

# AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI TRIESTE – AREA SCIENCE PARK

## Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

triennio 2021-2023

### Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

#### PARTE 1

#### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmare il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo.***

Già dal secondo semestre 2017 Area Science Park aveva avviato la sperimentazione del Lavoro Agile (*Smart Working*), dando così prima attuazione all'art. 14 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (la c.d. Riforma Madia). Durante la prima sperimentazione l'Ente aveva avviato e monitorato quattro progetti di lavoro agile che si affiancavano ai progetti di telelavoro già regolamentati ed attuati presso l'Ente fin dal 2014.

Durante l'emergenza sanitaria generata dal COVID-19, tutta la Pubblica Amministrazione è stata costretta ad individuare ed attuare, con tempestività, misure organizzative per consentire la prestazione lavorativa da remoto, che a volte si è tradotta in un semplice "home working", cioè una prestazione lavorativa svolta dal proprio domicilio e concettualmente molto diversa dal lavoro agile.

A partire dalla fine di febbraio 2020, e in modo più esteso durante tutto il periodo di lockdown, Area Science Park ha dato un fortissimo impulso all'utilizzo del Lavoro Agile nelle forme semplificate previste dai DPCM che via via si sono succeduti durante l'emergenza sanitaria. Grazie ad alcuni investimenti che erano stati fatti in ambito ICT poco prima dell'emergenza, che sono poi continuati anche nella fase più critica, Area Science Park è riuscita tempestivamente a mettere a disposizione del proprio personale, sia ai dipendenti che ai titolari di assegni di ricerca, strumentazione adeguata a svolgere l'attività lavorativa o di ricerca dal proprio domicilio, oltre che a rendere accessibili da remoto la maggior parte delle applicazioni informatiche, sia quelle di utilizzo comune (ad es. il sistema di gestione presenze/assenze) che quelle necessarie per svolgere altre attività (ad es. il sistema di gestione delle paghe, della contabilità, ecc). Durante il

*lockdown* la percentuale di personale che svolgeva la propria attività lavorativa da remoto era molto elevata, raggiungendo picchi di quasi il 90%, con un limitatissimo numero di unità che lavoravano, invece, in presenza in sede, perlopiù per garantire i servizi di manutenzione e la sicurezza sui luoghi di lavoro.

Dal 18 maggio 2020, dopo un'importante attività mirata all'aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) e all'individuazione e alla piena attuazione di adeguate misure di contenimento del contagio, Area Science Park ha riconsentito un accesso contingentato alla propria sede principale di Trieste, e poco dopo anche alle altre sedi dislocate sul territorio, raccomandando, ove possibile, l'alternanza tra giornate di lavoro in presenza e giornate di lavoro da remoto.

Al fine di assicurare il pieno rispetto delle percentuali minime di lavoro agile previste dalla normativa generale, e dalle circolari e dai decreti via via emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Ente ha elaborato un sistema di prenotazione on-line, disponibile sulla intranet aziendale, tramite il quale ciascun dipendente deve prenotare la propria presenza in sede, nel rispetto di un numero massimo di presenze giornaliero definito dalla Direzione Generale.

Nel giugno del 2020, allo scopo di individuare e mettere in atto tutte le misure organizzative per introdurre il "vero" lavoro agile all'interno di Area Science Park e favorire la "ripartenza", anche capitalizzando l'esperienza acquisita nel periodo di *lockdown*, il Direttore Generale di Area Science Park ha costituito due distinti gruppi di lavoro, uno dedicato allo studio degli aspetti di natura giuridico/contrattuali e l'altro dedicato all'analisi delle infrastrutture tecnologiche e delle tecnologie abilitanti, di cui facevano parte soggetti appartenenti alle varie strutture dell'ente, con ruoli e competenze diverse.

Alla fine del mese di luglio del 2020 il Direttore Generale ha approvato gli elaborati proposti da entrambi i gruppi di lavoro, di seguito anche condivisi con le OOSS, e ha adottato i documenti di seguito riportati:

1. "Misure organizzative per favorire il Lavoro Agile (Smart Working) in Area Science Park & Piano di utilizzo per l'anno 2020";
2. "Linee guida per l'utilizzo degli strumenti digitali nell'Ente".

In conformità a quanto previsto nel primo documento, nel mese di settembre del 2020, dopo una fase di condivisione e discussione con le OOSS, il Consiglio di Amministrazione di Area Science Park ha adottato, con propria deliberazione, il "Disciplinare per l'attuazione del Lavoro Agile (Smart Working), con cui si intende regolamentare il Lavoro Agile a regime, alla fine del periodo emergenziale.

