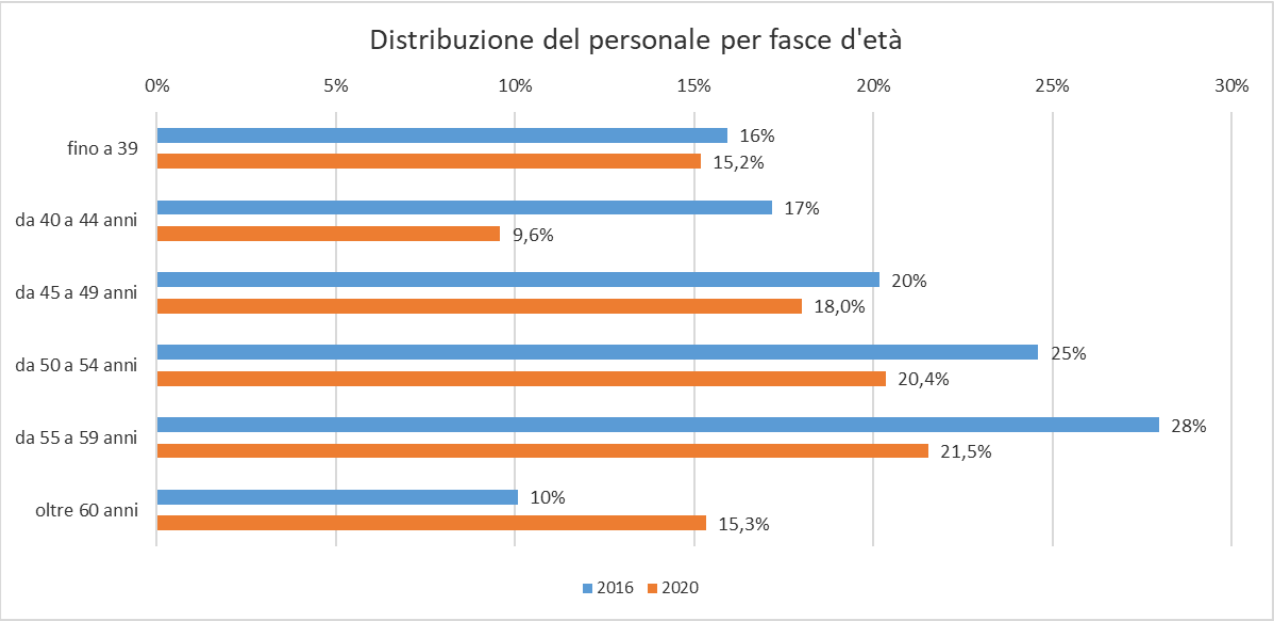
La percentuale complessiva di donne sul totale del personale dipendente supera il 65% sia in Comune sia in Unione, con 365 donne su un totale di 558 dipendenti per il Comune, e 79 donne su 120 dipendenti per l'Unione.

Dai grafici è evidente una numerosa presenza di personale di categoria C, determinata dalla netta prevalenza delle donne tra il personale insegnante delle scuole dell'infanzia e asili nido, gestiti in forma diretta dall'Amministrazione Comunale.

Per quanto riguarda le caratteristiche del personale è rilevante analizzare l'evoluzione dell'età dei dipendenti: nell'ultimo anno l'età media del personale del Comune di Cesena e dell'Unione è leggermente diminuita (vedi grafico seguente).



L'età media dei due Enti è in linea con il valore delle altre pubbliche amministrazioni, mentre la flessione associata all'ultimo anno è collegabile alle nuove assunzioni effettuate dai due Enti, che hanno favorito l'inserimento di personale giovane, anche attraverso procedure selettive per Contratti Formazione e Lavoro, rivolti agli under 32.



Nonostante l'età media sia in lieve calo, prevalgono i dipendenti nella fascia d'età "over 50" (nel grafico si fa riferimento al Comune di Cesena e all'Unione del Savio complessivamente). Il prolungamento della vita lavorativa porta ad avere personale con età più elevata, per il quale fisiologicamente aumentano le esigenze legate alla cura personale e, inoltre, aumentano le probabilità di avere in famiglia delle esigenze di cura per i familiari divenuti anziani.

Tenendo presente questo quadro, il Piano delle Azioni Positive deve muoversi nell'ambito di politiche che servano a valorizzare il lavoro di uomini e donne ma contemporaneamente tengano in considerazione il "fattore età".

Nel triennio considerato si proseguirà, in particolare, nella realizzazione di azioni legate alla salute e alla flessibilità organizzativa, attraverso la modalità di lavoro per gruppi tematici, ormai consolidata, e in collaborazione con partner qualificati (ad es. Community Network progetto VeLA Regione Emilia Romagna).

Capitolo 3 Aree di intervento e azioni positive per il triennio 2021-2023

L'obiettivo del presente piano è di definire ed evidenziare, nell'ambito della programmazione degli Enti, le attività rivolte alla tutela delle pari opportunità e dell'uguaglianza tra uomini e donne che lavorano nel Comune di Cesena e nell'Unione Valle del Savio.

I filoni su cui si intende agire proseguono quelli del piano 2020-2022 caratterizzati da una forte attenzione verso politiche e strumenti rivolti alla gestione del benessere e del *diversity management*, che possano coinvolgere tutto il personale dei due Enti.

