



**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025**

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

**Obiettivo n. 1: Definizione delle attività lavorabili da remoto**

(descrizione) Mappatura per unità organizzative delle strutture apicali a seguito della riorganizzazione avvenuta nel corso del 2022: (I) delle attività smartabili e dei dipendenti ad esse associati che possono svolgere attività lavorabili da remoto; (II) degli eventuali arretrati accumulati dalle strutture apicali, garantendo la sostenibilità organizzativa e non pregiudicando in alcun modo o riducendo la fruizione dei servizi a favore dell'utenza.

<b>Owner (coordinatore)</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Attività</b>	<b>Azioni 2023</b>	<b>Azioni 2024</b>	<b>Azioni 2025</b>
Settore che amministra le Risorse Umane	Dirigente del Settore che amministra le Risorse Umane e Dirigenti di tutte le Strutture apicali	Aggiornamento attività/processi lavorabili da remoto	Analisi e ridefinizione dei criteri di smartabilità	Aggiornamento/validazione criteri di smartabilità 2023	Aggiornamento/validazione criteri di smartabilità 2024
			Confronto con i dirigenti	Confronto con i dirigenti	Confronto con i dirigenti
			Aggiornamento mappatura di attività/processi lavorabili da remoto e relativi contingenti di personale assegnato 2022	Aggiornamento mappatura di attività/processi lavorabili da remoto e relativi contingenti di personale assegnato 2023	Aggiornamento mappatura di attività/processi lavorabili da remoto e relativi contingenti di personale assegnato 2024



## Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

### Obiettivo n. 2: Individuazione di sedi e spazi di lavoro

(descrizione) Individuazione delle postazioni e delle sedi di lavoro dislocate sul territorio metropolitano, identificando sedi di *near working*, anche attivando *partnership* con soggetti pubblici e privati sul territorio della Città Metropolitana, favorendo la "*contaminazione*" fra categorie di lavoratori di diversa appartenenza.

Nel corso del periodo emergenziale, lo *smart working* ha necessariamente coinciso con *l'homeworking*, con non poche difficoltà per quei lavoratori che hanno dovuto condividere spazi spesso ristretti con altri familiari ed esigenze difficilmente conciliabili. La difficoltà di lavorare da casa propria per la mancanza di spazi e tecnologie adeguate è stata ripetutamente evidenziata, così come è stato riconosciuto che la mancanza di socializzazione con i colleghi sia un fattore fortemente limitante.

L'Amministrazione, dal canto suo, valorizza da sempre la socializzazione ed i contesti che favoriscono la relazione e lo scambio, come occasioni di arricchimento e di sostegno al senso di comunità organizzativa. D'altra parte, solo il 68% dei dipendenti proviene dal comune capoluogo: in tal senso, individuare delle sedi di prossimità al domicilio del lavoratore, o vicine ai principali nodi di interscambio del trasporto pubblico locale, consentirebbe all'Amministrazione di perseguire gli obiettivi di riduzione degli spostamenti e di promozione della vivibilità della città e al lavoratore di utilizzare occasioni di conciliazione degli impegni lavorativi con quelli di vita. Per questi motivi, l'Amministrazione predisporrà azioni di estensione delle sedi di lavoro e di riprogettazione dello spazio fisico di lavoro e degli spazi condivisi, offrendo varie disponibilità di postazioni dislocate sul territorio comunale ed oltre.

L'individuazione di nuovi spazi che rispondano ai concetti di lavoro *smart* si concentrerà, pertanto:

- nell'adeguata progettazione degli spazi di lavoro - anche condivisi - nelle eventuali nuove sedi di lavoro della città metropolitana;
- nell'individuazione di ulteriori spazi di lavoro negli immobili della città metropolitana distribuiti sul territorio (c.d. sedi di "near working");
- nell'utilizzo della rete delle società partecipate per ampliare le sedi di lavoro e generare una proficua "*contaminazione*" fra categorie di lavoratori di diversa appartenenza, ma con grandi similitudini in termini di utenti finali;
- nell'opportunità di utilizzare spazi all'interno di aziende private, quali ambienti fruibili dai dipendenti dell'Amministrazione in modalità di *smart working*.

La tabella che segue illustra il piano per l'individuazione delle sedi e spazi di lavoro, distinguendo tra locali di proprietà pubblica e locali privati.



