

**PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE
DEL COMUNE DI BRESCIA
TRIENNIO 2021-2023**

PREMESSE DI CARATTERE GIURIDICO

La legge 124/2015.....	4
La legge 81/2017.....	4
La Direttiva 3/2017	4
La legislazione d'emergenza	5

PARTE I LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO..... 7

Il lavoro agile prima dell'emergenza sanitaria	7
Il lavoro agile durante la prima ondata dell'emergenza sanitaria	9
La seconda ondata di emergenza e l'assetto per le successive fasi emergenziali del 2021	11
Gli impatti del lavoro agile rilevati durante le fasi emergenziali	12

PARTE II MODALITÀ ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE 14

Scelte organizzative e metodologiche	14
La centralità del progetto individuale, degli obiettivi e del team di lavoro.....	14
Le nuove procedure e i nuovi strumenti gestionali.....	14
Misure organizzative, requisiti tecnologici e percorsi formativi	16

PARTE III SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DI LAVORO 19

Il team di coordinamento del lavoro agile (cabina di regia).....	19
Dirigenti e posizioni organizzative	19
Cug	19
Oiv.....	20
Rtd.....	20

PARTE IV PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE 21

Sfide e domande di partenza.....	21
Garantire l'efficacia e l'efficienza dei servizi	21
Rendere più resiliente l'organizzazione	22
Sostenere il rilancio della città e il coinvolgimento di cittadini e imprese.....	22

Strumenti di monitoraggio, rilevazione e verifica periodica	23
ALLEGATO 1	24
MAPPATURA ATTIVITÀ, COMPETENZE E CRITERI PER VALUTARE LA COMPATIBILITÀ CON IL LAVORO AGILE.....	24
Criteri di valutazione della compatibilità	24
Elenco attività rilevate nel Comune di Brescia.....	25
Allegato 2 – piano formativo per dirigenti e posizioni organizzative.....	29
Allegato 3 – piano formativo per dipendenti.....	30

PREMESSE DI CARATTERE GIURIDICO

LA LEGGE 124/2015

Il lavoro agile nel pubblico impiego fonda le sue radici normative nella C.D. riforma Madia, la legge 7 agosto 2015, n. 124 la quale delegava al governo la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, prevedendo l'introduzione di nuove e più agili misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti.

L'art. 14, comma 1, della citata legge aveva previsto, infatti, che le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, 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 disposizione prevedeva, altresì, che l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento di detti obiettivi costituivano oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le Pubbliche amministrazioni dovevano adeguare, infine, i propri sistemi di monitoraggio e controllo interno, individuando specifici indicatori per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

LA LEGGE 81/2017

Questa apertura ad un nuovo approccio organizzativo del lavoro viene concretizzata dal legislatore che con la 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., definisce il lavoro agile come la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa (art. 18, comma 1); e sancisce che le disposizioni del capo in parola si applicano , in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e ss.mm.ii., secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge. 124 del 2015, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti (art. 18, comma 3).

LA DIRETTIVA 3/2017

Proprio in quest'ottica, il 3 giugno del 2017, il Dipartimento della Funzione pubblica adottava la Direttiva n. 3/2017 che, fissando le linee guida in materia di lavoro agile, ha costituito, senza dubbio, il caposaldo normativo dal quale occorre ripartire per la programmazione futura, senza dimenticare le declinazioni positive degli strumenti che le amministrazioni pubbliche si sono trovate a mettere in campo nel fronteggiare la crisi pandemica in atto.

In attuazione di questa direttiva e delle norme sopra richiamate, già nel giugno 2019, con Deliberazione di Giunta n. 327, il Comune di Brescia si è dotato di un regolamento volto a disciplinare il lavoro agile per i suoi dipendenti e, come verrà illustrato in seguito, ha avviato una prima fase sperimentale.

Tuttavia, come noto, con l'avvento della pandemia da Covid-19, il processo graduale di avvicinamento a questa nuova cultura organizzativa subisce una violenta accelerazione e, *oborto collo*, le amministrazioni pubbliche sono state chiamate a ridisegnare le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in forza di un nuovo obiettivo primario, la tutela della salute di cittadini e lavoratori.

LA LEGISLAZIONE D'EMERGENZA

Il Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9

Con Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, recante Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 di modifica al richiamato articolo 14 della Legge n.124/2015 si supera il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa con la conseguenza che la misura operasse a regime.

Nella prima fase dell'emergenza, il lavoro agile/smart working è divenuto, gioco forza, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa con una disciplina sostanzialmente derogatoria rispetto alle previsioni contenute nella Legge n. 81/2017, introducendo la possibilità di prescindere dalla stipula degli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della medesima legge.

Il decreto legge 17 marzo 2020 n. 18 e l'art. 87 della legge 27/2020

Questo nuovo assetto si è rafforzato con l'emanazione del decreto legge 17 marzo 2020 n. 18, "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, *lavoratori e imprese connesse* all'emergenza epidemiologica da COVID-19", convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27 che al suo art. 87 statuisce che fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che, conseguentemente:

- a) limitano la presenza del personale nei luoghi di lavoro per assicurare esclusivamente le attività che ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente tale presenza, anche in ragione della gestione dell'emergenza;
- b) prescindono dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 e l'art. 263 della legge 77/2020

Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID19", convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77 (art. 263), dopo aver confermato le misure semplificate per il ricorso al lavoro agile e fissato la percentuale al 50% del personale che svolge attività che possono essere compiute con detta modalità, ha stabilito che a far data dal 15 settembre 2020 non si applica più il principio di cui all'art. 87 sopra richiamato secondo cui si svolgevano in presenza solo le attività indifferibili. Il lavoro agile non è, quindi, più la sola modalità ordinaria ma una tra le modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative nelle amministrazioni pubbliche.

Il comma 4-bis del medesimo articolo ha, inoltre, disposto che “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.

I Decreti Ministeriali di ottobre e dicembre 2020

Risulta opportuno richiamare, infine, **il DM 19 ottobre 2020**, in particolare l'art. 1, il quale conferma che il lavoro agile nella pubblica amministrazione costituisce, ormai, una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa (comma 1) e può avere ad oggetto sia le attività ordinariamente svolte in presenza dal dipendente, sia, in aggiunta o in alternativa e comunque senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro, attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria.

Di regola, il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto (comma 3).

Infine con **DM 9 dicembre 2020** sono state approvate le linee guida per la stesura del POLA

Conclusioni

In conclusione, appare evidente come a causa dell'emergenza in corso il lavoro agile abbia assunto caratteristiche straordinarie che non gli sono proprie e sia in costante trasformazione, guidato da principi dettati dal mutevole contesto epidemiologico che ha portato, ad esempio, a seguito del DPCM del 3 novembre scorso che ha suddiviso il paese in differenti aree di rischio, le c.d. Regioni rosse ad arretrare, in un certo qual modo, alle disposizioni non più vigenti della prima fase emergenziale, con il riaffiorare di principi non lungi da quello che si poggiava sul concetto di attività indifferibili.

PARTE I LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

IL LAVORO AGILE PRIMA DELL'EMERGENZA SANITARIA

I passi della sperimentazione

Nel periodo 1 settembre 2019 - 28 febbraio 2020 il lavoro agile è stato sperimentato per n. 16 dipendenti con l'obiettivo di aumentare l'inclusione del lavoro femminile e la conciliazione vita-lavoro.