Nello specifico, per il triennio considerato sono stati confermati i macro-obiettivi già individuati nel piano 2020-2022:

1. Promuovere iniziative legate alla tutela della salute, del benessere e ai corretti stili di vita;

2. Attivare e consolidare modalità di lavoro flessibili e innovative;

3. Attivare interventi di tipo formativo e organizzativo per lo sviluppo delle professionalità.

Per ciascun obiettivo, di seguito sono descritte le azioni, gli attori coinvolti, i beneficiari e le modalità di monitoraggio.

N.	Obiettivo	Azioni	Attori coinvolti	Misurazione	Beneficiari
1	Promuovere iniziative legate alla tutela della salute, del benessere e ai corretti stili di vita	Valutare le modalità per l'attivazione del Nucleo di ascolto, organizzato interno all'amministrazione, come previsto dalla Direttiva n.2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri	Segretario Generale, C.U.G., Sett. Personale e Org.	Progettazione e attività amm.ve propedeutiche entro il 2021 Attivazione nucleo entro il 2022	Tutto il personale
		A seguito dell'analisi di fattibilità sul Welfare aziendale, attivare il percorso di sperimentazione per il personale del Comune di Cesena e dell'Unione	Sett. Personale e Org., OO.SS., C.U.G. , O.P.I.	Cfr. PEG Cesena-Unione	Tutto il personale
		"Proponi e vota una buona idea per l'ambiente di lavoro nei comuni dell'Unione Valle del Savio". Azione / iniziativa partecipativa volta a valorizzare la propositività e favorire il coinvolgimento del personale nell'ideazione di progetti finalizzati alla promozione del benessere lavorativo.	Sett. Personale e Org., C.U.G.	Attivazione iniziativa con il supporto del CUG e promozione della partecipazione.	Tutto il personale
		Attivazione di incontri di confronto e riflessione con il personale su tematiche individuate e proposte dal C.U.G.	Sett. Personale e Org., Ufficio Sviluppo Organizzativo, C.U.G., O.P.I.	Cfr. Piano Formativo integrato	Tutto il personale
2	Attivare e consolidare modalità di lavoro flessibili e innovative	Attivare la sperimentazione diffusa dello smart working post emergenziale, anche nella sua forma più completa (revisione dei processi lavorativi, digitalizzazione, revisione degli spazi di lavoro)	Segretario Generale, Dirigenti, C.U.G., Sett. Personale e Org., O.P.I., OO.SS., Partner del progetto VeLA – Emilia-Romagna Smart Working	Cfr. PEG Cesena-Unione	Smart worker e gruppi di riferimento
3	Attivare interventi di tipo formativo e organizzativo per lo sviluppo delle professionalità	Nell'ambito del sistema formativo integrato, nella logica del *life-long learning*, individuare e realizzare iniziative formative su temi specifici per la riqualificazione professionale del personale "*over* 50" (ad es. informatica, atti amministrativi…).	Ufficio Sviluppo Organizzativo, Sistemi informatici associati, C.U.G., O.P.I.	Attività Strutturale UNIONE "Formazione del personale" - Cfr. Piano Formativo integrato	Tutto il personale, in particolare per cambiamenti profilo/ruolo
		Potenziare gli strumenti per i nuovi assunti o più in generale per i nuovi inserimenti finalizzati al trasferimento delle competenze da parte dei "*senior*" attraverso il tutoraggio o pratiche di *mentoring.*	Sett. Personale e Org., Ufficio Comunicazione e Trasparenza, Ufficio Sviluppo Organizzativo	Attività Strutturale UNIONE "Formazione del personale" - Cfr. Piano Formativo integrato	Tutto il personale nuovo assunto o trasferito e personale che affianca (tutor e mentor)

Allegato 2

POLA
Piano Organizzativo del Lavoro Agile
2021-2023

POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023

Premessa

Il Comune di Cesena e l'Unione Valle del Savio dal 2018 hanno adottato delle Linee guida sulla Salute e sul Benessere nei luoghi di lavoro nell'ambito del progetto "Star bene al lavoro". Tra le azioni attivate, è stata avviata la sperimentazione del lavoro agile. Tale nuova modalità di lavoro si è inserita nel processo di innovazione organizzativa allo scopo di stimolare il cambiamento nella Pubblica Amministrazione, in direzione di una maggiore flessibilità, orientamento al risultato, equilibrio dei tempi di vita e di lavoro, in una logica complessiva di miglioramento della performance.

Grazie a questa esperienza l'Ente ha potuto fronteggiare velocemente ed efficacemente l'emergenza sanitaria del 2020, consentendo di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia con la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi.

In pochi mesi di emergenza è risultato necessario per ogni Pubblica Amministrazione saper bilanciare il lavoro da remoto con quello in sede, utilizzare la tecnologia per conciliare processi e organizzazione, passare dal lavoro concepito secondo rigidi orari a quello dove conta solo il raggiungimento degli obiettivi: una vera evoluzione degli strumenti per il lavoro delle persone e per la produttività aziendale. Una sfida che non può non essere accolta perché necessaria per rispondere ai bisogni del territorio, per dare servizi nell'emergenza, per essere efficienti, ma che richiede il superamento di rigidità organizzative ancora troppo presenti.

Partendo dall'esperienza descritta, si è 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.