**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025**

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

<b>Owner (coordinatore)</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Attività</b>	<b>Azioni 2023</b>	<b>Azioni 2024</b>	<b>Azioni 2025</b>
Settore che amministra il Patrimonio	Dirigente del Settore che amministra le R.U. e Dirigente del Settore competente in materia di innovazione digitale	Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'homeworking in sedi metropolitane	Mappatura sedi e spazi di lavoro di proprietà metropolitana	Aggiornamento mappatura 2023	Aggiornamento mappatura 2024
			Individuazione spazi disponibili per lavoro smart (near working) distribuiti nel territorio metropolitano e sedi del centro	Valutazione esiti sperimentazione ed eventuale individuazione ulteriori spazi di near working	Valutazione esiti sperimentazioni ed eventuali azioni di sviluppo
			Attrezzatura e dotazione strumentale degli ambienti (postazioni lavoro, collegamenti, modalità di prenotazione e accesso ecc.)		
			Stesura piano per messa a disposizione graduale delle sedi e delle postazioni	Messa a disposizione graduale delle sedi e delle postazioni e monitoraggio	Messa a disposizione graduale delle sedi e delle postazioni e monitoraggio



**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025**

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

			Individuazione e attivazione di sistemi di prenotazione e gestione		
		Individuazione di sedi e spazi di lavoro Alternativi all'homeworking in sedi non metropolitane	Formalizzazione primi accordi/protocolli di sperimentazione	Formalizzazione nuovi accordi/protocolli di sperimentazione	Formalizzazione nuovi accordi/protocolli di sperimentazione
			Definizione dei fabbisogni	Aggiornamento valutazione	Aggiornamento valutazione
			Mappatura ed eventuale attrezzatura e dotazione strumentale degli ambienti		
			Avvio sperimentazione	Valutazione esiti sperimentazione rapporti con soggetti privati (co- working, società partecipate e aziende) ed eventuale individuazione ulteriori spazi e formalizzazione nuovi accordi/ protocolli di sperimentazione	Valutazione esiti sperimentazione rapporti con soggetti privati (co-working, società partecipate e aziende) ed eventuale individuazione ulteriori spazi e formalizzazione nuovi accordi/ protocolli di sperimentazione



## Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

### Obiettivo n. 3: Formazione degli *smartworker*, dei *manager* e dei *middle manager*

(descrizione) All'interno del quadro di sviluppo organizzativo che accompagna il dispiegamento dello *smart working*, gli interventi di formazione rappresentano uno strumento fondamentale per sviluppare le necessarie competenze aggiuntive e abilitanti alla nuova modalità di lavoro da remoto: i modelli di *leadership*, di *empowerment* individuale e organizzativo per la programmazione, gestione e rendicontazione delle attività e la gestione dei *team*, modelli di *diversity management* e la gestione del *work-life balance*, l'utilizzo e la promozione delle potenzialità delle nuove tecnologie, l'organizzazione del *self-time* e le dinamiche relazionali nei gruppi di lavoro a distanza.

Sarà, pertanto, necessaria una puntuale ed articolata pianificazione di medio periodo degli interventi di formazione/sviluppo professionale di accompagnamento al dispiegamento e consolidamento dello *smart working* nei Settori dell'Ente, oltre a una definizione puntuale delle azioni che troverà spazio nell'elaborazione di un piano annuale per l'intero periodo di pianificazione del PIAO.

Più nel dettaglio, a fronte di una ricognizione interna dei fabbisogni formativi riconducibili al dispiegamento del lavoro agile, saranno definiti piani operativi che dovranno contenere, per l'anno di riferimento, la progettazione di dettaglio delle iniziative formative; in ogni piano operativo saranno illustrati elementi circostanziati a un orizzonte temporale di breve-medio periodo, riferiti a specifici obiettivi formativi, i destinatari, la tipologia di docenza (interna o esterna), i contenuti, le metodologie, i tempi di realizzazione.

Ciascun piano operativo risponderà alle finalità di:

- sensibilizzare in primo luogo la dirigenza, ma contestualmente anche il restante personale, in merito al plusvalore organizzativo del lavoro agile, come strumento di cambiamento radicale delle tradizionali modalità di lavoro e anche di supporto ad una migliore conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di vita familiare;
- ripensare i processi di lavoro e di servizio in modalità digitale e lavorabile a distanza, facendo di questa condizione l'occasione per la semplificazione e razionalizzazione delle fasi di lavoro che facilitino l'accesso e la fruizione dei servizi da parte dei cittadini/utenti;
- sviluppare nuove competenze, adeguate al cambiamento epocale in atto nelle modalità di lavoro e di erogazione dei servizi nella Pubblica Amministrazione, adeguare il senso di appartenenza e di responsabilità, rinnovare il valore percepito del ruolo pubblico;
- utilizzare al meglio le nuove tecnologie e le loro potenzialità, anche in un'ottica di "rete" e di "responsabilità sociale" dell'Amministrazione nei confronti degli *stakeholder*;
- presentare i principali strumenti necessari alla diffusione e all'impiego consolidato di modalità di lavoro agile (documenti di *policy* interna – linee guida/direttive/regolamenti – accordi individuali, strumenti di monitoraggio delle attività, software gestionali etc.);
- acquisire consapevolezza sulle adeguate modalità di svolgimento della prestazione in *smart working*, a garanzia della salute e sicurezza sul lavoro.