La sperimentazione è il frutto dell'adesione al progetto nazionale del Dipartimento delle Pari Opportunità "Lavoro agile per il futuro della PA" fortemente voluto dal presidente del Comitato Unico di Garanzia del Comune. L'adesione ha consentito di entrare nella rete nazionale di sperimentatori composta da n. 64 enti sperimentatori e di accedere alla formazione abilitante.

Il progetto è stato coordinato da un referente per il lavoro agile del Comune di Brescia, individuato all'interno del Settore Risorse Umane.

I passi seguiti per avviare la sperimentazione sono stati i seguenti:

1. analisi organizzativa per individuare gli obiettivi, le metodologie e le figure professionali più adatte a sperimentare il lavoro agile
2. adozione del regolamento interno, dopo un confronto sindacale e dopo averne condiviso la bozza con tutti i dirigenti e le PO
3. definizione delle policy in tema di sicurezza e di tutela dei dati personali
4. definizione del piano formativo abilitante per il lavoro agile ed erogazione dei corsi
5. attivazione di una collaborazione sinergica con l'Ufficio Tempi per un raccordo metodologico con il progetto BresciaConcilia, che ha come nucleo portante il lavoro agile come strumento di welfare e conciliazione sul territorio.

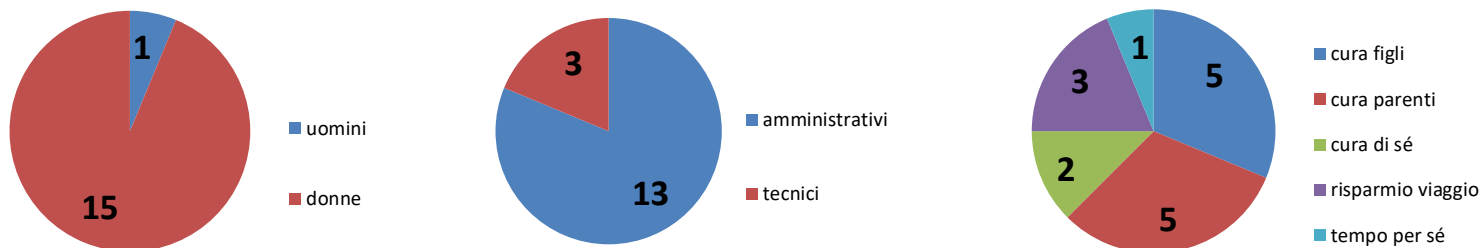
Metodologia della sperimentazione

Il regolamento prevedeva la centralità dell'accordo di lavoro agile e del progetto individuale, quali strumenti cardine per la programmazione e il monitoraggio delle attività da svolgere da remoto.

Risorse Umane ha svolto un ruolo di coordinamento e di supervisione metodologica.

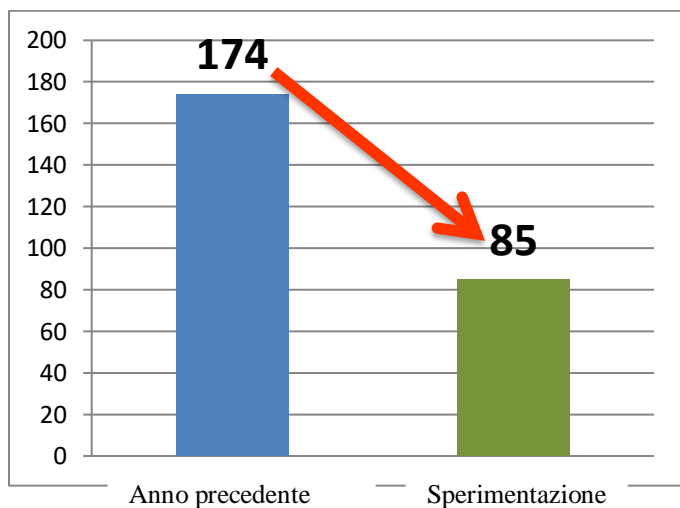
La sperimentazione è stata avviata l'1 settembre 2019 su base volontaria sui profili professionali amministrativo, tecnico e informatico e sulle categorie non direttive.

I dipendenti hanno inoltrato n. 21 richieste di lavoro agile, supportate da relativo progetto redatto con il supporto di Risorse Umane. Ne sono state accolte 16, di seguito i dettagli:



Monitoraggio e risultati

I progetti sono stati sottoposti a continuo monitoraggio tramite colloqui con il lavoratore e con i suoi responsabili.



Uno dei principali risultati che è stato rilevato durante i monitoraggi riguarda il tasso di assenza effettuato dagli sperimentatori.

Come evidenziato nel grafico, gli sperimentatori hanno effettuato meno assenze nel semestre di sperimentazione rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente.

Le **assenze sono diminuite** del 54%

In generale poi è stato rilevato un aumento della percezione del proprio benessere e della fiducia riposta da responsabile, che ha aumentato la motivazione al lavoro, la produttività, la spinta all'innovazione e la qualità degli output.

Era prevista una seconda fase di sperimentazione nel periodo 1 marzo-31 agosto 2020 per attivare la quale erano stati elaborati n. 44 progetti di lavoro agile aggiuntivi rispetto ai 16 sperimentatori.

IL LAVORO AGILE DURANTE LA PRIMA ONDATA DELL'EMERGENZA SANITARIA

Il metodo di intervento

A partire dal 9 marzo 2020, in pochi giorni, si è passati da 16 lavoratori agili a 818.

Si è prontamente attivato un gruppo di lavoro coordinato dal referente del lavoro agile di Risorse Umane e composto da n. 6 operatori informatici, un esperto sistemista e un assistente amministrativo.

Sono stati definiti e condivisi, sia a livello di vertice sia con tutti i dirigenti e i responsabili di servizio, i criteri per l'individuazione dei profili professionali e dei lavoratori da collocare prioritariamente in lavoro agile.

La priorità è stata stabilita, tra i lavoratori con profilo professionale più compatibile, in base alla condizione di maggiore fragilità e necessità legate a: stato di salute, presenza di figli minori e utilizzo di mezzi pubblici per recarsi al lavoro.

Il gruppo di lavoro ha individuato e condiviso una metodologia di intervento e gli strumenti operativi necessari per attuarla, quali:

- la creazione di un modulo on line per la raccolta dei dati e delle informazioni presso i dipendenti necessarie a stabilire l'ordine di intervento e a configurare le abilitazioni tecniche
- il potenziamento delle connessioni in VPN con un acquisto veloce di una attrezzatura dedicata in grado di supportare fino al 1000 utenze contemporanee monitorando gli accessi
- l'acquisto di pc portatili da consegnare in uso ai lavoratori sprovvisti
- la fornitura di smartphone su cui dirottare i numeri di telefono fissi in modo da mantenere l'operatività degli uffici
l'acquisizione di sistemi di videoconferenza

In questo modo, tutti coloro che rivestivano i profili professionali più idonei al lavoro agile sono stati messi in grado di lavorare da casa.

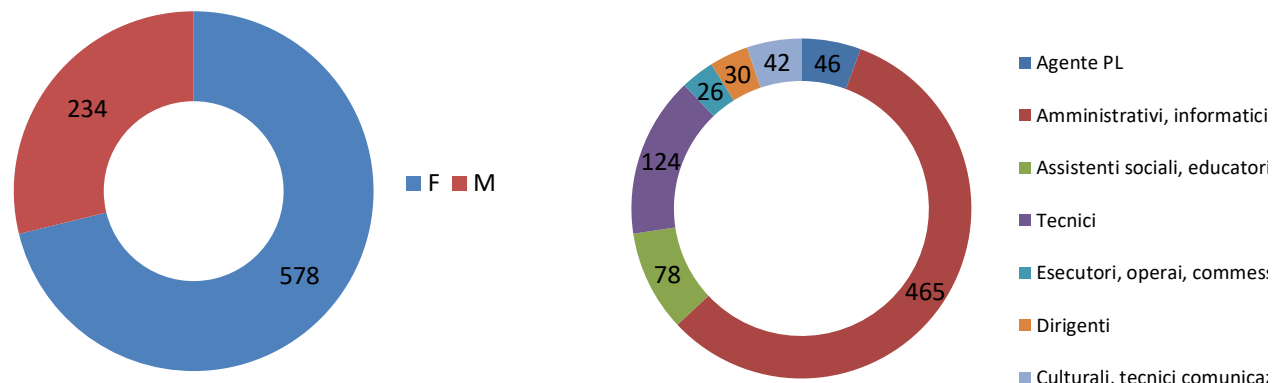
L'individuazione dei profili compatibili con il lavoro agile

L'analisi dei profili è stata condotta in sinergia tra Risorse Umane, Direzione Generale e Dirigenti.

Sono stati esclusi i seguenti profili: commessi e portinai, insegnanti parzialmente (in parte sono state impiegate nella realizzazione di video d istanza per tenere allacciati i rapporti con le famiglie), gli agenti di polizia locale, gli addetti al front office per i servizi al pubblico rimasti attivi e per la parte di lavoro dedicata alle attività di sportello.

I profili che, a causa della pandemia, si sono trovati svuotati di lavoro sono stati rimpiegati a supporto degli uffici più impegnati nella gestione dell'emergenza.

Di seguito due grafici che rappresentano i dati relativi alla distribuzione per sesso e per profili professionali dei dipendenti collocati in lavoro agile.



Monitoraggio e formazione

Per supportare i lavoratori agili durante questa difficile esperienza sono state attivate due azioni strategiche:

- la formazione a tutti i lavoratori agili
- la rilevazione del vissuto

Nel mese di maggio sono stati attivati n. 20 webinar formativi e informativi sul tema del lavoro agile che hanno coinvolto n. 496 dipendenti, il 61% dei lavoratori agili.

E' stato somministrato un questionario di rilevazione del vissuto dell'esperienza di lavoro agile "forzato" d'emergenza, che ha avuto un tasso di risposta molto alto, pari all'80% (649 su 812).

I risultati hanno evidenziato un complessivo vissuto positivo verso lo strumento; il 60% dei lavoratori, dipendenti, dirigenti e posizioni organizzative compresi, hanno dichiarato di voler proseguire con il lavoro agile anche dopo l'emergenza

Gli esiti del questionario sono consultabili sulla intranet all'indirizzo:

http://intranet.comune.brescia.it/BS_Settori/BS_RisorseUmane/SitePages/Smart%20Working.aspx

Per monitorare l'andamento del lavoro agile è stato elaborato un foglio elettronico per programmazione e monitoraggio delle attività svolte in modalità agile, su base settimanale o giornaliera.

E' stato poi utilizzato lo strumento del questionario per rilevare i punti di forza e di debolezza del lavoro agile di emergenza sia tra i dipendenti, sia tra i dirigenti e le PO.

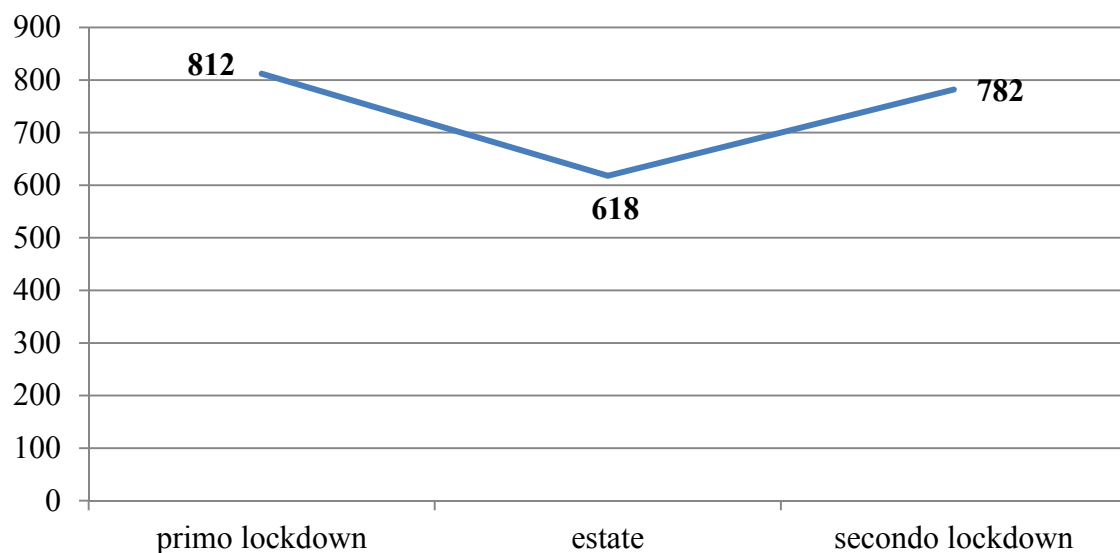
LA SECONDA ONDATA DI EMERGENZA E L'ASSETTO PER LE SUCCESSIVE FASI EMERGENZIALI DEL 2021

L'andamento del lavoro agile nelle tre fasi emergenziali

Durante l'estate i servizi all'utenza sono tornati ad essere svolti in presenza e quindi il numero di lavoratori agili è progressivamente diminuito fino a toccare il minimo di 618 nel mese di settembre.

Con il secondo lockdown introdotto con il DPCM del 3 novembre il numero di lavoratori agili è nuovamente salito.

Nel grafico seguente si mostra l'andamento del numero di lavoratori agili nel periodo emergenziale fino ad oggi.



Anche le giornate medie di lavoro agile a settimana sono variate late: si è passati da 3,5 giorni a maggio a 1,5 giorni ad ottobre a 2,6 a novembre.

La nuova metodologia gestionale

Con varie Direttive del Direttore Generale è stata introdotta una nuova pianificazione e gestione del lavoro agile d'emergenza, basata su tre principali strumenti:

- Gli Atti dispositivi individuali unilaterali, con i quali ciascun dirigente colloca in lavoro agile ciascun dipendente
- I Planning di settore del lavoro agile
- Il monitoraggio statistico

E' stato introdotto uno strumento di analisi organizzativa propedeutico ai futuri progetti individuali di lavoro agile, in grado fin da subito di favorire l'autoconsapevolezza dei lavoratori, la condivisione di obiettivi, la programmazione e il monitoraggio del lavoro svolto.

La nascita della cabina di regia (team di coordinamento) del lavoro agile

Per la gestione del lavoro agile e lo sviluppo dei progetti di evoluzione organizzativa connessi è stato attivato un team di coordinamento e gestione in staff al Settore Risorse Umane, composto da diverse professionalità che integrano diverse competenze

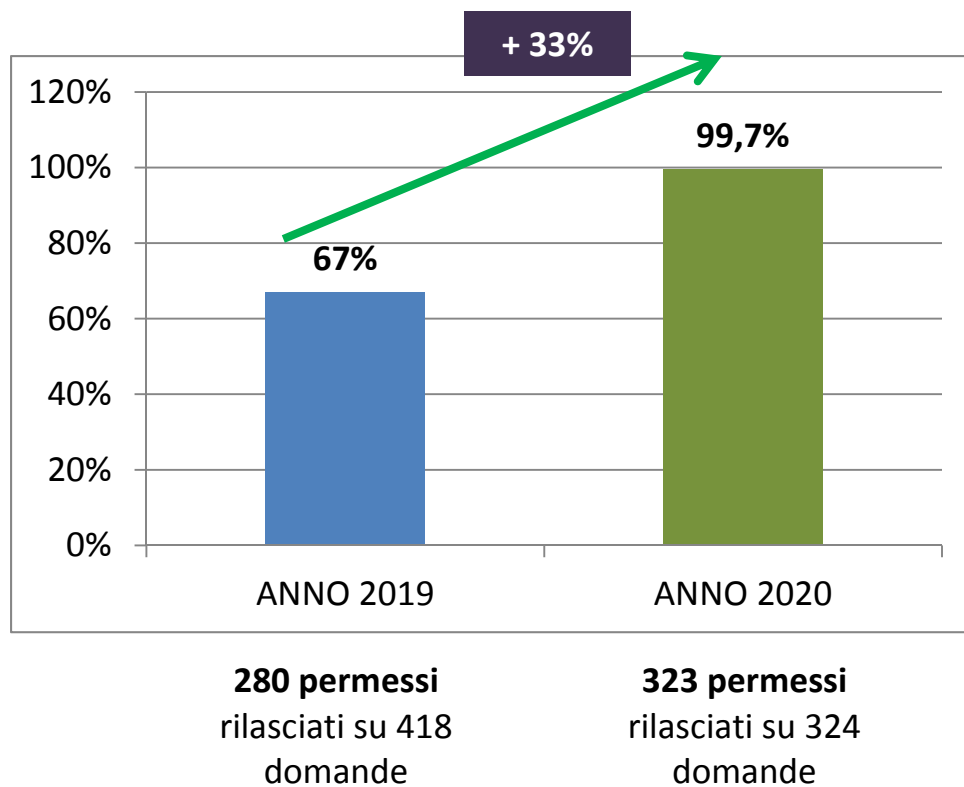
Monitoraggio e formazione

Nel periodo ottobre-dicembre 2020 sono stati svolti i seguenti interventi formativi:

- n. 20 webinar formativi ai dipendenti, per un numero complessivo di 580 partecipanti, il 77% degli attuali lavoratori agili (esclusi i dirigenti)
- un incontro in presenza e n. 7 webinar per dirigenti e posizioni organizzative, finalizzati a fornire nozioni sugli elementi fondanti del lavoro agile e a istruire sui nuovi metodi e strumenti di gestione del lavoro agile
- è stato avviato un percorso formativo per i membri del team di coordinamento volto al continuo aggiornamento normativo e metodologico e all'acquisizione di nuove competenze gestionali e di sviluppo

GLI IMPATTI DEL LAVORO AGILE RILEVATI DURANTE LE FASI EMERGENZIALI

Impatto sui servizi ai cittadini: l'andamento dei permessi per costruire



Durante il periodo in cui è stato effettuato il lavoro agile di emergenza (gennaio-settembre 2020) il tasso di risposta alle domande di permesso di costruire è aumentato del 33% e sono stati rilasciati 43 permessi in più rispetto all'anno precedente.

PARTE II MODALITÀ ATTUATIVE DEL LAVORO AGILE

SCELTE ORGANIZZATIVE E METODOLOGICHE

La centralità del progetto individuale, degli obiettivi e del team di lavoro

Dopo l'emergenza sanitaria, compatibilmente con la normativa che sarà a quel tempo vigente, si tornerà alla centralità dell'accordo di lavoro agile e del progetto individuale.

I contenuti minimi dell'accordo individuale sono definiti con il regolamento comunale sul lavoro agile.

Il modello di progetto individuale verrà definito dalla cabina di regia del lavoro agile, secondo le seguenti indicazioni.

Il progetto deve contenere i seguenti elementi indispensabili:

- gli obiettivi da raggiungere e i relativi indicatori, si individuano almeno quattro tipi di obiettivi:
 - Obiettivi di crescita della comunità (miglioramento dei servizi, coinvolgimento della città, maggiore vicinanza ai bisogni reali dei cittadini, singoli o associati e delle imprese)
 - Obiettivi di crescita personale (valorizzazione talenti, acquisizione nuove competenze)
 - Obiettivi di crescita organizzativa (ripensamento del modo di lavorare)
 - Obiettivi di sostenibilità (sociale, ambientale e della mobilità)
- la programmazione di massima delle azioni per raggiungere gli obiettivi
- le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi
- le sinergie intra e inter gruppo per garantire il raggiungimento degli obiettivi
- strumenti e risorse da utilizzare o prevedere un piano di sviluppo di strumenti adeguati
- le modalità di gestione delle relazioni e delle comunicazioni con gli interlocutori di lavoro
- il sistema di monitoraggio

Il processo di definizione dei singoli progetti individuali privilegerà il confronto nel team di lavoro: si darà particolare attenzione alla dimensione del gruppo di lavoro e alla condivisione dei progetti e degli obiettivi lavorativi non solo con i responsabili ma anche con i colleghi.

A tal fine si prevede un percorso di acquisizione e sperimentazione del metodo dell'ascolto organizzativo.

Le nuove procedure e i nuovi strumenti gestionali

Dopo l'emergenza sanitaria l'attivazione del lavoro agile tornerà ad essere su base volontaria, di norma a istanza del lavoratore.

Gradualmente verrà introdotta anche la possibilità per i responsabili e per i team di lavoro di proporre progetti di lavoro agile per servizio o per singoli lavoratori.

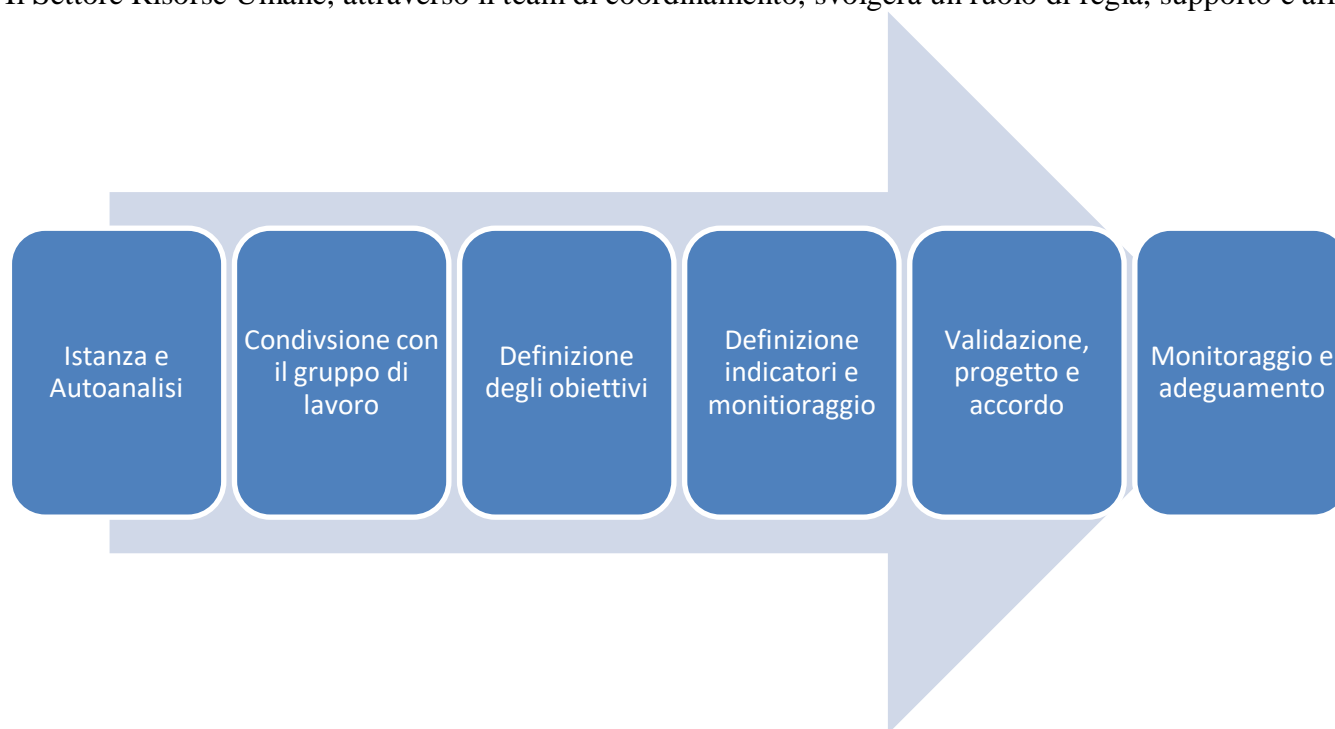
Il lavoro agile su istanza del lavoratore

L'istanza sarà accompagnata da una scheda di autoanalisi, finalizzata all'autoconsapevolezza del ruolo e delle proprie potenzialità. La scheda è definita dalla cabina di regia del lavoro agile, secondo le seguenti indicazioni che ne fissano i contenuti minimi:

- planning di lavoro agile e benefici attesi
- analisi delle competenze possedute
- analisi del ruolo e delle attività svolte
- analisi degli strumenti e delle attrezzature necessarie
- analisi delle relazioni e delle comunicazioni connesse alle attività svolte

Le istanze verranno condivise con il gruppo di lavoro di riferimento e poi valutate dai responsabili di servizio e di settore. La procedura si concluderà con la stesura del progetto individuale e la sottoscrizione dell'accordo individuale.

Il Settore Risorse Umane, attraverso il team di coordinamento, svolgerà un ruolo di regia, supporto e affiancamento sia per i lavoratori sia per i responsabili.



Nella definizione degli obiettivi e in fase di validazione sarà data grande importanza alla valutazione dei benefici attesi per la cittadinanza e degli impatti attesi sull'efficacia dei servizi resi al pubblico.

Il lavoro agile su proposta del responsabile o del team di lavoro

Dopo che la nuova metodologia sarà entrata a regime, gradualmente si esploreranno progetti di lavoro agile di gruppo/servizio/settore su stimolo dei gruppi di lavoro stessi o dei responsabili.

Si partirà da un'analisi organizzativa dell'unità organizzativa interessata alla sperimentazione, con lo scopo di individuare gli obiettivi di miglioramento da raggiungere con il progetto di lavoro agile di gruppo.

I membri del gruppo di lavoro saranno stimolati a sperimentare il lavoro agile in modo libero e non imposto.

MISURE ORGANIZZATIVE, REQUISITI TECNOLOGICI E PERCORSI FORMATIVI

Mappatura attività, competenze e organizzazione del lavoro

Per determinare le attività compatibili con il lavoro agile, si prenderà come punto di partenza l'analisi dei processi, dei ruoli e delle competenze che ogni anno viene effettuata e viene aggiornata nell'ambito del piano di prevenzione della corruzione.

L'attenzione verrà poi puntata sui profili professionali e sui ruoli effettivamente svolti in concreto, che verranno rilevati attraverso la scheda di autoanalisi e i dialoghi organizzativi nei gruppi di lavoro.

Sarà inoltre data grande importanza al contesto esterno e all'evolvere dei bisogni dei cittadini, come leva per ripensare e ridisegnare i ruoli in ottica di maggiore compatibilità con il lavoro agile qualora ciò si rendesse opportuno per rispondere meglio alle esigenze della cittadinanza.

Si ritiene infatti che una valutazione sulla compatibilità basata solo su un'analisi statica di processi e mansioni sarebbe fuorviante e riduttiva rispetto ai reali ruoli svolti nell'ente.

La valutazione di compatibilità resterà quindi un processo sempre aperto, dinamico e flessibile.

La valutazione della compatibilità sarà accompagnata da un bilancio delle competenze dei lavoratori, che sarà utile anche per altri fini quali ad esempio la rilevazione dei fabbisogni formativi e la mobilità interna.

Nell'allegato 1 si presentano:

- le dimensioni da valutare per determinarne in concreto la compatibilità con il lavoro agile
- l'elenco delle attività svolte nell'ente per macroambiti
- la mappatura delle competenze e dei cluster di competenza del personale di un ente locale

Il patto comportamentale e valoriale

L'introduzione del lavoro agile impone un ripensamento dei ruoli, delle responsabilità e delle dinamiche dei gruppi di lavoro, ormai costituiti in modo ibrido da lavoratori agili e lavoratori in presenza.

La forma ibrida dei gruppi richiede una ridefinizione dei tempi e degli obiettivi ed un aumento della fiducia e della collaborazione tra team e singoli.

Già nel codice di comportamento vigente è prevista, all'art. 16, una specifica clausola che sancisce i comportamenti da osservare durante l'esecuzione della prestazione in modalità agile.

È necessario che tale previsione venga poi ulteriormente declinata a livello concreto in fase di elaborazione dei singoli progetti di lavoro agile, attraverso un patto comportamentale da definire sia a livello individuale per ciascun profilo professionale sia a livello di interazioni nei gruppi di lavoro, con particolare riguardo alle tre dimensioni della responsabilità, della comunicazione dell'inclusione.

Accanto al patto comportamentale sarà importante definire e condividere un patto valoriale tra i gruppi di lavoro.

I valori infatti sono i driver dei comportamenti: il comportamento trae origine dai valori.

Prima di assegnare un progetto di lavoro agile a un dipendente e ad un team, verrà gestita una fase preparatoria finalizzata a far emergere i valori dei singoli, integrarli per definire e condividere un patto valoriale infragruppo. Questa "alleanza" rafforza la squadra e consente di superare le dinamiche relazionali poco funzionali che guardano alle esperienze di interazioni passate. Guardare all'altro con nuovi occhi, partendo da un livello più profondo di condivisione, rinforza il senso di essere parte di un progetto più ampio in cui ognuno ha l'occasione di confrontare e aggiornare la propria visione e di mettersi in gioco con la volontà di evolvere a livello di sviluppo personale trovando nuovi stimoli ed entusiasmo.

La fase di monitoraggio dei progetti di lavoro agile avrà ad oggetto anche l'osservanza dei patti comportamentali e valoriali.

I valori e i comportamenti non sono concetti astratti (ad esempio: rispetto, flessibilità, cooperazione, pianificazione, ecc.) ed è possibile fissare indicatori di riferimento quali ad esempio i seguenti.

La rete dei facilitatori del cambiamento

Un altro elemento abilitante su cui il Comune di Brescia intende investire è il mantenimento e lo sviluppo ulteriore della rete di facilitatori del cambiamento già attivata con atto del Direttore Generale nel 2020.

Il cambiamento organizzativo sotteso all'introduzione del lavoro agile richiede competenze di facilitazione che supportino la progettazione e la sperimentazione di nuovi modi di lavorare e di nuovi servizi a cittadini e imprese.

Il primo gruppo di innovatori e facilitatori del cambiamento, nato a distanza durante il primo lockdown 2020, abbattendo frontiere e limiti fisici, è costituito da 16 dipendenti e lavora sul miglioramento informale.

Usa logiche di collaborazione diffusa e sperimenta soluzioni innovative, connettendo processi relazionali e tecnologie abilitanti

Include diversità e talenti presenti in Comune.

Nel triennio 2021-2023 si intende consolidare e allargare questo gruppo e istituire un nuovo gruppo di dirigenti e PO in sinergia con il primo.

Ridefinizione degli spazi di lavoro

Il Comune di Brescia intende ottimizzare gli spazi di lavoro grazie al lavoro agile, sperimentando scrivanie condivise e spazi di coworking per i propri dipendenti, anche presso strutture decentrate adeguatamente attrezzate.

Le tecnologie abilitanti

Le tecnologie digitali rivestono un ruolo determinante nell'agevolare e rendere possibili nuovi modi di lavorare, rappresentando un driver fondamentale dello Smart Working. Il digitale, infatti, consente di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, creando un digital workplace in cui comunicazione, collaborazione e socializzazione sono indipendenti da orari e luoghi di lavoro.

Durante la sperimentazione e l'emergenza sanitaria le tecnologie abilitanti del lavoro agile si sono fondate sui seguenti pilastri:

1. la connessione tramite rete VPN ai server comunali: il dispositivo in uso nella sede remota viene connesso al PC fisso della scrivania dell'ufficio
2. l'utilizzo di cartelle condivise sui server comunali, di applicativi residenti sui server comunali e applicativi web
3. il prevalente utilizzo di connettività e strumenti privati in possesso dei dipendenti
4. l'utilizzo della piattaforma ZOOM per le riunioni e la formazione a distanza
5. l'utilizzo di smart phone di servizio

Nell'evoluzione del prossimo triennio si prevede di sostituire l'attuale dotazione di computer fissi dei lavoratori agili con una dotazione di portatili che, nelle giornate di lavoro in sede, verranno collegati a una piattaforma di espansione (docking station) per convertirli in PC da scrivania.

Per supportare la gestione dei progetti di lavoro agile verranno sperimentate soluzioni software di project management e di collaboration.

Verranno inoltre sperimentate nuove soluzioni di telefonia "smart" che garantiscano flessibilità e continuità dei servizi di comunicazione interna ed esterna.

La formazione

La formazione è indispensabile per sviluppare le nuove competenze richieste dal lavoro agile, per accompagnare il cambiamento culturale necessario e per fornire solide basi teoriche e pratiche per rispettare i patti comportamentali.

La formazione dovrà riguardare le seguenti aree di attenzione:

- l'acquisizione di nuovi metodi, strumenti e conoscenze connesse alla gestione dei progetti di lavoro agile
- la tutela dei dati personali e la sicurezza durante il lavoro agile
- l'acquisizione di nuove competenze digitali
- la nuova cultura manageriale: il lavoro per obiettivi, la fiducia e la delega
- l'analisi dei rischi connessi al lavoro agile, quali l'over working, l'under working, l'isolamento e la segregazione di lavoratori con caratteristiche fragili per quanto attiene all'inclusione lavorativa (donne, disabili, persone con patologie psichiche o fisiche, con carichi familiari, con residenza lontana dalla sede lavorativa ec.), la difficoltà di comunicare e accedere ai servizi per gli utenti agili
- metodi e soluzioni per evitare i rischi sopra descritti
 - nuovi modi di comunicare e collaborare
 - linguaggio chiaro e inclusivo
 - le dinamiche dei gruppi e il dialogo organizzativo
 - l'inclusione delle diversità
 - come organizzare i servizi al cittadino da remoto in modo efficace e inclusivo

Negli allegati n.2 e 3 viene definito nel dettaglio il piano formativo per il prossimo triennio.

PARTE III SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DI LAVORO

IL TEAM DI COORDINAMENTO DEL LAVORO AGILE (CABINA DI REGIA)

In staff al Settore Risorse Umane è operativo il team di coordinamento del lavoro agile con i seguenti compiti:

- Coordinamento organizzativo e gestionale del lavoro agile
- Supervisione e supporto metodologico
- Formazione, informazione e gestione della comunicazione in tema di lavoro agile
- Sviluppo di strumenti innovativi per la flessibilità organizzativa
- Sviluppo di idee progettuali su temi connessi al lavoro agile

Il team fa capo al dirigente del Settore Risorse Umane ed è coordinato dal responsabile del progetto “Lavoro agile” del Comune di Brescia.

Si tratta di un team innovativo, nato a distanza in modalità agile durante il primo lockdown, che utilizza in modo nuovo gli strumenti di gestione da remoto dei gruppi di lavoro.

Integra diverse competenze relative alla sfera giuridica, amministrativa, formativa e sociale.

Include le diversità, accoglie e integra diversi talenti, caratteristiche personali e profili professionali.

E' un team sperimentale, che si pone anche come gruppo di innovatori e facilitatori del cambiamento.

Abbatte frontiere e limiti fisici, lavora sul miglioramento formale e informale, usa logiche di collaborazione diffusa, sperimenta soluzioni innovative e connette processi relazionali e tecnologie abilitanti.

DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

I dirigenti e le posizioni organizzative hanno il compito di:

- Valutare in concreto, per ciascun lavoratore, la compatibilità delle attività con il lavoro agile
- Fissare e condividere gli obiettivi da raggiungere attraverso il lavoro agile
- Monitorare il raggiungimento degli obiettivi
- Favorire la crescita professionale e organizzativa attraverso una revisione critica e evolutiva dei processi di lavoro
- Garantire un buon funzionamento dei team di lavoro

CUG

IL CUG svolge un ruolo di promozione, supporto e stimolo per la diffusione del lavoro agile in particolare in chiave di miglioramento del benessere organizzativo attraverso una migliore conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

In questa ottica si sottolinea l'importanza del lavoro agile per l'inclusione lavorativa di varie categorie di lavoratrici e lavoratori, ribadendo altresì la rilevanza della componente sociale del lavoro al fine di evitare forme di isolamento e segregazione.

Sempre nell'ottica del benessere organizzativo si sottolineano rischi di un utilizzo improprio del lavoro agile come il cosiddetto *over working*, e si ribadisce l'esigenza di codificare nei regolamenti e nelle prassi aziendali il diritto alla disconnessione.

OIV

Il ruolo dell'OIV è finalizzato a:

- fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi
- garantire la coerenza tra il POLA e il Piano delle Performance
- validare i modelli dei progetti individuali di lavoro agile e il sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi

RTD

Il Responsabile della Transizione Digitale ha il ruolo di sviluppare la strategia per la trasformazione digitale dell'ente nella quale, accanto allo sviluppo dei servizi digitali verso i cittadini, sia presente la progettazione e implementazione di modelli e metodi e strumenti (il cosiddetto *maturity model*) per il miglioramento dell'efficacia e efficienza del lavoro dei dipendenti.

La strategia riguarda l'aggiornamento organizzativo, la riprogettazione dei servizi e l'individuazione degli strumenti e dei processi (a partire dai processi di istruzione, formazione e addestramento) necessari per creare le condizioni per rendere efficace l'innovazione tecnologica..