Il 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 attualmente vigente, e sarà aggiornato tenendo conto di eventuali modifiche del quadro normativo e contrattuale.

Obiettivi e finalità del Lavoro Agile

Il lavoro agile, come modalità innovativa di lavoro, rientra - per l'Ente - nel più ampio progetto sullo "Star bene al lavoro". Per questo il Comune di Cesena e l'Unione Valle del Savio hanno approvato le sopra citate Linee guida, nelle quali sono stati identificati degli obiettivi specifici, quelli inerenti lo smart working sono i seguenti:

- Individuare soluzioni organizzative e logistiche più flessibili ed efficaci per lo svolgimento della prestazione lavorativa;
- Favorire il migliore equilibrio possibile tra vita lavorativa e vita privata.

Il 2020 ha reso evidente la necessità di sapere osservare e ascoltare cosa succede, per essere pronti a dare risposte veloci ed efficaci ad esigenze e bisogni che cambiano con rapidità. Questo periodo ha permesso di apprendere e sperimentare nuovi approcci e modi di organizzare il lavoro e di gestire le persone, evidenziando in particolare la necessità di:

- abbandonare le rigidità organizzative tipiche del pubblico impiego e dotarsi di modalità flessibili in grado di rispondere velocemente alle sollecitazioni esterne;

- focalizzare sempre più l'attenzione sulle persone, incrementando il loro engagement, perché la complessità della situazione richiede l'apporto di tutte le intelligenze presenti nell'organizzazione.

Oltre a questi obiettivi generali, è possibile individuare alcuni obiettivi specifici legati allo smart working:

- Digitalizzazione e *reenginering* dei processi, finalizzati a una sempre maggiore implementazione del lavoro agile e a favorire la trasformazione digitale;
- Supporto al cambiamento organizzativo (comportamenti, modalità e strumenti);
- Rafforzare le competenze dirigenziali e manageriali, rivolte allo sviluppo delle persone attraverso l'ampliamento dell'autonomia lavorativa e la creazione di una *self leadership* diffusa, focalizzando l'attenzione sull'assegnazione di input di risultato chiari e realistici, concordando tempi e modalità di monitoraggio con il personale coinvolto;
- Favorire lo svolgimento dell'attività lavorativa delle persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Proseguire nell'utilizzo diffuso degli strumenti tecnologici per attivare la semplificazione dei processi, mantenere vivo il legame con l'organizzazione e consentire di lavorare in ogni condizione e ubicazione;
- Riprogettare gli spazi di lavoro, consentendo una maggiore condivisione, grazie anche al passaggio verso l'utilizzo di dispositivi mobili e portatili;
- Contribuire allo sviluppo sostenibile della Città.

Quadro di riferimento normativo

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" stabilisce che *"le amministrazioni, …, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*.

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 predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la 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. Le misure più significative riguardano:
- Prima 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)
- 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)
- 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".* (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)
- 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;
- Decreto del 23 dicembre 2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, recante "Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale";
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20 gennaio 2021, con cui si prorogano le disposizioni per lo smart working emergenziale fino al 30 aprile 2021.

Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Nel corso dell'anno 2018 è stata avviata la prima sperimentazione dello smartworking coinvolgendo un primo gruppo pilota composto da 6 persone (provenienti dal Comune di Cesena e dall'Unione), della durata di un anno. Nel 2019 si è proseguito estendendo il gruppo a 29 persone (dipendenti e dirigenti), che sarebbero dovute aumentare nel corso dei mesi successivi, attivando una collaborazione nell'ambito del progetto "Emilia Romagna Smart Working", con la sottoscrizione della convenzione per entrare a far parte della Community regionale sullo smart working.

Con l'arrivo della pandemia, si è dovuti passare da una sperimentazione strutturata ad una sperimentazione diffusa e "forzata" del lavoro agile, seppur in una forma anomala (cosiddetto LAE - Lavoro Agile Emergenziale). Si è reso necessario estendere il numero di dipendenti che potessero lavorare in modalità agile, per ridurre al minimo l'occupazione degli uffici, passando così in circa 2 mesi a oltre 300 dipendenti attivi tra Comune di Cesena e Unione Valle del Savio.
Durante l'emergenza lo smart working è stato svolto con modalità semplificate, tuttora attive e prorogate fino al 30/04/2021 dai decreti emanati.
A partire dal periodo post-lockdown (maggio 2020) le attivazioni di smart worker emergenziali sono proseguite, arrivando a circa 350 unità alla fine di gennaio 2021 (Comune di Cesena e Unione Valle del Savio), ai quali si aggiunge tutto il personale degli altri Enti dell'Unione e il personale in posizione di comando o distacco presso i due Enti (circa 72), per i quali è stata realizzata l'attività di supporto necessaria per quanto riguarda informatica e formazione.
Nel corso del 2020, inoltre, l'Unione Valle del Savio ha ottenuto un finanziamento regionale e in qualità di Ente capofila ha potuto avviare un percorso strutturato per la diffusione dello smart working negli Enti della vallata del Savio, il progetto "UVSmart", che si concluderà entro il mese di aprile 2021.
Grazie a questo sono state attivate o in parte già concluse diverse azioni, tra le quali:

- l'attivazione di un'indagine tra tutti gli smart worker, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Bologna rispetto ai vissuti e alle percezioni del personale durante il lavoro agile emergenziale (LAE) e nel periodo immediatamente successivo al rientro negli uffici;
- la realizzazione di percorsi formativi rivolti a tutto il personale o a specifici gruppi per l'approfondimento di tematiche connesse allo smart working (salute, smart leadership, comunicazione…);
- la messa a sistema di una roadmap di adeguamento tecnologico;
- l'attivazione di un percorso di reingegnerizzazione degli spazi di lavoro in ottica smart.

