



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI



P.O.L.A.

PIANO ORGANIZZATIVO
DEL LAVORO AGILE

2021-2023

SOMMARIO

PRIMA SEZIONE	- LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE (BASE LINE)	3
SECONDA SEZIONE	- MODALITA' ATTUATIVE	5
TERZA SEZIONE	- SOGGETTI COINVOLTI NEL P.O.L.A.	9
QUARTA SEZIONE	- PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	10



LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE (BASE LINE)

Nelle seguenti tabelle si evidenzia sinteticamente l'attuale livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile presso la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, distinguendo tra due periodi: pre-covid e covid.

Introduzione di sperimentazioni del lavoro agile prima di febbraio 2020	SI
Anno di introduzione del lavoro agile	2016

RICHIESTA/OFFERTA di lavoro agile (dimensioni)	2016 ⁷	2017	2018 ⁴	2019	gen-feb 2020
N. manifestazioni di interesse realizzate	0 ¹	1	1	1 ²	0
N. posti in lavoro agile messi a bando (attivabili)	24	63	91	100	100
N. richieste pervenute	0	70	101	105	0
N. richieste non accettate perché eccedenti i posti	0	6	5	0	0
N. richieste non accettate perché la posizione/situazione è stata ritenuta non idonea al lavoro agile	0	1	5	5	0

DIMENSIONE del lavoro agile	2016 ⁷	2017	2018 ⁴	2019	gen-feb 2020
N. dipendenti totali	337	413	401	374	373
N. dipendenti che possono svolgere attività da remoto ⁵	100%	100%	100%	100%	100%
N. lavoratori agili	24	63	91	100	95 ³
N. giornate in lavoro agile svolte in media mensilmente per dipendente	1,2	1,1	1,2	1,3	2,9
N. di giornate complessivamente svolte in modalità agile all'anno ⁶	170 ⁶	826	1338	1625	550

PROFILO dei destinatari (dimensioni)	feb 2020	% su lavoratori agili	FORMAZIONE su temi collegati a lavoro agile	2016 ⁷	2017	2018	2019	gen-feb 2020
N. dipendenti agili donne	76	80%	Numero corsi attivati	7	12	9	20	-
N. dipendenti agili con 104	14	14,7%	Giornate totali di formazione	3	22	27	29	-
N. dipendenti agili disabili o con patologie	2	2,1%	Numero destinatari	13	67	130	167	-
N. dipendenti agili over 60	3	3,2%						

¹ Progetto sperimentale in cui le persone sono state individuate direttamente dai Dirigenti, di concerto con il Dirigente dell'area Personale e organizzazione

² Manifestazione di interesse biennale 2019-2021 (31/01)

³ Il minor numero dei lavoratori agili è da imputarsi a n. 3 persone che hanno scelto il telelavoro e n. 2 che hanno lasciato l'ente.

⁴ Considerato Ente accorpato (Milano - Monza Brianza - Lodi)

⁵ Potenzialmente tutti i dipendenti, tranne le portinerie per la tipologia di lavoro. Indicato 100% (potenziali).

⁶ Da giugno 2016

⁷ I dati si riferiscono alla Camera di Commercio di Milano

LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE (BASE LINE)

RICHIESTA/OFFERTA di lavoro agile (dimensioni)	mar-dic 2020
N. dipendenti totali	357
N. dipendenti che possono svolgere attività da remoto	100%
N. lavoratori agili	306 ¹
N. giornate in lavoro agile svolte in media al mese per dipendente	11,2
N. giornate complessivamente svolte in modalità agile (cumulato)	34.380

FORMAZIONE su temi collegati a lavoro agile	mar-dic 2020
Numero corsi attivati	14
Giornate totali di formazione	10
Numero destinatari	410

TECNOLOGIA	Gennaio 2020	Dicembre 2020
N. di dispositivi (PC) messi a disposizione per lavoro agile	80	201 ³
N. di dispositivi (cellulare) messi a disposizione per lavoro agile	24	24
N. di licenze softphone	-	88
N. dipendenti agili che hanno lavorato con dispositivi propri (cellulare)	150 ²	57
N. dipendenti con firma digitale	75	75

¹ Esclusi telelavoristi

² Da marzo 2020 (lockdown)

³ n. 201 PC portatili a disposizione, n. 181 PC portatili assegnati

MODALITA' ATTUATIVE

Questa sezione riassume sinteticamente il “modello” che la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi intende applicare, dando evidenza alle finalità e ai principi/logiche su cui si basa.

Il lavoro agile, già introdotto in via sperimentale a partire dal 2016, per il personale dipendente risponde alle seguenti finalità:

1. adottare soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, volta ad un incremento di produttività;
2. incrementare la qualità del lavoro svolto grazie alla riduzione delle interruzioni e dei disturbi propri di un ufficio, essendo lo smart working orientato anche a creare il match ideale tra attività da svolgere e luogo fisico;
3. rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
4. promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.

L'Ente ha un ventaglio di attività e di servizi molto ampio, ma ciò non ha impedito la diffusione del lavoro agile come nuova modalità organizzativa. Ciò è stato possibile anche grazie all'elevato livello di digitalizzazione dei processi, a consolidati strumenti di comunicazione interna (es. intranet aziendale) e di condivisione dei documenti (es. fileservers, applicazioni di google...) e al buon livello di alfabetizzazione informatica. Le applicazioni utilizzate dal personale per la normale attività sono tutte utilizzabili da remoto in quanto applicazioni web.

L'introduzione del lavoro agile su ampia scala all'interno dell'Ente richiede una maggiore capacità di progettare e pianificare le attività.

Si rende necessario introdurre una nuova cultura interna fondata sulla flessibilità nella scelta degli spazi, orari e strumenti da utilizzare nell'attività lavorativa a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. L'elemento principale è il conseguimento dell'obiettivo entro un limite temporale definito, investendo sul processo di delega e ampliando l'autonomia e la responsabilità individuale.

Per il prossimo triennio occorre consolidare un nuovo stile di leadership (agile), in linea con la nuova modalità organizzativa, che valorizzi le strategie di feed-back, la condivisione delle informazioni e la partecipazione di ogni componente del team.

A questo scopo è già stato introdotto un concreto sistema che supporta i responsabili nella gestione efficiente della distribuzione del lavoro, nella definizione dei tempi di realizzazione, il monitoraggio delle attività, la valutazione dei risultati conseguiti e l'individuazione tempestiva di eventuali misure correttive (riprogrammazione, migliore distribuzione delle attività).

Uno strumento di lavoro comune a tutti i team (u.o.) e utilizzato quotidianamente da collaboratori e responsabili, un ambiente condiviso in cui siano evidenziate le attività, i tempi di realizzazione, le persone coinvolte, le scadenze e che consente la rendicontazione periodica (giornaliera/settimanale) degli stati di avanzamento delle attività seguite.

MODALITA' ATTUATIVE

LE ATTIVITA' "AGILI"

Potenzialmente tutte le attività svolte dall'Ente sono lavorabili da remoto, ad eccezione di quelle tradizionali di sportello, l'attività ispettiva, il presidio degli ingressi e del magazzino, la logistica. Tuttavia il personale dedicato a queste funzioni può comunque essere dedicato ad altre attività da remoto (es. task force per gestione bilanci e bandi, ...).

MODELLO APPLICATIVO LAVORO AGILE : TRIENNIO 2021 - 2023

Il lavoro agile è previsto, potenzialmente per tutti i dipendenti, da un minimo di una ad un massimo di tre giornate a settimana.

L'alternanza tra lavoro a distanza e lavoro in ufficio deve garantire una periodicità e frequenza di rientri in ufficio funzionale alle esigenze organizzative dell'unità di appartenenza e compatibili con la natura e la durata della prestazione, secondo le modalità previste in ciascun accordo individuale; non potranno comunque essere superate le 8 giornate di SW al mese.

MODELLO CAMERA MILOMB		% DI PERSONALE POTENZIALMENTE INTERESSATO DAL LAVORO AGILE		
Numero giorni al mese	N. dipendenti	2021	2022	2023
8	375	100%	100%	100%

Il dipendente può eseguire la prestazione in modalità di smart working quando compatibile con la tipologia delle mansioni assegnate durante le giornate di lavoro agile, in questo senso anche un collaboratore impegnato in attività di portineria, potrebbe essere coinvolto in un'attività diversa da quella dell'u.o. di assegnazione e gestibile da remoto.

MODALITA' ATTUATIVE: FORMAZIONE

Lo sviluppo del lavoro agile è stato reso possibile dalla crescente spinta alla digitalizzazione sostenuta, a sua volta, da un lato dal potenziamento delle infrastrutture locali e dall'altro dai vantaggi che questa porta con sé:

- condivisione di dati in modo sicuro, veloce, trasparente e immutabile;
- erogazione di servizi in modo immediato e senza vincolo di spazio;
- potenziamento del networking.