Infine, nel mese di dicembre del 2020, partendo dal presupposto che in un contesto di cambiamenti continui ed epocali come quello attuale la formazione è uno dei principali strumenti per mantenere elevato il livello di competitività, Area Science Park ha adottato il proprio Piano formativo per il triennio 2021-2023, rivolto a tutte le risorse umane che lavorano all'interno dell'amministrazione, sia con rapporto di lavoro subordinato che ad altro titolo, ad es. gli assegnisti di ricerca. Nell'ambito di tale documento è stato individuato un importante progetto di *Change Management*, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie, che, da un lato, si pone l'obiettivo di identificare e consolidare una nuova cultura

organizzativa basata sui risultati, e quindi capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, e, dall'altro lato, intende sviluppare competenze digitali adeguate al nuovo contesto lavorativo.

Si sottolinea, inoltre, che in tutto il periodo del *lockdown* e anche nella fase di "ripartenza" l'Ente, nell'ottica di mantenere un buon clima organizzativo basato sulla condivisione, ha introdotto ed utilizzato alcune modalità di team working/team building che hanno interessato tutto il personale. Tra le altre iniziative, è stata realizzata una sezione nella intranet aziendale dedicata al Lavoro Agile, dove sono state descritte le principali caratteristiche del Lavoro Agile in emergenza e sono state inserite le FAQ che via via arrivavano all'Ufficio Risorse Umane,-sono state effettuate e pubblicate alcune interviste ai colleghi, sempre con la finalità di condividere i benefici/criticità del Lavoro Agile e cercare di mantenere un buon clima aziendale e, in ultima analisi, un buon livello di produttività. Con la stessa finalità sono state realizzate alcune guide specifiche all'utilizzo degli strumenti informatici e di collaborazione attivi nell'Ente (tra cui la piattaforma Teams) che sono state poi diffuse a tutto il personale, già dalla primavera 2020, per mantenere adeguate le competenze digitali all'attività lavorativa svolta prevalentemente da remoto. Questi nuovi strumenti sono stati anche ampiamente utilizzati dal Presidente e dal Direttore Generale per effettuare numerosi incontri plenari con tutto il personale (n. 8 nel 2020), che si aggiungono al costante invio di comunicazioni via posta elettronica o tramite la intranet aziendale.

Per completezza, si segnala che Area Science Park ha provveduto alla compilazione di vari questionari sul tema del Lavoro Agile, in particolare sia il questionario proposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del PROGETTO "LAVOROPUBBLICO.GOV - STRUMENTI, SISTEMI INFORMATIVI E AZIONI DI ACCOMPAGNAMENTO PER UNA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE- PON GOVERNANCE 2014-2020", che ha richiesto i dati relativi al periodo gennaio/aprile 2020 e poi quelli relativi al periodo maggio/settembre 2020, sia quello elaborato dal Politecnico di Milano e, infine, quello del CODIGER.

Ad oggi il rispetto delle percentuali minime di lavoro agile previste dalla normativa generale e dalle circolari e dai decreti via via emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (ad oggi "almeno il 50% dei lavoratori) viene assicurato tramite il costante monitoraggio del sistema di prenotazione *on line*, disponibile sulla intranet dell'Ente.

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

***L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.***

*(Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati).*

***In questa sezione del Piano, l'Amministrazione definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare. I contenuti di questa sezione devono essere coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".***

Come anticipato nella prima parte, nel corso del 2020 Area Science Park ha individuato tutta una serie di misure organizzative per effettuare il passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

Tali misure, in qualche modo anticipate nel già citato documento "Misure organizzative per favorire il Lavoro Agile (Smart Working) in Area Science Park & Piano di utilizzo per l'anno 2020", vengono di seguito specificate.

Innanzitutto, Area Science Park ha definito nel proprio ambito:

#### 1) **Che cosa intende per Lavoro Agile (Smart Working).**

L'Osservatorio del Politecnico di Milano ha così definito lo *Smart Working*:

*“Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati, che richiede una trasformazione della cultura dell'organizzazione, dei comportamenti, degli stili di leadership e delle modalità di «vivere» il lavoro.”*

Con il termine Lavoro Agile (*Smart Working*), non si intende, semplicemente, una diversa modalità spazio/temporale di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, ma un nuovo modello culturale della prestazione lavorativa **CHE HA AL CENTRO LA PERSONA**, per promuovere una visione innovativa

dell'organizzazione del lavoro incentrata sull'**AUTONOMIA** e sulla **RESPONSABILITÀ** dei lavoratori per la realizzazione di una maggiore produttività e conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro.

