

ALLEGATO 2

PIANO FORMATIVO PER DIRIGENTI, RESPONSABILI E DIPENDENTI

PER LO SVILUPPO DEL LAVORO AGILE ANNO 2021

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, definisce **il lavoro agile** in modo molto chiaro come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

In Italia è stata elaborata una definizione di lavoro agile quale *“modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti”*.¹

Le LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE² parlano del lavoro agile come superamento della tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul **principio guida “FAR BUT CLOSE”**, ovvero *“lontano ma vicino”*. Ciò non può prescindere da una collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori che deve permettere: alla prima perseguire i propri obiettivi e ai secondi di migliorare il proprio *“work-life-balance”*.

Per permettere questo cambio di paradigma riveste un ruolo strategico, ancor prima della dotazione tecnologica - peraltro imprescindibile -, permeare l'organizzazione di una cultura organizzativa basata sul *“change management”*, ovvero sulla gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

A tal fine occorre favorire e rafforzare lo sviluppo presso i servizi di ASP e a tutti i livelli Dirigenziali e operativi, dei seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro
- Responsabilizzazione sui risultati
- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive

¹ Mariano Corso - Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro, 28 maggio 2019 <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-e-il-futuro/>

² Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica *“LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE”* (Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77) - Dicembre 2020 versione 1.0

A novembre 2020 è stato redatto il Piano strategico della Formazione 2021-2023 di ASP e il piano della formazione aziendale 2021, all'interno del quale deve essere ricondotta anche la formazione in materia di lavoro agile.

Il Razionale del piano strategico della formazione prevede che le attività formative siano condotte con l'obiettivo di migliorare costantemente le competenze degli operatori (di tipo tecnico-professionale, gestionale-organizzativo e relazionale) e di aggiornare le pratiche di lavoro al miglior stato dell'arte all'interno di tutte le strutture di ASP. In tal senso la pianificazione dell'offerta formativa è funzionale e coerente al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, sia che si tratti di sviluppare nuove attività, sia che si intenda migliorare le attività già consolidate, perseguendo tra le altre cose:

- nel lungo periodo, lo sviluppo identitario attraverso interventi di tipo organizzativo e formativo,
- nel breve periodo (2021-2023) trasversalmente, il miglioramento delle competenze gestionali delle P.O. in tema di responsabilità, delega, lavoro per pianificazione e controllo (percorso peraltro già avviato nel 2020).

Il Piano Annuale della Formazione 2021, che discende dal PSF e ne rappresenta la declinazione periodica, tenuto conto di quanto già avviato e/o realizzato nel 2020, nonché del fabbisogno formativo espresso dagli operatori, prevede delle linee di sviluppo coerenti con lo sviluppo dei fattori favorevoli un'applicazione progressiva e graduale del lavoro agile nel triennio 2021-2023.

Infatti il Piano annuale della formazione 2021 prevede:

- una linea specifica di intervento, ai diversi livelli :
 - ✓ sulle competenze digitali in relazione alle necessità lavorative e alle nuove modalità lavorative (lavoro agile, informatizzazione del percorso ordini e liquidazione fatture, informatizzazione della cartella socio sanitaria, ..);
 - ✓ sugli aspetti gestionali-organizzativi (es. il rapporto coi e tra colleghi, la gestione dei conflitti, la motivazione e la comunicazione) e di management (autonomia, delega, lavoro per obiettivi);
 - ✓ l'opportunità di proseguire con le figure componenti il Collegio di Direzione il percorso avviato per il miglioramento del funzionamento organizzativo;
- una linea di intervento generale per soddisfare il debito formativo "in materie obbligatorie" nella quale può rientrare a pieno titolo anche quella sul lavoro agile.

La formazione necessaria per lo sviluppo del lavoro agile in ASP sarà pertanto realizzata su due livelli:

1. quello per dirigenti e posizioni organizzative, al fine di dotarli delle competenze necessarie per un cambiamento organizzativo dei processi di lavoro basato sui risultati e per un corretto esercizio del proprio ruolo e funzione improntato alla responsabilizzazione e all'autonomia, tutti elementi indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

Nel 2021 saranno pertanto programmate le seguenti attività formative per Dirigenti e P.O.:

- Ri-conoscere l'organizzazione per promuovere/riprogettare funzionamenti più congruenti con i nuovi mandati di APS Città di Bologna (II^A parte),
- Il Ciclo della performance: lavorare per obiettivi e responsabilizzazione sui risultati
Utilizzo di un software di project management per favorire l'approccio gestionale al governo degli obiettivi, misurazione e valutazione dei risultati
- Il "Lavoro Agile" e gli adempimenti del POLA, Piano Organizzativo del Lavoro Agile
- La mappatura dei processi
- formazione al kit del riuso per l'implementazione dello smart working del Progetto VELA

2. quello per tutti gli operatori al fine di dotarli delle competenze digitali per l'utilizzo di strumenti e dispositivi necessari al traffico dati e all'accesso alle banche dati, delle competenze necessarie all'utilizzo degli applicativi propedeutici alla digitalizzazione dei processi (software, programmi, piattaforme), dei soft skills favorevoli alla digitalizzazione.

Nel 2021 saranno pertanto programmate le seguenti attività formative per i Dipendenti:

- alfabetizzazione digitale,
- utilizzo piattaforme per partecipare a conference call, corsi fad e webinar, condivisione documenti,
- formazione all'utilizzo della procedura informatizzata "ordini-liquidazione" GPI,
- formazione all'utilizzo cartella socio-sanitaria informatizzata,
- formazione all'utilizzo AUTOCAD,
- formazione all'utilizzo della piattaforma informatica per la gestione del patrimonio immobiliare,
- protocollo informatico e firma digitale,
- l'auto-organizzazione del lavoro, la cooperazione e la comunicazione tra colleghi in presenza e a distanza, le interazioni a distanza anche con l'utenza se possibile, delega e responsabilizzazione.

Formazione sinergica all'implementazione del lavoro agile in ASP è stata svolta anche nel 2020 distinguibile anch'essa sui due livelli di cui sopra:

1. corsi per Dirigenti e P.O.:

- Ri-conoscere l'organizzazione per promuovere/riprogettare funzionamenti più congruenti con i nuovi mandati di APS Città di Bologna (I^A parte) (tutto il Collegio di Direzione -Direttori e P.O.)
- Percorso di alta formazione in innovazione digitale (2 Direttori, 1 PO 1 Istruttore direttivo e 1 Istruttore Amministrativo)

- Smart Working: dall'emergenza all'opportunità: migliorare la produttività e la qualità del lavoro (1 PO)
- Gestione dei rapporti di lavoro subordinato nella emergenza covid-19 (1 Direttore, 4 PO)
- Il protocollo informatico

2. Corsi per tutti i dipendenti interessati:

- l'aggiornamento del software per la gestione di Lapis-protocollo,
- AUTOCAD.

L'importanza attribuita allo sviluppo delle competenze digitali in ASP è dimostrata altresì dalla formazione svolta negli anni precedenti per l'utilizzo dei software e programmi in uso, quali:

- EXCEL E ACCESS livello avanzato (Excel livello avanzato e Access livello Avanzato: 50 dipendenti complessivamente) anno 2019
- Corso all'utilizzo del software Primus per il computo metrico e la contabilità lavori (operatori della Direzione patrimonio), anno 2019
- EXCEL e ACCESS livelli base (Excel: 68 partecipanti) e Access (34 dipendenti), anno 2018
- CARTELLINO WEB, corso interno svolto dalla risorse umane e rivolto a 157 dipendenti (OSS e RAA) anno 2018.