



Città
metropolitana
di Milano

POLA

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

smart
working
lavoro agile

Smart work – ripensare l'organizzazione



Al centro delle analisi organizzative sullo smart work ci sono:

- **I programmi dell'amministrazione**
- **I servizi e gli output**
- **I processi operativi**

La sfida per l'amministrazione è quella di migliorare le sue performance organizzative grazie alla flessibilità che è consentita dall'applicazione delle tecnologie digitali, dalla dematerializzazione degli atti e dall'uso delle nuove piattaforme di collaborazione online

Gli obiettivi dello smart work

In fase emergenziale lo SW ha permesso di garantire continuità nell'erogazione dei servizi e nella realizzazione dell'attività istituzionale

L'applicazione dello SW in via ordinaria e strutturale ha come obiettivi

Rendere **più efficaci** i processi in vista della missione istituzionale e degli obiettivi prioritari dell'Amministrazione

Migliorare **l'efficienza** nell'impiego delle risorse, in termini di costi, spazi e produttività delle risorse umane

Produrre **esternalità positive** di carattere ambientale (riduzione degli spostamenti casa – lavoro) e sociale (conciliazione vita - lavoro)

Lavorare smart



- La prestazione lavorativa viene erogata senza il vincolo continuativo della presenza presso la propria postazione di lavoro: nelle diverse sedi della CMM, da casa, in altri luoghi (nel rispetto delle norme sulla sicurezza e della tutela della privacy su dati e informazioni)
- La prestazione viene resa senza vincolo di orario, nell'ambito della giornata lavorativa, garantendo fasce di compresenza e disconnessione
- Il focus dell'attività si sposta dall'esecuzione di compiti sotto la supervisione diretta dei responsabili al conseguimento dei risultati
- Nuovi modelli gestione dei team di lavoro, in particolare sotto il profilo della programmazione e articolazione del calendario e della tracciabilità / rendicontazione delle attività svolte
- Nuovi modelli di collaborazione connotati da maggiore trasversalità all'interno dell'amministrazione, e nuovi modelli di cooperazione con gli stakeholder

Le condizioni abilitanti

- **Strumentazione informatica di base** in relazione alla funzione e al ruolo (PC portatile, collegamento alla rete dell'amministrazione, tablet, smartphone, firma digitale, accesso a piattaforme di condivisione...)
- **Formazione:** hard skills di carattere tecnologico e soft skills su comportamenti organizzativi è costruzione di gruppi di lavoro smart
- **Nuovi meccanismi operativi** (obiettivi di team / individuali, sistemi di allineamento e feedback, sistemi di misurazione / controllo dei risultati, sistemi incentivanti orientati al raggiungimento degli obiettivi, comportamenti organizzativi orientati a flessibilità, autonomia e cooperazione)

SVILUPPO DEL POLA IN DUE FASI

FASE 1

- RIENTRO NELLO SW ORDINARIO
- ANALISI AS IS
- VERIFICA DELLE CONDIZIONI ABILITANTI PER LO SVILUPPO
- DEFINIZIONE LINEE GUIDA

FASE 2

- SVILUPPO DELLO SW DIFFERENZIATO PER LIVELLI DI FLESSIBILITÀ'
- DIGITALIZZAZIONE PROCESSI
- ADEGUAMENTO TECNOLOGICO
- REVISIONE LAYOUT SPAZI
- CO WORKING

POLA

nella Città metropolitana di Milano

ASPETTI TECNOLOGICI

Il punto della situazione

- semplificazione e dematerializzazione
- dotazione informatica

Indirizzi di sviluppo

- nuova dotazione informatica
- no archivi cartacei
- applicativi semplici
- lavoro agile per tutti
- cyber security
- competenze digitali

Obiettivi di performance

- tutti i dipendenti in smartworking
- postazioni flessibili
- assistenza e cyber security
- sviluppo di competenze

SPAZI

Il punto della situazione

- lavoro in presenza/da remoto
- turnazione
- spazi attrezzati

Indirizzi di sviluppo

- postazioni mobili
- spazi funzionali alle attività trasversali
- spazi con funzionalità diverse
- smartworking e co-working

Obiettivi di performance

- Idroscalo
- Piceno
- Palazzo Isimbardi
- Soderini

Smartworking significa cultura del lavoro digitale

Per lavorare in smartworking è necessaria una digitalizzazione completa:

- di **documenti** -> per garantire l'accesso al patrimonio informativo
- dei **processi** -> per assicurare la prosecuzione delle attività, a prescindere dal luogo di lavoro e dal device utilizzato.