Il progetto UVSmart ha permesso di mettere a punto strumenti e modalità da attivare successivamente all'emergenza, creando i presupposti culturali e organizzativi per una efficace diffusione dello smart working come modalità di lavoro ordinaria.

Modalità attuative

Attività che possono essere svolte in modalità agile

Con la circolare n. 3 del 24 luglio 2020 del Ministero della Pubblica Amministrazione, già precedentemente citata, è stato richiesto a ciascuna amministrazione di effettuare la mappatura di quelle attività che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale di ciascun ente, possano essere svolte in modalità agile. L'Ente ha proceduto all'individuazione di tali attività a partire da quelle previste all'interno del Piano Esecutivo di Gestione-Parte Attività Strutturali.
A ciascun Dirigente è stato richiesto di individuare, all'interno del proprio settore di riferimento, le attività strutturali che, per modalità di svolgimento, tempistiche e competenze, risultassero essere compatibili (anche parzialmente) con il lavoro agile.

Grazie alla sperimentazione “forzata” portata dalla pandemia e alla ricognizione attivata con i dirigenti, è stato verificato che per poter lavorare in modalità agile sono necessarie le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte dell’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;
- il rapporto di lavoro in essere prevede una prestazione lavorativa superiore al 60% dell’orario di lavoro a tempo pieno su base annua;
- il dipendente dispone della strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile, personale o fornita dall'Amministrazione;
- è garantita l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con la stessa o maggiore qualità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- personale dell’area scolastica, impegnato nei servizi da rendere necessariamente in presenza nelle scuole dell’infanzia e negli asili nido (insegnanti, ausiliari, cuochi…);
- personale della Polizia Locale, impegnato nei servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- personale assegnato a servizi che richiedono la presenza per il controllo degli accessi;
- personale operativo impegnato in attività da rendere necessariamente in presenza sul territorio per interventi legati ad infrastrutture, verde pubblico, edilizia pubblica (cantonieri, giardinieri…).

A seguito dei risultati ottenuti dall’analisi, nell’ambito della programmazione annuale saranno individuate le attività che possono essere svolte in modalità agile secondo la seguente classificazione:

- **attività strutturalmente inadeguate,** che non presentano per loro natura le caratteristiche per poter essere svolte in modalità agile;
- **attività inadeguate in modo contingente**, per le quali è possibile attivare una revisione dei processi che consenta lo svolgimento totale o parziale dell’attività in modalità agile;
- **attività parzialmente adeguate**, per le quali parte dell’attività può essere già svolta in modalità agile o per le quali è possibile attivare dei processi di revisione per poterle svolgere completamente in modalità agile;
- **attività adeguate**, già completamente realizzabili in modalità agile.

Sulla base di questa classificazione saranno così individuati annualmente i processi da digitalizzare, incrementando il numero delle attività lavorabili in modalità smart.

Tale individuazione sarà effettuata anche tenendo conto di quanto già programmato negli obiettivi di trasformazione digitale dell’Ente con particolare riferimento a quanto previsto dall’Agenda Digitale in materia di digitalizzazione dei servizi rivolti al cittadino.

Tenendo conto delle esigenze organizzative dell'Ente, dei processi che possono essere lavorati smart e rilevando le esigenze espresse dal personale di lavorare in modalità agile, i dirigenti individueranno periodicamente i lavoratori da attivare in modalità smart e la durata dei progetti di smart working.
In questa valutazione si dovrà inoltre considerare che 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).
Dalla prima valutazione effettuata nell'ambito del progetto UVSmart è emerso che circa il 60% del personale che può svolgere attività smart (circa 200 dipendenti di Comune e Unione) ha manifestato il proprio interesse a proseguire nel periodo post emergenziale con lo smart working. E' attualmente in corso la verifica della sussistenza dei criteri sopra descritti rispetto all'attività svolta dal personale per la definizione più puntuale degli smart worker da attivare post emergenza.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Soggetti

I soggetti coinvolti nell'attuazione del lavoro agile all'interno dell'Ente sono i seguenti:

- **Dirigenti**: svolgono il ruolo di promotori dell'innovazione organizzativa. A tal fine è richiesto loro di rafforzare le capacità manageriali e di leadership, guidando i collaboratori ad un maggior grado di responsabilizzazione e orientamento ai risultati, sviluppando una buona *self leadership.* I dirigenti saranno chiamati ad individuare il personale che potrà lavorare in modalità agile, operando un monitoraggio mirato e costante, al fine di verificare i riflessi del lavoro agile su efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro. Svolgono quindi un ruolo strategico nel complessivo processo di innovazione organizzativa e tecnologica dell'Ente.
- **Gruppo di lavoro:** all'interno della rete dell'Unione è attivo dal 2017 un gruppo di lavoro sullo Smart Working, intersettoriale e multidisciplinare, che è stato ampliato nell'ultimo anno, includendo nuove professionalità e che risulta attualmente composto da rappresentanti dei seguenti ambiti di competenza: Personale, Organizzazione, Informatica e Cybersecurity, Comunicazione, Sicurezza nei luoghi di lavoro, Spazi, Privacy, Programmazione e Controllo, Progetti finanziati.
- **Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.):** nelle sue funzioni consultive, rappresenta un interlocutore privilegiato per quanto concerne l'equilibrio vita-lavoro e la promozione del benessere organizzativo;
- **Organizzazioni Sindacali (OO.SS.) e Organismo paritetico per l'Innovazione (O.P.I.):** nell'ambito delle competenze riconosciute nel vigente CCNL, con particolare riguardo al coinvolgimento dell'Organismo nei processi di innovazione organizzativa correlati all'implementazione del lavoro agile;
- **Nucleo di Valutazione (NdV):** nel suo ruolo di definizione e verifica degli indicatori inseriti nel Piano della Performance e, in generale, negli altri strumenti di Programmazione e controllo e nella valutazione della performance individuale;
- **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** per quanto riguarda la collaborazione e l'integrazione tra quanto già programmato nell'ambito dei progetti di trasformazione digitale dell'ente e gli obiettivi dello smart working, soprattutto con riguardo all'implementazione dei processi smart-lavorabili.

Processi e strumenti di monitoraggio

Già durante la fase di sperimentazione dello smart working gli aspetti legati al monitoraggio sono stati un elemento importante su cui si è lavorato, perché consentono di verificare il buon andamento dell'attività svolta e il raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati alla persona. Tale monitoraggio prevedeva l'individuazione di indicatori specifici relativi alle singole attività svolte, con una rilevazione settimanale.

Durante la fase emergenziale, considerato anche il numero elevato di smart worker, si è superato il monitoraggio collegato all'individuazione di singoli indicatori, adottando un nuovo strumento di rendicontazione collegato agli obiettivi di settore (presenti nel PEG) che prevedeva, in maniera descrittiva, il monitoraggio quotidiano delle attività svolte ("diario").

L'esigenza emersa è quella di avere a disposizione uno strumento più snello, che consenta sia l'assegnazione di compiti, sia il monitoraggio degli stessi in modo fluido, riallineando in tempo reale le attività in corso rispetto alle esigenze che mutano continuamente. All'intento di misurare i risultati raggiunti dal singolo lavoratore, si affianca inoltre il monitoraggio dei risultati raggiunti dal gruppo di lavoro nel suo complesso.

Per questo, oltre all'individuazione di indicatori sempre più significativi, nell'ambito del sistema di Programmazione e controllo dell'Ente, si sta avviando la sperimentazione di nuovi strumenti di task management (Trello, Asana...) che inizialmente saranno testati nell'ambito di uno specifico Servizio e che in prospettiva potranno essere estesi a tutti i Settori per tutti i lavoratori.

Comunicazione

Già dalla sperimentazione pre-emergenza, il progetto smart working è stato comunicato sia internamente sia esternamente in modo continuativo, con la finalità di informare sull'evoluzione del progetto e di facilitare il processo di cambiamento culturale legato alle modalità di lavoro all'interno della PA. Tale supporto comunicativo proseguirà anche nella fase post-emergenza. Nel gruppo di lavoro, infatti, è stata inserita una figura di riferimento specializzata proprio nella comunicazione.

I principali strumenti utilizzati sono stati la intranet, il sito istituzionale, i social media e i comunicati stampa, creando, inoltre, per il progetto UVSmart un logo di progetto e definendo delle parole chiave sempre presenti nelle notizie.

Dal punto di vista della comunicazione interna, si è cercato di supportare fin dal principio le diverse fasi del lavoro agile, individuando in primis una sotto-sezione dedicata allo smart working nella sezione della intranet riservata ai materiali e alle notizie del progetto "Star bene al lavoro".

Il primo passo è stata la presentazione al personale del progetto "Star bene al lavoro" e delle linee guida in materia di salute e benessere nei luoghi di lavoro, avvenuta durante il tradizionale incontro per la celebrazione della giornata internazionale della donna, l'8 marzo 2018.

Attraverso lo strumento della intranet e della newsletter collegata, sono stati pubblicati numerosi contributi e notizie legati allo smart working, fino ad arrivare al lavoro fatto negli ultimi mesi, con la pubblicazione nella intranet di informazioni e modulistica per l'attivazione dello smart working emergenziale.

In particolare, con l'avvio dell'emergenza sanitaria e il ricorso al lavoro agile per la maggior parte dei dipendenti dell'Ente, è stata creata all'interno della intranet un'ulteriore sezione

dedicata, con all'interno materiali, informative e consigli sullo smart working in periodo di emergenza sanitaria.
Sempre attraverso la intranet, sono state date informazioni sul progetto UVSmart ed è stata promossa la partecipazione all'indagine a cura dell'Università di Bologna - Dipartimento di Psicologia, per il monitoraggio delle percezioni del personale sul lavoro agile emergenziale, per la quale sono in pubblicazione nella intranet - nel periodo di redazione del presente documento - delle schede riassuntive dei principali risultati emersi dall'indagine ("Pillole di smart").
La raccolta delle manifestazioni di interesse al lavoro agile post-emergenza è stata affidata ai singoli dirigenti di settore, per favorire il confronto diretto con i loro collaboratori.