Tutto ciò implica lo sviluppo di due tipi di competenze: le “digital skills” e le “non cognitive skills”.

Le “digital skills” riguardano le abilità informatiche relative all'aspetto tecnologico ed includono: l'alfabetizzazione dell'informazione e dei dati, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali, la sicurezza. Le digital skills sono basilari per l'implementazione di qualsiasi altra skills. Per questo, dalla prima introduzione del lavoro agile in Camera di commercio avvenuta nel 2016, particolare attenzione è stata dedicata alla formazione dei colleghi coinvolti in attività agili sulle competenze digitali (utilizzo della VPN, strumenti di condivisione dati, applicativi per la gestione di riunioni in remoto).

Negli anni successivi la formazione sugli aspetti digitali hard è stata sempre più massiva sia in termini quantitativi (numero colleghi coinvolti) sia in termini qualitativi (tipologie di competenze da acquisire e strumenti con cui interfacciarsi).

Nel corso dell'ultimo biennio, grazie ad un consolidamento delle digital skills di base, è stata dedicata, invece, sempre maggior

attenzione allo sviluppo delle “non cognitive skills”, ovvero di abilità non direttamente legate al processamento delle informazioni e riguardanti la creatività, l'originalità, l'iniziativa, il pensiero critico, la negoziazione, l'attenzione ai dettagli, la resilienza, la flessibilità, il problem solving e l'orientamento al servizio. Su tutte queste skills sono stati realizzati interventi formativi ad hoc tenendo conto dell'importanza di un loro sviluppo in un ambiente lavorativo sempre più fluido ed improntato sulla digitalizzazione.

Il 2020 ha visto in modo specifico la focalizzazione su due temi di base: la responsabilizzazione e l'autonomia dei lavoratori agili – collaboratori e l'introduzione di un nuovo assetto di leadership – responsabili. In entrambi i casi l'obiettivo principale è stata la valorizzazione di un management basato sul raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento delle performance.

Considerando che le “non-cognitive skills” insieme alle “digital skills” saranno le due componenti conoscitive fondamentali nel nuovo mondo del lavoro, come previsto nel Joint Research Center 2019, la formazione 2021-2023 sarà incentrata su questi due aspetti tenendo conto sia degli aspetti endogeni legati al buon funzionamento dell'organizzazione, sia agli aspetti legati all'erogazione di servizi all'utenza sempre più personalizzati, veloci e qualitativi.



MODALITA' ATTUATIVE: LAYOUT SPAZI E LOGISTICA

Il lavoro agile si configura come un cambiamento strategico che impatta anche sullo spazio di lavoro coinvolgendo, di conseguenza, le persone e i processi.

Nel mondo digitalizzato, non solo le mansioni e le competenze professionali sono diverse ma anche l'organizzazione, i tempi e gli spazi. Con il lavoro agile gli spazi vanno ripensati: la scrivania diventa liquida e digitale e la classica concezione di ufficio cede il posto al luogo di lavoro. Quest'ultimo è caratterizzato dall'essere molteplice, differenziato e flessibile a seconda delle necessità lavorative del momento.

Se quindi una determinata attività può essere più produttiva se svolta in un contesto facilitatore di silenzio e concentrazione, un'altra, all'inverso, può beneficiare di spazi, anche virtuali e non necessariamente formali, in cui scambiarsi idee, feedback, proposte.

In base alla logica di adattare in modo funzionale attività e spazio è stato gestito il lavoro agile in tempo pre-covid, tenendo conto in particolare di quelle attività che necessitavano di concentrazione e di approfondimento e che beneficiavano di ambienti silenziosi e con poche interferenze.

Per il futuro si punterà sempre più ad adottare la nuova strategia dell'Activity Based Working (ABW), finalizzata a reinventare gli spazi interni di lavoro per agevolare la produttività sia del singolo che dell'organizzazione basandosi sull'assunto che per poter efficientare le prestazioni lavorative, è indispensabile che ad ogni tipo di attività lavorativa venga accostato uno spazio specifico in grado di agevolare nella maniera migliore possibile la prestazione che il lavoratore deve compiere. L'utente è al centro del progetto. La

logica della ABW era stata già adottata per il progetto, di imminente realizzazione, del Salone del Futuro e con l'estensione del lavoro agile, si amplia a tutto il resto delle strutture. Viene meno la concezione fissa di postazione in favore della flessibilità.

Tutto ciò pone le basi per l'implementazione di progetti di desk sharing poiché se le postazioni non sono più fisse e l'attività lavorativa ha molteplici luoghi di lavoro, allora è plausibile che la presenza costante nell'ufficio classicamente inteso sia minore con conseguente razionalizzazione di postazioni ed arredi ed un risparmio sui costi di funzionamento.

Si prevede, entro il 2022, di avviare, in via sperimentale, un progetto di desk sharing in alcuni spazi dell'Ente misurandone gli impatti sia in termini economici sia in termini di benessere su coloro che vivono tali spazi.



I SOGGETTI COINVOLTI NEL P.O.L.A.

DIRIGENTI

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. I dirigenti oltre a essere potenziali fruitori del lavoro agile, al pari degli altri dipendenti, salvaguardano le aspettative di chi utilizza le nuove modalità di lavoro, in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo e dai processi d'innovazione in atto. Operano un monitoraggio mirato e costante, ponendo sempre più attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

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 dirigenti e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

RESPONSABILE DELLA TRANSIZIONE AL DIGITALE (RTD)

Il responsabile della transizione al digitale è coinvolto nell'elaborazione del P.O.L.A. al fine di definire un maturity model per il lavoro agile così come anche suggerito dal Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022.

COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)

L'Amministrazione valorizza il ruolo dei CUG, secondo le indicazioni della direttiva 2/2019, anche nell'attuazione del lavoro agile, nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. Il CUG della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, annualmente sulla base dei risultati dell'indagine di clima, propone alla direzione interventi volti a promuovere il benessere organizzativo e la conciliazione casa lavoro, tra cui il lavoro agile, da inserire negli aggiornamenti annuali del Piano delle azioni positive (PAP).

ORGANISMO PARITETICO PER L'INNOVAZIONE (OPI)

L'Organismo Paritetico per l'Innovazione (OPI) è coinvolto nella definizione del P.O.L.A. attraverso l'elaborazione di proposte progettuali.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

SALUTE ORGANIZZATIVA	BASELINE 2020	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVIL. INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVIL. AVANZATO Target 2023
Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI			
Monitoraggio del lavoro agile	SI			
Help desk informatico dedicato al lavoro agile (non in via esclusiva)	SI			
Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	SI			

SALUTE PROFESSIONALE	BASELINE 2020	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVIL. INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVIL. AVANZATO Target 2023
% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	50%	50%	50%
% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%			
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile	100%	100%	50%	50%
% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	96%			
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	11%	70%	60%	50%

A questo set di indicatori, nelle fasi di ulteriore sviluppo del progetto, se ne potranno aggiungere altri volti ad indicare il livello qualitativo dei servizi.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	BASLINE 2020	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVIL. INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVIL. AVANZATO Target 2023
Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	€4.900	€6.000	€5.000	€3.000
Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€96.916	€75.000	€75.000	€75.000
Investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi	€1.300.942 ³	€1.457.523 ⁴	€122.000	€122.000

³Nel corso del 2020 è stato avviato il nuovo gestionale integrato (Enterprise Resource Planning)

⁴Nel corso del 2021 sarà avviata la nuova piattaforma per la gestione delle relazioni con gli utenti (Customer Relationship Management)

SALUTE DIGITALE	BASLINE 2020	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVIL. INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVIL. AVANZATO Target 2023
N. di dispositivi (PC portatili) messi a disposizione per lavoro agile (compreso telelavoro)	181	291	340	Tutto il personale
% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	13%	15%	20%	30%
N. di dispositivi (cellulare) messi a disposizione per lavoro agile	24	-	-	-
N. dispositivi softphone disponibili per lavoro agile	88	238	300	Tutto il personale
% di dipendenti che hanno a disposizione VPN	100%			
Intranet	SI	Nuova release		
Sistemi di collaboration	SI			
% applicativi consultabili in lavoro agile	100%			
% banche dati consultabili in lavoro agile	100%			
% dipendenti con firma digitale	20%	25%	-	-
% processi interni digitalizzati	95%			
% servizi digitalizzati	80%	85%	87%	90%

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	BASLINE 2020	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVIL. INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVIL. AVANZATO Target 2023
% lavoratori agili effettivi	86% ¹	90%	90%	90%
% giornate lavoro agile effettuabili	19% ²	38%	38%	38%
livello di soddisfazione sul lavoro agile (lavoratori)	buono ³	ottimo	ottimo	ottimo

¹ Esclusi telelavoristi e i dipendenti motivatamente esonerati dal servizio ex art. 87 comma 3 D.P.C.M. 24.04.2020 n. 27 (cd. Cura Italia)

² Ante COVID

³ Da indagine di clima 2020