I processi vanno analizzati, semplificati e infine digitalizzati.

La digitalizzazione prevede l'adozione delle soluzioni tecnologiche e degli applicativi più adatti.

Non ci sono lavori smart-abili per definizione e non.

È fondamentale innovare e rivedere tutte le componenti di un lavoro, per semplificare e poter digitalizzare

Tecnologia



Situazione attuale

Semplificazione e dematerializzazione

- 2015 dematerializzazione Area Ambiente
- INLINEA ambiente:
 - autorizzazioni ambientali,
 - procedimento sanzioni ambientali
- dematerializzazione di:
 - atti dirigenziali, atti del sindaco, registrazione dei decreti di esproprio
- INLINEA Infrastrutture _ scuole:
 - richiesta di interventi di manutenzione
 - richiesta concessione degli spazi da parte di associazioni
- Gestionale albo pretorio
- Applicativo per prenotazione online delle lezioni di sostegno

Dotazione informatica

- Linee guida SW: attrezzature a carico del dipendente
- Tutti i dipendenti dotati di connessione VPN
- Sito web interno con info su SW
- Periodo emergenziale:
 - dipendenti senza PC hanno portato PC fisso a casa
 - più traffico dati disponibile sui cellulari di servizio
 - software di cooperation e communication
- Migrazione in cloud dei server
- Cantonnier con tablet (gestione dei dati dalle auto di servizio e organizzare la manutenzione stradale)
- Workspace technology:
 - accesso a dati e applicativi da ogni postazione
 - WiFi in Piceno e Vivaio
 - 3 virtual room (Vivaio, Soderini e Piceno)

Tecnologia



Indirizzo di sviluppo

- **Sostituzione della dotazione informatica** con dispositivi innovativi a favore di una postazione d'ufficio flessibile e di strumenti utili al lavoro da casa (PC portatili con docking station; wifi nelle sedi di lavoro e cellulari con funzioni di hot spot, CLOUD telefonico con tecnologia VOIP, firme digitali remote, virtual room, software di collaboration e communication, ecc...)
- **Entro l'anno 2021**: sostituzione dotazione di ufficio con **250** docking station, con attenzione alla rilevazione di eventuali fabbisogni di soluzioni tecnologiche per i diversamente abili;
- **Svuotare gli archivi cartacei non di pregio**, dematerializzando i documenti e sviluppando applicativi di conservazione
- Semplificazione e dematerializzazione per una maggiore smart-abilità dell'attività lavorativa. Gli **applicativi** devono essere **velocemente trasferibili e usabili da parte di altri settori** della Città metropolitana
- Piano di **riconversione di attività non smart-abili** per un lavoro agile per tutti
- Attenzione costante all'introduzione di aspetti innovativi nel campo della **cybersecurity**
- Sviluppo di **competenze digitali trasversali a tutti i profili** professionali

Tecnologia

Obiettivi di performance

- **Tutti i dipendenti in smartworking**
 - piano di riconversione di attività non smartabili
 - sviluppo di applicativi per la dematerializzazione di procedimenti facilmente trasferibili e customizzabili da altri settori della Città metropolitana
 - cloud telefonico metropolitano con VOIP – il telefono su PC
 - applicativi di communication e collaboration per tutti
- **Postazioni mobili e flessibili**
 - sostituzione di PC fissi con portatili e docking station
 - acquisto di firme remote e integrazione con applicativi correnti
 - elaborazione del nuovo regolamento sull'uso degli strumenti informatici
- **Assistenza e cybersecurity per il lavoro da casa**
 - rifacimento sito assistenza informatica e possibilità di gestire in remoto i PC portatili
 - aggiornamenti dei sistemi antivirus, sistemi operativi, web security Gateway
- **Sviluppo di competenze digitali trasversali a tutti i profili professionali**
 - GoToWebinar
 - piattaforma Moodle

Disabilità

Situazione attuale

Totale dipendenti di Città metropolitana: 879

Totale personale con disabilità: 74 pari al 8,4%

Sono stati forniti dei sussidi informatici differenti alle diverse tipologie di disabilità, alcuni dei quali necessitano di essere sostituiti con della strumentazione innovativa.