PARTE IV PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

SFIDE E DOMANDE DI PARTENZA

L'emergenza sanitaria ci costringe a ripensare il nostro modo di lavorare.

Fa emergere nuovi bisogni a cui rispondere, ma anche nuovi strumenti e opportunità da cogliere.

Siamo dentro a un contesto evolutivo, che va guidato.

In questo contesto il lavoro agile è considerato una delle leve principali di innovazione. Bisogna tenere però in considerazione che, oltre agli indiscussi vantaggi connessi alla flessibilità, già rilevati in fase di sperimentazione pre-covid, il lavoro agile cela possibili rischi che potrebbero vanificare la spinta verso l'efficienza e l'efficacia dei servizi e verso il benessere, l'inclusione e la conciliazione vita-lavoro.

Ci troviamo di fronte a tre sfide e domande di partenza:

1. Il lavoro agile diventa lo strumento principe della flessibilità organizzativa e va stabilizzato tenendo conto anche e soprattutto delle esigenze degli utilizzatori agili esterni: come garantire l'efficacia e l'efficienza dei servizi?
2. Il contesto esterno è incerto e il futuro imprevedibile e incontrollabile, non basta il lavoro agile: come rendere più resiliente la nostra organizzazione?
3. La città, i cittadini e le imprese stanno vivendo un momento di crisi e cambiamento: dobbiamo iniziare a ragionare in termini di comunità e domandarci quali azioni progettuali connesse al lavoro agile possono essere messe in atto per il rilancio dell'economia, della città e il coinvolgimento di cittadini e imprese?

GARANTIRE L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DEI SERVIZI

Nelle tabelle più sotto riportate vengono definiti alcuni obiettivi connessi alla finalità di garantire l'efficacia e l'efficienza dei servizi al cittadino, quali:

- Rendere adeguata l'organizzazione rispetto all'utilizzo del lavoro agile attraverso strutture, misure organizzative e strumenti di coordinamento, monitoraggio e di supporto al lavoro da remoto
- Garantire la formazione e l'assistenza per lo sviluppo delle nuove competenze necessarie sia per i lavoratori sia per i cittadini
- Garantire attrezzature e tecnologie abilitanti adeguate ai lavoratori agili e agli utenti agili
- Favorire la digitalizzazione e la semplificazione dei servizi a cittadini e imprese
- Aumentare il tempo, la quantità e la qualità dei servizi resi ai cittadini e imprese attraverso il ripensamento degli orari di apertura al pubblico e degli orari di lavoro e attraverso un uso consapevole delle nuove tecnologie
- Abbandonare la logica del controllo e adottare l'approccio del lavoro per obiettivi, passando dalla logica dell'adempimento alla logica del risultato
- Garantire la continuità dei servizi anche in caso di future eventuali nuove emergenze
- Garantire standard di qualità dei servizi, anche attraverso i patti comportamentali

RENDERE PIÙ RESILIENTE L'ORGANIZZAZIONE

Nelle tabelle più sotto riportate vengono definiti alcuni obiettivi connessi alla finalità di rendere più resiliente l'organizzazione.

Tali obiettivi possono essere ricondotti alle tre seguenti dimensioni:

1. Il benessere individuale dei lavoratori, il loro coinvolgimento, la loro motivazione e la valorizzazione dei talenti
 - a. Garantire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
 - b. Garantire la massima inclusione di tutti, anche attraverso il bilancio e la cultura delle competenze
 - c. Garantire un risparmio economico per i lavoratori agili e evitare i part-time involontari

2. Il passaggio da un modello direttivo a un modello più relazionale:
 - a. Ripensare il funzionamento dei gruppi di lavoro in ottica di auto-organizzazione, inclusione, integrazione delle competenze, privilegiando il dialogo organizzativo, l'ascolto attivo e i patti comportamentali e valoriali;
 - b. sviluppare un nuovo modello e una nuova cultura manageriale basata sulla fiducia, la delega e l'ascolto inclusivo dei collaboratori

3. La guida del cambiamento e la dimensione evolutiva attraverso:
 - a. I gruppi di facilitazione interna
 - b. La progettazione condivisa
 - c. Le community professionali per lo scambio di buone pratiche e per l'integrazione delle competenze

SOSTENERE IL RILANCIO DELLA CITTÀ E IL COINVOLGIMENTO DI CITTADINI E IMPRESE

Nelle tabelle più sotto riportate vengono definiti alcuni obiettivi connessi alla finalità di sostenere il rilancio della città e il coinvolgimento di cittadini e imprese

Tali obiettivi possono essere ricondotti alle tre seguenti dimensioni:

1. La sostenibilità ambientale e la mobilità sostenibile, attraverso la riduzione di CO2 nell'aria, il risparmio di chilometri per gli spostamenti casa-lavoro

2. La rete pubblico-privato dell'alleanza locale per la conciliazione, coordinata dal Comune di Brescia, dove il lavoro agile fa da collante quale strumento di conciliazione e welfare: il Comune avrà il ruolo di diffondere la cultura del lavoro agile attraverso la condivisione della propria esperienza e delle competenze professionali di cui dispone e avrà il ruolo di coordinare una progettazione condivisa con gli enti aderenti per l'innovazione organizzativa

3. Il ripensamento degli spazi cittadini attraverso la sperimentazione di spazi di coworking
4. La consultazione degli *stakeholders* tramite incontri o creazione di forum periodici almeno annuali con l'esposizione dei servizi prestati, degli obiettivi realizzati e programmati e la raccolta di proposte, criticità, contributi al miglioramento

STRUMENTI DI MONITORAGGIO, RILEVAZIONE E VERIFICA PERIODICA

Il monitoraggio degli obiettivi verrà effettuato come segue:

- L'andamento dei progetti individuali di lavoro agile verrà sottoposto a monitoraggio continuo attraverso uno strumento informatico dedicato che evidenzia lo stato di avanzamento dei progetti e che rilevi la percezione del lavoratore (diario del lavoratore agile)
- Gli indicatori di qualità verranno sottoposti a monitoraggio attraverso indagini di rilevazioni dedicate periodiche, rivolte a lavoratori, cittadini, imprese e fornitori
- Gli indicatori di quantità verranno monitorati attraverso i sistemi di reportistica degli applicativi dedicati

ALLEGATO 1

MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ E CRITERI PER VALUTARE LA COMPATIBILITÀ CON IL LAVORO AGILE

CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA COMPATIBILITÀ

La compatibilità delle attività con il lavoro agile viene valutata di volta in volta dai responsabili in base agli obiettivi, al tipo di servizio, alle competenze e attitudini dei lavoratori, al contesto normativo, organizzativo e sociale del momento.

Vengono escluse le attività di front office, di insegnamento, di rilievo e sopralluogo sul territorio, di servizio diretto al cittadino che richiede la presenza fisica (esempio visite domiciliari o colloqui) e in generale tutte quelle attività che richiedono la presenza fisica in sede.