Dal punto di vista della comunicazione esterna, durante il periodo emergenziale sono stati pubblicati alcuni comunicati stampa per dare informazioni sull'utilizzo di questa modalità di lavoro all'interno dell'organizzazione dei servizi comunali.
Al progetto UVSmart, inoltre, è dedicata una pagina informativa all'interno del sito dell'Unione Valle del Savio, fra i progetti che beneficiano di finanziamenti regionali.

Un discorso a parte merita, infine, il logo di UVSmart, creato con l'obiettivo di dare riconoscibilità al progetto, sia verso l'interno sia verso l'esterno dell'Ente.

Realizzato internamente al gruppo di lavoro, il logo richiama nei colori lo stemma dell'Unione Valle del Savio con un font 'fresco', giovane, e assieme al simbolo della freccia "in avanti" intende veicolare il concetto di evoluzione, cambiamento, sguardo al futuro.

Tecnologia
La metodologia scelta per il lavoro agile si basa sull'erogazione dei servizi mediante canali sicuri e criptati realizzati tramite VPN, accesso alla piattaforma di Digital Workspace e utilizzo dei sistemi di collaboration (posta e documenti in cloud). Durante il periodo emergenziale i tre strumenti sono stati rivisti e adattati per permettere l'accesso al proprio PC fisso in ufficio, agevolando le attivazioni e la fruibilità dei servizi da remoto.
La strumentazione utilizzata è stata in parte fornita dall'Ente, grazie anche a nuovi acquisti, ma anche di proprietà dei dipendenti, previa verifica di idoneità da parte dei Sistemi Informatici. Durante la fase pre-emergenza, al fine dell'attivazione della sperimentazione di smart-working, sono stati acquistati e consegnati 29 pc portatili completi di dock-station, mentre durante l'emergenza, sono stati acquistati 110 pc portatili, 250 webcam e 250 cuffie.
Un obiettivo dell'Ente, già avviato prima dell'emergenza, consiste nella progressiva sostituzione delle postazioni fisse con pc portatili dotati di dock-station per favorire il lavoro in modalità agile ed una ottimizzazione degli spazi lavorativi, con la possibilità - per il post-emergenza - di condividere le postazioni presso la sede, in una logica di coworking.

Disciplina
A seguito dell'approvazione del quadro organizzativo di riferimento, l'Amministrazione intende approvare uno specifico Regolamento contenente la disciplina applicabile alla modalità di lavoro agile all'interno dell'Ente.
Nel regolamento saranno approfonditi, tra gli altri, gli aspetti riguardanti: Diritti e doveri del dipendente, destinatari, accordo Individuale, luoghi di lavoro, orario di lavoro e disconnessione, modalità di svolgimento della prestazione di lavoro, dotazione tecnologica, potere direttivo, di controllo e disciplinare, tutela dei dati e riservatezza delle informazioni, sicurezza sul lavoro, diritto di recesso.
E' stato attivato un confronto al tavolo regionale dedicato alla tematica, finalizzato a definire linee comuni per la gestione degli aspetti regolamentari.
E' in atto il confronto con le parti sindacali e con l'Organismo Paritetico per l'Innovazione che si concluderà entro il mese di aprile, al fine di approvare il Regolamento prima dell'attivazione dello smart working post emergenziale.

Programma di sviluppo del lavoro agile
Nell'ambito del Progetto UVSmart sono state valutate le prospettive per attivare lo smart working dopo l'emergenza sanitaria. Con l'obiettivo di arrivare a una situazione "a regime" entro tre anni, come previsto dalle linee guida per la redazione del POLA, si intende procedere sulle seguenti direttrici: Salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, salute economico-finanziaria. Sarà inoltre importante lavorare sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, per individuare gli elementi da aggiornare alla luce di questa nuova modalità di lavoro.

Salute organizzativa
Per l'Amministrazione lo smart working rappresenta una grande opportunità per favorire l'innovazione organizzativa e di trasformazione digitale e, contestualmente, consentire al personale di migliorare l'equilibrio vita-lavoro.
Superata la fase di emergenza sanitaria, sarà proposta al personale una nuova rilevazione legata all'andamento dello smart working, tenuto conto che è stato sperimentato per un lungo periodo durante l'emergenza sanitaria, da confrontare con la precedente rilevazione effettuata in luglio 2020. I risultati di tale indagine saranno utilizzati per meglio definire le azioni programmate per sviluppare lo smart working nel periodo post emergenziale.
Nel medio-lungo termine, i cambiamenti organizzativi favoriti dallo smart working potranno portare ad un progressivo miglioramento del benessere organizzativo e dell'efficienza dei servizi erogati al cittadino, anche attraverso la crescente digitalizzazione dei processi; per questo, all'interno degli strumenti di programmazione 2021-2023 dell'Ente è stato potenziato il ricorso alla programmazione integrata tra gli obiettivi di trasformazione digitale e quelli di innovazione organizzativa legati allo smart working, per permettere una coerenza complessiva delle azioni portate avanti dai diversi settori coinvolti.

Un ruolo importante nei processi di cambiamento citati, è svolto dalla riprogettazione degli spazi di lavoro. Grazie allo studio realizzato nell'ambito del progetto UVSmart, saranno valutate delle proposte distributive e di arredamento in grado di favorire le nuove modalità di lavoro agile, e di predisporre spazi lavorativi idonei allo smart working e al co-working, in sintonia con il contesto lavorativo specifico di ogni ambito.

Partendo dall'analisi del contesto e delle criticità rilevate, l'obiettivo che si intende raggiungere è un nuovo utilizzo degli uffici in relazione alla rotazione delle presenze e delle attività orientate ad attività sia di front office, con l'esigenza della riservatezza, sia ad attività collettive di confronto e di co-working.
In sintesi si intende:

- Impostare le modifiche agli spazi e le soluzioni d'arredo per un utilizzo secondo i concetti innovativi di smart e co-working;
- Prevedere spazi di lavoro sicuri per gli addetti in rapporto alla categoria di rischio dell'utenza esterna;
- Promuovere la qualità degli spazi e ambienti di lavoro della pubblica amministrazione, per migliorare il servizio ai cittadini fruitori;
- Armonizzare il contesto lavorativo, mediante l'uso di arredi, soluzioni e materiali improntati alla massima funzionalità evitando elementi ridondanti;
- Promuovere l'utilizzo di soluzioni e disposizioni più possibile razionali, improntate ad una facile gestione e ad al risparmio energetico;
- Migliorare il benessere organizzativo dei lavoratori con postazioni di lavoro più confortevoli.

Le parole chiave della salute organizzativa, sono quindi: ascolto, reenginering dei processi e degli spazi ed equilibrio vita-lavoro.

Salute professionale

Al fine di mantenere aggiornate le competenze e supportare il cambiamento organizzativo, nel Piano formativo integrato saranno annualmente previste delle iniziative formative specifiche per l'efficace implementazione dello smart working.
Tra le azioni prioritarie rientrano gli interventi formativi legati:

a. al potenziamento delle competenze manageriali e di gestione del cambiamento, rivolto al personale con funzioni di coordinamento (Dirigenti, P.O., Responsabili di Servizio/Ufficio) - smart leadership,
b. allo sviluppo e al miglioramento delle competenze digitali, rivolto a tutto il personale,
c. allo sviluppo e miglioramento delle competenze legate al lavoro per obiettivi, rivolto a tutto il personale,
d. allo sviluppo di una crescente dimestichezza con gli strumenti di programmazione e gestione dell'attività lavorativa, anche questo rivolto a tutto il personale, per generare una sempre maggiore autonomia e consapevolezza organizzativa - self leadership.

Salute digitale

La digitalizzazione rappresenta uno degli elementi cardine del cambiamento delle modalità di lavoro.
Da un lato è fondamentale l'adeguamento della tecnologia che renda possibile il lavoro svincolato dal "luogo" (inclusi ad esempio i piani di cybersecurity) e dall'altro è necessaria una programmazione mirata dei processi da digitalizzare, mettendo in sinergia gli obiettivi previsti nel Fondo per l'Innovazione e dall'Agenda Digitale con la necessità di trasformare le attività parzialmente adeguate o inadeguate in modo contingente per il lavoro smart, così come mappate, in attività adeguate al lavoro smart. Secondo questo principio, nella Programmazione dell'ente 2021-2023 sono stati definiti degli obiettivi specifici e integrati per coordinare l'azione delle diverse parti dell'organizzazione verso risultati di digitalizzazione comuni e condivisi.

Salute economico-finanziaria

La realizzazione delle azioni previste nel presente POLA per il triennio considerato, impattano sulle seguenti tipologie di spesa: tecnologia (sicurezza, dotazioni hardware e software), adeguamento degli spazi (modifiche alla struttura e agli impianti, acquisto arredi per postazioni smart), formazione.

Tutte le spese necessarie dovranno tener conto della programmazione economico-finanziaria dell'Ente, orientando le spese già programmate verso la realizzazione degli obiettivi sopra descritti in una logica di contenimento della spesa pubblica.

Tra i benefici dello smart working è importante ricordare che a lungo termine questa modalità di lavoro consente una riduzione di alcune spese correnti, come ad esempio, i costi legati alle trasferte, ai buoni pasto, ai consumi energetici e ad una ottimizzazione nell'utilizzo degli spazi.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

L'introduzione del lavoro agile ha indotto riflessioni circa le modifiche da apportare al Sistema di misurazione e valutazione della performance, radicando la convinzione che la performance, sia essa il frutto del lavoro svolto tradizionalmente in presenza o generata da una modalità di lavoro agile, è unica e dunque anche il sistema di misurazione e valutazione della performance debba essere unico e non differenziato in base alla modalità lavorativa attivata.

Nuovi modi di lavorare portano con sé nuove competenze che devono essere considerate, sviluppate e valutate nell'ambito della performance individuale.

Lo smart working ha fatto emergere inoltre, in modo molto forte la necessità di disporre di strumenti flessibili e fluidi di programmazione e gestione del lavoro, che permettano di riallineare in tempo reale le attività in corso con le esigenze che mutano continuamente e altresì di monitorare i risultati del gruppo di lavoro.

Il sistema di valutazione della performance individuale dovrà quindi evolvere verso un modello in grado di contemperare le esigenze sopra descritte, così come anche per la valutazione della performance organizzativa si dovrà necessariamente tenere conto del contributo apportato dall'introduzione del lavoro agile.

Il lavoro agile, unitamente alla trasformazione digitale, stanno modificando sostanzialmente non solo il modello di organizzazione del lavoro, ma anche le competenze dei dipendenti.

L'attuale Sistema di valutazione della performance dell'Ente prevede che la performance organizzativa si articoli in due parti: risultato di ente e risultato di gruppo.

Il risultato di ente viene calcolato, così come previsto nel Piano della Performance, come valutazione di sintesi di quattro ambiti: Programmi e Progetti, Catalogo dei servizi, Stato di salute dell'ente (finanziaria ed organizzativa) e Qualità dei servizi resi.

Il risultato di gruppo concorre alla valutazione della performance organizzativa di tutti i dirigenti e di tutti gli incaricati di PO coinvolti ed è calcolato attraverso specifici indicatori di obiettivo di gruppo. Gli obiettivi di gruppo, definiti e condivisi tra il Segretario Generale e i dirigenti interessati, sono obiettivi trasversali per il raggiungimento dei quali è indispensabile l'apporto fattivo e l'azione coordinata di due o più settori.

In generale, il computo dei vari ambiti e risultati sopra richiamati deriva dalla misurazione a consuntivo, rispetto ai target previsti, di specifici indicatori. L'introduzione del lavoro agile dovrà pertanto prevedere, in talune casistiche, l'adeguamento di detti indicatori al fine di renderli maggiormente significativi ed in linea con il nuovo contesto lavorativo.

Un'ulteriore dimensione da considerare è quella riferita agli impatti.

Questa dimensione vuole misurare gli impatti che produce l'attività dell’Ente sulla comunità di riferimento, attraverso specifici indicatori di outcome, ossia indicatori che misurano l'impatto sulla città delle azioni poste in essere dall'Amministrazione. In generale, questa dimensione viene presa a riferimento a conclusione del mandato amministrativo, in sede di predisposizione della Relazione di fine mandato e di altri strumenti di rendicontazione come il Bilancio sociale. Sarà considerato in questa dimensione anche l’impatto dell’introduzione del lavoro agile nell’Ente.

Programma di sviluppo del lavoro agile

La tabella che segue rappresenta, in cifre, il programma di sviluppo del lavoro agile che questa amministrazione intende perseguire. Nella tabella sono riportati gli indicatori, il livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile (2020) e i target per il triennio 2021/2023 individuati per garantire il monitoraggio del lavoro agile, della digitalizzazione dell'ente e degli obiettivi fissati per il miglioramento delle performance dell'ente.

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
SALUTE ORGANIZZATIVA				
1. Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
2. Attività di monitoraggio del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
3. Presenza di un help desk informatico per il lavoro agile	sì	sì	sì	sì
4. Presidio centrale degli aspetti gestionali del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
5. Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (vd. task management)	sì - da implementare con nuovi strumenti	sì - con individuazione nuovi strumenti	sì	sì
SALUTE PROFESSIONALE				
6. % Dirigenti/PO che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	100%
7. % Dirigenti/PO che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale (vd. task management)	Baseline da definire nel 2021			
8. % lavoratori agili che hanno	90%	90%	100%	100%

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno				
9. % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Baseline da definire nel 2021			
10. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	Baseline non presente	90%	100%	100%
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA				
11. % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%
12. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (spesa)	€ 32.600	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
13. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (%)	50%	40%	40%	40%
14. Spesa IT (corrente e investimenti) sostenuta per il lavoro agile	€ 144.254,89	€ 65.500,00 *	€ 55.000,00 (stimato)	€ 55.000,00 (stimato)
SALUTE DIGITALE				
15. n. PC per lavoro agile	114 (Comune di Cesena + Unione)	150	200	250
16. % lavoratori agili dotati di dispositivi	33%	70%	100%	100%
17. Sistema VPN	sì	sì	sì	sì
18. Intranet	sì	sì	sì	sì
19. Sistemi di collaboration	sì	sì	sì	sì
20. % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
21. % Banche dati consultabili in lavoro agile	Baseline da definire nel 2021			
22. % Firma digitale tra i lavoratori (Dirigenti/PO)	100%	100%	100%	100%
23. Totale Processi digitalizzati	Baseline da definire nel 2021			
24. Totale Servizi digitalizzati	Baseline da definire nel 2021			
INDICATORI QUALITATIVI				
25. % lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali	80% Cesena 90% Unione (Dato LAE)	60%	60%	60%
26. % giornate lavoro agile/totale giornate lavorate	22% (Dato LAE mag-set)	20%	20%	20%
27. Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/Po e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	85/100 Indagine UniBo	85/100	85/100	85/100
ECONOMICITA'				
28. Riflesso economico: Riduzione costi	Baseline da definire nel 2021			
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)	Baseline da definire nel 2021			
EFFICIENZA				
30. Produttiva: diminuzione assenze (ferie escluse)	Baseline da definire nel			

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
	2021			
31. Produttività: riduzione giorni di ferie non godute anni precedenti per dipendente a fine anno (valore medio)	Baseline da definire nel 2021			

* il valore indicato è stimato ed ancora non previsto in bilancio. Comprende € 45.000 per l'acquisto di 65 PC portatili, € 3.000,00 per l'acquisto di cuffie e webcam e € 17.500,00 per il rinnovo di 50 licenze per la piattaforma di workspace, l'acquisto di licenze microsoft e i servizi di cybersecurity.