I percorsi di formazione saranno strutturati in relazione ai principali *target* di riferimento:

- *top management/management/middle management*/funzioni di supporto: Segretario-Direttore Generale, Dirigenti, E.Q., Responsabili di Servizio/Ufficio;
- *smartworker* e lavoratori in presenza: tutto il personale che pratica il lavoro agile;

Ciascun Piano operativo si snoda lungo quattro assi di intervento, considerati fondanti per una efficace dispiegamento/accompagnamento del lavoro agile:

PIAO 2023-2025

All. 10



## Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

- 1. riqualificazione e *digital skill di base***, con percorsi trasversali di aggiornamento e riqualificazione professionale; l'obiettivo è di abilitare la trasformazione delle competenze verso i *trend* evolutivi tecnologici delle attività, così da focalizzare nella nuova logica i diversi ruoli professionali su attività più in linea con le esigenze attuali e future, ivi compresa la capacità di trasferire l'operatività tradizionale su piattaforme digitali e di interagire in maniera diretta con strumenti e canali digitali;
- 2. cambiamento organizzativo/ *change management***, in continuità con il più ampio progetto di trasformazione digitale già avviato (che include la revisione di gran parte dei processi organizzativi e dei principali sistemi operativi ad essi connessi); i percorsi relativi a questo ambito rispondono alla necessità di supporto all'innovazione ad alto impatto organizzativo accompagnando anche il processo di *change management*;
- 3. *digital mindset***, con particolare riferimento ad un modello comportamentale aperto e capace di cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale; ciò risulta fondamentale per poter agire in maniera allineata con le sollecitazioni del contesto esterno, anche in termini di innovazione della Pubblica Amministrazione;
- 4. comportamenti organizzativi e *leadership***, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo di nuove competenze su strumenti di collaborazione e di nuove *soft skill* per la gestione efficace del lavoro da remoto; sono contemplati interventi che mirano anche ad aumentare la capacità del *top* e del *middle management* nella gestione di *team* remotizzati, con programmi di *leadership* dedicati, coerenti con la digitalizzazione, le relazioni organizzative e il lavoro a distanza.

Le modalità di gestione degli interventi formativi dovranno essere funzionali a:

- incoraggiare il pensiero autonomo, da intendersi nello specifico come strutturato ed esplicito, oltre che elastico, capace di rispondere e riallinearsi in tempi brevi ad impulsi interni ed esterni;
- spiegare e sostenere i meccanismi per l'integrazione e il coordinamento tra le diverse funzioni organizzative;
- facilitare il dialogo e condividere conoscenza attorno ai risultati conseguiti.

Allo scopo, verranno sviluppate sessioni formative afferenti alle seguenti categorie metodologiche:

- tutoraggio e *coaching*;
- *team building*;
- eventi/ *webinar* interdirezionali;
- *train the trainer*: formare gli agenti moltiplicatori, cosiddetti "*ambassador*";
- *reverse mentoring*;
- laboratori e *workshop*;
- disseminare le innovazioni;
- *project work*.



**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025**

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

Owner <i>coordinatore</i> )	Soggetti coinvolti	Attività	Azioni 2023	Azioni 2024	Azioni 2025
Segreteria generale (Ufficio formazione)	Dirigente del Settore che amministra le Risorse Umane, Dirigente del Settore competente in materia di innovazione digitale e Dirigenti di tutte le Strutture apicali	Formazione management e middle management	Analisi dei fabbisogni formativi anche mediante uso di focus group e redazione piano triennale della formazione per target management e middle management in ambito di competenze aggiuntive (digitali, organizzative, di programmazione e rendicontazione, soft skill, ...)	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi
			Definizione del piano operativo annuale e dispiegamento interventi	Implementazione e attuazione piano annuale operativo	Implementazione e attuazione piano annuale operativo
			Definizione del piano di sensibilizzazione ed engagement su potenzialità Lavoro Agile	Implementazione piano	Continua implementazione
			Erogazione delle attività formative	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta
		Formazione lavoratori utenti	Analisi dei fabbisogni formativi anche mediante uso di focus group e redazione piano triennale della formazione per target smartworker, in ambito di competenze aggiuntive (digitali, organizzative, di programmazione e rendicontazione, soft skill, ...)	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi



**Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025**

SOTTOSEZIONE di programmazione - Organizzazione del lavoro agile

			Definizione del piano operativo annuale e dispiegamento interventi	Implementazione e attuazione piano annuale operativo	Implementazione e attuazione piano annuale operativo
			Definizione del piano di sensibilizzazione ed engagement su potenzialità Lavoro Agile	Implementazione piano	Implementazione piano
			Erogazione delle attività formative	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta