



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Agencia per la Coesione Territoriale



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Avviso per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020

ALLEGATO B

Progetto

“VeLa (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA)”

Avviso per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020

ALLEGATO A2 – FORMAT DI PRESENTAZIONE DELLA CANDIDATURA

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE:

- Per la compilazione del presente modulo è necessario disporre di Acrobat Reader 6 o versioni successive.
Se non si dispone del software è possibile scaricarlo gratuitamente al seguente link: <https://get.adobe.com/it/reader/otherversions/>
- Compilare il modulo in ogni sua parte, ad eccezione di dove espressamente indicato.

SEZIONE 1: Informazioni Generali

Titolo del progetto	Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA
Acronimo	VeLA
Riassunto del progetto (max. 1000 caratteri)	Il progetto intende costruire un kit di riuso che favorisca l'adozione delle modalità di lavoro agile (c.d. Smart Working), con l'obiettivo di disporre di leve per agire sull'organizzazione e sulle persone, aumentandone la capacità produttiva e la flessibilità, al fine di modernizzare il sistema amministrativo. Lo Smart Working consente infatti di agire su diversi assi: l'organizzazione, i costi di funzionamento, di gestione degli spazi, il work-life balance, lo sviluppo e la diffusione dell'utilizzo delle tecnologie, l'age-management, tutti fattori che, se opportunamente combinati, contribuiscono alla crescita dell'efficacia ed dell'efficienza, insieme all'aumento del benessere organizzativo. Il progetto si contraddistinguerà a sua volta per un approccio semplice e agile e opererà per far sì che lo smart working rappresenti una grande opportunità di innovazione, a portata di tutte le amministrazioni.
Nome dell'Ente Capofila	Regione Emilia-Romagna
Data prevista di inizio progetto	02/10/17
Data prevista di chiusura progetto	30/09/18
Ammontare complessivo del finanziamento richiesto (max 700.000)	€ 699.999,93
Numero complessivo di Amministrazioni nel partenariato	9
Di cui riusanti (incluso l'Ente Capofila)	8
Di cui cedenti	1
Numero di Amministrazioni che non sono Enti territoriali (cfr. paragrafo 3 Avviso)	0

Obiettivo/i Tematico/i su cui si posiziona il progetto (*cf. paragrafo 2.2 dell'Avviso*)

- OT1 - Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione
- OT2 - Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime
- OT3 - Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese, il settore agricolo e il settore della pesca e dell'acquacoltura

Ambito/i di riferimento del progetto (*cf. paragrafo 2.3 dell'Avviso*)

- Standardizzazione e semplificazione di bandi, atti e modulistica
- Miglioramento dell'efficacia e aumento dell'efficienza delle procedure a tutti i livelli dell'organizzazione amministrativa
- Miglioramento della trasparenza, partecipazione e comunicazione a sostegno dell'azione amministrativa
- Accesso al finanziamento e miglioramento dei processi di spesa e pagamento
- Interoperabilità dei sistemi informativi con altre banche dati
- Miglioramento di modelli e strumenti di controllo di gestione delle Amministrazioni
- Miglioramento dei processi di acquisizione di beni e servizi (approvvigionamento)

SEZIONE 2: Rilevanza strategica

1. Descrivere l'idea progettuale e gli obiettivi di Progetto, evidenziando il contesto di riferimento nel quale il Progetto si inserisce, le principali sfide che il Progetto affronta e la strategia utilizzata per rispondere a queste sfide
(max. 2000 caratteri)

Flessibile, leggera, agile e veloce: parole che generalmente non sono associate all'idea di Pubblica Amministrazione. La realizzazione di questa idea di PA passa anche dal lavoro sulle persone che in essa operano, evolvendo l'organizzazione del lavoro e orientandola al risultato. L'idea di fondo del Progetto è proprio favorire, in linea con la più recente normativa nazionale e con le indicazioni del parlamento europeo, la rapida diffusione di modalità di lavoro agile (c.d. smart working) che, coniugando le esigenze personali di bilanciamento vita-lavoro con le esigenze organizzative di flessibilità, disponibilità e aumento della capacità produttiva, consentono di modificare strutturalmente il modo di lavorare, favorendo lo scatto di innovazione chiesto alla PA. Per rispondere a questa sfida, due su tutti gli elementi cruciali: il tempo e la cultura organizzativa. Sul primo è evidente che il cambiamento non può avvenire in termini di anni, ma di mesi, altrimenti il divario con il "mondo esterno" diventerà incolmabile. Questo senso di urgenza si scontra con l'assenza di professionalità adeguate e/o di risorse economiche sufficienti, elemento che può far apparire la sfida impossibile. Il Progetto intende dunque approcciare il cambiamento offrendo un kit di riuso a sua volta agile e "leggero", contenente: soluzioni organizzative semplici ma efficaci; elementi amministrativi che assicurino chi deve garantire la correttezza formale e sostanziale del cambiamento, consentendo di superare l'approccio burocratico/difensivo che può viceversa ostacolarlo; strumenti di accompagnamento (formativo, tecnologico e organizzativo) che garantiscano l'effettiva diffusione di un nuovo modo di concepire il lavoro. Particolare attenzione sarà posta, anche evolvendo la buona pratica da cui il progetto parte, a tutti gli aspetti di carattere formativo e in generale di accompagnamento al cambiamento e di ri-orientamento della cultura organizzativa.

2. Descrivere sinteticamente gli elementi di coerenza dell'idea progettuale con il PON Governance e in particolare con l'Azione 3.1, evidenziando il contributo del progetto rispetto al raggiungimento dei risultati attesi del Programma
(max. 1500 caratteri)

La strategia complessiva del PON Governance è finalizzata al rafforzamento della capacità istituzionale delle amministrazioni pubbliche, che realizzi un'effettiva modernizzazione del sistema amministrativo e implementi un nuovo modello di governance nell'attuazione delle politiche di sviluppo. A supporto dell'attuazione dei provvedimenti di riforma e modernizzazione della Pubblica Amministrazione finanziati dall'asse I dello stesso programma o da altri strumenti occorre intervenire sulle dimensioni fondamentali che caratterizzano la capacità istituzionale ed amministrativa: la qualità delle risorse umane, la qualità dell'organizzazione, lo sviluppo dei sistemi di performance management, il livello di digitalizzazione. Il progetto agisce esattamente su tali dimensioni, vere leve del cambiamento, ed in particolare contribuisce a perseguire i risultati attesi associati all'azione 3.1.1, finalizzata a garantire il rafforzamento del presidio e la maggiore efficienza del processo di decisione nei programmi di investimento pubblico perché promuove il trasferimento di una pratica destinata a stimolare il cambiamento strutturale del funzionamento dell'amministrazione, in una direzione di maggiore produttività del lavoro, maggiore efficacia dell'agire amministrativo, maggiore orientamento ai risultati, contenimento dei tempi e riduzione dei costi che la modalità del lavoro agile ha dimostrato di produrre.

3. Descrivere sinteticamente gli elementi di coerenza dell'idea progettuale con gli Obiettivi Tematici su cui si posiziona
(max. 1500 caratteri)

Il progetto si posiziona sull'Obiettivo Tematico 2 - Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime, perché la dimensione tecnologica della buona pratica è estremamente significativa ed è essa stessa formidabile veicolo per un cambiamento all'interno delle amministrazioni riusanti. E' indubbio infatti che l'introduzione della pratica del lavoro agile porti con sé un upgrading delle dotazioni ICT in tutte le unità organizzative coinvolte e un incremento delle competenze digitali dei dipendenti (a titolo esemplificativo competenze sulla gestione delle interazioni a distanza su piattaforme di social collaboration, sull'utilizzo di fonìa voip e chat, sull'accesso sicuro ai dati, etc). Inoltre, le dinamiche del lavoro agile inducono un vero cambio di paradigma, riorientando le modalità di lavoro ad un approccio per processi e ad una misurazione della prestazione lavorativa non più basata sulla presenza fisica e oraria, ma sulle attività e i risultati. Se diffuso su larga scala, il lavoro agile porta ad un generale aumento della produttività e dell'efficienza con potenziali ripercussioni in termini di riduzione dei tempi di processo e di evasione delle pratiche (ad esempio procedure di avvisi e bandi, concessione contributi, procedure di acquisto, etc.).

4. Descrivere sinteticamente gli elementi di coerenza dell'idea progettuale con gli ambiti su cui si posiziona
(max. 1500 caratteri)

Il progetto si posiziona sull'ambito "Miglioramento dell'efficacia e aumento dell'efficienza delle procedure a tutti i livelli dell'organizzazione amministrativa" perché ha l'ambizione di promuovere un cambiamento strutturale nelle amministrazioni riusanti attraverso l'introduzione della buona pratica "Lavoro agile", sperimentata con successo dalla Provincia Autonoma di Trento nell'ambito del progetto TELEPAT (ora misura organizzativa TELEPAT 2.0) best practice italiana all'interno del progetto di ricerca LIPSE finanziato dalla Commissione Europea e insignita del premio "smart working awards" nel 2014 dalla School of Management del Politecnico di Milano. La valutazione dal punto di vista dell'impatto organizzativo ha dimostrato che l'introduzione del lavoro agile ha generato un cambiamento nella cultura organizzativa, una maggiore flessibilità delle strutture, una maggior produttività del lavoro, una riduzione dei tempi di evasione delle pratiche e una maggior corrispondenza tra obiettivi concordati e raggiunti. Se si considera la riduzione dei costi (spostamenti, buoni pasto, postazione di lavoro, straordinari, etc.) e l'ottimizzazione delle risorse appare evidente che la buona pratica agisce sia sulle dimensioni dell'efficacia e tempestività che su quelle dell'efficienza dell'azione amministrativa.

5. Descrivere sinteticamente elementi di coerenza e/o sinergia con altri progetti comunitari, nazionali o locali (max. 1000 caratteri)

Il progetto è in sinergia con il progetto "Lavoro agile per il futuro della PA" di cui il Dipartimento per le pari opportunità è beneficiario, nell'ambito del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014/2020, Asse 1, sulla base della Convenzione sottoscritta con il Dipartimento della Funzione pubblica; si pone coerenza con quanto stabilito nell'articolo 14 L.124/2015 che prevede interventi volti a favorire la conciliazione vita-lavoro del personale della PA, e risponde all'esigenza di diffondere nelle PA un nuovo modello culturale di organizzazione del lavoro più funzionale, flessibile e capace di rispondere agli indirizzi di policy e alle esigenze di innalzamento della qualità dei servizi, nonché di maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Inoltre il progetto si inserisce nel contesto del Family audit, certificazione rilasciata dalla Provincia autonoma di Trento, buona pratica a livello nazionale nell'ambito delle politiche volte al benessere organizzativo.

6. Il progetto agisce nel rispetto dei principi orizzontali della Programmazione 2014-2020?

	<u>Contributo</u>	<u>Descrizione contributo (max. 1000 caratteri)</u>
Sviluppo sostenibile	Positivo	L'estensione della pratica del lavoro agile, oltre a motivare i lavoratori e ad aumentarne la produttività, riduce drasticamente l'uso di mezzi privati o pubblici per recarsi in ufficio e si traduce in una notevole riduzione di emissioni di CO2 nell'ambiente; inoltre concorre allo sviluppo sostenibile della città e veicola l'interconnessione tra le varie dimensioni della smart city.
Parità e non discriminazione	Positivo	Il lavoro agile è riconosciuto come elemento chiave delle politiche di work-life balance e di pari opportunità poiché consente ai lavoratori e alle lavoratrici di conciliare la vita professionale con quella familiare e personale senza subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, con salvaguardia anche della retribuzione.

1. Descrivere dettagliatamente la buona pratica oggetto del progetto, evidenziando le criticità cui intende rispondere, le funzionalità della/e soluzione/i che le compongono in termini organizzativi-gestionali, tecnologici, amministrativi, etc.
(max. 2500 caratteri)

TelePAT 2.0 è una misura organizzativa introdotta per rispondere alle necessità di: migliorare l'organizzazione dell'amministrazione e aumentarne l'efficienza, ridurre i costi di gestione, valorizzare la conciliazione famiglia e lavoro, migliorare la diffusione dell'ICT, valorizzare il territorio e l'ambiente e supportare una politica di age management.

Tale pratica ha introdotto quattro differenti modalità di lavoro a distanza (agile, mobile, domiciliare e da telecentro): la molteplicità di forme soddisfa le differenti esigenze sia organizzative sia personali. Una forma è rivolta esclusivamente a dirigenti e direttori: questo permette di coinvolgere maggiormente tali figure nel processo in quanto fruitori. L'assegnazione delle postazioni domiciliari e da telecentro avviene con cadenza biennale tramite graduatoria formata da 4 indicatori: distanza, esigenze personali/familiari, telelavorabilità dell'attività e aspetti organizzativi. Le altre due modalità sono concesse ogni 4 mesi sulla base della richiesta e del parere positivo del diretto superiore. Il lavoro a distanza è considerato uno strumento di miglioramento organizzativo, pertanto spetta sempre al dirigente la valutazione della compatibilità dell'attività svolta dal dipendente con le esigenze della struttura nonché la telelavorabilità dell'attività lavorativa. Questo ha permesso di non escludere a priori alcune figure professionali dal progetto, se non in presenza di espressi divieti contrattuali. I costi sostenuti dall'amministrazione, in un'ottica di responsabilizzazione del dipendente, sono legati esclusivamente alla dotazione informatica minima (pc portatile e monitor): gli ulteriori eventuali oneri (rete, spese di riscaldamento, etc.) sono a carico del lavoratore. Nella maggior parte delle forme di lavoro a distanza non è previsto il riconoscimento del buono pasto e di eventuale straordinario, ma è concessa una particolare flessibilità oraria.

Tutto il processo è accompagnato da un programma formativo (in aula e FAD), rivolto sia ai lavoratori a distanza sia ai loro responsabili in merito alla gestione del cambiamento organizzativo e in materia di sicurezza e salute. L'accesso a distanza alla rete dell'amministrazione avviene tramite VPN o APN; la comunicazione con la struttura di appartenenza e con l'utenza, oltre agli strumenti classici quali le mail, è garantita da chat, conference e deviazione della linea telefonica Voip dell'ufficio al PC tramite un

2. La buona pratica, o parte delle soluzioni che la compongono, è stata sviluppata anche grazie a progetti finanziati in questa o nelle precedenti Programmazioni Comunitarie? Se sì, specificare quando, quali progetti, e in che misura hanno contribuito allo sviluppo della buona pratica.
(max. 1000 caratteri)

NO

3. Descrivere gli elementi che contraddistinguono la buona pratica come un caso di eccellenza, originale e innovativo, in grado di produrre risultati effettivi o risolvere criticità reali; in particolare, evidenziare in che modo la buona pratica contribuisce a un concreto miglioramento nell'efficienza operativa e/o efficacia amministrativa interna e/o esterna degli Enti che la adottano. Se disponibili, fornire indicatori quantitativi di efficienza e/o efficacia (eg. riduzione dei costi, riduzione dei tempi di esecuzione delle attività, riduzione del personale dedicato, etc.).
(max. 2000 caratteri)

Telepat 2.0 coinvolge ora circa il 13% (430) dei lavoratori della Provincia autonoma di Trento con attività potenzialmente telelavorabili. Può essere considerato un'eccellenza perchè ha vinto, unica pubblica amministrazione, lo Smart working awards 2014 del Politecnico di Milano ed è stato definito come best practice italiana dall'Università Bocconi all'interno del progetto di ricerca Lipse finanziato dalla UE. I risultati monitorati e validati di tale misura organizzativa sono numerosi e in particolare:

- miglioramento organizzativo: si sta passando da una cultura della presenza alla cultura del risultato, è aumentata la percezione della qualità e quantità dell'attività svolta, sono migliorate le conoscenze informatiche e trasversali, sono stati creati microstrumenti – buone prassi all'interno delle strutture.
- risparmi: azzeramento dello straordinario e riduzione della spesa per il servizio alternativo di mensa (circa 100.00 euro annui), minori costi di missione, progetti di risparmio informatico, razionalizzazione degli spazi
- conciliazione: riduzione dei tempi e dei costi degli spostamenti, migliore armonizzazione tra vita lavorativa e vita familiare e personale, modifiche all'orario di lavoro (aumento dell'orario di lavoro) riduzione del ricorso a congedi ed aspettative per rispondere a esigenze di cura, riduzione malattia breve.
- diffusione ICT: Sviluppo e-works – e-phone , sviluppo nuove competenze informatiche e tecnologiche, utilizzo reti sul territorio e fibra ottica, utilizzo da remoto di alcuni programmi, dematerializzazione documenti e comunicazioni
- ambiente: riduzione dell'inquinamento atmosferico (minore emissione di anidride carbonica pari a circa 1700 alberi), partecipazione alla vita della comunità di appartenenza, promozione del benessere individuale e sociale, nascita di sinergie territoriali.

4. Descrivere il potenziale di riutilizzo della buona pratica, evidenziando il numero di amministrazioni che oggi la adottano e/o il numero di amministrazioni che potrebbero potenzialmente adottarla.
(max. 1500 caratteri)

Numerosi enti e società pubbliche sul territorio trentino, pur con le differenze organizzative loro proprie, hanno introdotto misure di lavoro a distanza utilizzando l'esperienza ad oggi fatta dalla Provincia autonoma di Trento (a titolo esemplificativo, tra gli Enti con cui è stato avviato un proficuo lavoro di trasferimento di know how: Comune di Trento, Università di Trento, Casa di Riposo di Civezzano, Opera Universitaria di Trento, Trentino School of management e Trentino Network). E' stato fornito supporto sia documentale sia pratico, attraverso suggerimenti derivanti dall'esperienza acquisita.

Il potenziale di riuso della buona pratica è pressoché illimitato: i recenti interventi normativi italiani (L. 124/2015) impongono a tutte le amministrazioni un orizzonte di 3 anni per adeguarsi e avviare modalità di lavoro agile per almeno il 10% dei propri dipendenti: questo fa sì che tutte le amministrazioni, anche quelle che finora non avevano affrontato il tema, si trovano nella necessità di attrezzarsi rapidamente per poter adempiere alla normativa e, in generale, mettersi al passo con questo processo di innovazione. La disponibilità di un kit di soluzioni operative e testate, pronte all'uso, rappresenta quindi una grande opportunità per tutte le amministrazioni per risparmiare tempo e risorse e avviare al più presto un percorso efficace di introduzione del lavoro agile.

5. Descrivere le azioni che saranno implementate nell'ambito del Progetto con l'obiettivo di garantire la sostenibilità della buona pratica nel tempo
(max. 1000 caratteri)

Per garantire le sostenibilità nel tempo, il progetto:

- Svolgerà un'analisi accurata degli elementi caratterizzanti i diversi contesti organizzativi delle amministrazioni partner (individuate in modo da rappresentare diversi livelli di complessità) per mappare gli elementi che possono costituire un potenziale ostacolo e offrire, nello sviluppo del kit, i più efficaci meccanismi correttivi
- Avvierà un confronto stabile con stakeholder, decisori e esperti della materia (amministrazioni centrali, università, aziende private) per alimentare un dialogo virtuoso sulle dinamiche del lavoro agile.
- Lavorerà in modo significativo sui fattori abilitanti il cambiamento culturale e organizzativo: formazione, in particolar modo per la dirigenza; comunicazione interna e coinvolgimento dei lavoratori; strumenti di monitoraggio continuo e misurazione dei risultati che consentano di "tenere il polso" del cambiamento e riorientarlo in modo costante al miglioramento organizzativo

6. Descrivere le azioni che saranno implementate per monitorare adeguatamente i rischi di insuccesso del trasferimento della buona pratica, evidenziando l'approccio metodologico utilizzato per la valutazione ex ante della replicabilità e/o adattabilità della buona pratica nel contesto delle Amministrazioni destinatarie, nonché per il monitoraggio dei fattori di rischio
(max. 1000 caratteri)

Per il monitoraggio dei rischi di insuccesso, verranno utilizzati strumenti di risk management basati su un'analisi integrata delle incertezze di progetto attraverso le seguenti fasi: pianificazione della gestione dei rischi, identificazione dei rischi, analisi qualitativa e quantitativa, pianificazione delle risposte e controllo. Verranno inoltre utilizzate tecniche di ascolto degli utenti/destinatari (in questo caso dipendenti e dirigenti), con l'obiettivo di sviluppare soluzioni efficaci e al tempo stesso pienamente rispondenti alle esigenze di chi dovrà implementarle, garantendo una maggior applicabilità nel tempo

7. Descrivere gli elementi che caratterizzano il partenariato in termini di capacità degli Enti Cedenti nel trasferire in modo adeguato e completo la buona pratica e in termini di capacità degli Enti riusanti di recepire e adottare in modo efficiente ed efficace la buona pratica. (es. fornire esempi di precedenti esperienze di cessione e adozione di buone pratiche)
(max. 1000 caratteri)

La Provincia Autonoma di Trento, ente cedente, lavora sul progetto TELEPAT dal 2012, questo le ha consentito di cimentarsi già nella disseminazione della prassi (tramite convegni, studi, etc.) e nel supporto al trasferimento vero e proprio. L'amministrazione cedente è inoltre inserita nelle principali reti di lavoro a livello nazionale sul tema in oggetto (tra cui l'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano). Le amministrazioni riusanti sono da anni coinvolte in partenariati e reti di scambio di buone pratiche e la Regione Emilia-Romagna, capofila del progetto, ha già svolto questa funzione in diverse occasioni (es. Progetto interregionale di Dematerializzazione, ProDE, con 10 regioni partecipanti, sviluppato in ambito CISIS). Inoltre il partenariato ha al suo interno enti di diverso livello istituzionale (Regioni, Comuni, unioni di Comuni e Città Metropolitana) al fine di testare la pratica oggetto di riuso in contesti organizzativi e di governo diversi.

8. Descrivere l'approccio metodologico che sarà adottato per la definizione e la progettazione delle evoluzioni alla buona pratica (es. strumenti per la co-progettazione o il dialogo partecipato)
(max. 1000 caratteri)

Il progetto verrà realizzato utilizzando le metodologie di progettazione e realizzazione dei servizi con l'approccio "agile" che prevedono una forte finalizzazione sugli obiettivi strategici dell'Amministrazione e la messa al centro delle esigenze dell'utente (secondo i principi dello user-centered design). Il percorso, valido per qualsiasi framework specifico, sarà articolato nelle seguenti fasi: pianificazione, analisi dei requisiti, progettazione, implementazione, test e documentazione. Sarà prevista la creazione di team cross-funzionali e auto-organizzati.

Particolare importanza assumeranno gli aspetti di comunicazione e relazione tra i diversi attori (amministrazioni e collaboratori direttamente interessati) e la fase di test che consentirà di verificare su un piccolo gruppo l'efficacia delle azioni realizzate e mettere a punto con tempestività i necessari correttivi consentendo la ripetizione della fase stessa o il rilascio, anche parziale, di prodotti.

SEZIONE 4: Azioni

Azione A1: Progettazione, direzione, coordinamento e monitoraggio dell'intervento finanziato

Ente responsabile del coordinamento dell'Azione: Regione Emilia-Romagna

Attività	Descrizione	Data inizio	Data fine
A1.1	Avvio del progetto, definizione della composizione Comitato Scientifico e condivisione delle modalità di implementazione dell'approccio metodologico individuato per il progetto e di creazione dei team cross	02/10/17	13/10/17
A1.2	Definizione e condivisione del piano di monitoraggio e valutazione	09/10/17	30/10/17
A1.3	Stesura del progetto esecutivo e precisazione di ruoli, compiti e responsabilità; elaborazione e condivisione piano dei rischi	09/10/17	30/10/17
A1.4	Definizione degli strumenti di condivisione di documenti, informazioni e risultati	09/10/17	30/10/17
A1.5	Costruzione di una rete con stakeholder, decisori e esperti della materia (amministrazioni centrali, università, aziende private), in accordo con Agenzia di Coesione, per alimentare nel tempo un dialogo virtuoso sulle	02/01/18	30/09/18
A1.6	Esecuzione del piano di progetto	09/10/17	30/09/18
A1.7	Monitoraggio amministrativo e finanziario	09/10/17	30/09/18
A1.8	Chiusura di progetto, valorizzazione dei risultati, condivisione delle azioni a seguire	03/09/18	30/09/18
A1.9			
A1.10			

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

Azione A2: Individuazione di tutte le componenti del “kit del riuso” della buona pratica

Ente responsabile del coordinamento dell'Azione:

Attività	Descrizione	Data inizio	Data fine
A2.1	Analisi della normativa di riferimento e mappatura delle diverse forme di lavoro agile applicabile nel contesto pubblico	02/11/17	30/11/17
A2.2	Mappatura degli elementi costitutivi della buona pratica, declinati secondo i principali ambiti di impatto dello smart working: organizzazione, work-life balance e age management, risparmi, spazi e logistica, tecnologia e	02/11/17	30/11/17
A2.3	Sviluppo componenti kit riuso "versione beta" funzionali alla fase di "ricerca e selezione della buona pratica" con riferimento alle diverse tipologie di lavoro a distanza (agile, mobile, domiciliare e da telecentro)	13/11/17	31/01/18
A2.4	Sviluppo componenti kit riuso "versione beta" funzionali alla fase di "trasferimento e adozione della buona pratica"	13/11/17	31/01/18
A2.5	Sviluppo componenti kit riuso "versione beta" funzionali alla fase di "gestione a regime della buona pratica"	13/11/17	31/01/18
A2.6	Rilascio kit riuso versione definitiva	24/07/18	31/07/18
A2.7			
A2.8			
A2.9			
A2.10			

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

Azione A3: Trasferimento della buona pratica tra Ente/i Cedente/i ed Enti Riusanti

Ente responsabile del coordinamento dell'Azione: Regione Emilia-Romagna

Attività	Descrizione	Data inizio	Data fine
A3.1	Affiancamento (anche tramite modalità di formazione on the job) dei team funzionali per consentire l'avvio e la continuità nel tempo dei processi di lavoro agile	02/11/17	31/08/18
A3.2	Analisi organizzativa per individuare le specificità di ogni amministrazione	01/12/17	31/01/18
A3.3	Test kit versione beta su un numero di amministrazioni campione	01/02/18	13/04/18
A3.4	Analisi dei risultati del test e mappatura delle criticità	02/04/18	30/04/18
A3.5	Adozione degli elementi del kit riuso versione definitiva	01/08/18	21/09/18
A3.6			
A3.7			
A3.8			
A3.9			
A3.10			

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

Azione A4: Evoluzione della buona pratica oggetto di trasferimento attraverso il modello Open Community PA 2020

Ente responsabile del coordinamento dell'Azione: Regione Emilia-Romagna

Attività	Descrizione	Data inizio	Data fine
A4.1	Individuazione delle linee guide evolutive per l'attivazione diverse forme di lavoro a distanza con riferimento a ciascun ambito di impatto (organizzazione, work-life balance e age management, risparmi, spazi e logistica).	02/05/18	31/05/18
A4.2	Lavoro dei team cross funzionali e realizzazione confronto con gli stakeholder	14/05/18	30/06/18
A4.3	Co-progettazione di dettaglio degli interventi puntuali	04/06/18	31/07/18
A4.4	Sviluppo componenti standard kit riuso "versione definitiva" funzionali alla fase di "ricerca e selezione della buona pratica"	04/06/18	31/07/18
A4.5	Sviluppo componenti standard kit riuso "versione definitiva" funzionali alla fase di "trasferimento e adozione della buona pratica"	04/06/18	31/07/18
A4.6	Sviluppo componenti standard kit riuso "versione definitiva" funzionali alla fase di "gestione a regime della buona pratica"	04/06/18	31/07/18
A4.7			
A4.8			
A4.9			
A4.10			

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

Azione A5: Promozione, comunicazione e disseminazione dell'intervento

Ente responsabile del coordinamento dell'Azione: Regione Emilia-Romagna

Attività	Descrizione	Data inizio	Data fine
A5.1	Definizione piano di comunicazione	01/06/18	10/08/18
A5.2	Realizzazione delle azioni di promozione (in raccordo con l'Autorità di Gestione)	03/09/18	28/09/18
A5.3	Realizzazione delle azioni comunicazione interna e disseminazione anche attraverso la rete con gli stakeholder	03/09/18	28/09/18
A5.4			
A5.5			
A5.6			
A5.7			
A5.8			
A5.9			
A5.10			

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

SEZIONE 5: Indicatori

Indicatori di Output /1

Azione	Indicatore	Unità di misura	Valore Target
A1.1	Verbale di insediamento comitato scientifico; documentazione avvio progetto; linee guida metodologiche	numero	3
A1.2	Piano di monitoraggio e valutazione	numero	1
A1.3	Progetto esecutivo; manuale di gestione del progetto in linea con il manuale fornito dall'Agenzia di Coesione; matrice	numero	4
A1.4	Attivazione dello spazio di lavoro condiviso e strumenti di knowledge management e sharing	numero	1
A1.5	Documento di individuazione degli stakeholder e delle modalità di interazione/coinvolgimento	numero	1
A1.6	Stati d'avanzamento bimestrali delle attività; verbali del comitato scientifico; reportistica di progetto	numero	6
A1.7	Reportistica in linea con il Manuale di attuazione degli interventi in coerenza con il SI.GE.CO. del Programma	percentuale	100
A1.8	Report finale di progetto, evento di chiusura; roadmap sui passi a seguire	numero	3
A2.1	Report di analisi	numero	1
A2.2	Report di analisi	numero	1
A2.3	Piano dei tempi e dei costi di adozione del lavoro agile; mappatura degli elementi organizzativi, tecnologici, amministrativi	numero	3
A2.4	Piano delle attività funzionali all'adozione del lavoro agile; scheda descrittiva delle tipologie di lavoro a distanza e indicatori	numero	10
A2.5	Kit versione beta secondo indicazioni dell'Agenzia di Coesione; Linee guida per il passaggio dalla fase di sperimentazione	numero	2
A2.6	Kit versione definitiva completo di tutte le componenti	numero	1
A3.1	Report sessioni di lavoro	numero	> = 8
A3.2	Report analisi organizzativa	numero	8

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

Indicatori di Output /2

Azione	Indicatore	Unità di misura	Valore Target
A3.3	Report test	numero	> = 2
A3.4	report di analisi dei risultati del test; report delle criticità	numero	2
A3.5	documento/i formali delle amministrazioni di adozione delle misure per attivare forme di lavoro agili	numero	> = 8
A4.1	documento linee guida	numero	1
A4.2	report dei lavori	numero	1
A4.3	documento specifiche evolutive	numero	1
A4.4	documento di aggiornamento delle componenti del Kit riuso funzionali alla fase di "ricerca e selezione della buona pr	numero	1
A4.5	documento di aggiornamento delle componenti del Kit riuso funzionali alla fase di "trasferimento e adozione della bu	numero	1
A4.6	documento di aggiornamento delle componenti del Kit riuso funzionali alla fase di "gestione a regime della buona pra	numero	1
A5.1	documento piano di comunicazione	numero	1
A5.2	report azioni di promozione e relativi materiali	numero	1
A5.3	report azioni di comunicazione e relativi materiali	numero	1

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

Indicatori di Risultato

Azione	Indicatore	Unità di misura	Valore Target
A1	A1.1, A1.2, A1.3, A1.4, A1.5 Esistenza della framework e degli strumenti di presidio, gestione e monitoraggio del prog	sì/no	sì
A1	A1.6 realizzazione deliverable di progetto	Percentuale	100
A1	A1.7 completezza e correttezza della documentazione amministrativa e di rendicontazione delle spese	sì/no	sì
A1	A1.8 realizzazione delle condizioni organizzative e tecniche per l'implementazione del lavoro agile nelle amministrazioni	percentuale	> 90%
A2	A2.3, A2.4, A2.5 standardizzazione e ingegnerizzazione delle componenti della buona pratica	sì/no	sì
A2	A2.6 esistenza componenti definitive del kit riuso	sì/no	sì
A3	A3.1, A3.2 completezza della documentazione	percentuale	>95%
A3	A3.3, A3.4 valutazione del livello di adattabilità delle soluzioni individuate ed evidenziazione degli elementi che incidono	sì/no	sì
A3	A3.5 esistenza nelle amministrazioni degli gli elementi necessari per avviare, gestire e monitorare modalità di lavoro agile	percentuale	>90%
A4	A4.1, A4.2, A4.3 individuazione degli indirizzi e delle azioni concrete per per garantire adattabilità, sostenibilità nel tempo	sì/no	sì
A4	A4.4, A4.5, A4.6 aumento del livello di adattabilità della buona pratica	sì/no	sì
A5	A5.1, A5.2, A5.3 aumento del livello di conoscenza e consapevolezza degli elementi costitutivi del lavoro agile e delle	sì/no	sì

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

SEZIONE 6: Partenariato

ID Partner	Ruolo	Denominazione	Regione di riferimento	CF	Indirizzo	Legale Rappresentante (Nome, Ruolo, mail)	Referente di progetto (Nome, Ruolo, mail)
EC	Ente Capofila	Regione Emilia-Romagna	Regione Emilia-Romagna	80062590379	Viale Aldo Moro, 52 40127, Bologna	Francesco Raphael Frieri - Direttore Generale Risorse, Europa, Ingegneria e	Stefania Sparaco - Posizione Organizzativa
P1	Ente Cedente	Provincia Autonoma di Trento	Trentino Alto Adige	00337460224	Piazza Dante, 15 38122 Trento	Ugo Rossi - Presidente della Provincia - dip.org.pers@provincia	Stella Giampietro - sostituta
P2	Ente Riusante	Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	80014930327	Piazza Unità d'Italia, 1 - Trieste	Franco Milan - Direttore Generale - mail: direzionegenerale@reg	Franco Milan - Direttore Generale - mail:
P3	Ente Riusante	UTI delle Valli e delle Dolomiti friulane	Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia	0180365034	Viale Venezia, 18 - 33085 Maniago	Andrea Carli - Presidente UTI - mail: segreteria@vallidolom	Luciano Gallo - Direttore - mail: direttore@valli:
P4	Ente Riusante	Regione Veneto	Regione Veneto	P. IVA: 02392630279	Palazzo Balbi - Dorsoduro, 3901 30123 Venezia	Lorenzo Gubian, Direttore, lorenzo.gubian@region	Gianluigi Cogo, Funzionario, gianluigi.cogo@regione.venet
P5	Ente Riusante	Regione Lazio	Regione Lazio	80143490581	Via Rosa Raimondi Garibaldi, 7 – 00145 ROMA	Alessandro Bacci – Direttore della Direzione Regionale Affari Istituzionali	Valentina Campagnola – Dirigente dell'Area
P6	Ente Riusante	Città Metropolitana di Bologna	Regione Emilia-Romagna	03428581205	Via Zamboni, 13 - 40126, Bologna	Daniele Manca - Vice sindaco metropolitano - mail: daniele.manca@ciitam	Nadia Gualtieri - Dirigente settore programmazione
P7	Ente Riusante	Comune di Bologna	Regione Emilia-Romagna	01232710374	Piazza Maggiore, 6 - 40121, Bologna	Mariagrazia Bonzagni - Dirigente (Capo Area Personale e Organizzazione) - mail:	Annalisa Gabaldo - assistente alle attività

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

ID Partner	Ruolo	Denominazione	Regione di riferimento	CF	Indirizzo	Legale Rappresentante (Nome, Ruolo, mail)	Referente di progetto (Nome, Ruolo, mail)
P8	Ente Riusante	Regione Piemonte	Regione Piemonte	80087670016	Piazza Castello, 165 10122 Torino	Michele Petrelli - Direttore della Direzione Segretariato Generale	Francesca Ricciarelli, Responsabile del Settore
P9	Ente Cedente						
P10	Ente Cedente						
P11	Ente Cedente						
P12	Ente Cedente						
P13	Ente Cedente						
P14	Ente Cedente						

NOTA BENE: compilare solo le righe necessarie

SEZIONE 7: Caratteristiche dell'Ente Capofila - Beneficiario

1. Indicare la Struttura che assumerà la funzione di Beneficiario, descrivendo il numero di risorse umane interne e delle relative funzioni/ruoli ad esse assegnate nelle diverse unità organizzative coinvolte nella gestione e attuazione del progetto, specificando anche le competenze possedute
(max. 1000 caratteri)

La funzione di beneficiario sarà assunta dalla Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni (DG REII) che vede tra le sue competenze: bilancio, personale, organizzazione, formazione, sviluppo ICT, approvvigionamenti e patrimonio, coordinamento politiche europee, comunicazione e controllo di gestione. La natura trasversale della Direzione permetterà l'attivazione di un team di progetto di una quindicina di funzionari/dirigenti che saranno coinvolti su task specifici. La Direzione fungerà da coordinamento generale attraverso le figure del Direttore Generale e di due funzionari rispettivamente con competenze legate alla trasformazione organizzativa e digitale e a competenze sugli aspetti amministrativo-contabili. Sarà inoltre coinvolto il Servizio Coordinamento delle politiche europee, programmazione, valutazione e cooperazione con competenze riguardanti la programmazione e la gestione delle risorse legate ai fondi SIE.

2. Competenze amministrative e tecniche nella realizzazione di progetti cofinanziati. Evidenziare la pertinenza, la coerenza e l'utilità della scelta della Struttura in ragione delle competenze organizzative e progettuali maturate nelle precedenti Programmazioni
(max. 1000 caratteri)

Il progetto sarà gestito dalla DG REII che ha in capo tutte le leve per lo sviluppo del kit e per l'adozione del lavoro agile ma anche le competenze e l'esperienza per assicurare il presidio degli aspetti gestionali, amministrativi e finanziari di un progetto co-finanziato nonché delle attività di coordinamento del partenariato. L'esperienza è assicurata dal Servizio Coordinamento politiche europee che svolge funzioni di coordinamento e integrazione della programmazione 2014-20 dei programmi operativi regionali, coordina la partecipazione degli attori del territorio regionale a 5 programmi di Cooperazione Territoriale Europea e ha consolidato un'esperienza nella gestione di progetti, quali ad esempio il Progetto Strategico "Alterenergy" nell'ambito del Programma IPA Adriatico 2007-13, con un budget assegnato di 356.000 €, il progetto "LOCARE" nell'ambito di Interreg IVC, in cui il Servizio ha gestito una quota di 638.000€, il progetto Interreg IIIC Miniprogramme "GROW" (900.000€).

3. Indicare se il Beneficiario ha previsto azioni di riorganizzazione e/o di rafforzamento per il potenziamento dell'assetto organizzativo esistente, delle competenze del personale e delle dotazioni strumentali ed informatiche
(max. 1000 caratteri)

Il progetto si inserisce in un ampio processo di riorganizzazione avviato nel 2016 che prevede interventi finalizzati a: rendere l'amministrazione più snella e integrata (riduzioni delle strutture organizzative, accorpamento di funzioni omogenee e responsabilità, etc), rafforzare modalità di lavoro collaborative e trasversali a strutture diverse (anche attraverso l'utilizzo di piattaforme tecnologiche che facilitano il lavoro in team di progetto, la condivisione di documenti, il co-writing e l'interazione a distanza), sviluppare le competenze necessarie attraverso percorsi formativi mirati (lean organization, trasformazione digitale, e-leadership, team building), standardizzare e semplificare gli strumenti tecnologici per favorire il lavoro in mobilità.
La Regione ha già in essere misure organizzative consolidate relative al telelavoro (già attive oltre 430 postazioni) e, nel corso del 2017 ha avviato un percorso interno per l'ampliamento ad altre fattispecie di lavoro a distanza.

4. Illustrare come il Beneficiario intenderà procedere riguardo all'obbligo di istituire un sistema di contabilità separata o una codificazione contabile adeguata per tutte le transazioni relative al progetto
(max. 1000 caratteri)

La Regione Emilia-Romagna garantirà attraverso l'istituzione di capitoli di bilancio una codificazione contabile adeguata per le transazioni relative al progetto. Verranno pertanto istituiti per il progetto specifico capitoli di entrata e capitoli di spesa ad hoc.
Nel caso in cui il progetto venga finanziato, la Regione Emilia-Romagna provvederà a richiedere l'attribuzione di un codice CUP per l'identificazione in maniera univoca di tutte le transazioni relative al progetto.

5. Illustrare l'esistenza o la previsione di utilizzo di un sistema informatizzato di registrazione e conservazione dei dati contabili relativi a ciascuna operazione nonché una riconciliazione contabile periodica per evidenziare il ricevimento e l'utilizzo dei Fondi comunitari
(max. 1000 caratteri)

Per le transazioni relative al progetto si utilizzerà il software gestionale in uso per l'attività contabile, SAP, con cui la Regione Emilia-Romagna gestisce tutte le registrazioni contabili armonizzate, la contabilità economico patrimoniale, la fattura elettronica, etc. agganciandosi ai software gestionali verticali dei settori.



Avviso per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020

ALLEGATO A2 – FORMAT DI PRESENTAZIONE DELLA CANDIDATURA

Firmato Digitalmente