Per valutare la compatibilità delle attività con il lavoro agile vanno indagate le seguenti aree di attenzione:

- Caratteristiche oggettive dell'attività:
 - ✓ Livello di digitalizzazione
 - ✓ Modalità di svolgimento
 - ✓ Livello di programmabilità o ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza o contingenza
 - ✓ Livello di misurabilità delle prestazioni o dei risultati conseguiti
- Comunicazioni e relazioni:
 - ✓ Tipologia degli interlocutori
 - ✓ Finalità delle comunicazioni e delle relazioni
 - ✓ Modalità e strumenti di gestione delle relazioni
- Strumenti e attrezzature:
 - ✓ Livello di utilizzabilità da remoto
 - ✓ Livello di adeguatezza per supportare le attività e le relazioni da remoto
- Maturità delle competenze abilitanti del lavoratore:
 - ✓ autonomia;
 - ✓ pianificazione e gestione del tempo;
 - ✓ problem solving e decision making;
 - ✓ monitoraggio e rendicontazione;
 - ✓ capacità di lavorare in squadra;
 - ✓ competenze digitali



ELENCO ATTIVITÀ RILEVATE NEL COMUNE DI BRESCIA

Atti amministrativi e procedimenti

Redazione regolamenti

Redazione circolari

Controllo determine, delibere e atti diversi scritti da altri

Redazione determine e/o delibere

Autorizzazioni e/o concessioni

Gestione pratiche relative all'erogazione di contributi/bonus

Concorsi (redazione bandi; avvisi di selezione pubblica...)

Verbali/relazioni

Rilascio pareri

Attestazioni/certificati

Attività contabili-finanziarie

Controllo liquidazioni e gestione mandati di pagamento

Emissioni reversali a copertura pe

Carichi e svincoli cauzioni

Emissione impegni di spesa e accertamenti di entrata

Gestione debiti-crediti-rimborsi

Gestione fatturazioni del comune e pagamenti utenti

Gestione contabilità e rendicontazione servizi

Gestione formazione

Analisi fabbisogni formativi

Progettazione e pianificazione corsi di formazione

Gestione iscrizioni ai corsi di formazione

Gestione attestati di partecipazione a corsi di formazione

Gestione customer dei corsi di formazione



Organizzazione logistica dei corsi

Tutoraggio aula

Gestione corsi e-learning

Docenze ed elaborazione contenuti formativi

Organizzazione eventi

Progettazione eventi

Gestione interlocutori per la realizzazione di eventi

Gestione iscrizioni e presenze ad eventi

Organizzazione logistica di eventi

Gestione del personale

Referente di settore - gestione del personale

Gestione lavoro agile/telelavoro

Gestione presenze /assenze nel settore risorse umane

Gestione dati giuridici del personale

Gestione stipendi

Gestione pensioni

Gestione prestiti

Gestione conto del personale

Gestione indennità

Gestione relazioni sindacali

Gare, appalti e rda

Redazione documentazione di gara (capitolati e disciplinari)

Gestione procedure di gara e degli atti procedurali connessi (lettere ec.)

Controlli requisiti operatori economici

Pubblicazioni per gare e appalti

Gestione rda

Gestione contratti

Redazione e gestione stipula contratti

Gestione esecuzione dei contratti/affidamenti



Redazione certificati regolare esecuzione/verbali collaudo

Funzioni di dec/dl

Segreteria/back office

Gestione casella di posta elettronica

Redazione piano anticorruzione e trasparenza

Gestione protocollo

Gestione atti nell'applicativo

Gestione segreteria assessorati/settori

Back office sportello

Pianificazione, coordinamento e controllo

Responsabile di personale di servizio - gestione autorizzazioni e coordinamento (po)

Coordinamento e controllo attività del servizio (po)

Coordinatore e gestione gruppi di lavoro/team/riunioni

Gestione progetti

Elaborazione e ideazione progetti

Coordinamento e monitoraggio progetti

Rendicontazione progetti

Liquidazione progetti

Coordinamento progetti territoriali

Partecipazione a bandi di finanziamento

Gestione partnership

Report, statistiche e indagini

Statistiche di settore: elaborazione dati e report

Esperto statistico- gestione statistica per l'ente

Gestione indagini

Registrazione dati su specifici software

Controllo e aggiornamento elenchi

Attività tecniche di settore

Sicurezza- verifiche tecniche antisismica



Gestione duvri

Sopralluoghi

Gestione dati gis

Gestione georeferenziazioni

Elenco in divenire

Attività informatiche

Gestione applicativi specifici di settore

Analisi funzionale e sviluppo software

Gestione sistemi e reti

Assistenza informatica

Gestione server farm

Elenco in divenire

Comunicazione web

Gestione master del sito istituzionale

Aggiornamenti periodici documentazione sul sito istituzionale

Gestione di siti tematici dedicati

Gestione dei social

Attività di front office o sul territorio

Gestione sportello

Gestione biblioteca

Visite a domicilio

Gestione visite studio/didattiche

Colloqui/riunioni con utenti

Sopralluoghi o rilievi sul territorio

Tutoraggio in loco per eventi o corsi di formazione

Sorveglianza concorsi



ALLEGATO 2 – PIANO FORMATIVO PER DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Nel triennio 2021-2023 gli obiettivi formativi per dirigenti e posizioni organizzative connessi al lavoro agile sono i seguenti

Obiettivo Formativo	Azioni/interventi	Budget triennale
Acquisizione e consolidamento tecniche di comunicazione, leadership e management	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo sul lavoro per obiettivi e l'accountability	25.000,00 su capitolo formazione + 3.000,00 capitolo RU e formatori interni
	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo sulla gestione efficace delle riunioni e delle informazioni nei gruppi di lavoro	
	Webinar/e-learning sull'evoluzione normativa del lavoro agile	
	Attivazione di un gruppo di innovatori che sperimenti nuovi strumenti di smart engagement attraverso un'adeguata formazione	
Conoscenza strumenti contrattuali e gestione ciclo performance	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo sulla progettazione degli accordi di lavoro agile e sul sistema di monitoraggio	
	Altri specifici interventi sul ciclo della performance e il pola	
Inclusione e coinvolgimento	Corsi specifici sui metodi di inclusione delle diversità Corsi specifici sullo smart engagement Dinamiche dei gruppi Linguaggio chiaro e inclusivo	



ALLEGATO 3 – PIANO FORMATIVO PER DIPENDENTI

Nel triennio 2021-2023 gli obiettivi formativi per i dipendenti connessi al lavoro agile sono i seguenti

Obiettivo Formativo	Azioni/interventi	Budget triennale
Acquisizione e consolidamento delle conoscenze di base per attivare un progetto di lavoro agile	Webinar interni su definizione di lavoro agile, metodi, strumenti e procedure di attivazione dle progetto	Formatori interni
	Webinar interni su privacy e sicurezza durante il lavoro agile	
	Webinar interni sulle tecnologie abilitanti	
	Materiali didattici condivisi on line	
Consolidamento della rete di facilitatori del cambiamento	Webinar e gruppi di apprendimento collaborativo per l'acquisizione di competenze di facilitatori del cambiamento	3.000,00 (capitolo RU) e formatori interni
Sviluppo competenze digitali	Interventi specifici a seguito dei fabbisogni formativi rilevati attraverso la scheda di autovalutazione	Formatori interni
	Specifico aggiornamento per il personale in servizio presso il settore Informatica	4.000,00
Inclusione delle diversità	Corsi di base sugli stereotipi e i bias cognitivi Corsi sulle dinamiche dei gruppi Corsi sul linguaggio chiaro e inclusivo	Formatori interni
Aggiornamento e formazione del team di regia del lavoro agile	Consolidamento e sviluppo delle competenze necessarie a coordinare il lavoro agile nell'ente	Quota parte dei 19.000,00 euro destinata alla formazione di settori vari