## 2) Quali sono i **PRINCIPI GENERALI** sulla base dei quali verrà introdotto il Lavoro Agile in Area Science:

- a) **flessibilità spaziale della prestazione:** la prestazione lavorativa potrà venire eseguita in parte all'interno dei locali dell'Ente e in parte all'esterno, con alternanza tra locali dell'Ente ed esterni e con prevalenza della modalità di prestazione in sede. Si potrà lavorare nella propria abitazione o in altro luogo privato, ma anche in luoghi pubblici, ossia in ambienti indoor privati o outdoor, nel rispetto dei vincoli posti dalle policy interne in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e di security e riservatezza delle informazioni;
- b) **flessibilità temporale della prestazione:** la prestazione lavorativa dovrà venire eseguita entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, garantendo la contattabilità in fasce orarie che verranno predefinite, anche nell'ottica di favorire la massima conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- c) **modalità innovativa di organizzazione e di valutazione del lavoro:** in una nuova ottica di orientamento ai risultati, l'esecuzione della prestazione lavorativa, avverrà per fasi, cicli e obiettivi e dovrà venire valutata, sia in termini qualitativi che quantitativi, sulla base dei risultati raggiunti. Le attività non verranno più valutate in base al numero di ore lavorate, ma all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, nei tempi prefissati, che dovranno necessariamente essere definibili, misurabili e raggiungibili;
- d) **utilizzo di infrastrutture tecnologiche adeguate:** verranno adottate tutte le misure per consentire l'utilizzo da parte del lavoratore di adeguate strumentazioni tecnologiche e piattaforme informatiche di lavoro che verranno fornite da Area, fatta eccezione per casi particolari in cui gli strumenti potranno anche essere di proprietà del lavoratore;
- e) **diritto alla disconnessione:** nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro, nonché delle fasce di reperibilità, al dipendente dovrà essere garantito il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro, senza che da ciò possano derivare effetti sotto il profilo disciplinare;
- f) **modalità di adesione al lavoro agile:** in un'ottica di pari opportunità e di corretto bilanciamento tra le esigenze di flessibilità del lavoratore e di miglioramento della produttività dell'Ente, il lavoro agile è un'opportunità a cui tutto il personale potrà aderire, in modo volontario, nell'ambito della regolamentazione che verrà definita con apposito disciplinare.

## 3) Quali sono gli **Obiettivi generali/benefici** che intende raggiungere con l'introduzione del Lavoro Agile (Smart Working)

Con l'introduzione del lavoro agile Area Science Park (d'ora in poi Area) intende perseguire i seguenti obiettivi, che vanno a vantaggio dell'Ente, del personale e dell'intera società.

- a) Per quanto riguarda l'Ente, introdurre nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro consentendo:

- ✓ maggiore produttività ed efficienza;
  - ✓ responsabilizzazione del personale dirigente e non;
  - ✓ riprogettazione e ottimizzazione dello spazio di lavoro;
  - ✓ promozione, capacità di utilizzo e più ampia diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali;
  - ✓ rafforzamento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance;
  - ✓ agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
  - ✓ riduzione del tasso di assenteismo;
  - ✓ riduzione delle spese di gestione degli spazi fisici (riscaldamento, aria condizionata, toner delle stampanti, carta, ecc);
  - ✓ riduzione delle spese per missioni.
- b) Per quanto riguarda il personale, offrire l'opportunità di scegliere una diversa modalità di prestazione del lavoro che comunque salvaguardi il sistema di relazioni personali e collettive, il senso di appartenenza e socializzazione, la rete di informazioni e partecipazione al contesto lavorativo e alla dinamica dei processi innovativi. Ulteriori vantaggi possono essere:
- ✓ riduzione dello stress da lavoro e maggiore soddisfazione e motivazione;
  - ✓ miglioramento del *Work-Life Balance*;
  - ✓ riduzione dei tempi di mobilità casa-lavoro e conseguente notevole risparmio economico.
- c) Per quanto riguarda la Società:
- ✓ riduzione degli spostamenti quotidiani e conseguente minore impatto ambientale (diminuzione dell'inquinamento e delle emissioni del CO2 nell'atmosfera);
  - ✓ diminuzione del traffico, miglioramento della viabilità e minor affollamento dei mezzi pubblici.

#### **4) Quali sono le Leve di progettazione per individuare e attuare le misure organizzative:**

- a) REVISIONE/AGGIORNAMENTO DELLA NORMATIVA INTERNA DI RIFERIMENTO, PREVIA ANALISI DEL CONTESTO ORGANIZZATO.**
- b) DEFINIZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DI SUPPORTO.**
- c) RIORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI, ANCHE PER PREVEDERE LOCALI IDONEI AL COWORKING.**
- d) AZIONI TRASVERSALI DI FORMAZIONE, COACHING E SENSIBILIZZAZIONE PER FAVORIRE NUOVI COMPORTAMENTI E STILI DI LEADERSHIP.**

Di seguito si illustrano le attività/azioni che Area Science Park intende svolgere nell'ambito di ciascuna delle leve di progettazione che ha individuato.

#### **LEVA a): Revisione/aggiornamento della normativa interna di riferimento, previa analisi del contesto organizzativo**

Come anticipato nella prima parte, l'Amministrazione ha già provveduto all'approvazione di un proprio Disciplinare per il Lavoro agile (allegato n. 1), che acquisterà piena efficacia solo al cessare dell'attuale periodo di emergenza.