Indirizzo di sviluppo

Adoperarsi al fine di migliorare e consentire, per quei casi circoscritti in cui non è ancora possibile, il lavoro da remoto:

- rivedendo i processi lavorativi al fine di consentire il lavoro da remoto per le persone con disabilità
- adattando le postazioni di lavoro delle persone con disabilità sensoriale con sussidi hardware e software innovativi, in coerenza con le norme che prevedono che siano resi disponibili, ai dipendenti diversamente abili, le strumentazioni hardware e software e la tecnologia assistita adeguata alla specifica disabilità, in relazione alle mansioni effettivamente svolte
- continuare a porre attenzione all'accessibilità sia di applicativi, di documenti, sia di informazioni scambiate con i colleghi

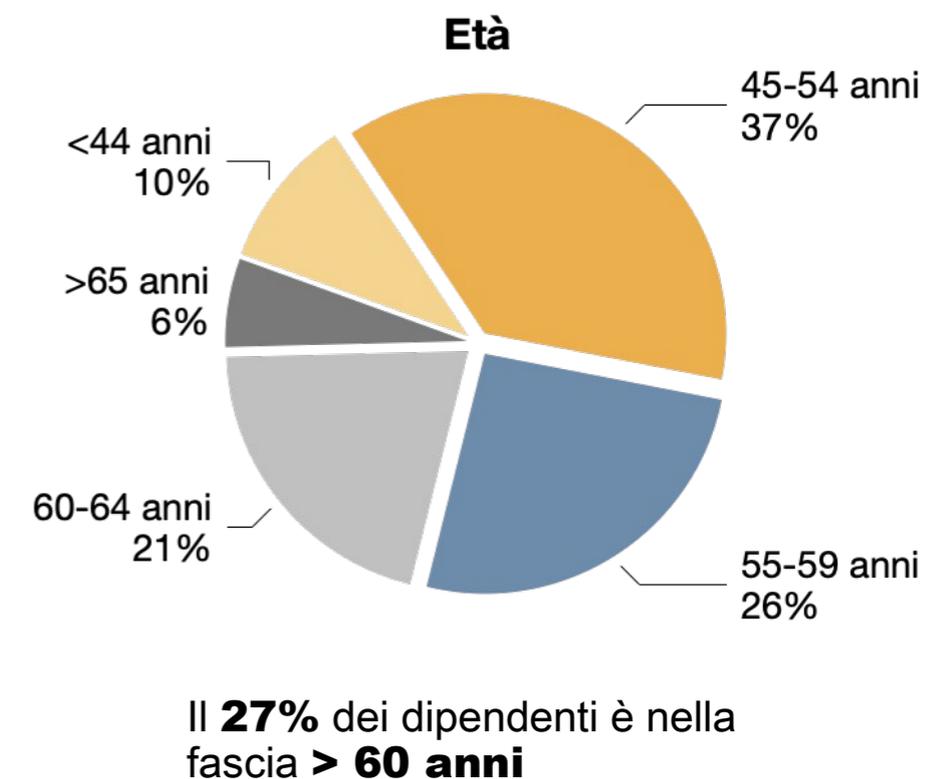
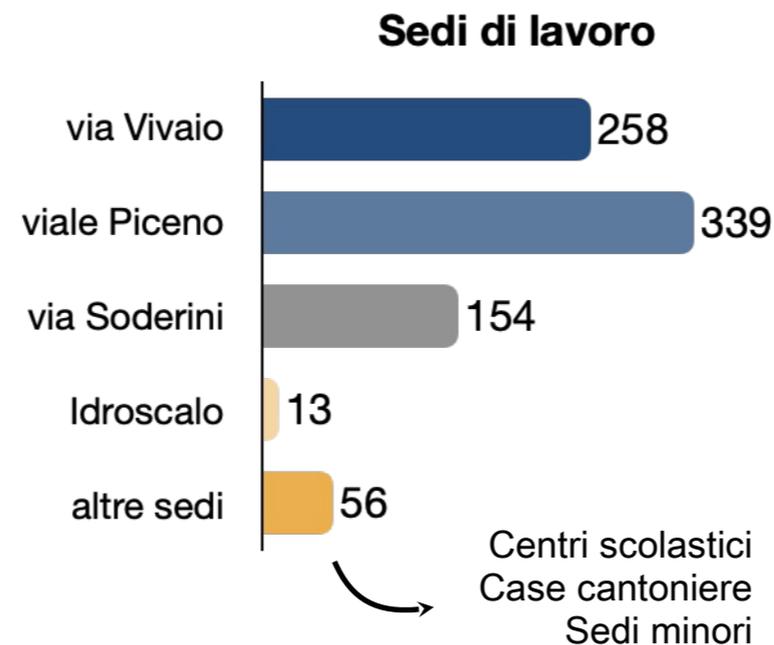
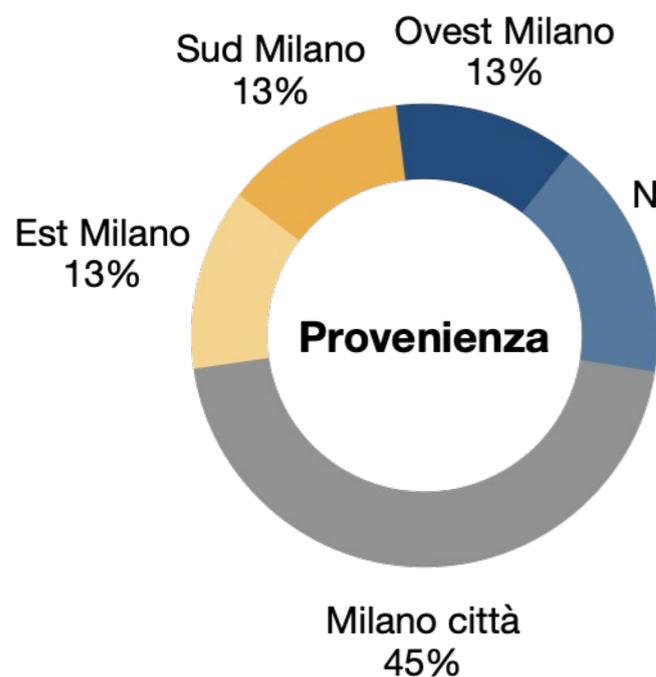
Disabilità

Obiettivi di performance

- Studio, analisi e individuazione per ogni tipologia di disabilità di sussidi informatici innovativi e adatti alla remotizzazione del lavoro
- Studio di fattibilità economica e ricerca di fonti di finanziamento
- Formazione specifica all'uso dei nuovi dispositivi

Spazi

Situazione attuale



- **turnazioni** per presenza fisica,
- alternare il lavoro in **presenza** e a **distanza**,
- spazi **attrezzati** tecnologicamente per **integrare smart-working e presenza fisica**: pc con telecamere e auricolari, pc portatili, WI-Fi nelle sedi, virtual room

Indirizzi di sviluppo

La nuova organizzazione degli spazi dovrà seguire le linee di sviluppo:

- abbandonare la concezione d'ufficio fisso per istituire **postazioni mobili**
- disporre gli **spazi** in modo **funzionali alle attività trasversali**
- articolare spazi con **funzionalità diverse**
(open space, private room, virtual room ecc...)
- ufficio che coniughi esigenze di **smartworking** e **co-working**: insediare nelle sedi istituzionali spazi di co-working esterno

Obiettivi di performance

Nuova sede all'Idroscalo

Obiettivo: mettere a disposizione una nuova sede di tecnologicamente e architettonicamente all'avanguardia che può essere utilizzata come sede di smartworking e coworking

- progetto di ristrutturazione degli spazi istituzionali
- spazi progettati per rispondere a esigenze lavorative diverse (postazioni mobili, open space, private room, ecc)
- spazi dotati di tecnologie all'avanguardia
- spazi attenti al benessere lavorativo

Sede di viale Piceno

Obiettivo: realizzazione di un piano spazio per la sede di Piceno attento ai nuovi aspetti legati alla flessibilità, uso promiscuo degli spazi entro fine 2022

- spazi restituiti dal Fatebenefratelli (ca 3.000 mq)
- ristrutturazione e apertura del luogo delle radici "Acquabella"

Palazzo Isimbardi

Obiettivo: realizzazione di un piano di spazi per la compresenza di ufficio e spazi di co-working entro il 2023

- compresenza di uffici e spazi di co-working

Spazi

Obiettivi di performance

Soderini

Obiettivo: realizzazione di un piano spazio per la sede di Soderini attento ai nuovi aspetti legati alla flessibilità, all'innovazione digitale entro fine 2023

- attivazione WI FI e 5G
- dotazione informatica flessibile per i dipendenti
- spazi dotati di maxi schermi e tecnologie all'avanguardia per le professioni tecniche (progettazione strade, scuole ecc)
- valorizzazione degli spazi in comune sia per i dipendenti che per il quartiere
- progetto di digitalizzazione e riordino degli archivi

II POLA

LA STRUTTURA DEL POLA

Parte 1- Livello di attuazione e di sviluppo

Parte 2- Modalità attuative - Indirizzi per lo sviluppo del lavoro agile in Città metropolitana.

- 1) Sviluppo organizzativo (Mappatura delle attività lavorabili da remoto)**
- 2) Sviluppo tecnologico: Smart Working Significa Cultura Del Lavoro Digitale**
- 3) Sviluppo Risorse umane**
- 4) Logistica: gli spazi**

Parte 3 - Soggetti, strumenti e processi del lavoro agile

Parte 4 – Programma di sviluppo del lavoro agile

- Condizioni abilitanti**
- Attuazione del lavoro agile: Linee guida per il lavoro agile in Città metropolitana di Milano**
- Obiettivi di performance organizzativa**
- Impatto interno ed esterno del lavoro agile**

II POLA – Le linee guida 1



Revisione delle regole per lo Smart working (SW) nell'Ente:

- Possibilità di richiedere lo SW in qualsiasi momento dell'anno;
- Smart working da 4 giorni fino a un massimo di 10 giorni al mese (differenziabili da 4 a 10 a seconda del livello di lavorabilità in modalità agile), non cumulabili per un utilizzo successivo;
- Le giornate possono essere fruito singolarmente, oppure in via continuativa fino a massimo 5 giornate;

II POLA – Le linee guida 2



I LUOGHI dello SW:

- Smartworkers autorizzati a lavorare in modalità agile in ciascuna delle sedi lavorative dell'Ente (in concomitanza con lo sviluppo di spazi di co-working);
- Possibilità di richiedere l'autorizzazione a lavorare in 4 luoghi diversi (inseriti all'interno dell'Accordo individuale integrativo e NON derogabili);
- Possibilità di richiedere l'autorizzazione a lavorare negli spazi di co-working messi a disposizione dai Comuni del territorio metropolitano;
- Luoghi indoor, nel territorio italiano e in linea con i criteri di salute e sicurezza dei luoghi di lavoro e di garanzia della sicurezza dei dati e della privacy;
- Possibilità di richiesta di autorizzazioni temporanee, MOTIVATE, a svolgimento del lavoro in altri luoghi: l'autorizzazione è sufficiente ad integrare l'accordo individuale, senza necessità di una nuova sottoscrizione. Informativa a INAIL (Cliclavoro);

II POLA – Le linee guida 3



I TEMPI dello SW:

Il lavoratore agile deve garantire una o più fasce orarie di compresenza obbligatorie, per almeno 4 ore nella giornata, da definirsi con il/la dirigente, in linea con le esigenze organizzative della propria Direzione;

In tali orari il/la dipendente deve essere contattabile attraverso telefono o con altre modalità di comunicazione, stabilite col proprio Responsabile;

Il numero di cellulare di servizio del/la dipendente deve essere reso disponibile a tutti gli utenti, interni ed esterni;

Il dirigente, nell'autorizzare lo SW deve garantire la continuità dell'erogazione dei servizi, con particolare attenzione all'utenza interna ed esterna;

L'Amministrazione, per sopravvenute esigenze di servizio urgenti e non prevedibili, si riserva di richiedere la presenza in sede del dipendente in qualsiasi momento. Qualora impossibilitato al momento della richiesta, il dipendente è in ogni caso tenuto a presentarsi in sede entro le 24 ore successive, se in smart working all'interno del territorio regionale, o entro 48 ore se al di fuori di esso;

Nel caso in cui, per sopravvenute esigenze il lavoratore agile non possa garantire le fasce di compresenza concordate, lo stesso è tenuto ad avvisare tempestivamente il proprio Responsabile, al fine di giustificare il proprio impedimento e di concordare orari alternativi.

II POLA – Le linee guida 4



I TEMPI dello SW: DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

L'Amministrazione garantisce il diritto alla disconnessione intesa come “il mancato esercizio di attività o comunicazioni lavorative per mezzo di strumenti digitali, direttamente o indirettamente”, dalle ore 20.00 alle ore 8.00 e nelle giornate di sabato, di domenica e festivi.

Durante tale fascia non è richiesta l'attività lavorativa, la lettura di mail, la risposta a chiamate o messaggi, o altre modalità di comunicazione, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Ente. Tale garanzia si applica sia in senso verticale (tra dipendente e responsabile) che in senso orizzontale (tra colleghi).

Le attività assegnate nelle giornate di smart working devono essere in linea con la durata ordinaria della giornata di lavoro applicata al/alla dipendente.

II POLA – Le linee guida 5



I TEMPI dello SW:

In caso di malattia la prestazione da remoto è sospesa, analogamente alla prestazione in ufficio, nel rispetto delle norme in materia di assenze dal lavoro (è richiesto il certificato del medico curante);

Nelle giornate di smart working non è possibile svolgere lavoro straordinario.

Per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro durante la prestazione da remoto, lo/a smartworker non può avvalersi di permessi orari, fatte salve la riduzione oraria ai sensi dell'art. 39 del D Lgs n. 151/01 per i riposi giornalieri dei genitori, i congedi parentali, i permessi correlati alla tutela dell'handicap grave ai sensi dell'art 33 commi 3 e 6 della L104/92, nonché le prerogative sindacali previste dai vigenti CCNQ.

II POLA – Le linee guida 6

Nell'ACCORDO INDIVIDUALE INTEGRATIVO, siglato tra dipendente e Amministrazione, sono individuati i seguenti contenuti minimi che disciplinano il lavoro agile:

- **la durata dell'Accordo (annuale) e le clausole di rinnovo e di recesso da parte del dipendente o dell'Ente;**
- **l'individuazione del numero di giornate mensili di lavoro agile massimo autorizzato;**
- **i luoghi autorizzati per lo svolgimento del lavoro;**
- **Le fasce di compresenza e di disconnessione;**
- **le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente, le modalità di monitoraggio del lavoro svolto e le clausole di recesso con preavviso o immediato;**
- **la strumentazione tecnologica da utilizzare ed eventuali rimborsi spesa, laddove previsti dalle leggi o dal CCNL;**
- **gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e sicurezza del trattamento dati.**

II POLA – Le linee guida 7

Lo SW nella quotidianità:

- La programmazione delle giornate di SW va concordata col proprio Responsabile secondo le modalità in uso in ciascuna Direzione;
- In fase di programmazione delle giornate in modalità agile sono concordate:
 - le date di fruizione dello smart working;
 - le fasce di compresenza;
 - le attività da svolgere in relazione agli obiettivi da raggiungere;
- In caso di richieste multiple, la priorità va data alle casistiche previste dalla legge (dipendenti nei tre anni successivi al congedo di maternità di cui alla L 151/2001, o con figli in condizioni di disabilità ex L 104/92).

II POLA – Le linee guida 8



Diritti e doveri:

L'accesso allo smart working non varia in alcun modo gli obblighi e i doveri del lavoratore/della lavoratrice, così come i diritti ad esso/a riconosciuti dalle norme vigenti, sia di legge che di contratto.

Durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile il lavoratore deve tenere un comportamento improntato a principi di correttezza e buona fede;

II POLA – Le linee guida 9



Diritti e doveri:

La modalità di lavoro in SW non modifica il potere direttivo e di controllo del Datore di lavoro, che viene esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa in presenza.

Il potere di controllo sulla prestazione resa in modalità agile si esplicita, di massima, attraverso la verifica dell'attività svolte in vista degli obiettivi da raggiungere.

Per ciascun lavoratore, in fase di autorizzazione delle giornate in SW, sono definite, in accordo tra dipendente e responsabile, le attività da svolgere al fine di consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa.

Ciascuna Direzione definisce proprie modalità gestionali per la verifica dello stato di avanzamento dei compiti assegnati, a cui gli smartworkers devono attenersi.

II POLA – Le linee guida 10



Diritti e doveri:

Il non rispetto dei luoghi di lavoro per lo SW, la ripetuta mancata osservanza delle fasce di compresenza, così come le condotte non conformi connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile, secondo gli obiettivi concordati, possono essere oggetto di provvedimento disciplinare, ai sensi dell'art. 57 c.3 del citato Codice Disciplinare e causa di recesso per l'Amministrazione.

La mancata osservanza delle disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza e tutela dei dati, fedeltà e riservatezza costituisce motivo di recesso immediato dallo smart working.

In caso di recesso immediato dallo SW il dipendente è tenuto a riprendere la propria prestazione lavorativa secondo l'orario ordinario presso la sede di lavoro dal giorno successivo alla comunicazione della revoca.

II POLA – Le linee guida 11

Gli STRUMENTI di lavoro e i rimborsi spese per lo SW:

- **Disponibilità di connessione VPN, applicativi in cloud e accessibili da remoto;**
- **Allo stato la strumentazione in uso e le spese connesse, per lo svolgimento dello SW sono a carico del dipendente;**
- **Il progetto POLA prevede la graduale sostituzione e ammodernamento delle dotazioni informatiche per lo svolgimento dell'attività con la strumentazione dell'Ente;**
- **Sviluppo di tecnologie per garantire l'utilizzo del telefono attraverso il computer;**

II POLA – Le linee guida 12



La maturazione del buono pasto è consentita qualora la fruizione della giornata di smart working avvenga negli spazi attrezzati di co-working dall'Amministrazione o in uno degli spazi messi a disposizione dai Comuni del territorio metropolitano.

In questi casi il dipendente è tenuto a segnalare preventivamente la propria presenza nei locali dell'Ente, effettuando la regolare timbratura (con almeno 6 ore di lavoro) o applicando gli accordi definiti con le Amministrazioni comunali coinvolte.

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo

LA SITUAZIONE DELLA P.A.

L'attuale PA si mostra come un Giano bifronte:

- da una parte, è rappresentata lavoratori con un'età media superiore ai 50 anni e che si trova ad affrontare modifiche delle condizioni esterne che richiedono flessibilità e innovazione all'interno di una organizzazione tendenzialmente rigida e lenta ad affrontare i cambiamenti;
- dall'altra parte invece, stanno entrando nuove leve “più giovani e innovative”, abituate a servirsi degli strumenti tecnologici e dei servizi offerti on line e altamente digitalizzati;

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo



LA SITUAZIONE DELLA P.A. E LO SVILUPPO DELLO SMART WORKING

Passare da una

- cultura burocratica, caratterizzata da un approccio metodico e normativo nella gestione delle attività, prettamente rigido e lontano da quelli che sono i modelli flessibili, con un minore coinvolgimento dei dipendenti rispetto ad altre tipologie di culture;
- cultura adattiva, orientata all'innovazione, alla creatività, alla raccolta, analisi ed interpretazione delle informazioni esterne così da tradurle in strategie di cambiamento;

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo



Lo Smart Working non è lavoro da remoto, ma un percorso di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone

I principi alla base dello sviluppo dello SW:

- La collaborazione: del gruppo di lavoro / della comunità CM / della rete esterna (nel raggiungere i risultati, nella costruzione di competenze e conoscenze, nell'acquisizione di informazioni dall'esterno);
- La flessibilità: capacità dell'organizzazione di rispondere alle richieste del contesto rapidamente, riconfigurando risorse e priorità;
- La “virtualità”: flessibilità nella scelta di dove e quando lavorare;

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo



- La responsabilizzazione dei dipendenti che passa attraverso un percorso di maggior coinvolgimento nei processi decisionali e sullo sviluppo dell'autonomia all'interno di una cornice organizzativa chiara e definita negli obiettivi e negli standard (libertà di prendere decisioni, di programmare il lavoro, di come, dove e quando raggiungere il risultato);
- La relazione basata sulla fiducia: superare i concetti di gerarchia, di potere e controllo per stimolare una cultura basata sulla fiducia e sulla comprensione reciproca di esigenze e individuali e obiettivi organizzativi;
- La valorizzazione del personale: valorizzare la capacità di apprendere, di adattarsi ai contesti e adeguarsi al cambiamento;

Lo Smart Working richiede anche uno stile di direzione differente:

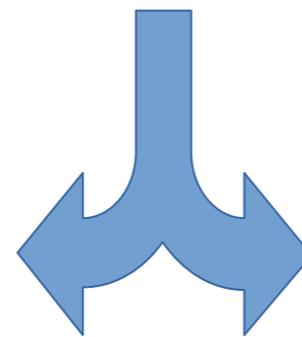
Dal comando al coinvolgimento, alla partecipazione e alla responsabilizzazione su obiettivi condivisi;

Dalla valutazione sulle prestazioni alla valutazione sui risultati;

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo

CAMBIAMENTO CULTURALE E ORGANIZZATIVO

DUE LEVE



LA FORMAZIONE

(sviluppare competenze adattive)

LA COMUNICAZIONE

(comunicare vision e obiettivi)

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo

La FORMAZIONE può in questo contesto essere una leva soft messa in campo dall'Amministrazione per supportare il cambiamento, agendo sui **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI** e sviluppando **COMPETENZE** di tipo trasversale.

Le direttrici di sviluppo del Piano riguardano pertanto:

- ***comportamenti organizzativi***: formazione comportamentale a sostegno dei vari ruoli organizzativi in particolare manageriale, comunicazione e relazione, collaborazione, lavoro di gruppo;
- ***competenze professionali***: formazione specialistica sullo sviluppo delle competenze tecniche, sulle competenze digitali, sullo sviluppo di nuove competenze richieste dalla digitalizzazione dei processi;

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo



FORMAZIONE: rafforzare le competenze di ruolo, un esempio: SW e ruolo direzionale

- Saper programmare, definire con chiarezza gli obiettivi e saperli comunicare;
- Saper definire i metodi ed i parametri di valutazione delle priorità in modo che il gruppo di lavoro si focalizzi sugli obiettivi principali;
- Saper far collaborare l'organizzazione, creare condivisione di informazioni e valori, pianificando i momenti di allineamento e condivisione, gestendo i flussi di informazioni e conoscenze anche a distanza;
- Saper facilitare, fornendo al gruppo di lavoro gli strumenti e le conoscenze per svolgere gli obiettivi affidati;
- Saper sviluppare competenze ed autonomia nel lavoro;
- Saper valorizzare ed incoraggiare attraverso un adeguato processo di valutazione;

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo



FORMAZIONE: rafforzare le competenze trasversali, un esempio: SW e nuove abilità:

Superare il gap tecnologico:

- Utilizzo di PC, device, applicativi, banche dati condivise;
- Gestione della connettività da remoto, sicurezza informatica;
- Utilizzo di strumenti di interlocuzione programmata;
- Saper organizzare le informazioni e rendere accessibili e condivisi dati e le informazioni

Superare il gap spazio / temporale

- Saper gestire una riunione on line
- Saper organizzare il tempo di lavoro /il tempo di vita;
- Sapere collaborare, condividere, mantenere il gruppo coeso;

IL POLA – OBIETTIVI DIREZIONE RISORSE UMANE



Obiettivi:

- **ANALISI AS IS:** analisi delle risultanze della mappatura dei processi
- **FORMAZIONE:** analisi del fabbisogno formativo e definizione di interventi per allineare le competenze alle esigenze di sviluppo dell'uso delle tecnologie e di sviluppo dei ruoli direttivi all'interno dell'Ente
- **ANALISI FABBISOGNO DI NUOVE PROFESSIONALITÀ** da inserire nella programmazione triennale delle assunzioni

II POLA – Formazione e cambiamento organizzativo



La formazione:

OBIETTIVO	ANNO 2021	ANNO 2022	ANNO 2023
CORSO DI BASE SU REGOLE SMART WORKING	X	X	X
CORSO DI BASE SU UTILIZZO DELLA STRUMENTAZIONE E CONNESSIONE DA REMOTO E CYBER SECURITY	X	X	X
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTI DI MANAGEMENT	X		
MISURARE E VALUTARE LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE NELLA PA. LOGICHE E STRUMENTI PER CREARE VALORE	X		
CORSO SU GESTIONE GRUPPI DI LAVORO	X		
CORSI SU SVILUPPO COMPETENZE DIGITALI (LIBRE OFFICE)	X	X	X
CORSO SU GESTIONE DELLA SICUREZZA SUL LAVORO	X	X	X
CORSO SU UTILIZZO DELLA STRUMENTAZIONE DI INTERLOCUZIONE PROGRAMMATA / PIATTAFORMA DI E_LEARNING DELL'ENTE	X	X	