Nel testo del Disciplinare, che è stato anche condiviso con le OOSS, e a cui si rimanda per opportuna conoscenza, sono stati esplicitati e normati gli aspetti relativi a:

- Soggetti destinatari;
- Attività che possono venire svolte in modalità di Lavoro Agile;
- Luogo di svolgimento della prestazione lavorativa;
- Modalità di svolgimento temporale della prestazione, con evidenza del numero massimo di giornate in lavoro agile e loro articolazione nell'ambito della settimana o del mese;
- Fasce di contattabilità nelle giornate di lavoro agile;
- Dotazione tecnologica;
- Modalità di adesione al lavoro agile e accordo individuale;
- Durata dell'accordo individuale e modalità di accesso;
- Diritto alla disconnessione;
- Coordinamento con il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Previsione di deroga alle regole "standard", in casi eccezionali esplicitamente autorizzati dal Direttore Generale, o su precisa indicazione del Medico Competente.

Nel primo semestre del 2021, anche nell'ipotesi di un prolungamento dell'emergenza, Area intende proseguire nelle seguenti azioni, tra l'altro esplicitamente previste nelle linee Guida per la redazione del POLA.

#### **Azione a.1: individuazione delle attività che NON possono essere svolte in modalità Smart Working.**

Questa azione si estrinseca in una puntuale ricognizione delle attività che richiedono la presenza fisica del dipendente presso la sede di lavoro, anche in ragione della tecnologia e del livello di digitalizzazione al momento disponibili.

Come previsto dall'art. 4, rubricato "Attività che possono venire svolte in modalità di Lavoro Agile" del Disciplinare del LA, che di seguito si riporta:

1. In linea generale, la prestazione lavorativa può essere svolta in modalità agile qualora sussistano le seguenti condizioni:
  - a) possibilità di delocalizzare parte delle attività, senza che sia necessaria la costante presenza fisica presso la sede di lavoro;
  - b) possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;

- c) possibilità di monitorare e valutare i risultati delle attività/obiettivi assegnati ai dipendenti, fatta eccezione per i Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e le attività di ricerca del personale I-III livello.
2. Si ritengono non compatibili con la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile tutte le attività che richiedono esclusivamente e necessariamente la presenza fisica del dipendente presso la sede di lavoro.
  3. Saranno, pertanto, considerate incompatibili con la modalità di svolgimento agile le attività che presentano le seguenti caratteristiche:
    - a) attività lavorative che richiedono esclusivamente il contatto diretto con l'utenza interna e/o esterna all'Ente o si estrinsecano in attività che richiedono la presenza costante in sede;
    - b) attività connesse alla spedizione della corrispondenza, alla conduzione di autovetture e di mezzi tecnici;
    - c) attività che non sono assoggettabili a una precisa programmazione periodica o non sono monitorabili, misurabili e valutabili;
    - d) attività che, in ragione delle infrastrutture tecnologiche e del livello di digitalizzazione al momento disponibili, non possono ancora essere svolte da remoto.
  4. La prima ricognizione e l'aggiornamento, con cadenza periodica, delle attività che non possono venire svolte da remoto compete ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e viene validata dal Direttore Generale.
  5. Qualora alcune attività richiedessero necessariamente la presenza in sede, l'Ente cercherà di favorire la rotazione del personale interessato in modo che anche i lavoratori addetti a tali mansioni possano chiedere di aderire al Lavoro Agile.

Tale attività, propedeutica alla piena attuazione del Lavoro Agile a regime, verrà espletata con la seguente tempistica:

<b>azione 1:</b>	prima ricognizione delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile
<b>Scadenza:</b>	entro il 31 marzo 2021

**Azione a)2: redazione ed approvazione dello standard di accordo individuale per il Lavoro Agile.**

In conformità a quanto stabilito nel disciplinare, l'Ente deve provvedere a redigere un accordo standard per l'adesione al Lavoro Agile, che verrà sottoscritto dal lavoratore e dal datore di lavoro.

Tale attività, propedeutica alla piena attuazione del Lavoro Agile a regime, verrà espletata con la seguente tempistica:

<b>azione 2:</b>	redazione ed approvazione dello standard di accordo individuale per il Lavoro Agile
<b>Scadenza:</b>	entro il 30 aprile 2021

Per quanto riguarda le ulteriori attività previste nel Disciplinare e propedeutiche all'avvio a regime dello Lavoro Agile, che potranno venire attuate solo al cessare dell'emergenza, è possibile comunque ipotizzare le seguenti scadenze:

<b>azione 3:</b>	avvio della procedura di adesione al Lavoro Agile
<b>Scadenza</b>	entro 30 giorni dalla cessazione del periodo di emergenza

<b>azione 4:</b>	stipula degli accordi individuali di adesione al Lavoro Agile
<b>Scadenza</b>	entro 30 giorni dal termine di adesione al Lavoro Agile

Oltre alle predette attività, Area Science Park intende procedere, seppure in modo graduale e progressivo, all'aggiornamento del proprio Sistema di valutazione della Performance con l'obiettivo di valutare anche la prestazione lavorativa svolta in modalità agile.

Pertanto, Area Science Park intende procedere, in prima battuta, alla semplice analisi dei comportamenti organizzativi esistenti per verificare l'opportunità di individuare nuovi e/o diversi item di valutazione della performance individuale che tengano conto della nuova modalità di prestazione di lavoro da remoto e, entro il prossimo dicembre, ad una revisione più strutturata del proprio sistema di valutazione.

Le azioni che si propongono sono le seguenti:

<b>azione 5:</b>	analisi dei comportamenti esistenti e introduzione di nuovi e/o diversi item di valutazione della performance individuale per valutare anche la prestazione lavorativa svolta in modalità agile.
<b>Scadenza</b>	entro 31 gennaio 2021

<b>azione 6:</b>	revisione del sistema di valutazione per valutare in modo più strutturato anche la prestazione lavorativa svolta in modalità agile.
<b>Scadenza:</b>	entro 31 dicembre 2021

Nel periodo di emergenza sanitaria, si continueranno ad applicare le disposizioni previste dalla normativa in materia di Lavoro Agile emergenziale.

Qualora dovessero emergere criticità, anche legate a periodi transitori post emergenza, l'Amministrazione si riserva di gestire ogni eventuale sopravvenienza con il coinvolgimento delle OOSS.

## LEVA b): DEFINIZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DI SUPPORTO

Tale attività è stata svolta da un apposito gruppo di lavoro dedicato alle infrastrutture tecnologiche che ha completato la propria attività con l'emissione del documento denominato: "Linee guida per l'utilizzo degli strumenti digitali nell'Ente" (allegato n. 2), cui si rimanda per opportuna conoscenza.

## LEVA c): RIORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI, ANCHE PER PREVEDERE LOCALI IDONEI AL COWORKING.

Sono state create, compatibilmente con l'emergenza in atto, alcuni locali per il co-working, accessibili previa prenotazione *on line*.

## LEVA d): AZIONI TRASVERSALI DI FORMAZIONE, COACHING E SENSIBILIZZAZIONE PER FAVORIRE NUOVI COMPORTAMENTI E STILI DI LEADERSHIP.

L'introduzione a regime dello *Smart Working* implica un importante cambiamento della cultura organizzativa e una nuova filosofia manageriale. Per favorire la diffusione della modalità di lavoro agile, si ritiene necessario avviare interventi formativi rivolti sia alla dirigenza, per adeguare e uniformare comportamenti e stili manageriali, che al restante personale, accompagnando tutto il personale verso questa nuova modalità lavorativa, fornendo regole e indicazioni sull'organizzazione del lavoro, in termini di responsabilità/autonomia, sulla sicurezza del luogo di lavoro e sulla *security*.

Per raggiungere tale obiettivo, Area ha deciso di avviare, già dai primi mesi del 2021, un percorso di *Change Management* che coinvolgerà tutto il personale dell'Ente, previsto nel Piano di formazione 2021-2023.

Obiettivo del progetto è di accompagnare manager e dipendenti in un percorso di formazione strutturato:

- che contribuisca a definire un nuovo modo di lavorare, in linea con la cultura aziendale e gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- che consenta di colmare alcuni *gap* di competenze, di natura organizzativa e manageriale;
- che permetta di sviluppare il ruolo manageriale e un linguaggio comune, creando uno spazio di confronto per sostenere la creazione di una nuova "cultura manageriale".

Il progetto prevede due fasi:

1. Fase di analisi e co-progettazione con i seguenti obiettivi:

- Identificare i punti di forza e di debolezza del lavorare *smart* in un'ottica di miglioramento;
- Identificare le principali modalità/canali/*tool* di comunicazione e di collaborazione;
- Costruire una consapevolezza condivisa sullo *Smart Working* come leva strategica;
- Definire un piano di azione con priorità per l'implementazione dello *Smart Working*.

2. Fase di *training* e di *coaching* con i seguenti obiettivi:

- favorire negli «*Smart Leaders*» lo sviluppo delle competenze di *goal setting*, delega e supervisione, allo scopo di costruire un rapporto di fiducia congruente con il cambio della forma lavorativa e la diversità generazionale dei nuovi collaboratori;

- favorire negli «Smart Workers» l’etica della responsabilità nel lavoro a distanza e la collaborazione nel *virtual working*, accrescendo al contempo la competenza per gestire il tempo, le energie personali e lo stress, seppur nella nuova forma lavorativa.

Vista la dimensione assolutamente trasversale dell’iniziativa che andrà a coinvolgere tutte le strutture, sezioni e istituti dell’Ente sia nella fase progettuale che in quella realizzativa, tale progetto prevede il coinvolgimento di una società di formazione esterna, specializzata in tali tematiche.

L’articolazione complessa del progetto prevede una durata che andrà dai 6 agli 8 mesi.

## **Documenti da allegare**

### **ALLEGATO 1 (in formato elettronico accessibile)**

#### **Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile**

*L’Amministrazione deve definire e aggiornare l’elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi, rilevando altresì le eventuali criticità incontrate e i modi con cui si intende superarle.*

*Inserire estratto art. 4 disciplinare*

### **ALLEGATO 2 (in formato elettronico accessibile)**

*Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.*

*Inserire Estratto da piano formativo*

### **ALLEGATO 3 (in formato elettronico accessibile)**

*Piano formativo per i dipendenti che comprenda l’aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l’auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l’utenza.*

*Inserire Estratto da piano formativo*

### **ALLEGATI 4 e 5 (in formato pdf)**

*Inserire Disciplinare del LA + linee guida strumenti abilitanti*

(Con riferimento agli allegati 2 e 3, si richiede il solo caricamento della parte dei Piani formativi che riguarda la realizzazione di attività di formazione finalizzate a fornire le nuove competenze per il lavoro agile.

## PARTE 3

### SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

*L'Amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti*

Le azioni e le attività previste dal presente Piano verranno svolte coinvolgendo i seguenti soggetti:

**Direttore Generale;**

**Direttori di Struttura/Sezione /Istituto;**

**Responsabili di Ufficio;**

oltre ai responsabili delle varie strutture, un ruolo centrale spetta alla **Sezione Amministrazione e Personale (AMP)**, e nel suo ambito all'**Ufficio Risorse Umane**, che deve supportare l'intero processo di cambiamento;

Comitati unici di garanzia (CUG): seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo;

Organismi indipendenti di valutazione (OIV): in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n. 2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi;

**Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari;

**Struttura Tecnica di Supporto all'OIV;**

**Gruppo di lavoro che si occuperà del progetto di *Change Management*;**

## PARTE 4

## PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

*La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmarne l'attuazione tramite il POLA, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.*

*Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.*

*Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l'amministrazione fa riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.*

DIMENSIONI	Num. progressivo	Num pag. 29 Dell Linee guida	OBIETTIVI (definiti in modo puntuale dall'Amministrazione)	INDICATORI (esplicitamente indicati nelle Linee guida)	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>									
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	1	1	Definizione degli attori da coinvolgere nel team di coordinamento del LA	Presenza/assenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	Coordinamento effettuato dall' Ufficio Risorse Umane	Team di lavoro coordinato dall' Ufficio Risorse Umane			Ordine di Servizio
	2	2	Individuazione di strumenti adeguati al monitoraggio del lavoro agile	Presenza/assenza di un monitoraggio del lavoro agile	Monitoraggio effettuato dall' Ufficio Risorse Umane	Creazione di report direzionali finalizzati al monitoraggio del LA			Report estratto dai sistemi di gestione
	3	3	Implementazione di un sistema di help desk	Presenza/assenza di un help desk strutturato dedicato al lavoro agile	Pagina internet creata a marzo 2020 comprese le FAQ in continuo aggiornamento	Istituzione di un sistema di help desk a cura di RU. Le domande più frequenti diventeranno FAQ	Mantenimento della pagina dedicata e costante aggiornamento della stessa e delle FAQ		Evidenza da intranet

						disponibili sulla intranet			
4	4	Sistema standardizzato di definizione e monitoraggi degli obiettivi/attività	Presenza/assenza di un Sistema di programmazione obiettivi/processi /progetti	Il lavoro agile attuale prevede almeno una reportistica dello stato di avanzamento delle attività/obiettivi settimanale		Analisi degli strumenti e individuazione dello strumento più idoneo			Gruppo di lavoro Change Management
5	Non previsto a pag. 29 ma a pag. 21	Conoscere lo stato di soddisfazione del personale rispetto il Lavoro Agile e azioni di miglioramento	Rilevazione del benessere organizzativo con sezione dedicata al lavoro agile	Rilevazioni precedenti effettuate senza questa specifica sezione		Impostazione e somministrazione di indagine di benessere organizzativo dedicata al Lavoro Agile			Gruppo di lavoro Change Management
<b>NOTE</b>		<b>Vedasi anche le azioni da n. 1 a n. 6 previste nella seconda parte del POLA</b>							
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>									
6	5	Formare il management per migliorare le proprie competenze in materia di LA	% direttori e responsabili di ufficio che hanno partecipato a corsi di formazione su competenze manageriali in materia di lavoro agile	Numero 2020 Dato in elaborazione		90% del totale			Piano formativo
7	6	Gestione mediante obiettivi/progetti/processi	% direttori e responsabili di ufficio che adottano un approccio per obiettivi/progetti/processi per coordinare il personale assegnato	Numero 2020 Dato in elaborazione		90% del totale			report
8	7	Formare il personale su tematiche legate al lavoro agile (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, autorganizzarsi, ecc.)	% di personale in LA che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative	Numero 2020 Dato in elaborazione		60% del totale			Piano formativo
9	8	Diffondere la cultura del lavoro per obiettivi e/o processi e/o progetti	% del personale che lavora per obiettivi, progetti o processi	Numero 2020		80% del totale			report

					Dato in elaborazione				
10	9	Diffondere le competenze digitali nell'Ente	% di personale in LA che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	Numero 2020	30%				Piano formativo
				Dato in elaborazione					
11	10	Diffondere le competenze digitali nell'ente	% di personale in LA che utilizza strumenti abilitanti	Numero 2020	100%				Ufficio ICT
				Dato in elaborazione					
<b>SALUTE DIGITALE</b>									
12	14	Dotare tutto il personale di PC portatili (misura estensiva rispetto il LA)	n. PC portatili per lavoro agile	Numero 2020	Numero dei PC di oggi + nuovi in fase di acquisto in conformità alla programmazione del fabbisogno di personale				Ufficio ICT
				Dato in elaborazione					
13	15	Dotare tutto il personale di adeguati dispositivi per il LA	% dipendenti in LA dotati di dispositivi e traffico dati su totale potenziali utilizzatori (messi a disposizione dall'ente e personali)	Numero 2020	100%				Ufficio ICT
				Dato in elaborazione					
14	16	Dotare l'ente di un sistema VPN accessibile a tutto il personale	L'ente dispone del sistema VPN	Realizzato nel 2020 accesso a tutti	mantenimento				Ufficio ICT
15	17	Dotare l'ente di una intranet	L'ente dispone intranet aziendale	Intranet disponibile e costantemente aggiornata	mantenimento				Ufficio ICT
16	18	Dotare l'ente di sistemi di collaboration (cloud, teams)	L'ente utilizza rete cloud e Teams come strumento di lavoro collaborativo	L'ente utilizza rete cloud e Teams come strumento di lavoro collaborativo	Mantenere aggiornati gli applicativi				Ufficio ICT

17	19	Favorire la diffusione del lavoro agile adeguando le tecnologie e gli strumenti disponibili	% applicativi consultabili da remoto (n. di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi disponibili)	2020 dato in elaborazione	Analisi dell'esistente	Tutti gli applicativi consultabili		Ufficio ICT
18	20	Favorire la diffusione del lavoro agile adeguando le tecnologie e gli strumenti disponibili	% banche dati consultabili da remoto (numero di applicativi consultabili da remoto sul totale banche dati disponibili)	Sono già tutte consultabili da remoto	Analisi dell'esistente			Ufficio ICT
19	21	Dotare di firma digitale il personale che la deve utilizzare per svolgere la propria prestazione lavorativa	% firma digitale assegnata al personale che fa LA	Dato in elaborazione	Analisi degli strumenti e acquisto del 100% per personale indicato dai dirigenti che ne necessita di tale strumento	Analisi e acquisto di strumenti da dare in dotazione a tutti		Ufficio ICT
20	22	Digitalizzazione dei processi	% processi digitalizzati (n. di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	dato in elaborazione	Aumento del 50% rispetto il 2020			Ufficio ICT
21	23	Digitalizzazione dei servizi al parco e al cittadino	% servizi digitalizzati (n. di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili),	Ricognizione interna dei servizi per il Parco (ticketing, trasparenza bandi) dato in elaborazione	Valutazione ed evoluzione dei servizi esistenti			Ufficio ICT
<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>								
22	11	Investire sulla formazione in materia di LA	€ costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	dato in elaborazione	Incremento della spesa del 20% rispetto al 2020			Sezione AMP
23	12	Investire sulla strumentazione abilitante al LA	€ investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	dato in elaborazione	Stanzamenti di spesa coerenti con il fabbisogno di personale per			Sezione AMP

						garantire il livello di dotazione informatica			
	24	13	Investire sulla strumentazione abilitante al Lavoro Agiel	€ investimenti in digitalizzazione di servizi progetti e processi	dato in elaborazione	Analisi delle esigenze (tenendo conto che gli Investimenti sono subordinati ai vincoli di contenimento della spesa esistenti)			Struttura IGO
			<b>QUANTITA'</b>						
	25	24	Favorire il ricorso al lavoro agile	% lavoratori agili effettivi sul totale di lavoratori potenziali	Dato 2020 85%	90% dei richiedenti			Report da sistema integrato
	26	25	Favorire il ricorso al lavoro agile	% giornate lavoro agile sul totale delle giornate lavorative totali	Dato 2020 Dato in elaborazione	Almeno il 20% delle giornate lavorative			Report da sistema integrato
			<b>QUALITA'</b>						
	27	26	Benessere organizzativo	Livello di soddisfazione sul lavoro agile dei dirigenti/responsabili di ufficio, dipendenti e di tutto il personale, articolato per genere (% donne soddisfatte e % uomini soddisfatti), per età, per situazione familiare (% dipendenti con genitori anziani /con figli under.../ residenti > xx km ecc.)	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario		Gruppo di lavoro Change Management
	28	26a	Benessere organizzativo	% direttori soddisfatti del lavoro agile del personale assegnato in periodo emergenziale e non	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario		Gruppo di lavoro Change Management
	29	26b	Benessere organizzativo	% responsabili di ufficio soddisfatti del lavoro agile del personale assegnato in periodo emergenziale e non	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario		Gruppo di lavoro Change Management

	30	26c	Benessere organizzativo	% dipendenti soddisfatti della prestazione lavorativa in modalità agile (emergenziale e non)	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario		Gruppo di lavoro Change Management
	31	26d	Benessere organizzativo	% personale soddisfatto del lavoro agile emergenziale	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario		Gruppo di lavoro Change Management
			<b>ECONOMICITÀ</b>						
	32	27	Riflesso economico. Riduzione costi	%spese di elettricità rispetto all'anno precedente p.21	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati			
	33			%spese di riscaldamento/climatizzazione rispetto all'anno precedente p.21	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati			
	34			% costi stampe /fotocopie rispetto all'anno precedente p.21	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati			
	35			% costi straordinario rispetto anno precedente p.21	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati			
	36	28	Riflesso patrimoniale. Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (minori ammortamenti...) p.22	Dato non significativo tenuto conto delle ridotte dimensioni dell'ente	-			
			<b>EFFICIENZA</b>						
	37	29b	Produttiva: Diminuzione assenze, aumento della produttività	Diminuzione delle assenze del personale dipendente (v. pag 21)	Dato in elaborazione	Elaborazione e monitoraggio dei dati			
	38	29 b	Produttiva. Diminuzione assenze, aumento della produttività	Quantità pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio.... (v. pag 21)	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente	-			
	39	30	Economica. Riduzione di costi per output di servizio	Stampe/anno straordinario/anno (p.21)	Dato in elaborazione	Riduzione dei costi per stampe (carta e toner)			
	40	31	Temporale. Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche ordinarie (p,21)	Dato non significativo tenuto conto				

PERFORMANCE ORGANIZZATIVE

				delle peculiarità dell'ente					
		<b>EFFICACIA</b>							
	41	32	Quantitativa: Quantità erogata,	Erogata: Es n pratiche, % servizi full digital, v p 21	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente				
	42	32 b	Quantitativa: quantità fruita	Fruita: numero utenti serviti	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente				
	43	33	Qualitativa: Qualità erogata,	Erogata: es standard qualità servizi erogati in modalità agile p.21	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente				
	44	33 b	Qualitativa: Qualità percepita	percepita: es % cs di utenti serviti da dipendenti in modalità agile .... p.21	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente				
		<b>IMPATTO SOCIALE</b>							
	45	34		Per gli utenti, per i lavoratori	Dato non disponibile	Elaborazione di un item			
		<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>							
	46	35		Per la collettività	Dato non disponibile	Elaborazione di un item			
		<b>IMPATTO ECONOMICO</b>							
	47	36		Per i lavoratori	Dato non disponibile	Elaborazione di un item			
		<b>IMPATTI INTERNI</b>							

	48	37		Miglioramento/peggioramento della salute organizzativa	Dato non disponibile	Evidenza da questionario			
	49	38		Miglioramento/peggioramento della salute professionale	Dato non disponibile	Evidenza da questionario			
	50	39		Miglioramento/peggioramento della salute economico-finanziaria	Dato non disponibile	Evidenza da questionario			
	51	40		Miglioramento/peggioramento della salute digitale	Dato non disponibile	Evidenza da questionario			
<b>NOTE</b>			<p><b>Legenda:</b>  i dipendenti sono tutte le risorse in servizio con rapporto di lavoro subordinato.  i dipendenti in Lavoro Agile (LA) sono le risorse in servizio con rapporto di lavoro subordinato che svolgono parte dell'attività in modalità agile.  il personale sono tutte le risorse umane che prestano attività lavorativa a vario titolo, e, in particolare, nel contesto di Area Science Park, i dipendenti con rapporto di lavoro subordinato e gli assegnisti di ricerca.</p>						

## Documenti da allegare

### ALLEGATO 4 (in formato elettronico accessibile)

*Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini*

*(breve relazione)*