

Piano Strategico
di promozione del lavoro agile
nella provincia di Trento

Dal lavoro agile
al distretto Trentino intelligente



Tr.A.In.
TRENTINO AGILE INTELLIGENTE



Prefazione	7
1. Idea	13
2. Visione	21
2.1. Dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente	21
2.2. Il lavoro agile	23
2.2.1. I fattori abilitanti	25
a. Personale e organizzazione	25
I comportamenti e le competenze	26
Rapporto di lavoro	28
Le organizzazioni	29
Processi	33
Ruoli e famiglie professionali	36
Servizi	37
b. La trasformazione digitale	40
Le reti	44
Tutela dei dati	46
c. La logistica e spazi fisici	48
2.3. La correlazione fra promozione del lavoro agile e cambiamento organizzativo	51
2.4. Il distretto Trentino intelligente	53
2.5. I valori	56
1. La persona	56
2. Il lavoro	57
3. L'Autonomia	57
3. Contesto	61
Il contesto Trentino e l'esperienza agile dell'ente Provincia autonoma di Trento nel periodo pre-pandemico	61
Analisi sull'esperienza agile dell'ente Provincia autonoma di Trento in periodo pandemico	68
Lavoro agile: il contesto internazionale, nazionale e locale	73
Possibili punti di forza e debolezza del Piano	77
4. Come è stato realizzato il piano	83
Tavolo personale e organizzazione	84
Tavolo personale e organizzazione - settore pubblico	84
Tavolo personale e organizzazione - settore privato	85
Tavolo trasformazione digitale	87
Tavolo logistica e spazi fisici	89
Gli stakeholder	90
Tavolo per gli impatti	91

Logo	91
5. Obiettivi strategici, operativi e standard sui fattori abilitanti	95
a. Personale e Organizzazione	97
1.1. Obiettivi strategici	97
1.1.1. Rapporto di lavoro	97
1.1.2. Competenze	97
1.1.3. Organizzazione, ruoli, processi e servizi	98
1.2. Obiettivi operativi e standard	98
1.2.1. Rapporto di lavoro - Standard minimi e standard ideali	99
1.2.2. Competenze	104
1.2.3. Organizzazione, ruoli, processi e servizi	107
b. Trasformazione digitale	109
2.1. Obiettivi strategici	109
2.1.1. Sistemi operativi di back office - digital workplace	109
2.1.2. Data sharing	110
2.1.3. Cybersecurity	110
2.1.4. Strumenti e piattaforme di collaborazione	110
2.1.5. Competenze metodologiche di trasformazione digitale e competenze tecnologiche	111
2.1.6. Agile organization e servizi digitali	111
2.2. Obiettivi operativi - standard	111
2.2.1. Sistemi operativi di back office - digital workplace	112
2.2.2. Data sharing	113
2.2.3. Cybersecurity	114
2.2.4. Strumenti e piattaforme di collaborazione	115
2.2.5. Competenze metodologiche di trasformazione digitale e competenze tecnologiche	115
2.2.6. Agile organization e servizi digitali	117
c. Logistica e spazi fisici	119
3.1. Obiettivi strategici	119
3.2. Obiettivi operativi - standard	119
6. Risultati attesi e impatti	125
Risultati attesi	125
Impatti	128
Trentino: territorio agile	128
7. La messa in atto del Piano: realizzazione, verifica e intervento	137
La realizzazione	138
Progetti pilota	140
a. Personale e organizzazione	140

PROGETTO 1: il lavoratore agile	140
PROGETTO 2: Novelty	143
b. Trasformazione digitale	146
PROGETTO 3: I cantieri digitali	146
CANTIERE 1: Competenze tecnologiche, metodologiche e digitali e percorso executive per il Sistema del design dei servizi.	146
CANTIERE 2: Dorsale dei dati per un master data management di organizzazione, persone, strumenti e competenze.	148
CANTIERE 3: Tavolo unico di Cybersecurity per il monitoraggio del rischio a livello territoriale.	148
c. Logistica e spazi fisici	148
PROGETTO 4: Revisione degli spazi delle strutture provinciali	148
Riorganizzazione degli spazi di una struttura provinciale	148
Introduzione di nuovi work settings	149
PROGETTO 5: Iniziative per la promozione di spazi di coworking	150
La verifica e l'intervento	152
Finanziamento	155
8. Allegati	157
9. Bibliografia e sitografia	159
10. Riferimenti normativi o istituzionali	163
11. Ringraziamenti	165

Prefazione

Il Piano strategico per la promozione del lavoro agile ha natura di atto generale di indirizzo e finalità di *governance* pubblica a livello territoriale, essendo interconnesso con gli atti di pianificazione generale della Provincia autonoma di Trento. Lo stesso vuole offrire, senza nessuna pretesa scientifica, anche un riferimento metodologico per le organizzazioni sia del settore pubblico che di quello privato che volessero intraprendere un percorso verso un mondo lavorativo maggiormente agile.

L'ambizione del Piano è quella di fare sintesi, in un'ottica di reciprocità e multidisciplinarietà, in un documento unitario e strategico, dei bisogni e delle aspettative dei portatori di interesse - del pubblico e del privato insieme - emersi nel percorso partecipativo, per tragarli verso un orizzonte di sviluppo in sinergia tra loro, di una vera e propria *public policy*, di una Comunità che sia, partendo dai valori che da sempre il Trentino ha nel suo modo d'essere, maggiormente sostenibile, connessa, vivibile, inclusiva e competitiva.

PARTE PRIMA

LE COORDINATE DEL PIANO, LO SCENARIO E LA MISSIONE



Idea e Visione

La creazione del distretto Trentino intelligente è il risultato finale auspicato del Piano strategico che si intende perseguire attraverso l'implementazione dei fattori abilitanti alla base dell'applicazione del lavoro agile nelle organizzazioni pubbliche e private territoriali, mirando, quindi, anche a un'utile contaminazione tra diverse realtà.

Gli obiettivi concreti del progetto saranno, tra l'altro, il miglioramento dei servizi e dei prodotti resi dalle organizzazioni, la riqualificazione degli immobili sedi di lavoro, il *work life balance*, la crescita delle competenze e infine, più complessivamente, la valorizzazione a tutto tondo del territorio che, fra le altre ragioni, potrebbe diventare più attrattivo grazie alla possibilità di svolgere lavoro a distanza.

L'idea

Dal lavoro agile al **Distretto Trentino Intelligente** attraverso un percorso pianificato e partecipato in tempi di complessità

Come

I fattori abilitanti

Il lavoro agile si fonda sulla interazione virtuosa di tre fattori abilitanti: la dimensione del capitale umano e dell'organizzazione, la dimensione tecnologica e la dimensione fisica dell'organizzazione che vanno visti in interrelazione e interconnessione sistemica continua

Il risultato

Le **organizzazioni diventano agili** attraverso l'implementazione di tre fattori abilitanti, quali:

- personale e organizzazione;
- trasformazione digitale;
- logistica e spazi fisici

Gli impatti

Ripensare i rapporti di lavoro vuol dire **riprogettare i territori**.

Il lavoro cambia i modi di vivere delle persone e della collettività, inducendo impatti su:

- Sostenibilità ambientale
- Produttività
- Equità e sostenibilità sociale
- Sostenibilità istituzionale

Cosa

Il **lavoro agile** è 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, con assenza di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro

Quali

I fattori abilitanti dunque consistono in: competenze e comportamenti dei lavoratori (behaviour) rappresentati in **Personale e organizzazione**, tecnologie (bit), di cui si tratterà in termini di **Trasformazione digitale**, e **Logistica** (brick)

I cambiamenti

La promozione del lavoro agile pertanto è correlata al cambiamento organizzativo, che può portare negli auspici, a modificare l'agire delle **persone, degli utenti, cittadini e imprese** e di conseguenza a contribuire a far evolvere l'intera **società**.

Il Trentino intelligente

Le scelte organizzative che, a partire dal lavoro agile, renderanno le organizzazioni del territorio maggiormente flessibili e proattive, potrebbero incentivare anche **policy territoriali** complessive che favoriscano la **sostenibilità ambientale, istituzionale, economica e sociale** nell'ambito dell'intero territorio Trentino

I **valori** su cui si innesta la visione che il Piano vuole promuovere nel territorio sono la persona, il lavoro e l'autonomia



1. Idea

“Quelli che s’innamorano di pratica senza scienza son come ‘l nocchier ch’entra in navilio senza timone o bussola, che mai ha certezza dove si vada”.

Leonardo da Vinci, Trattato della pittura (Francesco Melzi, circa 1540)

La pandemia ha accelerato, rendendoli ancor più dirompenti, processi di cambiamento che erano più o meno latenti fino all’insorgere di un virus che, al suo definitivo passaggio, avrà, suo malgrado, trasformato il modo d’essere di ogni attività umana, forse in maniera irreversibile.

Non esiste, infatti, settore della vita associata che non possa dirsi ora interessato da un ripensamento complessivo di assetti sui quali, fino ad oggi, l’umanità ha fondato la propria esistenza. Basti pensare, solo per citarne alcuni, al mondo della scuola, dell’economia, del sociale, della pubblica amministrazione, della sanità.

Tuttavia, l’eredità che il COVID-19 forse più ci lascia è la consapevolezza che la separatezza¹ fra le vicende che caratterizzano il vivere quotidiano sarà sempre meno un paradigma, evolvendo probabilmente lo stesso verso una maggiore contaminazione fra i vari costrutti sociali, economici e istituzionali, che si riscopriranno maggiormente interdipendenti.

L’ambiente è divenuto per l’appunto sempre più complesso, oltre che più volatile, incerto, ambiguo², presentando una non linearità endogena e una spiccata turbolenza, che rende

¹ Luca Solari afferma a tal proposito come: “for long we have lived separate lives, i.e. work vs life, effort vs enjoyment, entertainment vs responsibility. We would spend half of our life at work, putting effort and feeling the weight of responsibility to allow one sixth of our time on what made us feel happy”. Fonte Post LinkedIn 18 giugno 2021. Si veda, più in generale sul tema, Solari, L., Freedom Management, Franco Angeli, 2020.

² La nozione V.U.C.A., come declinata in www.complexityeducation.com: volatility si riferisce alla natura e alle dinamiche dei cambiamenti in un dato contesto, (come ad esempio il mercato economico) che può essere caratterizzato da fluttuazioni, turbolenze, cambiamenti. Maggiore è la volatilità, più i cambiamenti sono veloci. Uncertainty indica la misura con cui è possibile prevedere con sicurezza il futuro. All’incertezza si lega l’incapacità di comprendere cosa sta succedendo, di essere cioè consapevoli dei cambiamenti in atto nell’ambiente circostante. Più il mondo è incerto, più è difficile da prevedere. Complexity un contesto è tanto più complesso quanto più i fattori da considerare sono numerosi, diversi tra loro e diverse sono le relazioni tra gli elementi. Una maggiore interconnessione, infatti, aumenta la complessità del sistema; questo rende arduo analizzare la quantità complessiva di informazione. Più il mondo è complesso, più difficile sarà da analizzare. Ambiguity la mancanza di chiarezza di un fenomeno non consente di

difficile prevederne le evoluzioni. Più che rischioso o incerto, presupponendo la possibilità di definire condizioni future alternative, l'ambiente è quindi in una fase in cui si sta ridefinendo, mostrandosi, secondo le categorie della teoria decisionale: ignoto³.

Nel contesto appena descritto, per il Trentino è essenziale darsi, come risposta alla non linearità e alla turbolenza, una visione di *policy* che sia sistemica e prospettica per l'intero ecosistema socio-economico⁴, ma che sappia, al tempo stesso, innestarsi nelle pianificazioni strategiche già in atto o in fase di costruzione.

A tal riguardo la Comunità, oggetto della *policy* territoriale che si propone, è vista nell'ottica di creare una *community governance*⁵, una *policy network* territoriale, una rete, un insieme interconnesso di soggetti collettivi (pubblica amministrazione, imprese, terzo settore, famiglie) e individuali (cittadini) che formino, in ultima istanza, una comunità di destino, che si sviluppi e progredisca, incentrata su dei punti di riferimento (i valori) e su una prospettiva (la visione) su cui i decisori potranno impiantare strategie e azioni coerenti⁶.

In questo senso la *community governance* utilizza la pianificazione strategica come strumento di sviluppo locale. Pianificazione che viene definita, secondo un processo di co-creazione e co-produzione, sotto la guida dell'attore di coalizione che enfatizza il concetto di capitale sociale e dispiegando i concetti di fiducia, generosità e azione collettiva.

Elaborare una visione di insieme non può prescindere, però, da una comprensione dei fenomeni in atto con un tentativo di anticipare il loro possibile evolversi.

Volendo semplificare, vi sono bisogni emergenti (che esistevano già e con la pandemia poi non hanno fatto altro che rafforzarsi) che non devono essere ignorati, ma anzi colti nella loro ineluttabilità: 1) ricerca di salute e sicurezza individuale e collettiva intesa non solo come assenza di malattia, ma come promozione di benessere che si sostanzia in maggiore sostenibilità ambientale, sociale e istituzionale, 2) promozione di efficacia ed efficienza delle organizzazioni, che non possono prescindere da una digitalizzazione pervasiva e da un modo diverso di lavorare (telework o lavoro agile), 3) richiesta di servizi

interpretarlo adeguatamente. Una situazione è ambigua quando l'informazione è incompleta, contraddittoria o inaccurata per giungere a delle conclusioni. Si tratta cioè di un fenomeno "sfumato", "fuzzy".

³ Maria Laura Frigotto, Provincia autonoma di Trento-Università degli Studi di Trento, Rapporto Novelty 1, Trento, 24 marzo 2021; Maria Laura Frigotto, "Reframing Resilience on Novelty and Change" in Research Handbook on Organizational Resilience, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2020, p. 53-69.

⁴ Si veda a tal proposito come viene declinata la nozione di ecosistema in "Innovation ecosystem: a conceptual review and a new definition" di Ove Granstrand e Marcus Holgersson, in Technovation, 90-91 2020 che definiscono gli ecosistemi innovativi come un "evolving set of actors, activities and artifacts, and the institutions and relations, including complementary and substitute relations...". Altre riflessioni sul tema si possono rinvenire in "Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto", di Mario Calderini e Francesco Gerli, in Impresa sociale n. 3/2020 e in "Innovation ecosystem: a critical examination", di Deog-Seong Oh, Fred Philips, Sehee Park, Eunghyun Lee, 54 (2016).

⁵ Nell'ottica qui accolta la concezione di governo locale come *government* è stata progressivamente accompagnata o sostituita da quella di *governance*. Si tratta di un sistema di Amministrazioni pubbliche che collaborano tra loro e al coinvolgimento di attori molteplici nel decision making. Nel 1992 Osborne afferma che la Governance è centrale nell'azione di governo. Egli afferma inoltre che la Governance è il processo con il quale i problemi vengono risolti in modo collettivo e i bisogni della società sono soddisfatti in modo altrettanto collettivo. Una prospettiva di Governance incoraggia la collaborazione fra pubblico e privato per raggiungere obiettivi comuni.

⁶ A proposito di questo approccio si veda Butera in Organizzazione e società, pag. 314.

“liquidi”⁷, intesi come servizi slegati dal tempo e dallo spazio poiché fortemente digitalizzati e maggiormente fruibili.

Per arrivare a generare “il nuovo” c’è necessità di resilienza trasformativa, ossia di un atteggiamento che conservi le identità e le competenze sviluppate in passato ma che, in modo evolutivo, possano essere usate come radici per generare nuovi prodotti, nuovi servizi, nuove modalità di lavoro e anche per indurre una trasformazione del costruito sociale nel suo insieme. Occorre sperimentare nella sperimentazione: non ci sono soluzioni precostituite “da adottare”, ma si deve, invece, costruirle.. Questo deriva dal fatto che l’esperienza vissuta e da affrontare è caratterizzata da elevata “novità” ed è in larga parte “non nota”.

Vi sono in tutto questo, grandi opportunità per il Trentino.

Affrontiamo il post pandemia: vogliamo farlo guidando il cambiamento, non subendolo.

Dopo le pandemie e dopo i momenti più bui della storia, ci sono state anche occasioni per un “rinascimento”, per questo si auspica che lo stesso si ripeta di nuovo. Ad esempio, gli effetti distruttivi della peste del ‘300 hanno condotto a una rinascita delle città, della cultura, delle arti e dell’economia⁸.

Se l’uomo del XXI secolo sarà in grado di risollevarsi, di reinterpretare in modo proattivo, come fece l’uomo del Rinascimento, un periodo storico tanto difficile pianificando una rinascita come *homo faber*, forgiando da sé il proprio destino, ci saranno benefici diffusi per tutti.

In questo sforzo progettuale e di visione, la Provincia autonoma di Trento, intesa come ente esponenziale del Territorio, può giocare un ruolo di vitale importanza in quanto è un soggetto che, da sempre, ha accompagnato la crescita del territorio, in questo esempio di approfondita e pervasiva autonomia. Essa è una pietra miliare solida, riconosciuta, affidabile e trova la sua “ragion d’essere”, la propria missione, come punto di riferimento ultimo per ogni istanza sociale ed economica che via via si è andata manifestando e che emerge tutt’ora nella realtà territoriale. È servizio e sodalizio. Servizio, perché ha sempre avuto l’obiettivo di assecondare e sostenere i processi economici e sociali che spontaneamente sono cresciuti nel suo ambito; sodalizio, perché è vissuta in simbiosi con la società trentina, attraverso un flusso ininterrotto di interscambio tra l’istituzione e la società.

La macchina pubblica nel Trentino non è mai stata (solo) pura “amministrazione”, ma ha assunto un ruolo di guida e di rispecchiamento dell’identità trentina. Il suo cambiamento non è perciò un fatto semplicemente organizzativo, in quanto coinvolge la sua *constituency* in maniera profonda.

⁷ Frigotto Maria Laura, Provincia autonoma di Trento-Università degli Studi di Trento, Rapporto Novelty 1, Trento, 24 marzo 2021.

⁸ Intervista ai professori Paolo Simoncelli e Tommaso Indelli: “Dopo la pestilenza c’è il rinascimento”, 26 aprile 2021, Libero.

L'agilità nei rapporti di lavoro nelle organizzazioni⁹ e nel territorio, intesa quale paradigmatico adattamento e proattività all'incertezza degli scenari economici, sociali e ambientali, non deve però implicare di per sé l'impossibilità di elaborare previsioni a medio-lungo termine che dettino una via lungo la quale incamminarsi.

Infatti, se è pur vero che la velocità dei mutamenti in un contesto V.U.C.A.¹⁰ richiama i *policy makers* ad affinare la propria capacità operativa (cd. tattica) a prescindere da una visione di lungo periodo e di sviluppo condivisa (di *policy*), ciò rischia di cristallizzare l'azione ad una miope gestione di corto respiro in cui il mezzo (tipico di una gestione tattica dove ci si concentra sul metodo, gli strumenti e i mezzi utilizzati per conseguire gli obiettivi predefiniti) diventa il fine, e, in cui, quasi per una dinamica di eterogenesi dei fini, le scelte da parte delle organizzazioni avvengono in maniera reattiva alle variazioni contingenti, esponendo le stesse a un elevato rischio di incoerenza e di volatilità identitaria. In definitiva, è bene – anche nella nostra prospettiva dello sviluppo di un piano territoriale che coinvolga oltre ai lavoratori anche le organizzazioni del territorio – allenarsi guardando lontano affinché, in virtù di un futuro desiderato per il territorio, ogni organizzazione possa in questo riconoscersi e, quindi, compiere la missione per la quale è nata.

In questo senso, la pianificazione, costruendo un sentiero da percorrere in tempi di turbolenza, di non linearità e incertezza, aiuta a non essere completamente imbrigliati nella ragnatela della complessità¹¹, ma a muoversi su essa adattandosi ai mutamenti repentini di assetti che si fanno e si ricompongono in maniera del tutto originale.

In tale contesto, diventa, quindi, essenziale per un territorio darsi una visione di *policy* che sia al tempo stesso sistemica e di innovazione prospettica per l'intero ecosistema socio-economico e le sue comunità¹². Per questo il Piano andrà a configurarsi come un piano eminentemente strategico¹³, andando a perseguire le finalità principali della programmazione provinciale di cui alla legge provinciale n. 4 del 1996¹⁴, secondo la quale *“la programmazione, in conformità a quanto previsto dal terzo comma dell'articolo 41 della Costituzione, è finalizzata a coordinare ed indirizzare l'attività della Provincia, degli enti pubblici e dei privati per conseguire obiettivi di utilità generale e di sviluppo economico e sociale”*.

⁹ Per organizzazioni in questo Piano si denota una determinata categoria di enti sociali fondati sulla divisione del lavoro e delle competenze: imprese economiche, amministrazioni pubbliche, enti non profit e del terzo settore.

¹⁰ Vedi nota 2.

¹¹ Si veda De Toni Alberto e Comello Luca in Prede o ragni? Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità, 19 maggio 2005, UTET.

¹² Vedi nota n.5 sulla declinazione della nozione di “ecosistema”.

¹³ La parola “strategia” deriva dai termini greci “stratos” (esercito) and agein (condurre). Nel contesto manageriale con la locuzione strategia si intende essenzialmente una “pianificazione a lungo termine”, per denotare decisioni e azioni intraprese dal livello più alto dell'organizzazione per perseguire degli effetti ultimi e prospettici. Interessante a riguardo l'articolo “Planning doesn't have to be the enemy of agile”, Harvard Business Review, Alessandro Di Fiore, September 13, 2018.

¹⁴ Si veda legge 8 luglio 1996, n. 4 recante “Nuova disciplina della programmazione di sviluppo e adeguamento delle norme in materia di contabilità e di zone svantaggiate”.

Il Piano, per questo, è costruito in coerenza con il quadro programmatico di livello strategico della Provincia, con particolare riferimento al Programma di sviluppo provinciale della XVI Legislatura¹⁵, che rappresenta anche gli esiti del processo partecipativo inerente gli “Stati generali della montagna¹⁶”, nonché al Documento di economia e finanza provinciale (DEFP¹⁷) e alla relativa Nota di aggiornamento (NADEFP¹⁸).

In particolare, il DEFP 2022- 2024 offre un quadro all’interno del quale i diversi interventi possono integrarsi a favore del territorio.

Tale integrazione opera a diversi livelli, a seconda della natura degli obiettivi proposti dai diversi gradi di intervento e, in particolare, con riferimento alle sei missioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR¹⁹). Annualmente, nell’ambito del DEFP e della NADEFP, le politiche di intervento provinciali sono inoltre definite in modo integrato sia con gli atti e gli indirizzi programmatici relativi ad ambiti rilevanti di competenza provinciale (quali, ad esempio, la Strategia provinciale per lo Sviluppo Sostenibile²⁰, gli Stati generali del lavoro, il documento sulla *Smart specialisation*²¹, il Piano

¹⁵ Nel Documento, approvato nel luglio 2019, si rilevano notevoli attinenze rispetto al presente Piano in quanto ci si riferisce tra l’altro all’obiettivo di: a) aumentare la flessibilità organizzativa del lavoro nei tempi e negli spazi, mantenendo un forte orientamento al risultato, sia con un diverso approccio al lavoro, capace di adeguarsi innovativamente ai cambiamenti, sia mediante gruppi trasversali di lavoro; b) favorire l’innovazione sociale, quale strumento determinante per la coesione futura del sistema trentino in una logica di “innovazione sistemica; c) concepire la transizione al digitale come leva per una pubblica amministrazione agente di innovazione e più veloce. Ciò significa rivedere i processi attraverso la reingegnerizzazione e la digitalizzazione delle procedure, progettare e realizzare servizi digitali di qualità e di facile accesso modellati sulle effettive esigenze dell’utenza e in modalità mobile, introdurre nuovi modelli organizzativi abilitati dall’uso sapiente delle tecnologie, investire sullo sviluppo delle competenze digitali e sulla cultura del digitale; d) facilitare i rapporti con la pubblica amministrazione e dentro la pubblica amministrazione, occorre che gli interventi di semplificazione siano collegati in un ciclo virtuoso ad altri strumenti essenziali di snellimento delle procedure, quali l’innovazione tecnologica e organizzativa, la formazione del personale (in particolare in termini di accrescimento delle competenze digitali), la comunicazione, l’interazione con l’utente, la valutazione dei risultati, in un giusto bilanciamento tra progressiva informatizzazione dei processi interni ed esterni e la motivazione del personale amministrativo.

¹⁶ Stati Generali della Montagna, #Presidiamoilfuturo <https://statigeneralmontagna.provincia.tn.it/>

¹⁷ Nel Documento di economia e finanza provinciale 2022-2024 del 30 giugno 2021 si afferma tra l’altro quale obiettivo: a) la necessità di promuovere lo sviluppo organizzativo della pubblica amministrazione anche attraverso lo smart working; b) la definizione di standard di accesso e paradigmi orientati all’utenza; c) un rapporto semplice e snello fra pubblica amministrazione e imprese; d) sostegno alla transizione al digitale della pubblica amministrazione..

¹⁸ NADEFP 2021 - 2023 - Deliberazione della Giunta provinciale n. 1793 del 9 novembre 2020.

¹⁹ Nel P.N.R.R. si affronta anche il tema dello smart working sia come politica per rafforzare la capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, che come strumento volto alla mitigazione dei divari generazionali. In tal senso la missione 1 ha un impatto diretto sui giovani con riferimento alle opportunità nel mercato del lavoro, in particolare con riferimento al reclutamento e alla valorizzazione del capitale umano. Un contributo in tal senso verrà anche dal piano di creazione di “Poli Territoriali” per il reclutamento, la formazione, il *coworking* e il lavoro agile. Infine la diffusione del lavoro agile è vista anche come strumento per attivare percorsi di autonomia per persone con disabilità.

²⁰ Si veda capitolo 6 - Risultati attesi e impatti.

²¹ Con particolare riferimento al tema della trasformazione digitale, cui si riferisce anche il presente Piano, nel documento preliminare approvato dalla Giunta provinciale l’11 giugno 2021 si afferma fra l’altro che una delle azioni da sviluppare sarà “incrementare gli investimenti per la trasformazione digitale in tutti i settori, promuovendo l’utilizzo dell’ICT, delle tecnologie IoT e dei dati (big data e open data) per lo sviluppo dell’economia e della società. La Provincia e il sistema pubblico detengono un ingente patrimonio di dati: la diffusione degli open data e del riuso del dato pubblico potrà costituire un driver strategico per creare e sostenere nuovi esperimenti imprenditoriali, oltre che essere strategico per il rafforzamento delle Smart Cities e Smart Community - in particolare, alla luce dell’allegato D del Country Report 2019 per l’Italia. La Commissione europea ha chiesto di migliorare la qualità dei servizi pubblici digitali, sia per i cittadini sia per le imprese, e di sostenere l’efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni attraverso:

- il co-design nella definizione dei servizi pubblici e la partecipazione nelle politiche pubbliche;
- l’interoperabilità (sia tecnologica sia organizzativa) per lo scambio automatico di dati tra PA e tra PA/privati;
- una corretta gestione del patrimonio informativo pubblico e la diffusione di open data.

Il sistema trentino della Pubblica Amministrazione, supportato dalla sua in-house, dalle agenzie dedicate allo sviluppo innovativo, dalle fondazioni di ricerca, dall’Università e da HIT, deve essere capace di diventare un trend leader su temi quali:

- co-design e user experience (HIT);
- interoperabilità delle basi di dati pubbliche, digitalizzazione dei servizi pubblici, dematerializzazione e conservazione;
- pubblicazione dei dati nella piattaforma territoriale dati.trentino.it.”

energetico-ambientale 2021 - 2030²² ecc.), sia con le strategie definite a livello europeo²³ e nazionale e declinate a livello provinciale.

Per strutturare la visione, il presente Piano strategico è un documento che ha quale principale obiettivo quello di definire come il Trentino vuole “cambiare” per mantenersi sia resiliente nella propria identità, sia al contempo al passo con i tempi per le modalità con cui questa identità si manifesta.

Il Piano sarà sviluppato, secondo quanto descritto nella figura 1, partendo da una visione di riferimento declinata, per ogni fattore abilitante, in **obiettivi strategici** di legislatura a loro volta specificati in **obiettivi operativi** (risultati - *output* del piano) per arrivare a definire poi gli impatti territoriali indotti dall'introduzione della *policy* a livello sistemico. Gli *output*²⁴ del Piano sono, quindi, costituiti da obiettivi strategici e operativi e concretizzati modularmente in standard in minimi e ideali o raccomandazioni; gli stessi possono essere assistiti da liste di controllo di cui si propone un modello nell'allegato n.6 per monitorare la loro realizzazione affinché un'organizzazione, che intenda tradurre il Piano nel proprio ambito, sia aderente agli obiettivi posti dallo stesso.

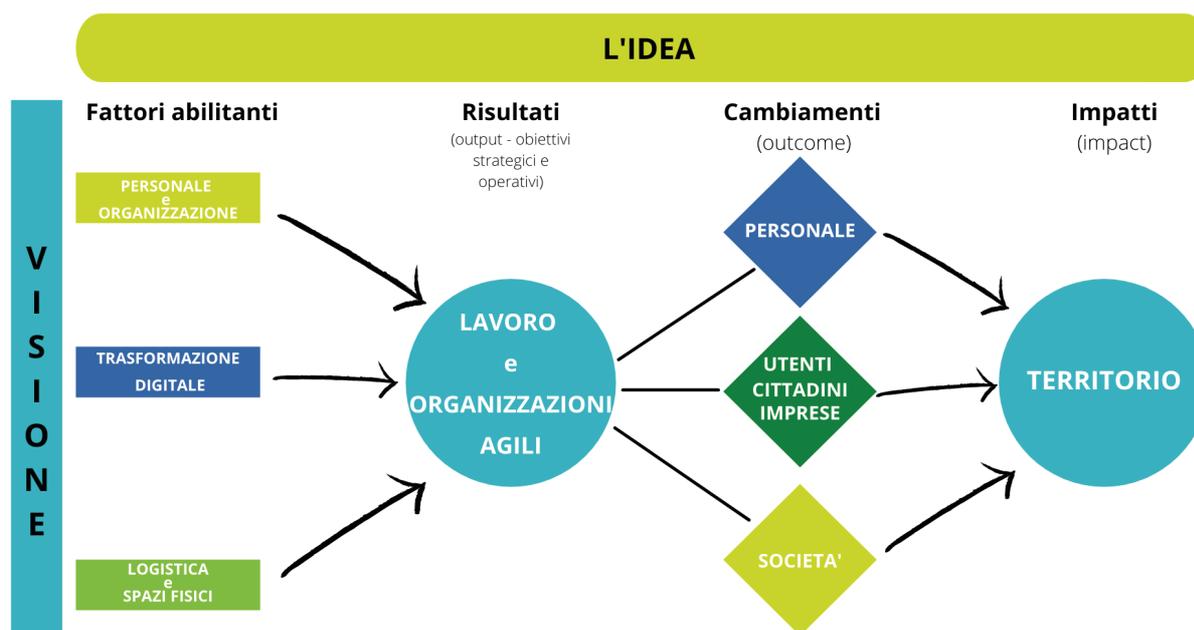


Figura n. 1 - Fonte interna

Inoltre la sfida 4 del Documento è migliorare il rapporto pubblico privato al fine di rendere la provincia un contesto favorevole all'innovazione che lascia comprendere come l'approccio sistemico di questo Piano vada in quella direzione.

²² Piano energetico - ambientale 2021 - 2030, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 952 dell'11 giugno 2021.

²³ In Commissione europea (2019), “Verso un’Europa sostenibile entro il 2030” si citano, fra gli altri, quali obiettivi di coesione europea e priorità per l’Italia anche obiettivi condivisi da questo Piano quali e-government, competenze digitali, nuove tecnologie, banda ultra larga, incentivare la crescita sostenibile anche nelle aree interne e promuovere cultura e turismo.

²⁴ Ai nostri fini per output del Piano intendiamo i risultati immediati attesi dalla promozione del lavoro agile nei tre fattori abilitanti: personale e organizzazione, trasformazione digitale, logistica e spazi fisici.

Gli *outcome* in particolare identificano il cambiamento che potrà essere ottenuto sui beneficiari diretti degli interventi a seguito dell'introduzione della politica e quindi cittadini, imprese, lavoratori in termini di percezione rispetto ai prodotti e servizi erogati dalle organizzazioni, rispetto alla soddisfazione percepita dai lavoratori rispetto ad esempio al clima e all'ambiente di lavoro, al *work life balance*, alla gestione delle pari opportunità, all'approccio all'innovazione dell'organizzazione, al ruolo guida dell'organizzazione e via dicendo.

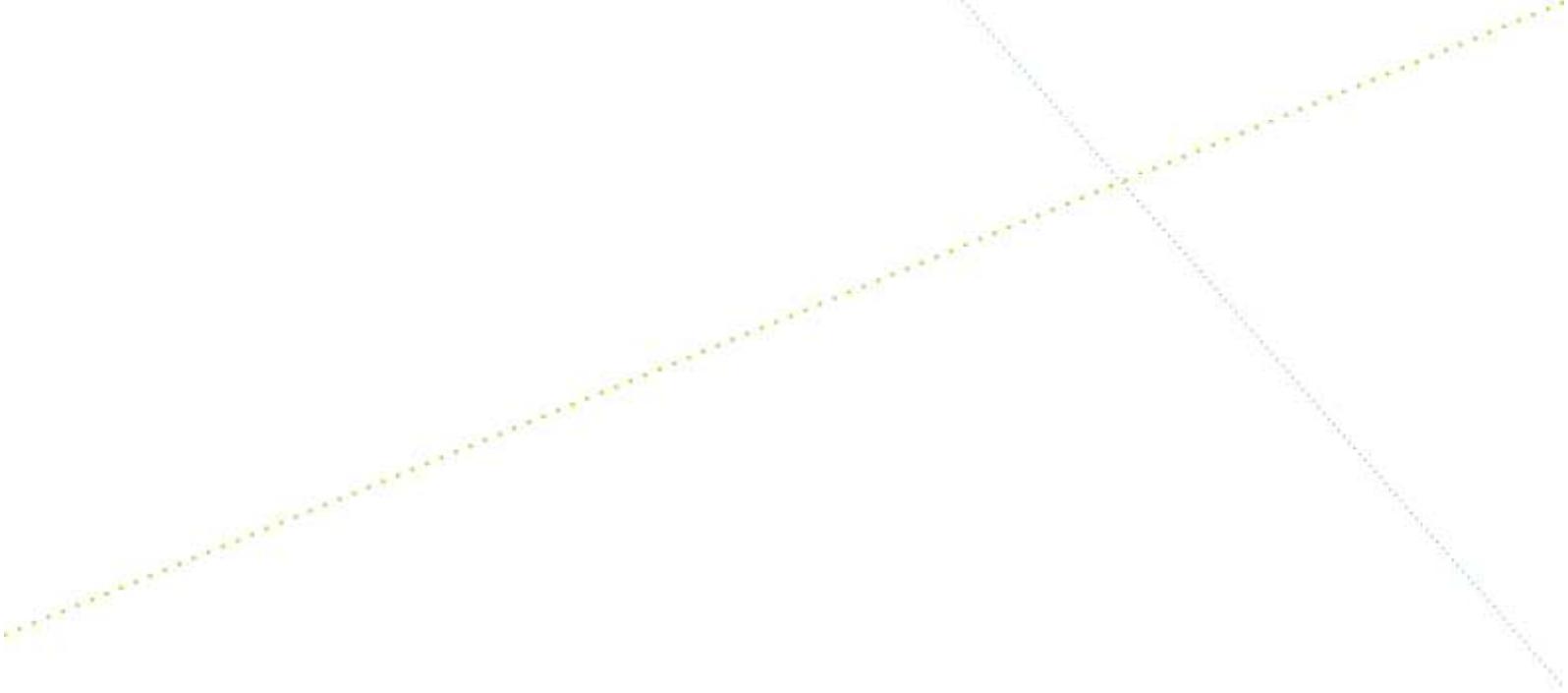
Gli impatti, invece, identificano i risultati che questa politica potrebbe contribuire a produrre a livello sociale insieme ad altre politiche pubbliche quali, ad esempio, impatti in termini di sostenibilità economica, dimensione sociale e qualità della vita, sostenibilità ambientale, qualità della democrazia (cd. sostenibilità istituzionale).

Gli strumenti con i quali la Provincia, ente "perno" del Piano, effettuerà il *deployment* degli obiettivi del Piano presso gli enti che ad essa fanno riferimento nell'ambito del sistema pubblico allargato, potranno essere accordi di programma, accordi di servizio, direttive, protocolli²⁵ mentre, per i soggetti privati (anche con particolare riferimento alle imprese del settore ICT), è opportuno un coinvolgimento volontario, come avvenuto nella genesi progettuale di questo Piano, anche nella fasi della realizzazione, monitoraggio ed intervento dello stesso, in un'ottica di accompagnamento da parte della pubblica amministrazione verso un orizzonte strategico comune che è quello di una comunità maggiormente competitiva, coesa e che agisca in maniera sistemica.

Il metodo di lavoro per il perseguimento degli obiettivi previsti dal Piano sarà tendenzialmente quello cosiddetto per "tentativi ed errori" - ovvero della sperimentazione - dove gli obiettivi saranno sperimentati in *cluster* "pilota", progetti e "cantieri" per poi essere, in caso di successo, disseminati in un contesto più ampio. In questo modo si ritiene possano essere limitate le vischiosità legate a un processo di trasformazione che, nei suoi assunti ultimi, potrebbe risultare assai impattante su tutte le dinamiche organizzative.

È evidente che il Piano dovrà essere monitorato sia rispetto ai suoi *output* ma anche ai suoi *outcome*, oltre che rispetto ai suoi impatti attraverso strumenti su cui fondare l'*accountability* del Piano stesso.

²⁵ Tramite l'esercizio delle "funzioni d'indirizzo e coordinamento" di cui alla legge provinciale n. 3 del 2006, recante "Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino". Nello specifico tali funzioni si sostanziano nell'insieme di poteri e facoltà riservati alla Provincia e connessi alla funzione d'indirizzo politico-amministrativo e finanziario, finalizzati alla garanzia di livelli minimi di omogeneità e d'integrazione dei contenuti nell'esercizio delle funzioni amministrative e dei servizi pubblici su tutto il territorio provinciale; questa funzione si estrinseca nell'adozione di atti di carattere generale che definiscono obiettivi, standard e risultati vincolanti per i loro destinatari.



2. Visione

“Non tener pur ad un loco la mente”

Dante Alighieri, *La divina commedia, Purgatorio, Canto X, 48*²⁶

“Nulla si sa, tutto si immagina”

Federico Fellini da *“La voce della Luna”*, Einaudi, 1990

2.1. Dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente

In questo paragrafo si andrà a declinare il senso finale del Piano nonché a descrivere uno scenario futuro mediante la specificazione della visione e la precisazione di cosa debba essere fatto per attuarla, fondandola sui valori di riferimento individuati. Infine, verranno indicate le modalità per raggiungere gli obiettivi sopra dichiarati.

Prendendo il via dall'analisi del peculiare contesto di riferimento, l'idea da sviluppare è di partire dalla remotizzazione forzata della prestazione lavorativa in periodo pandemico per prendere spunto e riconfigurare i rapporti di lavoro in maniera maggiormente agile²⁷ quale leva di cambiamento e come occasione per produrre “il nuovo o *novelty*”²⁸ sia dal punto di vista delle persone che operano nelle organizzazioni che delle organizzazioni stesse, ma anche, in ultima istanza, della società nel suo complesso.

In altre parole, essendo il lavoro una delle più importanti forme di interazione sociale fra gli individui, l'assunzione principale alla base del Piano è che, promuovendo fra gli attori sociali azioni sistemiche di diffusione di un diverso approccio lavorativo²⁹ e di diversi

²⁶ Non rivolgere l'attenzione solamente a una sola immagine [...]. Per cui io spostai lo sguardo e vidi [...]. Il sommo poeta sembra riferirsi alla necessità del pensiero sistemico e prospettico.

²⁷ Per lavoro agile intendiamo assumere la definizione legislativa di cui all'articolo 18 della legge 22 maggio 2017 n. 81 e ai successivi 19, 20, 21, 22 e 23 della medesima legge.

²⁸ Per Frigotto, M.L. “In letteratura la Novelty è intesa come un precursore dell'innovazione: costituisce l'ingrediente di novità che viene poi sviluppato dando esito ad una innovazione” in “Understanding Novelty in Organizations”, 2018.

²⁹ In psicologia sociale si afferma che la socializzazione di un individuo si completa nel corso degli anni con quella che Berger e Luckmann (1969) chiamano socializzazione secondaria, ovvero quel processo che induce ad interiorizzare i saperi professionali e che determina il possesso di un lessico, di una metodologia e di una ideologia della realtà sintonica con la scelta lavorativa che si compie. Essendo il concetto di cultura anche organizzativa intimamente legato alle convinzioni, alle abitudini e alle istituzioni sociali che caratterizzano una società, è evidente che agire su convinzioni lavorative consolidate e abitudini tradizionali che si sono ripetute nel tempo e che si consolidano in modelli di comportamento, vuol dire creare i presupposti affinché gli stessi siano adottati da tutti gli

modelli di organizzazione secondo criteri e standard predefiniti – ispirati fra l'altro alla flessibilità spaziale e temporale della prestazione lavorativa, ad un approccio maggiormente collaborativo e fiduciario e non necessariamente di *command and control* – si possano ottenere vantaggi sia per le organizzazioni, sia per il lavoratore oltre che in termini di impatto socio-economico. Per altro, i due paradigmi non necessariamente debbono apparire in contraddizione. L'ottica, infatti, potrebbe essere quella di "managerializzare" la gestione, unendo auto-organizzazione, auto-pianificazione e *empowerment* con sistemi di controllo e gestione per obiettivi, rafforzando il ruolo di pianificazione, organizzazione e monitoraggio da parte dei *manager*.

I vantaggi per le organizzazioni sono tendenzialmente aumenti di efficienza, efficacia e qualità (ad esempio con la riduzione delle ore di lavoro legate alle mobilità -cd. costi del *commuting* -, riduzione dell'assenteismo, risparmio dei costi diretti legati alla postazione di lavoro, recupero di produttività dei lavoratori per un aumento della motivazione dovuta ad un miglior bilanciamento con la vita familiare e per una maggior responsabilizzazione legata al raggiungimento di obiettivi), innovazioni di processo, di ruolo e di servizio.

I vantaggi per il lavoratore sono in termini di *work life balance*, oltre che di minor rischio infortuni nel tragitto casa-lavoro. Infine, i risultati in termini di impatto socio economico si riconducono alla realizzazione di un territorio (rectius distretto) maggiormente intelligente nel senso descritto al capitolo 6.

La determinante di questo auspicato processo evolutivo di cambiamento nelle organizzazioni sia pubbliche che private, ma anche nel contesto socio-economico, si ritiene possa essere il lavoro agile inteso come nuova modalità di resa della prestazione lavorativa. A tal proposito, Butera (vedi nota 6) si riferisce ad un percorso di *change management* strutturale dove “*si prevede di avviare cambiamenti integrati e duraturi nel sistema tecnico-organizzativo e nel sistema sociale³⁰, generando nuovi paradigmi attraverso la valorizzazione delle capacità di miglioramento e innovazione delle persone*”.

Di seguito, la visione sarà esaminata in modo analitico rispetto ai suoi elementi costitutivi, che sono:

- il lavoro agile e suoi fattori abilitanti;
- la correlazione fra la promozione del lavoro agile e il cambiamento organizzativo;
- il “distretto Trentino intelligente”.

individui che fanno parte della stessa organizzazione e, financo dalla stessa società (Kardiner, 1965). Si veda a tal proposito: <https://www.stateofmind.it/tag/psicologia-sociale/>.

³⁰ A proposito del rapporto fra società e organizzazioni si veda anche “L'analisi organizzativa”, Antonio Strati, Carocci editore, 2004.

2.2. Il lavoro agile

La definizione che qui si vuole promuovere si rifà a un modello, quello prefigurato dalla normativa nazionale e più sopra richiamato (cfr. nota 27), che lo definisce quale una delle possibili modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, sulla base delle leggi e dei contratti collettivi applicabili, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, con assenza di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro che dovranno essere concordati, anche sulla base della contrattazione collettiva, tra lavoratore e datore di lavoro nel rispetto dei loro rispettivi interessi.

Quindi, in questa prospettiva, l'esecuzione della prestazione lavorativa può avvenire modularmente in parte all'interno dei locali dell'organizzazione ma anche, parzialmente, all'esterno ed entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge, dalla contrattazione collettiva ove presente e dall'accordo volontario fra la parte datoriale e il prestatore d'opera³¹. La postazione di lavoro non è esclusiva e fissa e vi è un utilizzo importante di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Già dai tratti appena enunciati si evince come l'istituto del lavoro agile porti con sé la necessità di intervenire sul quadro regolatorio formale di riferimento del rapporto di lavoro subordinato ora in vigore e non solo a livello di cornice legislativa, che appare oggi già definita nel senso sopra richiamato, ma anche a livello di fonte regolatoria di derivazione contrattuale collettiva (nazionale, territoriale, regionale, provinciale, aziendale, settoriale) affinché venga specificata la portata delle situazioni soggettive riconosciute al lavoratore e dei limiti dei poteri datoriali.

L'indirizzo che qui si vuole dare è questo: il lavoro agile non deve essere inteso come un diritto soggettivo riconosciuto al lavoratore a prescindere da qualsiasi valutazione di carattere tecnico-organizzativa e produttiva, ma, invece, deve essere inteso come una modalità di svolgimento del rapporto lavorativo che tenga conto delle esigenze datoriali, che sia basata sulla fiducia anziché sul controllo e che abbia come riferimento il raggiungimento di risultati, piuttosto che il mero trascorrere del tempo. In questo senso, nella relazione lavorativa il fattore spazio-temporale, inteso tradizionalmente, non sarà più così determinante.

Dal punto di vista sostanziale la promozione del lavoro agile non può che fondarsi sulla interazione virtuosa di tre fattori abilitanti che consistono in: competenze e comportamenti dei lavoratori (*behaviour*) rappresentati di seguito nel paragrafo Personale e

³¹ Spinelli, C. (2018), "New Technologies at Work and Smart Working in Italy: Individual Autonomy versus Collective Bargaining?" in Casale, G. & Treu, T. (eds.), *Transformations of work: Challenges for the national systems of labour law and social security*, Giappichelli.

organizzazione, tecnologie (*bit*), di cui si tratterà in termini di Trasformazione digitale, e logistica (*brick*)³².

La promozione di questa nuova modalità di lavoro va apprezzata come una esperienza totalizzante nella realtà organizzativa, che va considerata non come una monade ma nella sua multidimensionalità. Per questo l'*HR management*, la dimensione tecnologica e la dimensione fisica dell'organizzazione vanno visti in interrelazione e interconnessione sistemica continua secondo un approccio socio-tecnico³³.

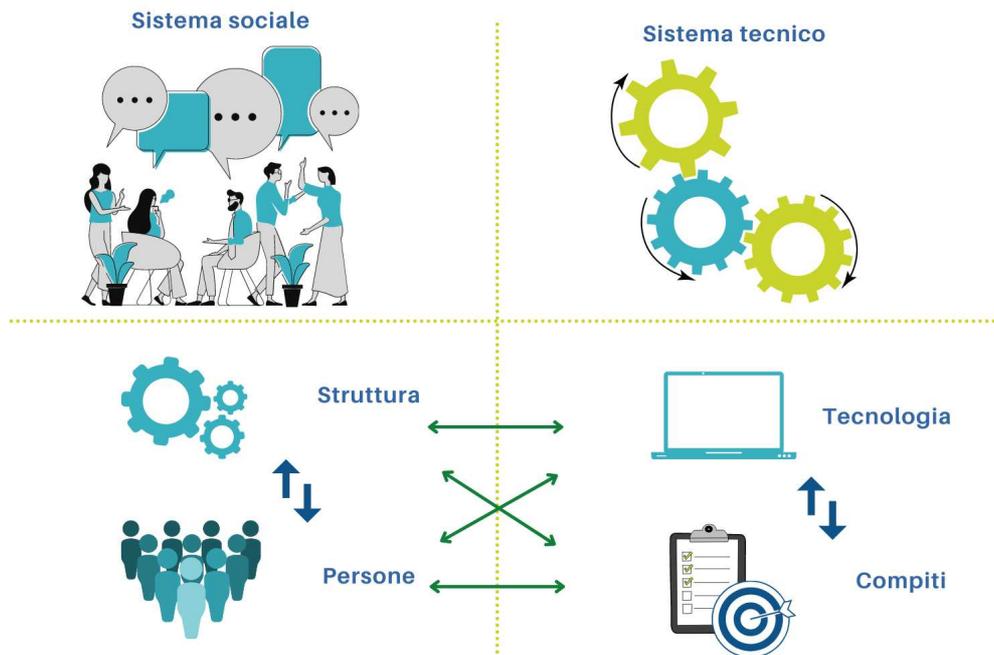


Figura n. 2 tratta e rielaborata da Cuel, Ravarini e Varriale, *Prospettive in Organizzazione*, ASSIOA, 2020, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it>

Per i motivi appena espressi, se è vero che il clima culturale generale che stiamo vivendo tende a considerare la tecnologia come una variabile che, di per sé, in maniera deterministica, dovrebbe indurre trasformazioni organizzative, è pur altrettanto vero che un'impostazione di questo tipo rischia di relegare il fattore umano a mero recettore di effetti

³² de Kok A. (2016) *The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior*. In: Lee J. (eds) *The Impact of ICT on Work*. Springer, Singapore.

³³ In questo senso Cuel, Ravarini e Varriale, *Prospettive in Organizzazione*, 2020, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it> che affermano come: "Nel dettaglio, l'approccio socio-tecnico è basato sull'assunto che il cambiamento richiede una prospettiva progettuale centrata sull'uomo, in quanto i sistemi di lavoro vedono la partecipazione di una o più persone che interagiscono tra loro e/o che interagiscono con le macchine (Bednar & Welch, 2019). Pertanto, tale approccio suggerisce di unire in un'unica rappresentazione le variabili tipicamente oggetto di discipline ben distinte, secondo una prospettiva cross-disciplinare. In particolare, la dimensione tecnica viene associata ai processi aziendali, articolati in attività, e alla tecnologia, riconosciuta quale motore principale per attuare i processi, e quindi trasformare gli input in output di valore per l'organizzazione e per tutti i suoi stakeholder. Gli sviluppi più recenti dell'approccio socio-tecnico si occupano del funzionamento interno dell'organizzazione anche in relazione al contesto ambientale di singoli processi, ruoli, unità organizzative, reti ed ecosistemi (Mohr & van Amelsvoort, 2016)".

indotti da fattori tecnologici a quel punto quasi “reificati”. Non è invece la prospettiva qui accolta, che parte dal considerare la persona e il suo lavoro al centro di qualsiasi ragionamento di sviluppo organizzativo.

Trasformazione digitale e ri-modellazione organizzativa centrata su persone e performance sono i due fattori che innescano un cambiamento progressivo che si sviluppa in modo incrementale forzando i fattori ad un continuo condizionamento e adattamento reciproco.

L'adozione di pratiche di lavoro agile, affinché possa generare reali benefici organizzativi e soggettivi, ed esprimere pienamente le proprie potenzialità anche a livello socio-economico, richiede di essere accompagnata da trasformazioni socio-culturali che tengano conto del processo di trasformazione digitale senza che di questo siano il mero cascame.

Nella prospettiva qui accolta, il lavoro agile è funzionale alla promozione di un migliore rapporto con il cliente/utente ed è fattore di miglioramento della *performance* organizzativa. Grazie alla promozione di *team* agili si può ottenere la combinazione migliore di fattori per portare a termine una specifica attività nel modo più rapido, efficiente, conveniente e soddisfacente per tutte le parti coinvolte.

Ogni fattore abilitante sarà di seguito descritto mediante la rappresentazione della situazione auspicata *to be* o, in altre parole, in termini di “dover essere” mediante opportuni, finalizzati e sistemici obiettivi strategici e operativi.

2.2.1. I fattori abilitanti

Come già accennato, i fattori abilitanti che qui si assumono come determinanti il lavoro agile sono: personale e organizzazione, trasformazione digitale e logistica e spazi fisici. Si andranno ad esaminare distintamente mettendo in luce per ciascuno le peculiarità e le ipotesi di sviluppo.

a. Personale e organizzazione

Per quanto riguarda il personale e l'organizzazione si andrà a descrivere quali possano essere gli elementi essenziali causalmente determinanti per indurre una prospettiva agile ovvero sia i comportamenti organizzativi, le ulteriori competenze legate al saper fare anche digitale, la regolamentazione del rapporto di lavoro, le organizzazioni, viste come insieme di processi, ruoli e famiglie professionali, produttrici di beni ed erogatrici di servizi. Gli stessi saranno poi ripresi nel prosieguo del Piano dove si evidenzieranno al Capitolo 5 gli obiettivi strategici e operativi agli stessi connessi.

1. I comportamenti e le competenze

I comportamenti organizzativi sono determinati dalle competenze dell'individuo, intese come l'insieme di conoscenze ed abilità personali, sociali e metodologiche, nonché dalle attitudini, vocazioni ed atteggiamenti necessari per interpretare al meglio i compiti connessi al ruolo lavorativo, nonché le relative responsabilità³⁴.

Nell'attuale scenario in cui le competenze rischiano di essere a rapida obsolescenza a causa del cambiamento incessante e vorticoso, indotto anche dalla trasformazione digitale, è necessario che le competenze lavorative co-evolvano di modo tale da essere adeguate per un contesto che da un mondo analogico, fatto di relazioni prevalentemente fisiche, tende invece a uno stato dove sono prevalenti le interazioni virtuali. Diventa strategico allora definire un "sillabo" di competenze, intese come conoscenze, abilità e comportamenti, necessarie allo svolgimento di ruoli lavorativi sempre più *smart*. Per fare ciò è indispensabile partire da una mappatura di quello che è il patrimonio professionale a oggi esistente nelle famiglie professionali che ogni organizzazione possiede, per arrivare a pianificare percorsi di *re-skilling* e *upskilling* del personale, in modo tale che, considerati i bisogni di evoluzione suddetti, si possa procedere sia a colmare il divario rilevato fra le competenze possedute e quelle auspiccate sia a pianificare idonei percorsi di *recruitment*.

Per quanto riguarda le competenze relative a metodi e strumenti di trasformazione digitale, il paradigma del *syllabus*, come tassonomia statica in aggiornamento periodico e strutturato, va superato da una nuova visione che allinea la velocità dell'obsolescenza con la generazione della competenza *bottom-up*. Una base dati delle competenze, quindi, come un sistema informativo, che pur partendo da una tassonomia si sviluppi sulla comunità di utenti in modo continuo e vitale con un modello *peer to peer* di definizione di competenza attesa, mappi le competenze possedute dalle singole granulari esperienze e promuova lo scambio di competenze in tempo reale.

In quest'ottica, a fianco delle competenze ascrivibili al sapere, legate alla cognizione di principi, teorie, strumenti, metodi e procedure che si acquisiscono prevalentemente con i percorsi di apprendimento istituzionale, saranno da valorizzare anche l'esperienza e la formazione acquisita nelle organizzazioni, anche in un'ottica di certificazione delle competenze e della conseguente valorizzazione.

Ci sono poi quelle competenze connesse al "saper fare", intese come abilità di "mettere in pratica", di applicare le conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi, nonché quelle trasversali relative ai comportamenti. Questi ultimi, in particolare, sono riferibili al "saper essere" (le cosiddette *soft skill*), ossia a quella categoria dell'intelligenza emotiva³⁵ che, per primo, Daniel Goleman³⁶ aveva riportato alle due categorie delle abilità

³⁴ G. Alessandrini, Smart Working. Nuove Skill e competenze, Pensa MultiMedia, 2016.

³⁵ L'intelligenza emotiva è un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le emozioni proprie e altrui (Salovey e Mayer, 1990; Goleman, 1995; Sternberg, 1996).

³⁶ Si veda a tal proposito il famoso libro di Daniel Goleman, Lavorare con intelligenza emotiva, 1997, Rizzoli Edizioni

personali (ad esempio empatia, iniziativa, impegno, adattabilità) e sociali (ad esempio la costruzione di legami, la collaborazione e cooperazione, il lavoro in *team*).

Tra le competenze che si dovranno incentivare maggiormente nelle organizzazioni si rinvengono, oltre alle *soft skill* già citate, anche quelle digitali e informatiche (per le quali cfr. paragrafo su Trasformazione digitale) indispensabili per dare sostanza ad un *digital mindset* dei lavoratori. In una realtà sempre più dominata dalle tecnologie, si avrà bisogno di persone che conoscano gli strumenti digitali di base e soprattutto abbiano le competenze e l'attitudine per continuare ad adattarsi mantenendo allineato il proprio saper fare con l'evolversi costante dell'ecosistema tecnologico in cui sono immersi.

È evidente che lo sviluppo di competenze quali quelle sopra citate, in questo nuovo ambiente, è determinante per sensibilizzare le persone alla nuova cultura agile, alla nuova abitudine collettiva flessibile e dinamica, nonché per richiamarle a un nuovo *mindset* di riferimento.

Tali atteggiamenti mentali si sviluppano maggiormente in ambienti di apprendimento continuo e agili che sappiano promuovere il coinvolgimento, la valorizzazione delle persone e che possano favorire processi di sperimentazione per lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e nuove *routine* lavorative. Questo significa imparare a tollerare e gestire rischio e fallimento, concetti non così valorizzati nelle organizzazioni tradizionali.

Ciò importa anche introdurre nuovi modelli di *leadership* - nei sistemi pubblici e privati - basati sul senso di comunità, sull'*empowerment* delle persone, sulla flessibilità e sulla visione di lungo periodo. In questo senso, i *leader* saranno portati a rivedere il loro modo d'essere, passando dall'essere capi analogici all'essere *e-leader*, con caratteristiche di *mindset* che, fra le altre, comprendano la velocità di esecuzione dei *task*, l'elasticità, la flessibilità, l'apertura al cambiamento, il *decision making agile*, il guidare i gruppi in maniera efficace, il motivare, il comprendere la complessità e gestire la multidisciplinarietà e la varietà³⁷, il gestire il rischio, la resilienza, l'innovazione, il trovare equilibrio in situazioni instabili, il valorizzare le idee, e sviluppare un approccio sistemico ai problemi - solo per citare le principali. Per una proposta maggiormente organizzata e implementabile delle competenze necessarie per un *mindset* maggiormente agile si veda l'allegato n. 3..

In questo senso, è fondamentale anche puntare e investire sulla cultura aziendale e organizzativa, in considerazione del quadro unitario nel quale ciascun lavoratore deve riconoscersi per poter operare al meglio in un contesto orientato alla prestazione lavorativa per obiettivi.

³⁷ Giulio Xhaet, in #Contaminati. Connessioni tra discipline, saperi e culture, Hoepli 2020, afferma che il pioniere della cibernetica William Ross Ashby affermò che per governare una situazione con un alto grado di varietà (complessa) serve qualcuno che disponga di una varietà interna o uguale o superiore a quel sistema. E' per questo che i manager dovranno avere sempre più approcci multidisciplinari e contaminati nelle discipline.

2. Rapporto di lavoro

Con riferimento al primo aspetto, quello dei comportamenti, è da notare che tutto il sistema dello *human resources management* dovrà essere rivisto nel nome dell'agilità³⁸.

Lo scenario di riferimento sarà probabilmente quello dove si avrà una “destrutturazione” nei fattori tempo e luogo della prestazione lavorativa e dove gli stessi fattori non saranno più riconducibili a modelli uniformanti, ma bensì a flessibilità più o meno accentuata e più o meno modulabile e dove il lavoro non sarà più valutato in assoluto in relazione alla presenza, ma bensì in base ai risultati raggiunti e dove altresì vi sarà un uso pervasivo delle tecnologie. Questo avverrà a partire esemplificativamente dalla programmazione del fabbisogno di personale per arrivare al reclutamento, alle modalità di sviluppo di carriera, alla classificazione professionale, al *compensation*, alla valutazione della prestazione e del potenziale. Elementi questi che dovranno essere continuamente rivisti e modulati tenendo conto della nuova ottica, secondo la quale i contesti ambientali cambieranno a velocità esponenziali.

È, quindi, evidente che queste dinamiche dovranno essere puntualizzate nel luogo elettivamente deputato alla sintesi delle posizioni datoriali e sindacali ovvero la contrattazione collettiva³⁹, aziendale e/o territoriale⁴⁰ che, in questa sede viene promossa e sostenuta. Infatti, quest'ultima, essendo centrale nel processo evolutivo verso nuove forme di rapporto di lavoro quale quella agile, potrà sviluppare a livello territoriale e/o aziendale, partendo dal livello nazionale, puntuali nuovi assetti regolatori facendo riferimento agli obiettivi del Piano che serviranno quali principi da specificare e dettagliare nel rispetto dell'autonomia delle parti sociali.

Per il settore pubblico, in particolare, ci si riferisce ai contratti collettivi di comparto, agli accordi di settore e agli eventuali accordi decentrati nonché, per il personale a contratto privatistico dipendente della Provincia, ai contratti collettivi applicabili.

Il lavoro agile è un aspetto del rapporto di lavoro e la sua specificazione in termini di titolarità di situazioni soggettive per i lavoratori e poteri datoriali dovrà essere disciplinata

³⁸ Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations: The International Journal*.

³⁹ In Michele Tiraboschi, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, 2017, Centro For European Labour Law, Working paper si afferma che: “sebbene ancora piuttosto limitati, quantomeno da un punto di vista quantitativo, gli accordi aziendali in materia di lavoro agile sono in costante crescita dal 2014 a oggi e offrono non pochi spunti interpretativi ai fini di una corretta e completa ricostruzione della fattispecie almeno per chi si ponga nella prospettiva del c.d. «diritto delle relazioni industriali» e cioè nella dimensione giuridica di regolazione dei rapporti individuali di lavoro offerta (anche) dall'ordinamento intersindacale e segnatamente dai prodotti della autonomia collettiva. Allo stato gli interventi della contrattazione collettiva – nazionale e soprattutto aziendale – sono prevalentemente concentrati nel settore alimentare (Barilla, Ferrero, Nestlé, Parmalat, San Pellegrino), in quello energetico (A2A, ENEL, ENI, GDF Suez Energia Italia, Petronas Lubricants Italy, Snam) e in quello bancario-assicurativo (Axa, Banca Popolare Etica, Banca del Piemonte, BNP Paribas, Cariparma, Crédit Agricole, Intesa San Paolo, Reale Mutua Assicurazioni, Unicredit, Zurich). Interventi della contrattazione collettiva non mancano poi in alcune aziende altamente tecnologizzate (Gruppo Telespazio/e-Geos, Siemens, Schneider Electric) anche se, in questi casi, prevalgono ancora iniziative unilaterali, tendenzialmente rivolte ai soli profili professionali più qualificati”.

⁴⁰ Il sesto rapporto Ocsel-Cisl 2019-2020 fa emergere come, su 2.827 accordi aziendali negoziati negli anni 2019 e 2020 (922 per il primo anno, 1.905 nel secondo) in 679 aziende con 514.030 addetti per il 2019 ed in 1.742 aziende che occupano 489.797, ci si è concentrati molto sul tema del lavoro agile. Gli accordi stipulati per smart-working nel 2020 risultano essere 112 (il 37 % degli accordi relativi all'organizzazione del lavoro), contro i 111 dell'anno precedente (93% degli accordi relativi all'organizzazione del lavoro che, nel 2019 costituivano il 13% dei 922 accordi rilevati).

secondo equilibri che, di volta in volta, nei diversi settori di operatività delle organizzazioni, si cercherà di trovare. Tali assetti potranno riguardare il tempo e il luogo della prestazione lavorativa, adattabili in misura di frequenza della presenza in ufficio rispetto a quella fuori dai locali dell'organizzazione, disciplinabili, tra le altre cose, anche in ordine all'orario di lavoro, al diritto alla disconnessione (anche per rispettare la normativa in materia di orario massimo di lavoro e l'insorgere di problematiche di tipo psico-fisico quali *burn out*, iperconnessione, isolamento), alla fruizione dei buoni pasto, all'esercizio del potere direttivo, ai controlli sui lavoratori, all'assetto delle retribuzioni e all'adeguatezza dei profili professionali, alla sicurezza sul luogo di lavoro e all'idoneità dello stesso, al diritto alla riservatezza, ai permessi, ai congedi e alle aspettative, alla parità di trattamento fra i lavoratori. Con riferimento alla sicurezza sui luoghi di lavoro è stata elaborata (allegato n. 5), in attesa di una più chiara definizione della disciplina dei controlli e delle responsabilità nell'ambito del lavoro agile, un'apposita proposta metodologica di linee guida che potranno essere prese a riferimento dai datori di lavoro, che sono comunque da condividere e affinare in seno al Comitato provinciale di coordinamento in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro. Sulle stesse linee guida potranno essere assunte anche apposite iniziative formative dall'attore di coalizione territoriale.

3. Le organizzazioni

Le organizzazioni possono essere definite in senso classico come un insieme di persone, attività e processi coordinati e finalizzati al raggiungimento di obiettivi a breve, medio e lungo termine attraverso la divisione del lavoro e delle funzioni. Esse sono progettate principalmente per operare in contesti stabili e sono fondate, in linea di massima, su strutture gerarchico-funzionali e *silos* di competenze quasi impermeabili fra di loro. Il potere decisionale è concentrato nei livelli apicali e la *governance* ha un approccio sostanzialmente *top down*. Si opera attraverso sistemi di pianificazione e controllo e la struttura organizzativa è forte, ma spesso omeostatica.

Al contrario, un'organizzazione agile⁴¹ viene progettata per contemperare esigenze di stabilità e quelle di estremo dinamismo. Il modello operativo agile ha la capacità di riconvertire rapidamente e in modo proattivo strategia, struttura, processi, persone, ruoli, servizi e tecnologia, consentendo così di ottimizzare continuamente le *performance*.

Esse⁴² si aggregano, tendenzialmente, su fattori quali i clienti/utenti e non sulle tipiche funzioni organizzative interne. L'agilità è, infatti, un concetto associato alla capacità delle organizzazioni di operare in un contesto soggetto a cambiamenti imprevedibili e veloci (quindi caotici) in cui è necessario essere reattivi, rapidi, flessibili, adattabili, nonché

⁴¹Holbeche L.. The agile organisation: how to build an engaged, innovative and resilient business, Kogan Page, 2018.

⁴²La nozione di Agile ha il suo momento fondativo agli inizi del 2001 nell'ambito del mondo del software. A quel tempo alcuni sviluppatori diedero alla luce un "Manifesto", che ne definisce i Valori ed i Principi portanti. Si trattava di passare da un approccio tradizionale di sviluppo ad uno che comprendesse modalità quali l' extreme programming, lo scrum, l'adaptive software development, il feature driven development.

disposti a cambiare in maniera continua gli assetti consueti per soddisfare in maniera più pronta i bisogni degli *stakeholder* che sono in continua ridefinizione.

Partendo da ciò, la struttura organizzativa, anche nella prospettiva agile, non può prescindere da una *governance* tradizionale dove “la macchina operativa” garantisca un buon livello di utilizzazione delle risorse organizzative ma, contemporaneamente, anche di ricerca di nuove opportunità e nuovi modelli di sviluppo attraverso la creazione di unità organizzative maggiormente snelle e ruoli professionali ad *hoc*⁴³ per governare gli sviluppi più innovativi dell’attività.

Questo nuovo tipo di organizzazioni coniugano a livello macrostrutturale stabilità ed efficienza mantenendo una loro identità radicata ma, allo stesso tempo, sono veloci, adattabili e dinamiche per rispondere al meglio agli stimoli e alle opportunità che l’ambiente richiede⁴⁴.

Qui di seguito se ne tratteggiano le caratteristiche viste anche in raffronto con le organizzazioni tradizionali rispetto alle quali le organizzazioni agili⁴⁵:

- a. sono intensamente focalizzate sui bisogni in continua evoluzione di coloro con i quali vengono a contatto;
- b. sono caratterizzate, soprattutto a livello non apicale, da una rete di *team*⁴⁶ che operano in cicli di apprendimento e di decisione rapidi, mentre le organizzazioni tradizionali si basano su una struttura gerarchica, a *silos*. Tali *team* possono essere gruppi di individui che lavorano su *task* condivisi oppure *network* di individui che lavorano separatamente ma in maniera coordinata;
- c. infondono uno scopo comune e utilizzano dati e tecnologie per dare potere decisionale ai *team* più vicini alle informazioni; al contrario, le organizzazioni tradizionali hanno gli organi di *governance* all’apice e le decisioni scorrono lungo la gerarchia;
- d. allocano le risorse in maniera estremamente flessibile e le dirottano dove c’è maggiormente bisogno, anche valutando in tempo reale il progresso delle iniziative per capire se portarle avanti o chiuderle riallocando le risorse;
- e. mantengono stabilità nel livello apicale mentre sostituiscono i livelli gerarchici inferiori con un *network* di *team* che sappiano bilanciare attitudini individuali e coordinamento collettivo;
- f. hanno ruoli condivisi fra le persone;
- g. fanno evolvere le funzioni in comunità professionali e di pratica per condividere conoscenze, esperienze mentre le persone possono ruotare nelle funzioni stesse;

⁴³ Ad esempio *innovation manager*.

⁴⁴ “La relazione tra un’organizzazione e il suo task environment è, fondamentalmente, una relazione di scambio: l’organizzazione non riceverà gli input necessari per la propria sopravvivenza finché coloro che sono a contatto con essa non la valuteranno capace di offrire qualcosa di desiderabile” così afferma James D. Thompson, in *L’azione organizzativa*, Iseidi, 1988, pag. 103.

⁴⁵ <https://www.mckinsey.it/idee/how-to-create-an-agile-organization>. Mc Kinsey Quarterly, October 2017.

⁴⁶ Butera, *Organizzazione e società*, 2020, Marsilio Editore, pag. 151, si riferisce a tal proposito a unità di processo autoregolate anche temporanee centrate su processi e programmi.

- h. creano e favoriscono la nascita di *partnership* ed ecosistemi che sappiano agevolare la condivisione di idee, di visioni per co-creare prodotti e servizi con gli *stakeholders*;
- i. privilegiano *team cross-funzionali*, capaci di autorganizzazione nella migliore strategia per raggiungere gli obiettivi, dare priorità alle attività e focalizzare il loro *effort*;
- j. adottano come metodo di lavoro quello del continuo adattamento e sperimentazione rispetto alle dinamiche ambientali;
- k. lavorano in cicli decisionali rapidi secondo gli standard del *design thinking*⁴⁷, la *lean operations* e l'*agile development*⁴⁸ anche uscendo dal circolo di pianificazione tradizionale, agendo secondo un sistema manageriale di *Objectives and Key Results (OKRs)*⁴⁹, secondo una logica iterativa e di sperimentazione dove le soluzioni sono veloci e soggette a continua verifica e riverifica per controllare i progressi e risolvere gli eventuali problemi insorti;
- l. favoriscono l'interazione fra i *team* secondo linguaggi comuni e piena trasparenza nelle informazioni;
- m. promuovono la formazione continua dei propri collaboratori;
- n. favoriscono le decisioni rapide ed efficienti;
- o. mettono le persone al centro del loro modo di agire coinvolgendo e responsabilizzando tutti alla missione e visione dell'organizzazione;
- p. privilegiano una *leadership* caratterizzata da fattori come responsabilizzazione e sviluppo delle persone, *coaching*, posizione di una visione, orientata in termini di pianificazione, direzione, controllo;
- q. si basano più su una diffusione generalizzata della cultura della fiducia piuttosto che su quella della regola e del controllo;
- r. considerano la tecnologia come elemento che necessariamente deve essere integrato in ogni aspetto dell'organizzazione e non come un mero supporto alle competenze delle persone;
- s. considerano la trasformazione digitale con le sue competenze, le sue metodologie e gli strumenti correlati come un insieme di elementi generativi di cambiamento e di evoluzione per il miglioramento dei servizi e della performance dell'organizzazione.

Come accennato sopra, sono evidenti le assonanze di questi nuovi approcci agili con l'impostazione organizzativa cosiddetta socio-tecnica, sviluppata negli anni '70 da Trist, Emery e Davis, in particolare per quanto riguarda gli aspetti dell'organizzazione per *team* autoregolati, la tensione verso la creazione di valore, le persone complementari alle tecnologie che sono, in questo senso, solo abilitanti, la velocità dei cicli decisionali. Le

⁴⁷ Il design thinking è una metodologia usata nelle organizzazioni per l'innovazione di servizio che usa un approccio generativo di idee partendo dall'analisi dei bisogni dei fruitori finali dei servizi e che si risolve o nella prototipazione di soluzioni veloci ovvero nel rilascio di varietà di soluzioni per trovare poi quella migliore per il cliente.

⁴⁸ Vedi nota 41.

⁴⁹ Per OKR intendiamo una metodologia che, a livello individuale e/o collettivo, permette di selezionare le priorità di azione nella prestazione lavorativa secondo l'assunto che "if everything is a priority, nothing is" e conseguentemente di definire una metrica che ci restituisca se a quell'obiettivo ci si sta arrivando. In questo senso si differenziano dai cosiddetti KPI che definiscono metriche adatte a tutto l'insieme dei task lavorativi che un soggetto o un gruppo di lavoro si trovano ad eseguire.

organizzazioni in quest'ottica sono intese come sistemi osmotici aperti alla contaminazione ambientale⁵⁰ e in continua evoluzione con esso. Si possono trovare punti in comune del modello organizzativo agile anche con la teorica delle *Teal Organisation* di Laloux⁵¹.

Di seguito, alle figure n.3 e n.4, una esemplificazione grafica del modello organizzativo agile e della mappa dei cambiamenti attesi per facilitarne l'impianto

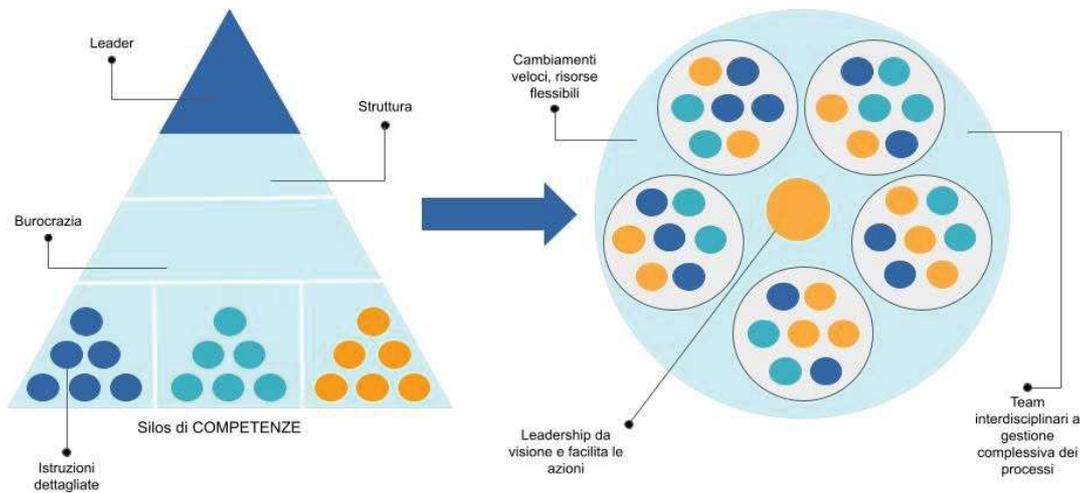


Figura n. 3, Immagine tratta e rielaborata da The five trademarks of agile organizations⁵²

⁵⁰ In "L'organizzazione come Trama", Romei, Cedam, 2003, a pagina 251, l'autore afferma che le organizzazioni vivono nell'interscambio con l'ambiente in contraddizione con la teorica della razionalità assoluta.

⁵¹ Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana, di Frederic Laloux, Guerini Next, 2016.

⁵² By Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscorn, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>



Figura n. 4, Immagine tratta e rielaborata da Agile Onion by AWA, Simon Powers.

a. Processi

Nell'ottica trasformativa delle organizzazioni in senso agile è essenziale il lavoro da svolgere sui processi.

Per processo si intende un insieme di attività tra loro interrelate, finalizzate all'ottenimento di un risultato definito e misurabile (ad es. il prodotto/servizio) che contribuisce alla realizzazione, alla missione e alla visione dell'organizzazione e che trasferisce valore al fruitore del servizio (cliente - utente)⁵³. Un processo è, pertanto, caratterizzato principalmente da un *output* (il "risultato definito e misurabile") che trasferisce valore al fruitore del risultato del processo (il flusso operativo del processo).

A livello classificatorio i processi organizzativi⁵⁴ possono essere collocati o nella categoria dei processi con impatto esterno (cd. primari) qualora influiscano sui risultati dell'organizzazione nel suo rapporto con gli *stakeholder* esterni, o in quella dei processi interni (cd. di supporto) quando gli stessi siano meramente legati all'efficienza interna della struttura per gli *stakeholder* interni. In quest'ultima categoria, si includono i processi di coordinamento, controllo e integrazione.

⁵³ Secondo lo standard internazionale ISO 9000:2015, il processo è un insieme di attività correlate o interagenti che utilizzano input per consegnare un risultato atteso processi che poi, essendo interconnessi costituiscono il flusso operativo di ciascuna organizzazione.

⁵⁴ Per le pubbliche amministrazioni importante è rilevare, a livello definitorio, la differenza fra processi e procedimenti che, in parte si sovrappongono quanto agli elementi costitutivi e in parte differenziano. In particolare si tratta di vedere, secondo ottiche diverse, fenomeni analoghi. Per procedimento amministrativo si intende una pluralità di atti documentati tra loro autonomi, scanditi dalla norma in ordine a funzionalizzazione e raggiungimento dell'interesse pubblico e che esitano in un provvedimento finale; invece i processi si riferiscono ad aspetti legati alle risorse impiegate per la produzione del risultato finale.

Inoltre, i processi possono essere classificati come fondamentali quando “attraversano” orizzontalmente tutta l’organizzazione e ne caratterizzano la missione, la visione e la strategia mentre quelli operativi hanno un ambito di influenza più limitato settorialmente, ma hanno una rilevanza legata al loro essere intessuti alla vita reale dell’organizzazione.⁵⁵

È importante osservare che nella digitalizzazione di un procedimento (processo, servizio) *end-to-end* si attraversa l'intera filiera operativa sia dei processi primari che di quelli di supporto. Il processo, quindi, per funzionare ha bisogno di incidere e cambiare dall'inizio alla fine generando un risultato di *performance* sia all'esterno che all'interno.

Si è detto che la transizione verso un'organizzazione maggiormente agile richiede anche una ristrutturazione dei processi di modo che gli stessi siano resi più efficienti, efficaci e di qualità e maggiormente a misura di mercato o di cittadino. Tale ristrutturazione può avvenire secondo due modalità: quella del miglioramento incrementale o continuo e quello della reingegnerizzazione, ossia del cambiamento radicale. A questi due concetti sono associate anche due modi di intendere le organizzazioni.

La prima opzione, quella del miglioramento continuo⁵⁶, è riferibile sostanzialmente alle modalità di produzione *lean*⁵⁷ e consiste nella valutazione organizzata per momenti ininterrotti e continui di verifica e cambiamento del valore che il processo crea per il cliente o per il cittadino (cd. *value stream*) e che è volta ad eliminare, o almeno a minimizzare, tutte le attività prive di valore, ridondanti e foriere di spreco.

L’obiettivo della produzione snella è fare sempre di più con sempre meno tempo, meno spazio, meno sforzo, meno macchine e meno materiali.

Tale opzione implica:

- la mappatura dei processi per mappare il flusso del valore che deve partire dalla soddisfazione del cliente secondo una ottica *pull* anziché *push*;
- la tensione all'eccellenza per la completa eliminazione degli sprechi;
- il coinvolgimento delle persone che lavorano nelle organizzazioni.

Il *lean management* richiama, come modello gestionale, il *Total quality management (TQM)* il quale si basa sull’applicazione, all’interno dell’organizzazione, di una vera e propria “filosofia”, ovvero di alcune norme e regole che l’organizzazione adotta per diventare “di qualità”, ossia capace di migliorarsi e ottenere risultati sempre crescenti, che

⁵⁵ Butera, Organizzazione e società, 2020, Marsilio Editore, pag. 138.

⁵⁶ Per un esempio di ricerca applicata su team del miglioramento continuo interessante è il contributo di Campagna, Cipriani, Erlicher, Neirotti, Però in “Le persone e la fabbrica”, 2015, Guerini Next.

⁵⁷ Tradizionalmente questo modello di produzione Lean ha origine nel Paese del Sol Levante presso la Toyota con il nome di Toyota Production System (TPS). Le sue basi vengono sviluppate da Taiichi Ohno e Shigeo Shingo durante gli anni '50, ma solo negli anni '90, grazie al libro “The Machine That Changes the World, Lean Thinking and Lean Solutions” di James Womack and Daniel Jones, esso viene concettualizzato nella sua accezione odierna sotto il nome di Lean, consentendo alle aziende di adottarlo in modo strutturale.

preveda il miglioramento continuo, il coinvolgimento dei dipendenti, la focalizzazione sul cliente⁵⁸.

La seconda modalità, quella del *Business Process Reengineering* (di seguito B.P.R.) nasce all'inizio degli anni '90, principalmente per impulso di Michael Hammer⁵⁹.

Il B.P.R. prende avvio come completo, repentino e totale ripensamento e radicale ridisegno dei fondamentali processi di un'organizzazione, teso al raggiungimento di importanti miglioramenti nei risultati. L'accento è, quindi, sulla discontinuità, sul "salto" in termini di prestazioni, nella completa assenza di vincoli nella riprogettazione.

Nella logica agile qui accolta, i dettami dell'approccio *lean* sono da tradurre in un contesto di forte complessità, per aumentare la capacità di risposta delle organizzazioni alla richiesta dell'ambiente di riferimento. Nella sua accezione primigenia, invece, il concetto del miglioramento continuo era legato a un contesto ad evoluzione pressoché lineare.

Per questo, le modalità di rivisitazione dei processi sia mediante la tecnica *lean*, ovvero mediante la tecnica della reingegnerizzazione, che potrebbero anche sovrapporsi in una logica di integrazione reciproca con la metodologia agile, sono da rivedere nel senso di usare un diverso "circolo" di realizzazione delle attività, che potrebbe riconsiderare la fase della pianificazione per iniziare subito la fase della sperimentazione mediante correzione se dovessero emergere "non conformità" come di seguito rappresentato dalla figura 5.

La mappatura dei processi, necessario antecedente logico a tutte le operazioni di reingegnerizzazione e quindi di digitalizzazione, va effettuata anche nell'ottica di integrarne eventualmente gli esiti di modo che il processo, una volta mappato, possa essere valutato in maniera integrata anche tenendo conto dei diversi sistemi di gestione presenti nell'organizzazione (ad esempio D.lgs n. 231 del 2001, D. lgs. n. 81 del 2008, controllo di gestione, GDPR 2016/679, L. 190/2012) o della sua astratta idoneità ad essere oggetto di lavoro agile⁶⁰.

In una prospettiva organizzativa tradizionale la pianificazione ex ante definisce le cose da fare per il periodo successivo e l'approccio predittivo funziona bene in una situazione di processi consolidati e stabili che hanno enorme vantaggio dalla pianificazione stringente. L'approccio agile, viceversa, risponde appieno alle situazioni opposte in cui "bisogna fare in fretta ma non si sa bene ancora cosa".

I due modelli seguito rappresentati possono essere opportunamente integrati nell'ambito del più generale processo di transizione digitale e cambiamento (non lineare) in atto a livello globale e strutturale.

⁵⁸ Simone Nicotra, Dal Total Quality Management al Lean Thinking - Organizzazione del processo manageriale nell'azienda per la creazione del vantaggio competitivo sostenibile, Università degli Studi di Torino, anno 2016.

⁵⁹ Michael Hammer, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, 1993. Si veda anche il contributo dal titolo "Reingegnerizzazione dei processi" al libro "Sistemi informativi per la pubblica amministrazione: tecnologie, metodologie, studi di caso", di Gabriele Lazzi, agosto 1999.

⁶⁰ Vedi allegato 2).

È, quindi, necessario fare attenzione a mantenere entrambe le visioni per evitare che una "assolutizzazione" dell'approccio agile lo faccia percepire come in parte inapplicabile.

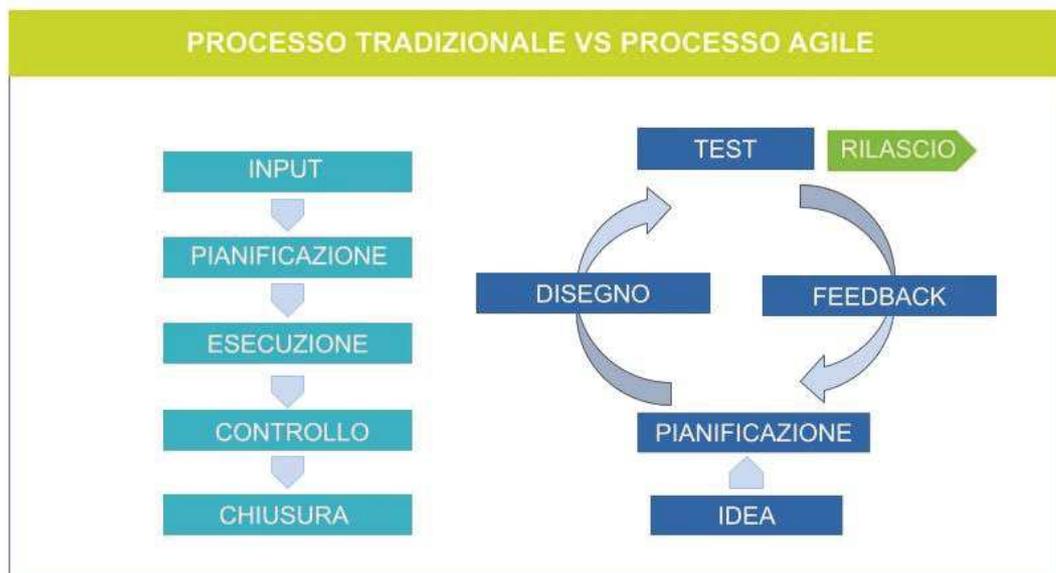


Figura n. 5, immagine tratta e rielaborata da <https://kanbanize.com/agile/project-management/workflow>.

Per quanto riguarda gli aspetti inerenti la digitalizzazione dei servizi, si rimanda infra al punto 2.1.6 del capitolo 5.

Per un possibile riferimento metodologico per la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi si veda l'allegato n. 1) "Innovazione dei processi - Proposta di metodologia di analisi e ridisegno dei processi". Lo stesso può costituire strumento per le organizzazioni nel perseguimento degli obiettivi strategici e operativi sui processi nelle more dell'elaborazione di metodologie che tengano conto degli assunti sui paradigmi agili di cui si è fatto sopra cenno.

b. Ruoli e famiglie professionali

Il passaggio ad un'organizzazione agile esige, oltre a un'implementazione del portfolio di competenze *soft* e *hard* possedute dai lavoratori e a un lavoro sull'infrastruttura funzionale, anche un correlativo investimento in termini di riprogettazione della microstruttura intesa come insieme dei ruoli professionali che, posti in relazione fra di loro, compongono il sistema organizzativo.

I ruoli professionali, come insieme di compiti che presentano fra di loro caratteri di omogeneità, dovranno essere implementati nel senso di favorire la loro tendenziale fungibilità privilegiando l'approccio interdisciplinare che, in un contesto interconnesso e interdipendente come quello attuale, sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni, è diventato imprescindibile.

Il *job re-design* dovrà essere implementato tenendo conto dell'ordinamento maggiormente flessibile e agile di tutto l'ordito organizzativo e potrà esplicarsi sia nel *job enlargement*, ovvero nella riconsiderazione della divisione del lavoro nella sua dimensione orizzontale, aumentando la varietà delle mansioni, aggiungendo compiti allo stesso livello di autonomia e responsabilità, sia nel *job enrichment* che va, invece, a ridurre la divisione nella sua dimensione verticale perché assegna alla mansione compiti di decisione, regolazione e controllo.

Ciò può favorire l'intercambiabilità e l'interdisciplinarietà dell'approccio al lavoro mediante opportuni strumenti di *job rotation*, sempre più auspicata in una dimensione agile.

In definitiva si tratta di progettare organizzazioni appoggiate su ruoli professionali sempre più aperti, (cd. *broadbanding*), che permettano alle persone di passare da un ruolo all'altro senza temere di perdere la propria identità professionale.

Oltre a una riprogettazione dell'esistente, sarà necessario immettere nell'organizzazione nuove figure professionali e nuove competenze ad alta specializzazione. In particolare lo spettro enorme che copre ormai la trasformazione digitale ha generato ambiti di intervento che sono passati in pochi anni da dinamiche di nicchia a veri e propri campi del sapere. Nel quadro di un nuovo modello generale di servizi digitali, che vede il passaggio irreversibile dall'*on-premise* al *cloud computing* vanno identificati gli ambiti di maggiore rilevanza per supportare il cambiamento dei servizi dell'organizzazione e anche della pubblica amministrazione. Tra tutti un approccio metodologico forte e strutturato, con risorse dedicate a capaci di iniettare nell'organizzazione la guida scientifica necessaria.

c. Servizi

Per servizio si intende un processo di interscambio realizzato mediante contatto (personale o attraverso supporti fisici o virtuali) tra un'azienda/ente (erogatore) e persone singole o collettive (utenti), finalizzato alla soluzione di problemi o alla soddisfazione di bisogni, che si concretizza in un trasferimento reciproco di informazioni, competenze, lavoro, abilità, sicurezza, appartenenza.

In effetti, l'ambito dei servizi è quanto mai vasto: ne producono le aziende private, le pubbliche amministrazioni, il terzo settore, ovvero soggetti profondamente eterogenei fra di loro.

Su una ipotetica linea, che abbia a un estremo il caso ideale di un'organizzazione che fornisca esclusivamente prodotti e, all'altro estremo, un'organizzazione che eroghi

esclusivamente servizi, si possono posizionare le varie tipologie di soggetti erogatori di servizi in termini più o meno integrati con i beni prodotti.

Quello che si può rilevare, è una tendenza, perfino nei settori manifatturieri, a dare sempre maggiore importanza ai servizi complementari.

Si può effettuare una distinzione di massima tra servizi ad alto contenuto di prodotto e ad alto contenuto di servizio. I primi sono quelli in cui il principale oggetto di interscambio tra organizzazione e utente è un bene fisico, mentre quelli ad alto contenuto di servizio sono caratterizzati da trasferimenti di conoscenze, competenze, lavoro, sicurezza.

Nella progettazione di servizi per i clienti/utenti è importante tenere conto che vi sono diverse dimensioni di qualità che sono rilevanti per il fruitore finale che si ritiene debbano essere garantite da parte dell'organizzazione offerente. Si tratta delle seguenti:

- qualità tecnica (cosa si fornisce a fronte di un certo prezzo);
- qualità relazionale (come si fornisce il servizio);
- qualità ambientale (dove il cliente riceve il servizio);
- qualità immagine (da chi il cliente riceve il servizio);
- qualità economica (quanto si spende per godere del servizio);
- qualità organizzativa (con che cosa l'azienda eroga il servizio)⁶¹.

È evidente come, lo sviluppo della dimensione qualitativa del servizio non possa prescindere dal mettere in campo opportuni strumenti di *service management* che vadano ad analizzare e intervengano sulle dimensioni del servizio tra loro correlate quali, per l'appunto, la natura e l'utilità del servizio, l'identificazione dell'utenza, la predisposizione, la *delivery* del servizio e, in ultima analisi, la cultura del servizio.⁶²

È opportuno evidenziare che, nei servizi, le specifiche di qualità sono in genere espresse in forme differenti e possono essere misurabili, osservabili e percepibili da parte del fruitore, ma anche dell'organizzazione.

Il nuovo concetto di servizio che viene proposto in un contesto di digitalizzazione pervasiva è quello secondo cui i servizi possano essere, nella loro fruizione, svincolati dal tempo e dallo spazio, delocalizzati, sempre disponibili istantanei e fluidi. Proprio partendo da questa nuova esigenza sarebbe necessario integrare l'approccio del *design thinking*⁶³ con gli approcci *lean* e *agile*⁶⁴ secondo quanto rappresentato nella figura 6.

Per quanto riguarda le piccole organizzazioni erogatrici di servizi (ad esempio i comuni di ridotte dimensioni), la proposta di agilità del servizio e dell'organizzazione non va intesa come mera remotizzazione di questi aspetti ma come opportunità di ampliare gli spazi di

⁶¹ Si veda Giuseppe Negro in "La qualità totale nella pubblica amministrazione. Modelli ed esperienze, 1 marzo 1998.

⁶² Butera, Organizzazione e società, 2020, Marsilio Editore, pag. 167.

⁶³ Vedi nota 47.

⁶⁴ Vedi note 42.

fruibilità dei servizi siano essi di tipo fisico o di tipo digitale. Inoltre, i soggetti coinvolti potranno fungere da attori di coalizione per la promozione dello sviluppo territoriale per il tramite del lavoro agile.

Approccio integrato metodi Design Thinking, On lean e Agile

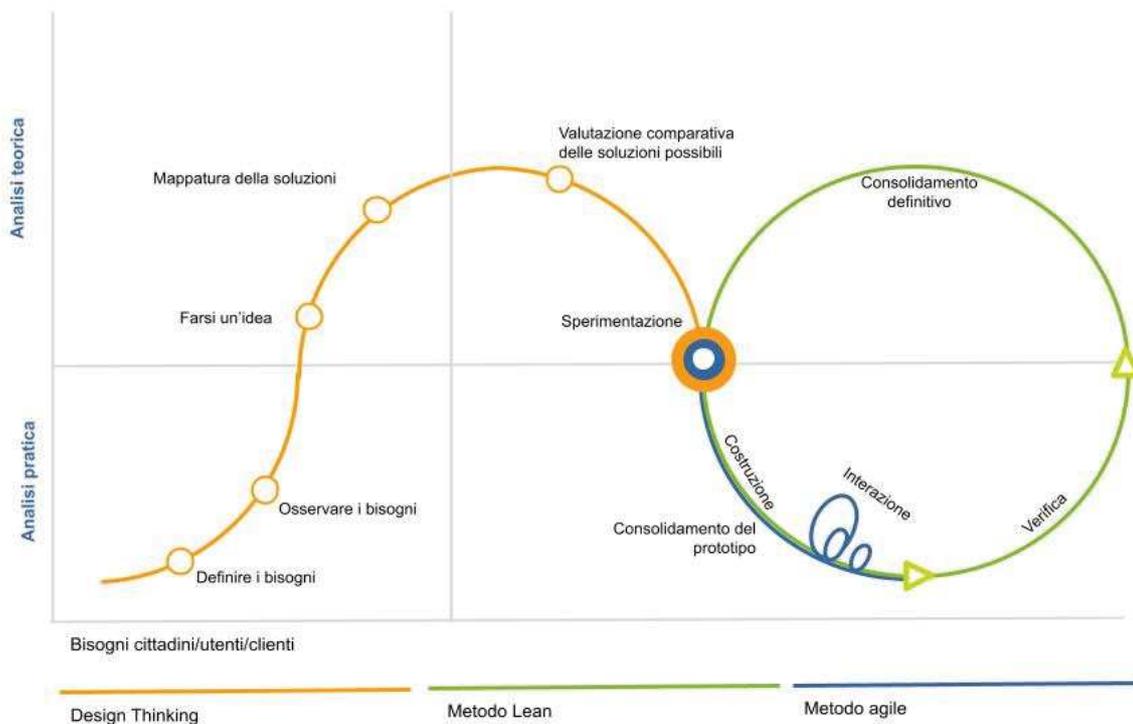


Figura n. 6, Immagine rielaborata e tratta da Nordstrom Innovation Lab.

Per quanto riguarda gli aspetti inerenti la digitalizzazione dei servizi, si rimanda infra al capitolo 5, paragrafo 2.1.6.

b. La trasformazione digitale

Uno dei fattori abilitanti il lavoro agile è sicuramente la tecnologia che, oltre ad una riflessione sullo strumentario a disposizione del lavoratore e dell'organizzazione, comporta necessariamente anche la considerazione del tema delle competenze degli operatori nonché quello degli impatti sui sistemi organizzativi osservati nei paragrafi precedenti (processi, ruoli, servizi) oltre che sulla logistica (cd. *workplace*).

Nel complesso, la provincia di Trento si presenta come uno dei territori italiani più digitalizzati del Paese.

Il rapporto DESI (*Digital Economy and Society Index*) 2020 (elaborato su dati riferiti al 2019) indice, introdotto nel 2015 da Eurostat per il monitoraggio dell'agenda digitale degli Stati membri dell'Unione Europea attraverso l'osservazione di cinque dimensioni (connettività, capitale umano, uso di internet, integrazione delle tecnologie digitali e servizi pubblici digitali) posiziona l'Italia al quartultimo posto in Europa, ma classifica il Trentino ai primi posti tra le regioni italiane, preceduto di poco solo da Lombardia e Lazio⁶⁵.

L'indice conferma che a contribuire maggiormente al posizionamento del Trentino sono proprio le competenze digitali del capitale umano (utilizzo e sviluppo di Internet), seguite da integrazione delle tecnologie digitali (*e-commerce* e digitalizzazione delle attività d'impresa) e servizi pubblici digitali (digitalizzazione della PA ed *e-Government*).

Analizzando la situazione di dettaglio su alcune specifiche aree del rapporto DESI 2020, emerge, infatti, che la provincia di Trento (terza in termini assoluti tra le regioni, dopo Lombardia e Lazio) è in testa nell'area Capitale Umano per competenze digitali almeno di base (46,6%) e per competenze in ambito software (49%).

Nell'area dei Servizi pubblici digitali, la Provincia autonoma di Trento registra la performance migliore a livello italiano, con un punteggio di 82,7 su 100, seguita dalla Lombardia (78,9/100).

La Provincia di Trento eccelle, inoltre, sia per quota di individui che usano i servizi di eGovernment (19% in tutto il Trentino-Alto Adige), sia per individui che inviano moduli compilati alla PA (37%).

La comunicazione della Commissione COM (2021) 118 final "Decennio digitale europeo: Obiettivi digitali per il 2030" sviluppa la trasformazione digitale dell'Europa entro il 2030 attorno a quattro settori principali: competenze, trasformazione digitale delle imprese, infrastrutture digitali sicure e sostenibili e digitalizzazione dei servizi pubblici (Figura 7).

⁶⁵ Fonte: elaborazione Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano su dati Istat, Eurostat, AGCOM, AgID, MISE. Il rapporto evidenzia un'ampia variabilità delle regioni italiane attorno alla media nazionale, fotografando come le regioni italiane si sono presentate alla vigilia della pandemia sul lato del digitale, ma non considerando (i dati osservati sono quelli del 2019) le evoluzioni verificatesi negli ultimi turbolenti 20 mesi.



Figura 7, Obiettivi Digitali per il 2030. Fonte: Decennio digitale in Europa: obiettivi digitali per il 2030 https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en

Anche la strategia italiana per la transizione al digitale (Italia Digitale 2026⁶⁶) si focalizza su cinque ambiziosi obiettivi (Figura 8):

1. diffondere l'identità digitale, assicurando che venga utilizzata dal 70% della popolazione;
2. colmare il gap di competenze digitali, con almeno il 70% della popolazione che sia digitalmente abile;
3. portare circa il 75% delle PA italiane a utilizzare servizi in cloud;
4. raggiungere almeno l'80% dei servizi pubblici essenziali erogati online;
5. raggiungere, in collaborazione con il MISE, il 100% delle famiglie e delle imprese italiane con reti a banda ultra-larga.

⁶⁶ <https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/italia-digitale-2026/>



Figura 8, fonte <https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/italia-digitale-2026/>

In questo contesto, sul territorio provinciale il ruolo del servizio pubblico nel processo di transizione digitale è duplice: trasformare l'attuale organizzazione, con particolare riferimento ai processi di erogazione dei servizi pubblici, ed incrementare le azioni per accrescere le competenze digitali dentro la PA e presso la popolazione così che possano essere tratti, a tutti i livelli, i massimi benefici dal digitale e pienamente realizzati i diritti di cittadinanza digitale, ma contestualmente essere promotore e facilitatore di politiche territoriali finalizzate a garantire infrastrutture digitali adeguate e pronte per le sfide presenti e future prime tra quelle quelle connesse all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (connettività Gigabit, rete 5G, Internet delle cose, Intelligenza Artificiale, computer quantici, calcolo ad alte prestazioni, cybersicurezza) nel solco della strategia europea relativa ai dati, quali condizioni abilitanti per garantire modalità di interazione innovative ed efficienti e risposte tempestive ai bisogni dei cittadini e degli operatori economici.

È evidente che il rapporto di lavoro agile può svilupparsi ed essere maggiormente funzionale in contesti dove, nell'area "ICT e Trasformazione Digitale", vi siano complessive strategie di sviluppo quali ad esempio possono essere, anche in prospettiva: intelligenza artificiale, *advanced computing* e *data, cybersecurity*, sviluppo di infrastrutture abilitanti, *computing* (inclusi *cloud, edge, quantum, high performance, big data & analytics; Internet of things; blockchain*, la realtà aumentata, il *manufacturing* additivo)⁶⁷.

⁶⁷ Per le azioni della Provincia si rimanda alla deliberazione della Giunta Provinciale n. 2090 del 14 dicembre 2020.

Argomento su cui porre particolare attenzione è quello connesso alla *cyber security* per garantire che i livelli di sicurezza salvaguardati sul posto di lavoro tradizionale siano garantiti anche in caso di lavoro da remoto, per evitare fenomeni, quali ad esempio, di *phishing*, *ransomware*, *malware*. Sfida della trasformazione digitale sarà quella trovare il punto di convergenza tra il bisogno dei dipendenti e delle organizzazioni di avere una tecnologia performante con cui ottimizzare le loro attività e quello di garantire la necessaria sicurezza, il tutto sempre assicurando un adeguato livello di sicurezza informatica, in linea con le migliori pratiche e gli standard nazionali ed internazionali per la protezione delle reti delle organizzazioni. In quest'ottica, da promuovere saranno anche la consapevolezza dei lavoratori sull'uso sicuro di tali sistemi informativi anche attraverso la diffusione di apposite linee guida e attraverso la disciplina delle tipologie di attività ammesse. Ad esempio, ciascuna organizzazione potrà prevedere misure di sicurezza volte ad assicurare:

- sicurezza delle identità e degli accessi dei lavoratori;
- sicurezza dei dispositivi di accesso;
- sicurezza di rete;
- sicurezza per la tutela delle informazioni trattate;
- sicurezza preventiva a garanzia di eventi dannosi ai sistemi informativi.

Particolare importanza rivestono poi l'implementazione delle infrastrutture per garantire l'effettiva possibilità di fruire di spazi di lavoro virtuali e luoghi di aggregazione lavorativa tecnologici, fungendo da opportunità per un ulteriore impulso all'adozione diffusa di soluzioni basate sull'applicazione del principio "*cloud first*". La trasformazione digitale, come già ampiamente sottolineato, è anche un dirompente volano ed essa stessa acceleratore della trasformazione organizzativa. Sotto questo aspetto, i processi di lavoro dovranno essere rivisti, come detto nei paragrafi precedenti, nel senso di un loro ridisegno e contestuale automazione in un'ottica *customer/user oriented* e non in quella, spesso autoreferenziale, dell'organizzazione.

Questa trasformazione organizzativa è, quindi, un percorso di ricerca fatto di flessibilità, dinamicità e adattamento a un ambiente in perenne evoluzione. In tale ottica, il punto di partenza è capire come sta cambiando la catena del valore nella propria organizzazione⁶⁸, iniziando dal prodotto/servizio che si offre al cliente per verificare se lo stesso è adeguato a soddisfare i suoi bisogni per poi retrocedere nell'attività di analisi della produzione del servizio fino a capire se vi siano passaggi ridondanti, sprechi e inefficienze in genere.

Tale ridisegno dei processi, anche ai fini della trasformazione digitale, implica organizzativamente una stretta collaborazione e interconnessione fra la funzione IT

⁶⁸ Greg Satell, in "Cascades: How to Create a Movement that Drives Transformational Change" (McGraw-Hill, 2019) afferma inoltre che per un efficace processo di trasformazione digitale bisogna innanzitutto concentrarsi sulle persone prima che sulla tecnologia.

(*Information technology*) e quella HR (*Human Resource*) interne all'organizzazione, oltre che di una metodologia di analisi⁶⁹ ben delineata e approvata in forma di *policy*.

Saranno vincenti, in questo senso, iniziative pianificate e mirate su particolari obiettivi, che potranno avere ricadute positive anche più ampie del previsto. La focalizzazione dovrà avvenire su specifici casi d'uso in linea con gli obiettivi dell'organizzazione, nei quali si possono più facilmente ottenere rapidi successi e poi estendere i progetti di trasformazione al resto dell'organizzazione⁷⁰.

Accanto alle competenze digitali, le organizzazioni dovranno preoccuparsi di sviluppare un digital *workplace* che sappia rispondere alle esigenze dei propri collaboratori e che sia in grado di permettere loro di svolgere le mansioni senza vincoli spazio-temporali.

Inoltre, la tecnologia abilita anche alla modernizzazione dei servizi tramite strumenti digitali che è di importanza cruciale sia per le organizzazioni pubbliche che private (si veda capitolo 5, sezione b - Trasformazione digitale).

Per quanto riguarda il tema delle competenze si rimanda a quanto previsto al capitolo 5, paragrafo 1.2.2 - Competenze. Rispetto al tema specifico delle competenze informatiche, digitali e metodologiche specifiche dei lavoratori e dei *manager*, è di tutta evidenza come le stesse siano oltremodo essenziali per garantire una reale evoluzione organizzativa oltre che una effettiva transizione digitale. Sul tema, con deliberazione della Giunta provinciale n. 1254 del 26 luglio 2021 e in attuazione del percorso condiviso con gli *stakeholder* dei tavoli sulla trasformazione digitale, si è dato avvio al cantiere sulle competenze digitali e metodologie per la trasformazione digitale.

La trasformazione digitale quale fattore abilitante al lavoro agile e di conseguenza alla realizzazione del "distretto Trentino intelligente" è un percorso, non una meta: per tale motivo necessita dello sviluppo di una nuova cultura vocata a flessibilità, adattamento e dinamicità, poiché il viaggio verso il cambiamento non si conclude mai, non ha un punto di arrivo, essendo il cambiamento costante e continuo.

- **Le reti**

Per consentire una complessiva evoluzione digitale delle organizzazioni e del territorio, dovrà essere accelerata l'attuazione dei piani di diffusione delle reti in banda ultralarga⁷¹ o

⁶⁹ Per una proposta di metodologia si veda l'allegato n. 1);

⁷⁰ Su questo specifico aspetto, si veda infra a pag. 6, con riferimento al "Progetto Novelty" promosso dalla P.A.T. in collaborazione con l'Università degli Studi di Trento - Dipartimento di Economia e Management.

⁷¹ La Giunta provinciale sul punto ha approvato da ultimo la deliberazione n. 1639 del 2020, avente ad oggetto "Convenzione operativa del grande progetto per lo sviluppo della banda ultralarga (codice CUP B47D16000070002). Approvazione delle revisioni n. 1 e 2 del piano tecnico". L'elevata dinamicità che contraddistingue il mondo delle telecomunicazioni impone il ricorso a strategie diverse da quelle consolidate, invece, in altri ambiti (quali ad esempio le pianificazioni o programmazioni periodiche) a favore di strumenti più snelli, basati su percorsi di tipo collaborativo in grado di individuare e attuare soluzioni e prassi comuni. Per tale ragione, l'intenzione della P.A.T. è quella di istituire un Tavolo di lavoro per rispondere in tempi più rapidi alle esigenze di digitalizzazione e connettività.

similari che consenta un adeguato livello di connessione su tutto il territorio interessato⁷². Digitalizzazione e connettività sono punti cruciali per la crescita economica, del lavoro e della prosperità in generale. Va da sé che il lavoro agile può trovare diffusione solamente se vi è la reale possibilità di svolgere la propria prestazione lavorativa da qualsiasi luogo ritenuto anche da questo punto di vista idoneo.

La strategia europea prevede che tutta la popolazione debba essere connessa ad almeno 30 Mbps e che almeno il 50% della popolazione utilizzi servizi a 100 Mbps. Quella italiana per la banda ultra larga prevede la copertura ad almeno 100 Mbps per l'85% della popolazione e la copertura ad almeno 30 Mbps per tutti i cittadini italiani. A tale fine il Paese è stato suddiviso in *cluster* rispetto al fatto che un'area infrastrutturabile sia redditizia per l'operatore ovvero sia marginale e a cosiddetto fallimento di mercato (c.d. aree bianche). La Commissione Europea ha fissato nuovi obiettivi digitali al 2025 con lo scopo di creare una «Gigabit Society» nella quale le reti ad altissima capacità consentiranno l'utilizzo diffuso di servizi e applicazioni: 1 Gbps per i principali motori socioeconomici e le imprese ad alto contenuto tecnologico; almeno 100 Mbps in *download* per tutte le famiglie europee, incluse quelle nelle aree rurali, con possibilità di upgrade fino a 1 Gbps; copertura 5G per tutte le aree urbane e le principali vie di trasporto terrestre.

A tal proposito in Trentino, attraverso successivi Piani integrativi, si sta realizzando l'estensione dell'infrastruttura tecnologica (con tecnologia FTTH, FTTC e FWA) come rappresentato nella figura che segue:

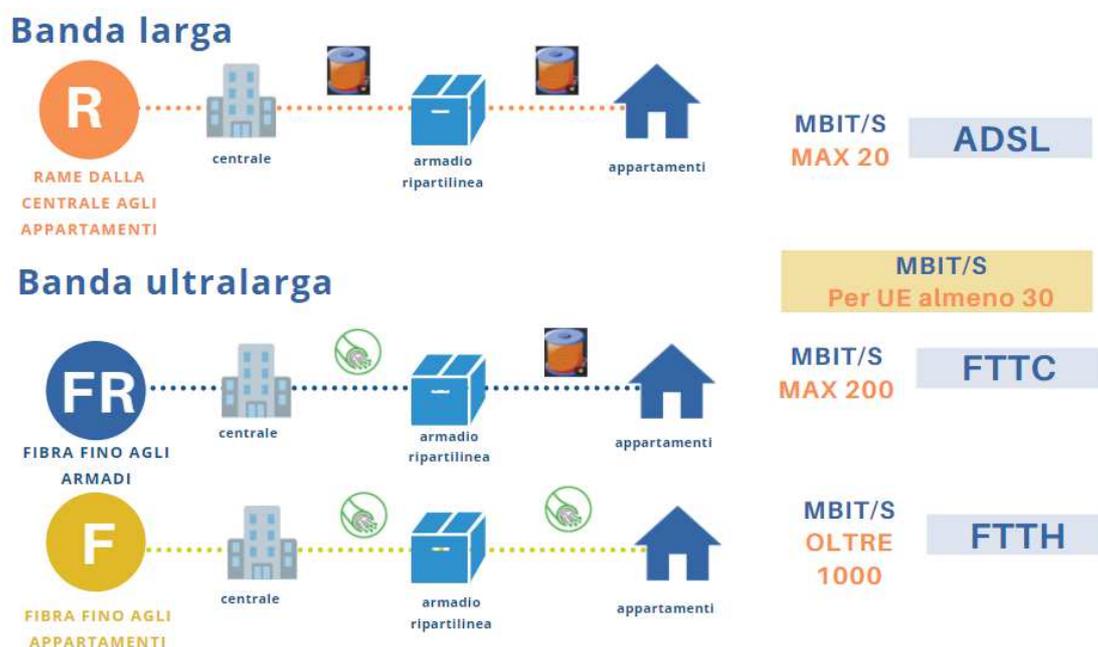


Figura n. 9, fonte interna.

⁷² Questo anche in linea con quanto richiesto dalla Commissione Europea in tema di "Gigabit Society".

L'evoluzione delle realizzazioni del progetto trentino di diffusione della Banda Ultra Larga è scandita secondo le tempistiche riportate nella figura n. 10.

Evolutione delle realizzazioni - Numero Comuni



Figura n.10, fonte interna tratta da Open Fiber.

- Tutela dei dati

Con l'introduzione di nuove modalità di prestazione lavorativa remotizzate e digitalizzate, sempre maggiore attenzione è da prestare al tema della protezione dei dati, da intendersi sia come patrimonio dell'organizzazione, sia come informazioni riguardanti il lavoratore, nell'ottica di rispettare le disposizioni in materia di dati personali che rinviano allo Statuto dei lavoratori (Legge n. 300 del 1970) e alle disposizioni della contrattazione collettiva ove presenti. La stessa legge n. 81/2017, relativamente alle forme di controllo sulla prestazione del lavoratore agile, si limita a rinviare all'articolo 4 del citato Statuto.

Per garantire la tutela dei dati gestiti dalle organizzazioni, dovrà essere verificato da queste ultime, innanzitutto, se la remotizzazione della prestazione debba comportare una rivalutazione in termini di analisi, mappatura e definizione dei rischi dei trattamenti effettuati dal lavoratore agile e la necessità di definire le regole in base alle quali è eventualmente consentito l'utilizzo di *device* e *software* non di proprietà dell'organizzazione. In particolare, l'analisi dei rischi è finalizzata a valutare se gli strumenti utilizzati in relazione ai dati personali trattati garantiscano livelli di protezione adeguati⁷³.

⁷³ Si rinvia agli articoli 35 del Regolamento europeo 2016/679, General Data Protection Regulation (GDPR) (valutazione d'impatto), 24 e 25 (*privacy by design e by default*) e 32 (misure di sicurezza fisiche, logiche e organizzative, che devono garantire un rischio residuale basso su tutti i trattamenti).

Inoltre, il lavoratore agile che utilizzi i propri *device* per svolgere la prestazione lavorativa dovrà garantire adeguati livelli di sicurezza e protezione della rete secondo le esigenze e le modalità definite dalle singole organizzazioni, che potranno prevedere ad esempio costanti aggiornamenti di sicurezza del sistema operativo, accessi protetti da *password* sicura, accessi al sistema configurati in modalità tale da garantire il blocco automatico quando il dipendente si allontana.

Sarà necessario, adottare specifiche *policy* anche in ordine all'utilizzo delle piattaforme *web*, utilizzate per *meeting*, condivisione di contenuti e documenti.

c. La logistica e spazi fisici

L'introduzione del lavoro agile induce dei ragionamenti di prospettiva anche dal punto di vista degli spazi da destinare al lavoro: ciò sia dal punto di vista quantitativo, ovvero come misura di spazio che sarà necessario per ospitare i nuovi lavoratori agili, sia dal punto di vista qualitativo, ossia sul come debba essere strutturato l'ufficio del futuro.

Dal punto di vista quantitativo, il livello di "densità" degli spazi-ufficio (rapporto tra lavoratori e postazioni da garantire con la nuova configurazione lavorativa) sarà una delle chiavi da indagare e sarà tendenzialmente in diminuzione.

Infatti, immaginando che si parta da rapporti che, nella fase pre-pandemica, in molti casi si sono ragguagliati al razionale 1:1 per arrivare invece durante la pandemia, a un rapporto 2:1 o addirittura 3:1, ovvero a rapporti ancora più spinti, pro futuro ci sarà da capire su quali valori ci si assesterà. Nella tendenziale riduzione di questo rapporto si dovranno contemperare almeno due potenziali esigenze delle organizzazioni: quella della massimizzazione del risparmio per il costo-postazione contro quella della necessità che vi sia un ufficio del futuro che favorisca la collaborazione creativa fra i dipendenti, rafforzi fra di loro il *sense making* identitario e il bisogno di socializzazione degli individui tenuto conto che, generalmente, la presenza fisica accelera l'efficienza collaborativa e quindi la velocità con cui una *equipe* risolve i compiti assegnati.

A tale ultimo proposito non bisogna dimenticare che la comunicazione è un processo non solo verbale – la qual cosa potrebbe autorizzare ad un uso futuribile ed esclusivo delle piattaforme di *collaboration* – ma anche paraverbale e addirittura non verbale⁷⁴. Aspetti che sottolineano il fatto che non si possa prescindere da un *quid* di lavoro anche in presenza per garantire compartecipazione fisica tra colleghi, per indirizzare più proficuamente l'azione lavorativa e anche per evitare il senso di spaesamento dato da un lavoro svolto completamente da remoto, avulso da qualsiasi forma di interazione sociale.

In definitiva, sembra potersi dire che gli spazi che il datore di lavoro dovrebbe garantire al lavoratore in un nuovo contesto di agilità dipendano da valutazioni che dovranno tener conto di dinamiche sia organizzative sia attinenti ai bisogni del lavoratore⁷⁵. Dal punto di vista organizzativo, vi saranno processi lavorativi che potranno essere svolti completamente da remoto, mentre vi saranno attività che potranno essere portate a termine in parte da remoto e in parte in presenza e alcune addirittura che saranno rese completamente in presenza⁷⁶, oppure quota parte e/o fasi delle attività stesse e dei processi lavorativi che, per loro caratteristica, si prestano maggiormente ad essere svolte in presenza.

⁷⁴ Si veda per tutti Paul Watzlawick, J.H Beavin, D.D. Jackson, Pragmatica della comunicazione umana, Casa editrice Astrolabio, 1971.

⁷⁵ Haynes, B. P., Suckley, L., & Nunnington, N. Workplace alignment: An evaluation of office worker flexibility and workplace provision. Facilities, 2019.

⁷⁶ Si veda l'allegato n.2.

Le organizzazioni dovranno poi porsi il problema di garantire, anche a chi a casa non avrà la possibilità di attrezzare postazioni lavorative idonee e sia nell'impossibilità di lavorare in altri luoghi, degli spazi di *coworking* adeguati⁷⁷.

Dal punto di vista qualitativo gli spazi di lavoro sconteranno un'evoluzione da luoghi assegnati in via permanente a luoghi più flessibili, utilizzati da più soggetti, di metrature più contenute, ma che favoriscano la comunicazione e la collaborazione tra i lavoratori.

L'evoluzione sarà verso luoghi di lavoro con *layout* integrati, dove gli spazi siano disegnati e utilizzati a seconda della loro funzione (ad esempio riunioni, incontri riservati, pause) e che permettano di lavorare in mobilità anche all'interno del proprio ufficio con la massima flessibilità⁷⁸.

L'ufficio del futuro sarà sempre più fluido, poiché è già possibile immaginare che i lavoratori – in base alle priorità personali, alle attività da svolgere e alle necessità dell'organizzazione – possano scegliere il luogo più adatto, in quel determinato momento, per svolgere la propria prestazione. Il *layout* degli spazi dovrebbe, quindi, tenere in considerazione, oltre al numero di persone e al genere di attività che svolgono, anche le caratteristiche delle persone che lo “vivono” ed utilizzano in termini di età e/o generazione e di abitudini.

Il *new normal* che si sta delineando rappresenta un cambiamento epocale e un'occasione storica di riorganizzazione del lavoro: si andrà verso un modello di spazio diffuso dove il ripensamento degli spazi di lavoro implica anche una differente relazione con il tessuto urbano in cui si inseriscono e il recupero di una nuova dimensione comunitaria che diventa sempre più policentrica.

L'ufficio, non più necessariamente in un'unica sede, porterà a svincolarsi dal tradizionale modello centralizzato in grandi strutture e a una redistribuzione dei lavoratori dalle parti centrali a quelle più esterne così come si distribuiranno su scala di quartiere anche le altre funzioni urbane, da quelle produttive a quelle di servizio.

È importante che l'approccio innovativo alla logistica non sia più solo “ingegneristico”, ma venga integrato progressivamente con le politiche del personale, organizzative e digitali, con il coinvolgimento del personale affinché venga percepito come vantaggioso e importante per il proprio benessere. Concepire e progettare spazi di lavoro *smart* non vuol dire creare uffici con meno posti per il minor numero di persone presenti, ma dei veri e propri “*smart office*”, nuovi ambienti con caratteristiche tali da sfruttare al massimo ogni componente. Il primo e fondamentale requisito deve essere dunque la possibilità di sganciare il lavoratore da una postazione fissa, con la possibilità di scegliere di volta in volta lo spazio di lavoro più adatto alla specifica attività. Il cambiamento non deve essere

⁷⁷ Bueno, S., Rodríguez-Baltanás, G., & Gallego, M. D. Coworking spaces: A new way of achieving productivity. *Journal of Facilities Management*, 2018.

⁷⁸ Errichiello, L. & Pianese, T., Toward a theory on workplaces for smart workers. *Facilities*, 2019.

dunque solo di progettazione, ma prima ancora di cultura e approccio, nel rispetto di alcune linee guida:

1. differenziare – attività diverse richiedono spazi diversi, alcuni con caratteristiche che aiutino il pensiero creativo o la concentrazione, altri dedicati alla collaborazione, altri ancora a pause e socializzazione;
2. riconfigurare – gli spazi devono poter essere adattati in tempi brevi e con facilità alle diverse esigenze, rimanendo accoglienti e confortevoli;
3. digitalizzare – gli spazi devono essere integrati con tecnologie digitali che ne favoriscano fruibilità ed efficacia.

Per questo gli uffici potranno essere impostati in senso *open space*, *hot desking*, condivisione della scrivania e un'ampia varietà di spazi di lavoro, tra cui zone silenziose per favorire la concentrazione e "terzi spazi", un *mix* di ambienti di lavoro e aree di riposo.

2.3. La correlazione fra promozione del lavoro agile e cambiamento organizzativo

Il primo assunto alla base del Piano è che con la promozione diffusa del lavoro agile si possa ingenerare un processo di cambiamento⁷⁹, nel senso di incremento dell'agilità⁸⁰, in tutte le componenti che caratterizzano le organizzazioni nel loro complesso, ovvero le politiche del personale, i ruoli professionali, i processi e le relazioni organizzative, i servizi, le tecnologie.

In questo senso si parla di organizzazioni come di un costrutto socio-tecnico che, nella prospettiva appena delineata, dovrebbero essere maggiormente flessibili, adattabili⁸¹ e in presa diretta con i bisogni del mercato (per le imprese) e dei cittadini (per le pubbliche amministrazioni) e quindi auspicabilmente con un più alto livello di *performance*.

Ma perché il cambiamento del paradigma lavorativo nel senso dell'agilità dovrebbe influenzare anche il cambiamento e la cultura organizzativa?

Per cultura organizzativa qui intendiamo un insieme di norme che caratterizzano un'organizzazione e che condizionano il comportamento delle persone e dei gruppi che operano al suo interno.

Tali norme, a loro volta, generano aspettative nelle persone in merito ai comportamenti che si ritengono appropriati o inappropriati all'interno di ogni organizzazione. Quindi, su ogni lavoratore la cultura determina il comportamento e influenza le scelte personali.

Possono essere invece le scelte dei lavoratori in una dinamica circolare, a loro volta capaci di influenzare la cultura organizzativa⁸²?

Secondo l'ottica del presente Piano si ritiene di sì, in quanto porre una visione e strategia univoca – in questo caso la promozione del lavoro agile – orienta il comportamento individuale e dei gruppi in un processo di progressivo allineamento fra aspettative individuali e attese collettive.

⁷⁹ Uno dei massimi esperti di leadership e management del cambiamento è senza dubbio J. Kotter, professore della Harvard Business School. Egli afferma che i manager devono abbattere la resistenza diffondendo un senso di urgenza per far comprendere che il cambiamento è veramente necessario. Il *management* per fare questo, deve identificare le minacce che provengono dall'esterno, ipotizzare gli scenari futuri, identificare le opportunità che potrebbero essere sfruttate, favorire il dialogo ed il confronto tra le persone.

⁸⁰ Oggi il processo di trasformazione deve essere pensato in modo iterativo e continuamente evolutivo anche per aggiustamenti successivi e olistico riguardando strutture, persone, processi tecnologia, cultura e accelerato mediante "fughe in avanti" innestate nel modo di pensare organizzativo esistente.

⁸¹ In *Legacy - 15 lessons in Leadership*, James Kerr, 2019, Mondadori Libri, a pagina 35 afferma che si è portati a considerare gli eventi della vita come in una costante progressione lineare di crescita e perfezionamento senza fine ma, in realtà, ciò che si verifica è che il tutto si dipana in maniera ciclica, in flussi e riflussi, crescita e declino. Ecco allora che (pag. 37) bisogna sottoporsi ad un ciclo continuo di interazioni con l'ambiente, per adattarsi al suo cambiamento costante. Per fare ciò è necessario: agire velocemente, con decisioni rapide e con determinazione per avere vantaggio competitivo.

⁸² Angelo Benozzo e Claudia Piccardo in *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina, 2009 a pagina 82 affermano che la cultura organizzativa è una cornice di significati in grado di dare senso a ciò che accade nelle organizzazioni. Una cultura ha la funzione di generare modelli cognitivi che permettono la categorizzazione e l'interpretazione di ciò che accade nell'organizzazione.

Si parte da un assunto fondamentale: il lavoro è un valore importante per le persone e, poiché le organizzazioni camminano e prosperano sulle gambe dei lavoratori, è chiaro che un cambiamento radicale, “messo nero su bianco” nei documenti strategici delle organizzazioni rispetto ai modi di svolgersi della prestazione lavorativa può influenzare l’evoluzione, nel senso sopra detto, dell’organizzazione entro la quale il lavoro si svolge. Abram Kardiner affermava che le organizzazioni traggono origine dai comportamenti individuali che si ripetono nel corso del tempo e che, a loro volta, influenzati dalle norme in un processo circolare, si consolidano in condotte che poi sono adottate da tutti gli individui che fanno parte della stessa realtà⁸³.

Infatti, gli atteggiamenti, come predisposizione appresa a rispondere in maniera prevedibilmente favorevole o sfavorevole nei confronti di un oggetto, una persona o una situazione, si basano, oltre che su altre correlazioni, anche su convinzioni e regole. L’innovazione regolatoria induce, quindi, nelle persone, nuove convinzioni che, ripetute e sedimentate in esperienza, inducono, con gradualità, il cambiamento⁸⁴ anche organizzativo.

Nella nozione di “regole e convinzioni” intese in senso ampio, può essere ricompresa anche una proposta di visione e strategia per il cambiamento da parte dell’organizzazione che, se attuata a piccoli passi graduali e adeguatamente comunicata per evitare quanto più possibile le inevitabili resistenze, permetterà di istituzionalizzare il cambiamento e, progressivamente, a integrarlo nella cultura collettiva dell’organizzazione⁸⁵ stessa. Secondo Schein⁸⁶ la cultura organizzativa derivata da una nuova visione cambia le credenze, i valori, le norme e le regole di comportamento che vigevano precedentemente, che andranno a mutare e con loro i modelli organizzativi.

⁸³ Abram Kardiner, L’individuo e la sua società, Saggi Bompiani, 1965.

⁸⁴ Fishbein M, 1963. An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. Human Relations, 233-240.

⁸⁵ Kotter in http://qualitiamo.com/articoli/Modello_di_Kotter.html

⁸⁶ Schein E.H., Cultura d’azienda e leadership, 2018, Raffaello Cortina.

2.4. Il distretto Trentino intelligente

Si ritiene che le scelte organizzative che, a partire dal lavoro agile, dovessero rendere le organizzazioni del territorio maggiormente flessibili e proattive, potrebbero incentivare anche *policy* territoriali orizzontali⁸⁷ che favoriscano la sostenibilità ambientale, istituzionale, economica e sociale nell'ambito di un contesto definito che qui è stato definito⁸⁸ e che si vuole identificare in definitiva come l'intero territorio Trentino.

Il distretto si può configurare come un reticolo sistemico e complesso di soggetti di varia natura come ad esempio soggetti profit, no profit e pubbliche amministrazioni che si coordinano per co-creare modelli di sviluppo territoriali entro una visione condivisa (nel nostro caso sulla promozione del lavoro agile) che poggia su solidi valori di riferimento tenendo conto di tutti gli interessi degli *stakeholder* in campo.

Molto spesso quando ci si riferisce alla *smartness* territoriale si associano a questa locuzione determinanti di sviluppo del territorio che attengono essenzialmente alla componente tecnologia e a quella della cosiddetta "sensoristica".

Tuttavia, nella prospettiva qui accolta, si intende mettere al centro dei "processi di creazione del nuovo" le persone, singole o inserite in contesti collettivi che, anche avvalendosi delle tecnologie, con le loro conoscenze, le loro capacità e la loro iniziativa, possono contribuire ai processi innovativi nell'ambito di un ecosistema che, grazie a ciò, progredisce entro una *governance* intelligibile e condivisa, sviluppandone così il capitale sociale e intellettuale e, quindi, di conseguenza, maggiore vivibilità e sostenibilità⁸⁹.

Questo nuovo protagonismo dei cittadini sia come singoli, sia nelle formazioni sociali ove si sviluppa la loro personalità che si vuole promuovere con rapporti di lavoro più agili, dovrebbe portare a impostare, tra l'altro, politiche coerenti con l'Agenda 2030 riferite:

- a una nuova gestione della mobilità e dei tempi dei servizi pubblici;
- a una crescita economica sostenibile anche dal punto di vista ambientale, grazie a una maggiore vivibilità degli ambienti urbani e periferici e a una rimodulazione della mobilità casa-lavoro;

⁸⁷ In questo senso per *policy* si intendono "un insieme di decisioni e di azioni interrelate che la selezione di obiettivi e di mezzi per raggiungerli all'interno di una situazione definita" e che sono l'output di un processo politico. Si veda in questo senso Introduzione all'analisi delle politiche pubbliche, Christopher Ham e Michael Hill, Il Mulino, 1984.

⁸⁸ Cfr nota 4. Si veda a tal proposito come viene declinata la nozione di ecosistema in "Innovation ecosystem: a conceptual review and a new definition" di Ove Granstrand e Marcus Holgersson, in *Technovation*, 90-91 2020 che definiscono gli ecosistemi innovativi come un "evolving set of actors, activities and artifacts, and the institutions and relations, including complementary and substitute relations...". Altre riflessioni sul tema si possono rinvenire in "Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto", di Mario Calderini e Francesco Gerli, in *Impresa sociale* n. 3/2020 e in "Innovation ecosystem: a critical examination", di Deog-Seong Oh, Fred Philips, Sehee Park, Seung Hyun Lee, 54 (2016).

⁸⁹ A tal proposito, nel libro di Gianluca Cristoforetti e Gianni Lodi, *H2H Human Revolution*, Rizzoli, 2017, a pagina 168, si cita il testo di Gregorio Arena e Christian Iaione "L'età della condivisione" dove gli autori, riferendosi alle città intelligenti, parlano di una narrazione che, fino ad oggi, è stata eminentemente tecnologica, ma le vere città (*rectius* territori) intelligenti sono quelle in cui si investe sull'intelligenza civica, dove l'economia collaborativa non è solo la *sharing economy* ma la *pooling economy*.

- al potenziamento delle reti e delle competenze tecnologiche finalizzato anche a una maggiore attrattività imprenditoriale e turistica;
- a favorire la conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro tramite l'introduzione di piani aziendali di *smart working*, mantenendo nel contempo alta la *performance* organizzativa anche nel caso di impossibilità di spostamento all'interno del territorio a causa di eventi imprevedibili quali gli eventi legati al COVID-19;
- ad aumentare l'offerta di lavoro;
- a incentivare le attività economiche di prossimità;
- a rivitalizzare le zone periferiche a orografia complessa tramite un riequilibrio della distribuzione dei servizi e delle infrastrutture fra centro e periferia;
- ad accrescere il capitale sociale e alla solidarietà inter-generazionale soprattutto nei territori di montagna a rischio spopolamento;
- a dare impulso alla trasformazione digitale diffusa delle organizzazioni pubbliche e private;
- a riqualificare il patrimonio pubblico e privato anche nell'ottica della rigenerazione energetica e urbana (ad esempio nella creazione di spazi di *coworking*);
- a promuovere della parità di genere e dell'accesso al lavoro di persone fragili;
- a valorizzare in genere la risorsa tempo da dedicare alla famiglia, al tempo libero e anche per svolgere attività generatrici di capitale sociale, tipo quelle di volontariato;
- a sviluppare il *welfare* aziendale e territoriale sistemico complementare a quello istituzionale.

Alla luce di ciò, i soggetti protagonisti dello sviluppo in senso di distretto del territorio sono:

gli enti del Sistema Provincia (amministrazione provinciale, comparto scuola, enti strumentali pubblici e privati), gli altri enti del sistema provinciale integrato (Comuni, Comunità di Valle, Aziende Provinciali Servizi alla Persona), le organizzazioni del Settore Privato sia *profit* che *no profit*, nonché le altre organizzazioni pubbliche territoriali quali Regione autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol, Camera di commercio Industria Artigianato e Agricoltura e Università degli Studi di Trento.



Figura n. 11, fonte interna

2.5. I valori

La visione proposta dal Piano poggia su valori di riferimento che costituiscono, rispetto alla stessa, sia momento fondativo che “motore” capace di “corroborare” l’orizzonte di senso da questa proposto.

Come afferma un autore, l’esperienza prodotta dalla progettazione, frutto della relazione di un fine e di un valore, è esperienza “di senso” in quanto orienta l’andare verso la meta auspicata⁹⁰.

I valori su cui si innesta la visione che il Piano vuole promuovere nel territorio e sui quali poggia la visione qui proposta sono i seguenti.

1. La persona

Nella nuova normalità che ci attende è necessario che le azioni delle organizzazioni pubbliche e private siano ancora di più antropocentriche e focalizzate sui bisogni delle persone che lavorano e che tali risorse vengano messe al centro, prima di altre, nelle attività delle organizzazioni prima, ma anche nelle scelte di *policy* che orientano i comportamenti della compagine sociale.

Michael Crozier affermava ancora negli anni ‘90 del secolo scorso che la risorsa umana sta diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre⁹¹.

Questo vuol dire evolvere organizzazioni che ora sono “adattive” a un “altro da sé” che può essere adattamento all’operatività dei macchinari⁹² ovvero al concetto di “valore” dal punto di vista del cliente⁹³ e ancora, infine, nella concezione weberiana, alla norma e alla funzione, a una concezione dove si sviluppa ancora di più la “consapevolezza” del valore del capitale umano⁹⁴ per l’organizzazione rispetto ai propri valori, alla propria visione e alla propria missione.

⁹⁰ Francesco Paparella in *Etica & Politica*, XVIII, 2016, 2, pp. 419-437, Edizioni Università di Trieste.

⁹¹ In “Direzione delle risorse umane”, pag. 106, Cocozza, Franco Angeli Editore, 2012 si afferma come “il vantaggio competitivo che l’impresa raggiunge [...] sarebbe determinato da una combinazione irripetibile di risorse “inimitabili” che dunque conferirebbero unicità al comportamento dell’impresa medesima. Per questo si parla, a proposito delle risorse umane, come di un invisible asset di una risorsa intangibile e irripetibile.

⁹² In “Direzione delle risorse umane”, pag. 99, Cocozza, Franco Angeli Editore, 2012 si afferma che nell’ottica Taylorista la selezione delle persone deve avvenire in base alla “capacità di essere adeguati al tipo di lavoro offerto.

⁹³ Nella modalità di produzione cd. Toyotista.

⁹⁴ D’altro canto un affermato e visionario tycoon sembra abbia affermato che costituisce dovere primo di chi sta alla guida di un’organizzazione quello di considerare che: “*Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients*”.

È dalla consapevolezza della propria identità individuale come persone, ma anche come gruppo di uomini e donne che lavorano per un obiettivo comune nella realizzazione della missione e della visione organizzativa, che nasce l'esigenza di riaffermare in questo processo la centralità del capitale umano.

Nel senso sopra detto, sia pur in un contesto in cui il digitale sia ormai pervasivo, le "macchine" non possono che essere uno strumento per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini: il "nuovo" non è funzionale senza interrelazione fra dimensione digitale e dimensione umana, quale necessario antefatto di qualsiasi evoluzione. In altre parole alle connessioni digitali devono corrispondere connessioni umane.

A fronte di coloro che prefigurano un futuro distopico dove il *trade off* tra digitalizzazione e lavoro umano sarà a favore del primo, si può rispondere affermando che la centralità della persona umana nelle organizzazioni e nella società è invece imprescindibile, poiché l'uomo è il fondamento e il fine della società stessa come riconosciuto anche nella nostra Carta costituzionale (articoli 2, 3 e 32).

2. Il lavoro

Per parlare del lavoro come valore su cui poggia questa visione appare importante riferirsi alla Carta costituzionale italiana che, dell'argomento, si occupa in maniera diffusa. In particolare, la nostra Costituzione è permeata da un importante principio lavoristico che lega in un ideale *fil rouge* gli articoli 1, 4, 35, 36 e 41.

In questo senso, il lavoro è visto come vero e proprio mezzo di sviluppo della personalità e, al contempo, come strumento di sviluppo della Comunità nel suo insieme. Sotto questa prospettiva il lavoro costituisce il mezzo, il *trait d'union* tra il principio personalistico, che pure anima molte norme della Carta fondamentale, e quello solidarista. Quindi, per il tramite di un lavoro dignitoso, la persona realizza la sua autonomia personale dimostrando le proprie capacità e abilità, ma è al contempo attore dello sviluppo economico, sociale e culturale della comunità in cui vive e opera.

È, quindi, postulabile l'idea che, ripensando le modalità di prestazione del lavoro, si possano in un certo senso anche influenzare i rapporti socio-economici.

In tale ottica, il lavoro non va valutato solo in relazione alle sue ricadute materiali per i cittadini, ma anche come attività che permette l'espressione delle abilità, propensioni e capacità, desideri della persona e che, in questo senso, viene riconosciuto come elemento essenziale dell'identità personale.

3. L'Autonomia

Nel momento in cui nel Piano si parla di distretto e di territorio, con riferimento al Trentino,

ciò evoca immediatamente l'idea dell'Autonomia quale fattore valoriale che non è da intendere solo nella sua accezione politica e istituzionale, ma anche come anelito di una comunità di destino che, partendo dai portati della sua storia,⁹⁵ aspira a governarsi da sé nell'ambito della Repubblica italiana.

Ciò implica che l'Autonomia non può essere vista unicamente come il frutto di un intervento legislativo, ma come un'attitudine dei trentini ad autogovernarsi, anche per scegliere quali possano essere i termini di sviluppo del proprio territorio. Territorio di montagna che, in ragione della sua orografia complessa, rinviene nella propria Autonomia un fattore per il mantenimento delle tradizionali reti di solidarismo comunitario e di sviluppo economico che hanno caratterizzato il vivere nelle "terre alte" nella conservazione della propria identità culturale e territoriale.

Per questo l'Autonomia costituisce il necessario antecedente logico e l'attivatore di meccanismi di collaborazione interistituzionale e di *policy* pubbliche specifiche per la promozione di nuove idealità e visioni quale quelle proposte dal presente Piano.

⁹⁵ Gli antefatti dell'autonomia Trentina si possono rinvenire nel principato vescovile di Trento nell'anno mille per poi essere perpetrata nell'ambito dell'appartenenza all'impero austroungarico prima e nella Repubblica italiana poi. L'Autonomia speciale del Trentino (e del vicino Alto Adige/Südtirol, con il quale il Trentino forma la Regione autonoma Trentino Alto Adige) nasce dall'accordo italo-austriaco sottoscritto a Parigi il 5 settembre del 1946 dall'allora presidente del Consiglio italiano e ministro degli Esteri Alcide De Gasperi e dal ministro degli Esteri austriaco Karl Gruber. Successivamente il testo dello Statuto, approvato dall'Assemblea costituente italiana (incaricata di scrivere la Costituzione dell'Italia repubblicana e post-fascista), è diventato la legge costituzionale n. 5, promulgata il 26 febbraio del 1948. I trentini e i sudtirolesi indicano solitamente questo Statuto come il primo Statuto di Autonomia, per distinguerlo dal secondo Statuto, che è del 1972. Vedi a tal proposito, Aldo Stella, *Storia dell'Autonomia Trentina*, 1997, Edizioni UCT, Trento. Si veda anche "Tirolo Alto Adige Trentino. Uno sguardo storico", edito da Euregio Tirolo; La Regione Trentino-Alto Adige, Enzo Reggio d'Acì, Giuffrè Editore, 1994; *Le autonomie speciali*, Gianfranco Cerea, Franco Angeli Editore, 2014; *La montagna perduta*, Cerea e Marcantoni, 2016, Franco Angeli Editore.

"Sapere da dove veniamo, per capire dove vogliamo andare".

Contesto

Qualsiasi ragionamento di sviluppo di una situazione non può che basarsi su una analisi dell'esperienza e soprattutto dai dati che dalla stessa emergono. In questo Piano si è partiti dall'analisi del contesto territoriale trentino, con particolare riferimento a quanto avvenuto presso l'ente Provincia, per arrivare all'analisi dei dati nazionali e internazionali con riferimento al fenomeno del lavoro agile. Sulla base di ciò sono stati messi in luce i punti di forza e di debolezza che la visione auspicata potrebbe incontrare nella sua diffusione.

L'esperienza della Provincia Autonoma di Trento

Il "progetto TelePAT" promosso a partire dal 2012 in via sperimentale ed evolutosi nel 2015 nel "progetto Telepat 2.0" che, con un accordo decentrato, ha portato a sistema il lavoro a distanza come istituto fruibile dai dipendenti dell'amministrazione provinciale

I risultati dell'esperienza

I **risultati positivi** del progetto sono considerati superiori rispetto ai punti di attenzione e hanno contribuito a costituire la *best practice* di partenza per il progetto europeo **Ve.LA** e a far vincere all'amministrazione provinciale numerosi premi a livello nazionale

Cosa è cambiato in emergenza

Le esperienze hanno consentito alla PAT di affrontare l'emergenza sanitaria attraverso l'applicazione a **tutti i dipendenti** di modalità di lavoro a distanza

Le ricerche e il monitoraggio

Per valutare gli impatti della modalità diffusa di lavoro agile adottata in fase emergenziale, sono stati elaborati **indicatori proxy di output** dell'attività amministrativa, sono state fatte analisi con somministrazione di **questionari** e **ricerche** su nuove possibili forme di flessibilità

I dati del Trentino

Il lavoro agile a **livello territoriale**: i numeri e i confronti

I dati nazionali e internazionali

Il lavoro agile a **livello nazionale** come si realizza: i numeri e i confronti



3. Contesto

Il contesto Trentino e l'esperienza agile dell'ente Provincia autonoma di Trento nel periodo pre-pandemico

Nella tabella di cui alla figura n.12, sono riportati alcuni dati riguardanti il territorio trentino, utili per riuscire a contestualizzare gli obiettivi e le azioni che saranno da porre in essere in attuazione del presente Piano.



Figura n. 12, fonte dati ISPAT.

In tale quadro socio-economico e demografico la pubblica amministrazione trentina si colloca ai vertici delle classifiche internazionali che misurano la qualità delle pubbliche amministrazioni e può, quindi, proporsi a buona ragione come attore di coalizione per l'attuazione degli obiettivi del Piano.

Infatti, secondo l'*Institutional Quality Index*⁹⁶ (IQI), la P.A.T. si colloca al vertice in Italia per la qualità della pubblica amministrazione. Questo risultato è confermato anche dall'ultima edizione dell'EQI (*European Quality of Government Index*), l'indice europeo che fotografa la percezione dei cittadini sulla qualità del governo regionale realizzato tramite un sondaggio dall'Università di Göteborg e relativo al 2021.

⁹⁶ L'*Institutional Quality Index* misura la qualità delle istituzioni pubbliche a livello provinciale - aggiornato con dati al 2019 - ideato dalla professoressa Annamaria Nifo dell'Università degli Studi del Sannio e dal professor Gaetano Vecchione dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Nello specifico, l'IQI si basa su dati oggettivi e assegna un valore da 0 a 1 per ogni provincia analizzata, considerando cinque aspetti:

1. *Voice and accountability* (sintetizza la partecipazione alla vita pubblica dei cittadini e il loro livello di istruzione e culturale);
2. *Government effectiveness* (riassume la presenza di infrastrutture - anche digitali - e servizi come sanità e istruzione, la qualità ambientale e il tasso di raccolta differenziata);
3. *Regulatory quality* (considera l'apertura dell'economia, l'attività imprenditoriale nel territorio e la presenza di dipendenti della Pubblica Amministrazione);
4. *Rule of law* (sintetizza i tassi di criminalità, l'efficienza della giustizia civile, l'economia sommersa e l'evasione fiscale);
5. *Corruption* (guarda ai crimini contro la pubblica amministrazione e alla cattiva amministrazione).

In base ai dati aggiornati al 2019, secondo questo indice, a livello provinciale il Trentino ottiene il valore massimo, pari a 1, ponendosi al vertice nella classifica, seguito da Trieste (0,96) e Treviso (0,92). Nel 2004, anno in cui è stata avviata la serie storica dell'IQI, Trento era seconda in graduatoria con un punteggio pari a 0,86.

La classifica dell'IQI, basata su dati oggettivi, viene confermata, come detto, anche dall'EQI. Anche in questo caso, la Provincia autonoma di Trento risulta al primo posto in Italia, confermando la propria *leadership* tra le regioni del Belpaese come accaduto già nella seconda e terza edizione dell'EQI pubblicate nel 2013 e nel 2017.

		2010	2013	2017	2021
Trento	EQI	0.307	0.719	-0.253	0.010
	ranking EUROPA	92	61	118	100
	ranking ITALIA	3	1	1	1
Italia	EQI media	-0.764	-0.861	-1.047	-0.864

Figura n. 13, rielaborazione dati interna.



Figura n. 14, rielaborazione dati interna.

Come già specificato anche nell'atto di indirizzo⁹⁷, nell'Amministrazione provinciale, nell'ultimo decennio, sono stati intrapresi vari progetti volti all'introduzione di innovative modalità di prestazione del lavoro. Proprio queste precedenti esperienze hanno consentito alla P.A.T. di affrontare l'emergenza sanitaria attraverso l'applicazione a tutti i dipendenti di modalità di lavoro a distanza.

Di seguito, un breve elenco delle esperienze precedenti. La prima di queste è il "progetto TelePAT", promosso a partire dal 2012, in via sperimentale, ed evolutosi nel 2015 nel "progetto Telepat 2.0" che, con un accordo decentrato, ha portato a sistema il lavoro a distanza come istituto fruibile dai dipendenti dell'amministrazione provinciale, provvedendo a stabilizzare e a regolamentare il telelavoro domiciliare, il telelavoro presso telecentro e il lavoro mobile per il personale con qualifica di dirigente e di direttore⁹⁸, nonché ad approvare le linee guida per la sperimentazione del lavoro agile per la figura professionale del funzionario con elevata autonomia. I dipendenti che hanno aderito al progetto TelePAT

⁹⁷ Deliberazione della Giunta provinciale n. 2236 del 22 dicembre 2020, avente ad oggetto: "Approvazione di un Atto di indirizzo politico-amministrativo recante criteri e modalità per la promozione del lavoro agile, mediante un Piano strategico di legislatura, presso i datori di lavoro pubblici e privati della provincia di Trento".

⁹⁸ Nel contratto collettivo di lavoro applicabile ai dipendenti della P.A.T. la figura di direttore è assimilabile ad una posizione organizzativa o a un quadro del settore privato e può dirigere un'unità organizzativa denominata "Ufficio".

2.0 sono n. 474⁹⁹, pari a quasi il 15% dei lavoratori con attività telelavorabile, con risultati orientati verso policy organizzative moderne, più snelle ed elastiche.



Figura n. 15, fonte interna

Vantaggi smart working in PAT - pre covid



Figura n. 16, fonte interna

⁹⁹ In particolare, il lavoro a distanza nel periodo pre emergenziale risultava distribuito come di seguito specificato: 201 lavoratori con telelavoro domiciliare; 90 lavoratori con telelavoro da telecentro; 88 lavoratori con lavoro agile (funzionari); 95 lavoratori con lavoro mobile (manager).

I maggiori risultati riscontrabili dal progetto TelePAT 2.0 sono riassumibili in una netta diminuzione delle assenze, nel risparmio medio di 11 ore al mese impiegate nel pendolarismo per ciascun lavoratore, nell'aumento della produttività (62,3% dei casi), nel risparmio di 100 mila euro di buoni pasto non erogati e di 40 mila euro di straordinario, oltre ad una minore emissione di CO2 corrispondente a 1700 alberi equivalenti¹⁰⁰.

Comunità	Totale KM non percorsi settimanalmente	Emissione SETTIMANALE CO2 evitata in kg *	Emissione ANNUALE di CO2 evitata in kg *	Alberi equivalenti
Comunità Alta Valsugana e Bersntol	2.743,30	378,58	18.171,62	151,43
Comunità Alto Garda e Ledro	1.980,22	273,27	13.116,98	109,31
Comunità della Paganella	400,00	55,20	2.649,60	22,08
Comunità della Val di Non	4.194,52	578,84	27.784,50	231,54
Comunità della Vallagarina	10.636,04	1.467,77	70.453,13	587,11
Comunità della Valle dei Laghi	642,96	88,73	4.258,97	35,49
Comunità della Valle di Cembra	1.196,98	165,18	7.928,80	66,07
Comunità della Valle di Sole	354,60	48,93	2.348,87	19,57
Comunità delle Giudicarie	1.684,78	232,50	11.159,98	93,00
Comunità Rotaliana-Königsberg	778,76	107,47	5.158,51	42,99
Comunità territoriale della Val di Fiemme	79,92	11,03	529,39	4,41
Comunità Valsugana e Tesino	2.700,96	372,73	17.891,16	149,09
della Valle dell'Adige	1.563,42	215,75	10.356,09	86,30
Fuori Provincia	2.972,32	410,18	19.688,65	164,07
Magnifica Comunità degli Altipiani cimbri	533,08	73,57	3.531,12	29,43
Totale complessivo	32.461,86	4.479,74	215.027,36	1.791,89

Figura n. 17, fonte interna

I punti di attenzione e miglioramento riscontrati nel progetto TelePAT 2.0 sono da riferire principalmente alla necessità di potenziare la rete e incentivare la trasformazione digitale, al bisogno di strutturare in modo diverso gli spazi di lavoro e all'occorrenza di una evoluzione della cultura organizzativa che sia predisposta al lavoro per obiettivi anziché alla mera prestazione oraria, ad oggi non sempre aperta e pronta al lavoro a distanza.

¹⁰⁰ Fonte rilevazione dati Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali della P.A.T.

Criticità smart working in PAT - pre covid



Figura n. 18, fonte interna

I risultati positivi del progetto TelePAT 2.0 sono considerati superiori rispetto ai punti di attenzione emersi e ciò è testimoniato dal fatto che il progetto dell'amministrazione provinciale trentina ha costituito la *best practice* di partenza per il progetto nazionale Ve.LA¹⁰¹ (la cui sigla indica veloce, leggero, agile, il futuro del lavoro oggi, *smart working* per la PA) a cui la Provincia ha aderito come ente cedente della buona pratica dello *smart working*. L'eccellenza della misura organizzativa della Provincia Autonoma di Trento è anche testimoniata dal fatto che è stata l'unica pubblica amministrazione a vincere il premio denominato "*Smart working Awards - 2014*" del Politecnico di Milano e in quanto è stata definita migliore buona pratica italiana dall'Università Bocconi all'interno del progetto di ricerca Lipse, finanziato dalla UE.

Oltre a progetti strettamente legati all'incentivazione di nuove modalità di prestazione lavorativa all'interno dell'amministrazione, l'attenzione della P.A.T. all'ampia diffusione di *policy* legate al *work life balance* è testimoniata anche dalla promozione di peculiari strumenti di bilanciamento degli impegni di vita e di lavoro. Si fa riferimento, in particolare, allo standard *Family Audit*, strumento di *management* e di gestione delle risorse umane messo a disposizione delle organizzazioni pubbliche e private (di qualsiasi natura giuridica, dimensione e ambito di attività) che, su base volontaria, intendono certificare il proprio impegno per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento degli impegni di vita e di lavoro dei propri occupati. La certificazione può essere aziendale, settoriale, di gruppo o interaziendale. La P.A.T. è l'ente certificatore dello *standard family Audit* anche a livello nazionale¹⁰²; le linee guida per la certificazione sono state approvate nel 2016¹⁰³.

¹⁰¹ La sigla Ve.LA indica veloce, leggero, agile. Il progetto Ve.L.A è stato sviluppato in seguito all'avviso pubblico PON GOVERNANCE per il finanziamento di interventi volti al trasferimento, all'evoluzione e alla diffusione di buone pratiche attraverso Open Community PA 2020.

¹⁰² Il 3 agosto 2016 in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano è stata approvata l'intesa con lo scopo di promuovere e diffondere nel mercato pubblico e privato del lavoro la certificazione della qualità dei processi organizzativi inerenti le misure di conciliazione famiglia e lavoro "Family audit". Al 31 dicembre 2019 sono stati siglati accordi di collaborazione con le seguenti regioni: Regione del Veneto, Regione Puglia e Regione autonoma della Sardegna.

¹⁰³ Deliberazione 24 novembre 2016, n. 2082 recante l' "Approvazione delle Linee guida dello standard Family Audit. Legge provinciale 2 marzo 2011 n. 1, articoli 11 e 19". Alla data del 31 dicembre 2019 il totale delle organizzazioni che hanno attivato lo standard Family Audit è pari a 298 e coinvolge complessivamente 149.360 dipendenti: di queste la maggioranza (178) hanno sede legale in Provincia di Trento (60%) e coinvolgono 32.803 lavoratori, dei quali 13.514 uomini (41%) e 19.289 donne (58%).

Anche nell'ambito dello standard *Family audit* particolare attenzione è dedicata al tema del lavoro agile, nel senso di una sua promozione nelle organizzazioni certificate, tant'è che per le macroaree che i piani aziendali devono sviluppare vi sono specifiche previsioni volte all'incremento del lavoro agile (sia a livello di organizzazione del lavoro e dei luoghi di lavoro sia a livello di strumentazione e implementazione tecnologica).

I principi e i contenuti del presente Piano risultano coerenti con quanto intrapreso con gli Stati Generali della Montagna¹⁰⁴, che sono stati il percorso di coinvolgimento degli attori che vivono, lavorano nei territori di montagna finalizzato a ragionare su temi strategici al fine di individuare strategie per orientare le scelte politiche. Da questa esperienza, volta ad individuare i presupposti che consentono a un territorio di essere stabilmente abitato e attrattivo, è emerso che risulta indispensabile promuovere politiche che favoriscano uno sviluppo maggiormente equilibrato, prevenendo gli squilibri territoriali. L'obiettivo della coesione territoriale come condizione dello sviluppo economico potrà trasformare l'immagine del Trentino, facendone non solo un luogo di soggiorno, ma anche di residenza e di attrattività per imprese e persone.

¹⁰⁴ Stati Generali della Montagna, #Presidiamoilfuturo <https://statigeneralimontagna.provincia.tn.it/>

Analisi sull'esperienza agile dell'ente Provincia autonoma di Trento in periodo pandemico

L'esperienza pregressa dell'Amministrazione provinciale ha reso possibile la "remotizzazione" forzata delle prestazioni nel periodo pandemico. In questo senso, per valutare gli impatti dell'organizzazione adottata in fase emergenziale, sono stati elaborati indicatori *proxy* di *output* dell'attività amministrativa relativi al numero dei provvedimenti amministrativi prodotti su ore lavorate che danno un indicatore sostanzialmente in linea con quello dell'anno precedente, anzi in leggero miglioramento (da 2,87 per l'anno 2019 a 3,07 nell'anno 2020). Altro dato che è stato rilevato è quello delle liquidazioni di spesa che sono passate da un indicatore di 1,20 a 1,23. Per quanto riguarda l'indicatore di tempestività dei pagamenti si è rilevato nel primo trimestre 2020 rispetto allo stesso trimestre del 2019 il passaggio da un dato di 8,47 giorni in anticipo rispetto allo standard di trenta giorni ad uno di 12,83 giorni di anticipo. Stesso trend si verifica nel secondo trimestre dove, a fronte di un indice di tempestività 2019 pari a - 7,89 giorni rispetto al termine massimo a -13,59 giorni di anticipo nel 2020.

Indicatori di produttività



Figura n. 19, fonte interna

Analogamente, con riferimento ai volumi della corrispondenza in uscita e in entrata rilevati dal sistema di protocollo e gestione documentale, i valori dell'annualità 2020 rispetto al 2019 evidenziano che la produzione documentale della Federazione PITre (n. 334 enti al 31 dicembre 2020) ha subito nel suo insieme un leggerissimo calo (- 2,01%), con oltre 4,9 milioni di documenti rispetto ai poco più di 5 milioni del 2019. L'analisi di dettaglio dei dati per singolo ente evidenzia che solo alcuni hanno avuto una diminuzione (più o meno significativa) dei documenti, diversi altri hanno mantenuto il dato dell'anno precedente o addirittura l'hanno aumentato.

ENTE	Documenti 2019	Documenti 2020	variazione %
Azienda per i servizi sanitari	258.540	267.640	3.52
Comune di Trento	433.224	395.986	-8.60
Comuni	1.633.817	1.558.542	-4.61
Comunità di valle	301.613	277.891	-7.87
Consorzio dei comuni	14.987	16.863	12.52
Enti	342.856	306.865	-10.50
Provincia autonoma di Trento	1.054.149	1.087.116	3.13
Regione TAA	50.963	50.890	-0.14
Scuole	853.590	877.288	2.78
Trentino digitale	20.713	34.190	65.07
Università di Trento	85.696	75.142	-12.32
Totale complessivo	5.050.148	4.948.413	-2.01

Figura n. 20, fonte interna.

Per evidente effetto della spinta alla digitalizzazione imposta dall'emergenza sanitaria, il 2020 ha registrato un incremento nella federazione Pi.Tre di oltre il 43% dei documenti firmati digitalmente ed elettronicamente (oltre 2,3 milioni di file), con un incremento per la sola Provincia autonoma di Trento del 63%, e del 23% delle visualizzazioni dei documenti (quasi 36 milioni) rispetto all'anno precedente.



Figura n.21, fonte interna

A seguito di una *survey*¹⁰⁵ effettuata a livello di ente per misurare la percezione che i lavoratori hanno avuto del lavoro da remoto, risulta che il 95,4% dei responsabili ritiene preziosa l'esperienza fatta di lavoro a distanza mentre il 93,4% valuta positivamente l'efficienza del lavoro dei propri collaboratori. L'80% dei responsabili dichiara che il lavoro ha contribuito allo sviluppo di procedure innovative e, infine, il 72% ritiene che l'esperienza sia stata utile per digitalizzare le procedure. La valutazione media effettuata dai responsabili circa il lavoro a distanza è di 7,9/10.

I collaboratori ritengono invece preziosa (90,6%) ed efficiente (91,3%), per il loro lavoro, l'esperienza fatta e ritengono (93,9%) che la stessa abbia portato ad una responsabilizzazione rispetto a obiettivi e risultati. Complessivamente ritengono di assegnare all'esperienza vissuta un punteggio pari a 8,2/10. Le criticità segnalate riguardano l'esistenza di procedimenti e processi ancora in gran parte cartacei, le connessioni non sempre adeguate e *software* non sempre disponibili su tutti i dispositivi utilizzati.

Inoltre, si è da poco conclusa una *survey*¹⁰⁶ proposta dall'Amministrazione a tutti gli utenti cittadini e cittadine che nel periodo novembre-dicembre 2020 si sono recati presso gli uffici provinciali della Provincia autonoma di Trento e diffusa anche sui canali online nel periodo compreso tra gennaio-marzo 2021. La *survey* è stata realizzata per sondare al meglio i bisogni dell'utenza e offrire un servizio sempre più efficiente, con modalità più vicine alle necessità di quanti si interfacciano con la pubblica amministrazione. "Accedere agli uffici di persona o tramite la rete, in quali giorni della settimana, in quali orari, con o senza appuntamento?" sono alcune delle domande contenute nel questionario e le cui risposte

¹⁰⁵ Fonte rilevazione dati Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali della P.A.T.

¹⁰⁶ cfr. nota precedente.

sono state raccolte al fine di individuare soluzioni organizzative che consentano alla Provincia e ai suoi Enti strumentali di dare risposte maggiormente in linea con le esigenze della cittadinanza e delle imprese. Considerando che il percepito degli *stakeholder* interni non sempre rappresenta al meglio la dimensione del fenomeno osservato, essendo portati gli stessi a valorizzarne in primis le ricadute in termini di *welfare* piuttosto che di efficacia della *performance* individuale e collettiva.

Il numero di questionari compilati, pari a 6888, ha coinvolto 5151 utenti *front office* e 1737 utenti *online*, equamente distribuiti tra maschi e femmine, e per il 46,7% nella fascia di età 45 - 64 anni. La modalità risultata preferita per accedere ai servizi della Provincia è determinata dal *target* di utenti coinvolti, in quanto gli utenti *front office* manifestano una preferenza per l'accesso di persona nell'86% dei casi, mentre gli utenti *online* preferiscono accedere ai servizi della Provincia tramite procedure *online* nel 65,2% dei casi, principalmente per risparmio di tempo.

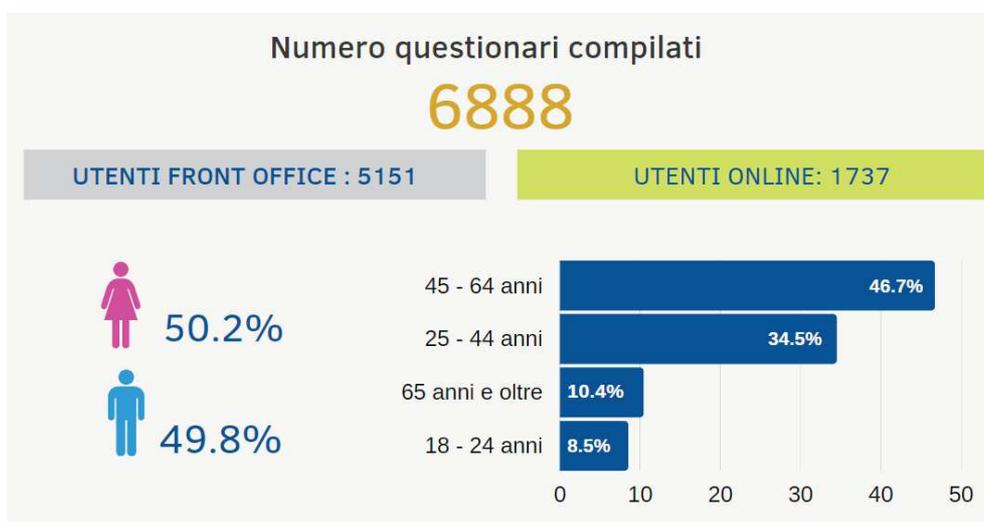


Figura n. 23, fonte interna



Figura n.24, fonte interna

Le indicazioni temporali da parte degli utenti in merito all'erogazione del servizio (sia in presenza che *online* con un supporto a distanza) tendenzialmente convergono. Per quanto riguarda la giornate preferite risultano quelle ad inizio settimana (lunedì e martedì) ma sono state prese in considerazione anche giornate ad oggi non previste come il sabato mattina. Per gli orari la preferenza è comunque il mattino: quello della fascia 9.00 - 12.00 risulta avere la percentuale più alta. Nel caso di servizio in presenza, ma anche *online* con un supporto a distanza, è gradito l'appuntamento in quasi il 70% dei casi.

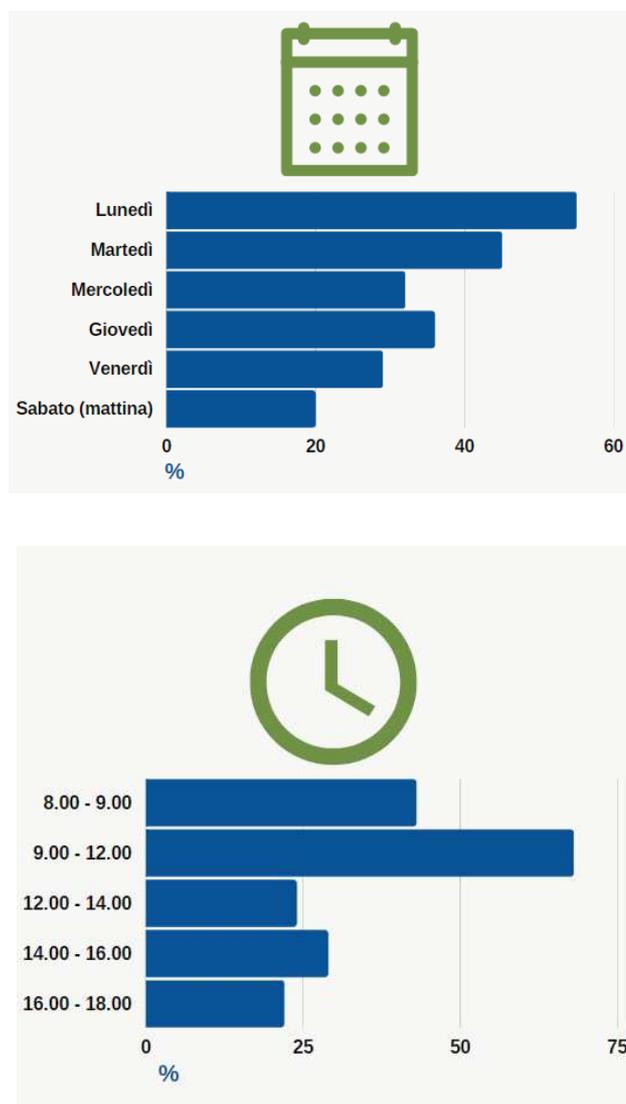


Figura n. 25, fonte interna

L'analisi dei dati ha ribadito come il lavoro agile introdotto nell'amministrazione con una certa organicità potrebbe portare a un nuovo approccio dell'organizzazione basato su una combinazione di flessibilità e autonomia, anche con l'adozione di una progressiva ridefinizione degli orari di servizio e di altri strumenti per facilitare il rapporto con l'utenza e di garantire servizi maggiormente compatibili con le esigenze dei cittadini e delle imprese e migliorare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, arrivando a creare i cosiddetti "servizi liquidi".

Lavoro agile: il contesto internazionale, nazionale e locale

Le numerose analisi dedicate al lavoro da remoto in Italia hanno messo in luce come l'adozione di modalità di lavoro agile nei servizi pubblici prima della pandemia fosse considerabile come non rilevante a livello nazionale. In tale periodo, nelle amministrazioni pubbliche dei quattro maggiori Paesi europei (Germania, Francia, Italia e Spagna), in Italia meno che negli altri (figura n. 26), questa tipologia di organizzazione del lavoro, era poco diffusa nei quattro maggiori paesi della UE.

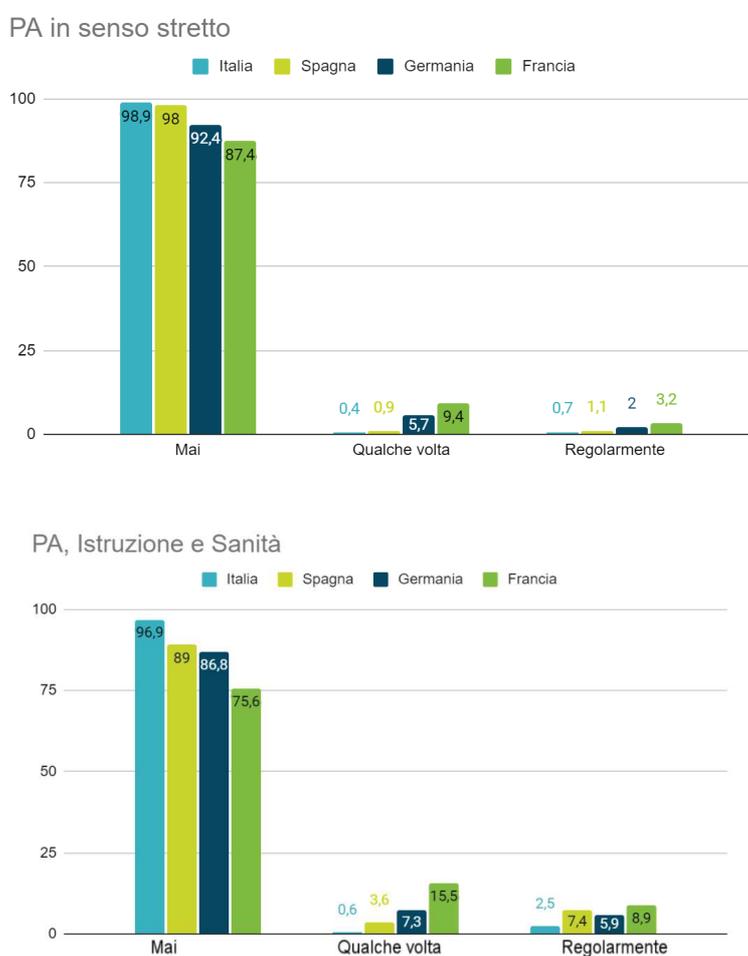


Figura n. 26, fonte Banca d'Italia

L'emergenza sanitaria e i connessi provvedimenti governativi di contenimento della diffusione del virus hanno reso improvvisamente il lavoro da remoto (considerato in tutte le sue modalità e denominazioni) come la modalità di lavoro prevalente di prestazione

lavorativa nella PA. Infatti, la percentuale di lavoratori pubblici che hanno dichiarato di aver svolto il proprio lavoro da casa almeno una volta nella settimana è passata dal 2,4 per cento del 2019 al 33 per cento del secondo trimestre 2020¹⁰⁷.

Tasso di lavoro agile prima e durante la pandemia e telelavorabilità potenziale

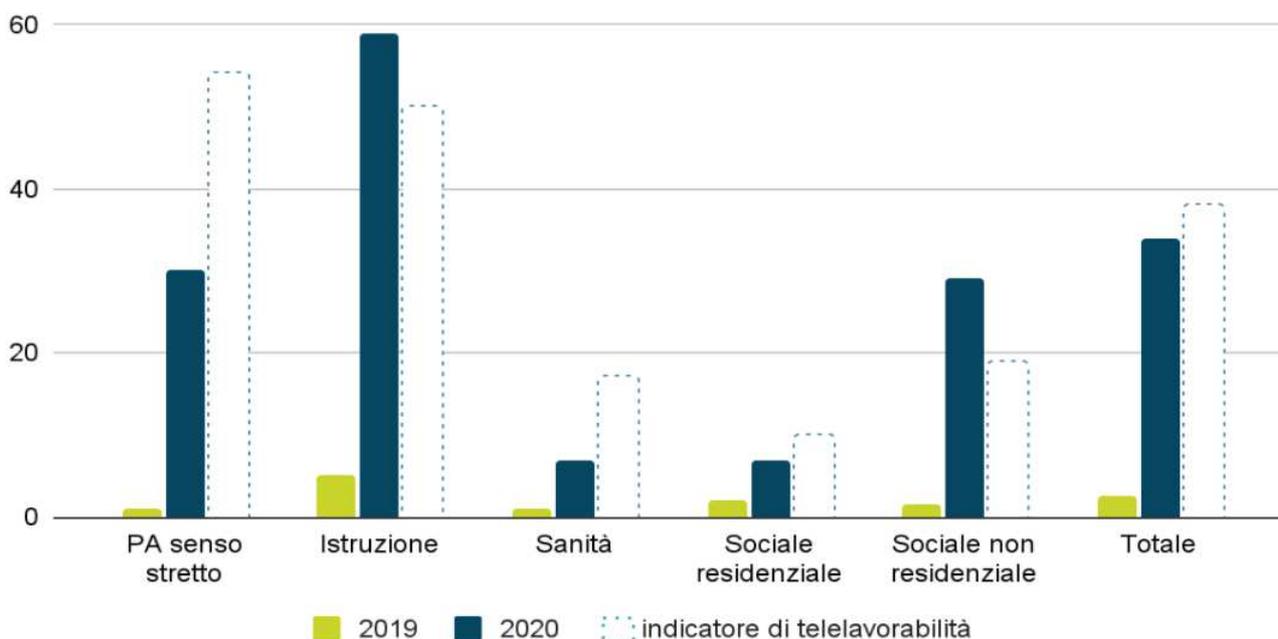


Figura n. 27, rielaborazione da tabella Banca d'Italia, 2021 sulla base dati ISTAT, Rilevazione Forze Lavoro

La scelta e l'utilizzo del lavoro agile è avvenuta con differenze significative dovute alla tipologia di ente e alla funzioni da svolgere e comunque in maniera inferiore rispetto al limite "naturale" della telelavorabilità delle attività svolte; su questo hanno pesato in misura variabile: il basso livello di digitalizzazione dei servizi pubblici (il 30% delle unità locali che erogano servizi non li erogano ancora on line), la rigidità dei modelli organizzativi della Pa e per l'uso del digitale per il funzionamento degli enti (l'11% degli enti dai dati censuari non ha utilizzato tecnologie per la gestione dei dati e l'erogazione dei servizi)¹⁰⁸.

La pandemia ha comportato un forte aumento nel ricorso al lavoro agile anche nel settore privato riducendo le differenze tra aree geografiche e settori. L'utilizzo del lavoro agile è comunque aumentato soprattutto tra le imprese più dinamiche e innovative, ovvero quelle caratterizzate da retribuzioni medie più alte, con manager giovani e più orientati a pratiche strutturate di monitoraggio e incentivo della performance, appartenenti a gruppi esteri, che investono in tecnologie avanzate e con produttività più alta.

¹⁰⁷ Dati tratti da Note della Banca d'Italia Gennaio 2021 sul Lavoro da remoto in Italia durante la pandemia.

¹⁰⁸ Dati tratti da Rapporto lavoro pubblico di Forum PA giugno 2021.

Inoltre, l'incremento dell'utilizzo del lavoro agile ha interessato soprattutto le donne. Rispetto a chi non ha lavorato con modalità da remoto, in media i dipendenti che hanno usufruito del lavoro agile hanno conseguito una retribuzione mensile più elevata, per effetto del maggior numero di ore lavorate e conseguentemente hanno fatto meno ricorso ad istituti quali la Cassa Integrazione.

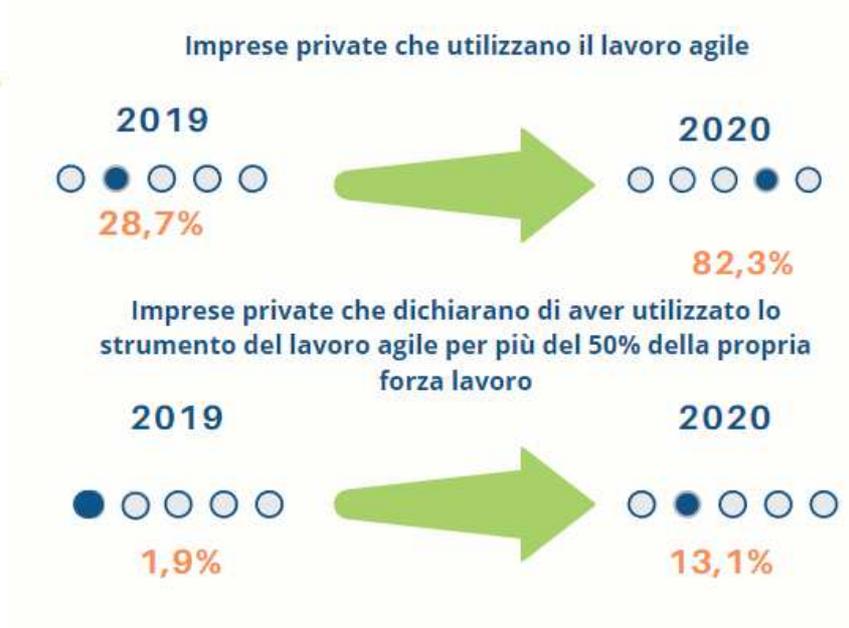


Figura n. 28, fonte: Dati tratti da Note della banca d'Italia Gennaio 2021 sul Lavoro da remoto in Italia durante la pandemia

Come si può desumere dalla figura in sintesi i lavoratori agili in Italia si sono più che decuplicati in periodo di emergenza.

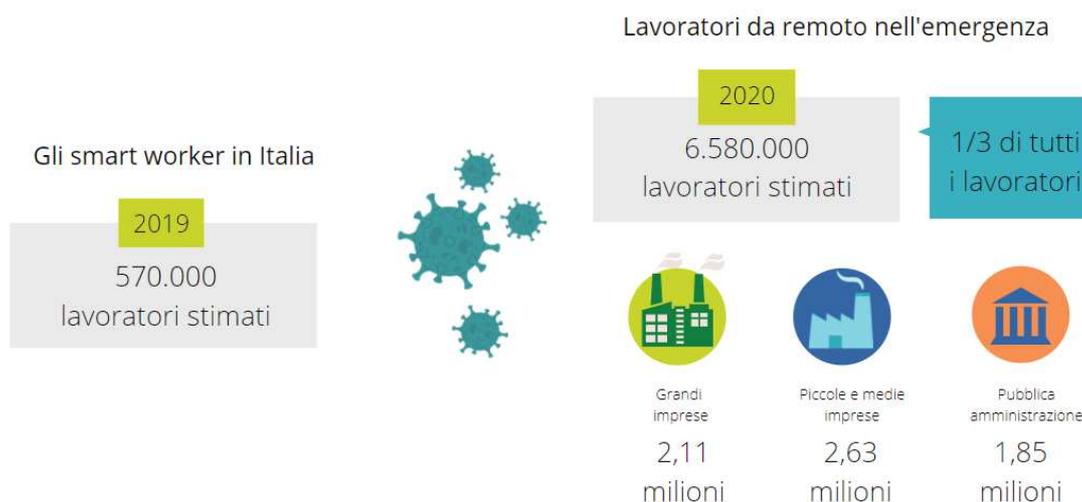


Figura n. 29 rielaborata dal rapporto Rapporto dell'Osservatorio Smart Working - Politecnico Milano - novembre 2020. Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza

Anche il numero di lavoratori trentini che ha lavorato in modalità agile ha avuto un incremento in linea con quello nazionale, pur mantenendo anche in questo caso un *gap* tra il numero effettivo e quello potenziale di utilizzo dello strumento.



Figura n. 30 rielaborata sulla base di dati OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).

Dando uno sguardo alle tendenze nazionali ed internazionali il livello potenziale del lavoro agile in Trentino risulta essere leggermente più alto della media nazionale, ma in ritardo rispetto a diversi Paesi del centro-nord Europa.

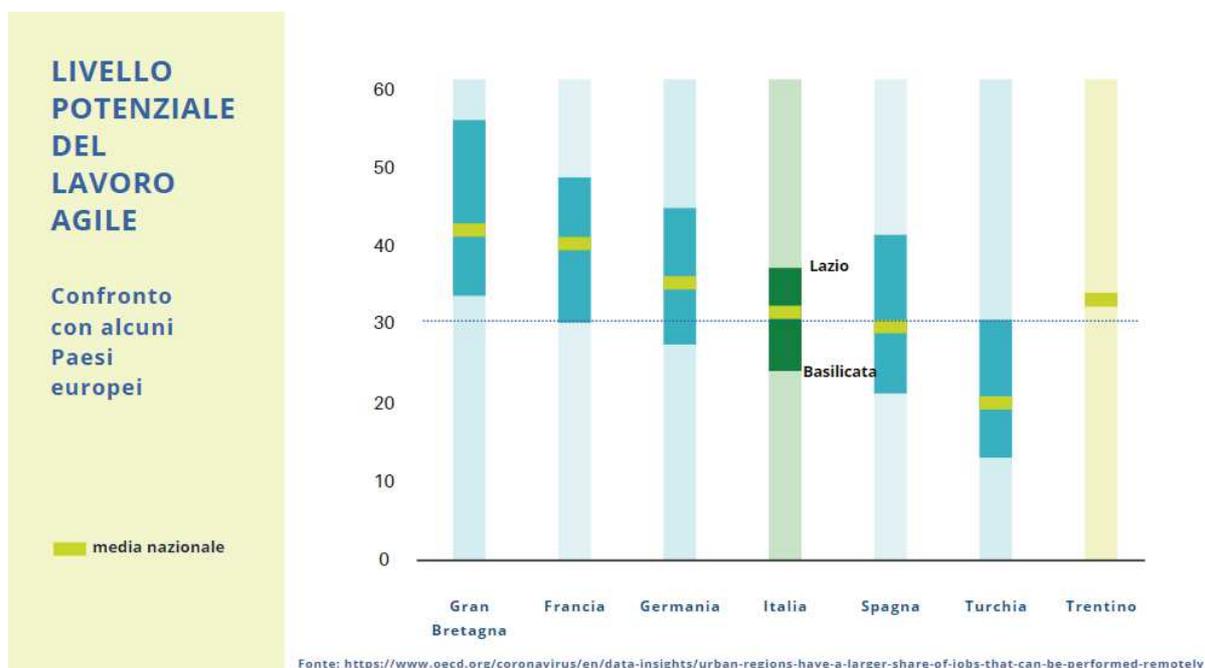


Figura n. 31, fonte base di dati OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development).

Possibili punti di forza e debolezza del Piano

Nel contesto appena descritto i punti di forza e di debolezza che si possono dedurre ad oggi dall'esperienza empirica di lavoro agile vissuta nei vari contesti e che si possono proiettare anche come futuribili esiti in termini di criticità e vantaggi delle azioni attuative del Piano¹⁰⁹, possono essere riferiti a diversi soggetti quali i lavoratori, i cittadini intesi come fruitori di servizi pubblici, i datori di lavoro e infine alla società nel suo insieme (vedi infra paragrafo "Risultati"). Naturalmente non vi sono certezze relativamente alla effettiva realizzazione delle previsioni effettuate ma, tuttavia, queste permettono quantomeno di costruire una base di ragionamento per effettuare futuri aggiustamenti se, nei casi pilota che si attiveranno, dovessero rivelarsi più aspetti svantaggiosi di quelli favorevoli ovvero azioni di disseminazione ad altri contesti se questi dovessero produrre effetti positivi.

Per i lavoratori si possono individuare, fra l'altro, quali opportunità derivate dall'introduzione del lavoro agile, il miglioramento nell'equilibrio fra tempo dedicato al lavoro e alla vita personale, la riduzione del tempo dedicato agli spostamenti verso la sede di lavoro, il miglioramento del rapporto di fiducia tra lavoratore e datore di lavoro, il miglioramento delle competenze digitali e professionali. D'altro canto non si può non rilevare anche il maggiore carico di lavoro sulla componente di lavoro femminile che assomma in casa i compiti di cura a quelli lavorativi e la possibile sovrapposizione fra il tempo di lavoro con quello personale in assenza di regole che fissino un esatto confine fra i due aspetti, anche al fine di evitare il possibile rischio di isolamento delle lavoratrici agili. Per quanto riguarda i datori di lavoro si possono individuare un risparmio nei costi di gestione delle sedi di lavoro, la riduzione dell'assenteismo, il miglioramento della retention dei collaboratori e, fra gli svantaggi, possiamo individuare invece l'aumento dei costi in aggiornamento digitale delle infrastrutture e di formazione del personale e l'esclusione di alcuni settori di produzione dalla possibilità di lavoro agile.

I fruitori di servizi pubblici potranno beneficiare di servizi maggiormente digitalizzati ma potranno anche averne uno svantaggio ove l'alfabetizzazione in tal senso non fosse particolarmente approfondita.

Per quanto riguarda la società nel suo insieme si può pensare al vantaggio legato alla minore pressione sulle infrastrutture trasportistiche, alla valorizzazione delle zone rurali e del commercio di prossimità, ma anche, come svantaggio, alla possibile contrazione nella domanda di servizi pubblici e privati e la diminuzione di investimenti nei quartieri dedicati agli affari. Si possono mettere in luce altri possibili impatti sugli aspetti legati alla sostenibilità, alla coesione sociale, al *welfare* generativo ma anche un possibile aumento dei costi legati all'isolamento sociale e quindi alle problematiche legate alla violenza intrafamiliare.

¹⁰⁹ Si veda a riguardo anche OECD (2020) "Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work", OECD Local economic and Employment Development (LEED) Papers, NO. 2020/10, OECD Publishing, Paris.

PARTE SECONDA

GLI OBIETTIVI, LE POLITICHE E LE AZIONI



Come è stato realizzato il Piano

Il Piano strategico nasce sulla base di un percorso partecipativo governato dalla Provincia e che ha visto l'elaborazione di documenti da parte dei tre Tavoli tematici aventi ad oggetto i tre fattori abilitanti "personale e organizzazione", "trasformazione digitale" e "logistica e spazi fisici".

Gli stakeholder che hanno aderito sono stati sia associazioni di categoria del mondo privato, sia datori di lavoro pubblici che organizzazioni sindacali del territorio.

Il governo strategico

Il compito di coordinare e redigere il Piano strategico è stato affidato ad un **Gruppo di Governo Strategico** che coinvolge le strutture provinciali competenti in materia di personale, digitalizzazione, infrastrutture e trasporti, telecomunicazioni, enti locali, lavoro e pianificazione provinciale.

Il metodo

Il Piano strategico è stato elaborato con **metodo partecipativo** delle categorie datoriali presenti sul territorio provinciale proprio per la volontà di creare un progetto territoriale ampiamente condiviso. La fase partecipativa prevede anche il coinvolgimento dei cittadini e di ulteriori stakeholder territoriali.

I Tavoli

Sono stati istituiti **Tavoli specifici** per ciascun fattore abilitante (Tavoli per lo sviluppo degli standard quanti-qualitativi) e sono stati coordinati dai Dirigenti delle strutture provinciali competenti per ciascuna materia. Per analizzare gli impatti socio economici è stato organizzato uno specifico Tavolo sugli impatti.

Quali

Tavolo **PERSONALE E ORGANIZZAZIONE**

- con sotto-tavolo DATORI PUBBLICI
- con sotto-tavolo DATORI PRIVATI

Tavolo **TRASFORMAZIONE DIGITALE**

- con sotto-tavolo DATORI PUBBLICI
- con sotto-tavolo DATORI PRIVATI

Tavolo **LOGISTICA E SPAZI FISICI**

TAVOLO SUGLI **IMPATTI**: workshop dal titolo "Impatti della diffusione del lavoro agile sul territorio trentino".

Gli stakeholder

- enti strumentali pubblici e privati
- enti pubblici del territorio
- organizzazioni del settore privato profit e no profit
- organizzazioni sindacali



4. Come è stato realizzato il piano

Nell'ambito delle attività connesse all'attuazione dell'Atto di indirizzo per la promozione del lavoro agile approvato dalla Giunta provinciale¹¹⁰ sono stati attivati tre tavoli di lavoro che hanno visto il coinvolgimento degli *stakeholder* pubblici e privati territoriali.

La partecipazione degli attori territoriali attraverso l'attivazione di Tavoli tematici in una ottica di *community management*, è stata, senza dubbio, il nodo fondamentale dell'embrione di ecosistema agile (*rectius* distretto), alla creazione del quale si vuol dare un contributo con questo Piano. In questo ecosistema, i *partner* sono elementi che si associano in un complesso organico e funzionale agli scopi che si vogliono raggiungere.

Il governo strategico del Piano è stato affidato al Dirigente generale dell'Unità di Missione Strategica Affari generali della Presidenza, segreteria della Giunta e trasparenza, che coadiuvato dai Dirigenti Generali delle strutture competenti in materia di personale e organizzazione, trasformazione digitale, sviluppo economico e logistica¹¹¹ ha formato il Gruppo strategico di sviluppo del progetto.

Le tematiche trattate ai tre tavoli coincidono con i fattori abilitanti il lavoro agile descritti nei capitoli precedenti (Personale e organizzazione, Trasformazione digitale e Logistica e spazi fisici) e sono stati coordinati dai Dirigenti delle strutture provinciali competenti per ciascuna materia (Dipartimento organizzazione, personali e affari generali, Unità di missione strategica Semplificazione e digitalizzazione, Dipartimento sviluppo economico, ricerca e lavoro e Dipartimento infrastrutture e trasporti). Ciascun tavolo ha visto la presenza di facilitatori professionisti, individuati da Trentino School of Management, a supporto del coordinatore nei lavori preparatori e nella discussione con gli *stakeholder*. Grazie anche alla presenza di tali professionisti le modalità di gestione dell'attività hanno spaziato da un metodo di "*brainstorming strutturato*" ad uno più vicino a l'endiadi "*problem solving*" e "*decision making*". Forte è stato il ruolo assegnato agli *stakeholder* nel portare suggestioni e contributi. I Tavoli sono stati un esperimento che ha funzionato e che ha dimostrato come l'approccio di *community management* sia costruttivo. Si sono avuti *feedback* positivi, sia in termini di mobilitazione degli *stakeholder*, i quali hanno espresso entusiasmo costruttivo e hanno affermato l'impegno a voler proseguire nella realizzazione del progetto, sia in termini di reputazione della P.A.T. per aver promosso, guidato e valorizzato il confronto e per essersi posta anch'essa come uno *stakeholder*.

Segue la sintesi dei lavori dei tavoli che sono esitati più compiutamente in report completi ed esaustivi che sottolineano il lavoro svolto e il raggiungimento degli obiettivi assegnati in termini di esame e proposta degli ambiti di indagine loro assegnati.

¹¹⁰ Deliberazione della Giunta provinciale n. 2236 del 22 dicembre 2020 "Approvazione di un Atto di indirizzo politico-amministrativo recante criteri e modalità per la promozione del lavoro agile, mediante un Piano strategico di legislatura, presso i datori di lavoro pubblici e privati della provincia di Trento".

¹¹¹ Nello specifico i Dirigenti generali coinvolti nel Gruppo strategico sono afferenti alle seguenti strutture: Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali, UMST semplificazione e digitalizzazione, Dipartimento sviluppo economico, ricerca e lavoro, UMST gestioni patrimoniali e motorizzazione civile.

Tavolo personale e organizzazione

Il Tavolo personale e organizzazione ha lavorato attraverso due Tavoli distinti e paralleli, uno con la partecipazione degli *stakeholder* pubblici, coordinato dal Dipartimento organizzazione, personale e affari generali, e uno con la partecipazione degli *stakeholder* privati coordinato dal Dipartimento sviluppo economico, ricerca e lavoro, per tenere conto delle differenti sensibilità e diversità presenti nei due contesti lavorativi.

- **Tavolo personale e organizzazione - settore pubblico**

Il Tavolo personale e organizzazione - settore pubblico è stato suddiviso in tre sotto-tavoli distinti e paralleli, ossia sotto-tavolo Enti pubblici, sotto-tavolo Enti strumentali privati e sotto-tavolo Enti strumentali pubblici.

Ai partecipanti è stato richiesto di raccontare brevemente la propria esperienza con il lavoro a distanza sia nel periodo pre COVID-19 sia durante la pandemia, evidenziando punti di forza e di miglioramento dell'esperienza fatta.

Successivamente sono stati analizzati i tre macro argomenti: disposizioni di carattere organizzativo e contrattuale, processi e ruoli e competenze dei lavoratori.

Ciascun attore ha partecipato alla discussione dei temi trattati durante gli incontri e, successivamente, ha dato il proprio contributo rispondendo a questionari che ponevano domande aperte e chiuse. Di seguito i principali punti di forza e di miglioramento emersi dal contributo dei partecipanti al tavolo.

Vantaggi

- aumento competenze digitali;
- maggiore flessibilità oraria;
- risparmi in riscaldamento/occupazione uffici, buoni pasto, benefici per l'ambiente (minore inquinamento);
- conciliazione vita-lavoro;
- maggiore concentrazione;
- risparmio tempo di viaggio casa-lavoro, minori costi per trasporto, eventi meteorologici ininfluenti (es. neve);
- riduzione tempo durata riunioni, risparmio economico e temporale connesso a viaggi di trasferta, aumento della puntualità negli incontri on-line;
- aumento motivazione.

Svantaggi

- processi non dematerializzati;
- difficoltà monitoraggio risultati;
- difficoltà di coordinamento;
- impossibilità allo svolgimento di alcune attività;
- postazione di lavoro inadatta, mancanza di stampanti e spazi adeguati;
- difficoltà rapporti interpersonali, rischio di isolamento;
- mancanza competenze e strategie manageriali specifiche per gestire un *team* che svolge lavoro agile;
- rischio *over working*;

Gli *stakeholder* datoriali hanno convenuto che è indispensabile che a fronte di una maggiore flessibilità spazio-temporale nella prestazione lavorativa si concordi, a livello di struttura organizzativa, una maggiore flessibilità oraria nei confronti dell'utente/cittadino, a seconda delle esigenze di quest'ultimo, per ampliare la fascia dei servizi offerti.

● Tavolo personale e organizzazione - settore privato

Il Tavolo Personale e organizzazione - settore privato ha visto la partecipazione delle rappresentanze sindacali del settore privato e dei rappresentati delle associazioni di categoria private competenti in materia di gestione e organizzazione delle risorse umane. Durante gli incontri del Tavolo è stato adottato un approccio partecipativo, finalizzato a stimolare un confronto costruttivo sul tema, dove tutte le parti in gioco trovassero un opportuno spazio di espressione e rappresentazione. Di seguito i principi di fondo emersi nei momenti partecipativi del Tavolo Personale e organizzazione - settore privato:

- necessità di trarre insegnamento dalla fase emergenziale, riconducendo i punti di forza e debolezza della stessa nel sistema di regole più generale, promuovendo un lavoro agile che possa effettivamente essere uno strumento di maggiore produttività e competitività, di riduzione dello stress, di buon bilanciamento tra esigenze lavorative e della vita privata, nonché una forma di maggiore coinvolgimento dei lavoratori;
- lavoro agile non come mero trasferimento spaziale dell'attività lavorativa, come un luogo diverso dove garantire la presenza, ma come una modalità alternativa di svolgimento della prestazione di lavoro che necessita di: cambiamenti organizzativi, aggiornamenti dei processi aziendali, delle dotazioni informatiche (*software* e *hardware*), delle competenze dei collaboratori, nuovi meccanismi per creare gruppo;
- *manager* con propensione a lavorare per obiettivi e misurare i risultati, a guidare il lavoro valorizzando i collaboratori, più che a focalizzarsi sul controllo e sul comando;

- lavoratori maggiormente ingaggiati e responsabilizzati, attraverso un percorso di comunicazione e collaborazione con il *management* e il *middle management* che contribuisca al radicamento di una cultura aziendale della condivisione di obiettivi e risultati, della fiducia e della responsabilizzazione passando attraverso un processo comunicativo e di formazione volto all'*engagement* del personale;
- lavoro agile è fortemente dipendente dal settore economico e dalla sua organizzazione: molte meno possibilità vi sono nei settori manifatturiero, artigianale, del turismo, della sanità e dei servizi alla persona, molte più nei settori dell'informatica, dei servizi e in genere nelle attività concettuali;
- lavoro agile che rientri nelle più ampie politiche di sostenibilità anche ambientale della singola azienda e del territorio nel suo insieme, nelle strategie di trasformazione degli assetti urbani/suburbani e delle abitudini di mobilità, nello sviluppo di servizi efficienti, digitali e diffusi, vicini ai bisogni e ai luoghi di vita delle persone;
- attenzione deve essere prestata a non lasciare indietro nessuno, evitando che sia una "trappola" rispetto al genere, oppure rispetto alle fragilità dei lavoratori più deboli o che costituisca un limite per lo sviluppo di carriera. La conciliazione non si deve esprimere attraverso una sovrapposizione della sfera privata a quella lavorativa, quanto attraverso una chiara definizione del confine tra i due ambiti di vita e una maggior agilità, in termini temporali, di passaggio tra l'uno e l'altro. L'obiettivo di fondo di tale nuova modalità deve essere infatti il miglioramento della qualità di vita complessivamente intesa. Non si deve soffermare solo su esigenze di conciliazione famiglia-lavoro ma puntare ad un valore più ampio, per i singoli, le imprese e i territori.

Le parole chiave dell'approccio al lavoro agile devono quindi essere: obiettivi, responsabilità, fiducia, collaborazione, benessere personale e organizzativo declinato anche in termine di benessere "digitale".

Tavolo trasformazione digitale

Il Tavolo della Trasformazione digitale ha lavorato attraverso due Tavoli distinti e paralleli, uno con la partecipazione degli *stakeholder* pubblici e uno con la partecipazione degli *stakeholder* privati. È parso, infatti, opportuno consentire che si esprimessero appieno le esperienze e i contributi delle due categorie. Ciò ha permesso, nel corso dei lavori, sia di valorizzare i contesti diversi e le differenti caratteristiche delle esperienze presenti sia di individuare linee di collegamento, che sono parse evidenti nella fase di definizione degli standard, verificando e irrobustendo le proposte dei requisiti minimi e di quelli avanzati prodotti dai Tavoli nelle fasi di lavoro finali. Inoltre, questa modalità di lavoro ha permesso di convergere sulla proposta di progetti pilota/cantieri che vedranno la partecipazione integrata degli enti pubblici e privati, rafforzando le sinergie e assegnando forte operatività agli sviluppi del “distretto Trentino intelligente”.

I lavori del Tavolo sono stati caratterizzati da un modello agile che, in modalità adattativa e progressiva, ha definito una metodologia di astrazione e normalizzazione dei dati e degli item espressi, abbandonando da subito approcci deduttivi. Per guidare i lavori si è scelto di adottare una metodologia partecipativa che chiedesse una attivazione forte degli *stakeholder* e una propositività che, a partire dalle esperienze di trasformazione digitale indotta dal lavoro agile nei rispettivi contesti di appartenenza, arrivasse a fornire contributi di idee per le linee guida delle politiche.

Si è inteso, quindi, realizzare con i Tavoli di trasformazione digitale una embrionale esperienza di co-produzione, intesa come un processo non lineare che coinvolge diversi attori e *stakeholder* nell’ideazione, implementazione e valutazione di prodotti, servizi, politiche e sistemi con l’obiettivo di migliorare efficienza, efficacia e soddisfazione di coloro che prendono parte al processo¹¹².

La metodologia partecipativa si è sviluppata attraverso tre fasi che hanno caratterizzato lo svolgimento degli incontri, ponendo sin dall’inizio, in modo trasversale ai contenuti specialistici della *digital transformation*, un richiamo costante ai valori della partecipazione e portando alla condivisione un *mindset* ispirato alla fiducia, alla collaborazione creativa.

Fase 1: raccolta delle esperienze degli *stakeholder* nei contesti di riferimento su sei temi chiave individuati dalla Provincia sulla base delle direttrici declinate in via embrionale nell’Atto di indirizzo sul lavoro agile: *digital workplace*, *data sharing*, piattaforme di collaborazione, *cybersecurity*, competenze digitali e informatiche (da integrare con quelle metodologiche), *agile organization* e servizi digitali. Tutte le esperienze hanno ampiamente evidenziato la stretta connessione, che il lavoro agile e lo sviluppo della tecnologia indicano, tra organizzazione e trasformazione digitale. Le stesse metodologie “agili” incorporate nei *software* sfidano sempre più le organizzazioni al cambiamento e i

¹¹² Deserti A., Rizzo F., Smallman N., Experimenting in co-design in STI policy making, 2020.

manager e le persone allo sviluppo di nuove competenze non solo digitali ma anche metodologiche e di *leadership*.

Fase 2: condivisione con gli *stakeholder* delle sintesi dei rispettivi *as is* e attivazione gruppi di lavoro per disegnare le linee guida, le raccomandazioni e gli standard per il *to be*. Ai gruppi di lavoro hanno partecipato solo gli *stakeholder*, con un lavoro di scambio e mediazione su *standard* e proposte di azioni poi confluite con la condivisione della Provincia nella individuazione dei “Cantieri” (per i quali si veda anche infra) con priorità per quello relativo alle competenze.

Fase 3: momento conclusivo e di sintesi propositiva della Provincia, che precedentemente aveva assunto il ruolo di uno *stakeholder* tra gli altri. Il lavoro metodologico di *back office* del *team* provinciale, dopo avere assunto quanto risultato dal lavoro dei gruppi degli *stakeholder* relativamente al *to be*, si è fatto carico di valorizzare i contributi degli *stakeholder*, ripresi nella loro interezza e articolati per una migliore comprensione, integrati con specifiche e declinazioni ulteriori come contributo della Provincia.

I principi di fondo su cui ci si è fondato il confronto con gli *stakeholder* sono di seguito riassunti:

1. gli *item* che esprimono gli standard devono poter fare parte integrante dell'*output* finale con la massima trasparenza e ricezione delle indicazioni;
2. il ruolo della Provincia come custode del metodo e redattore degli standard deve essere nettamente diviso dai contributi che la Provincia stessa può dare - come *stakeholder* - al *repository* degli standard;
3. gli interventi di merito sugli *item* devono essere ispirati a principi formali di *merging* (unire due elementi simili o affini) o di riformulazione per estensione;
4. deve restare traccia delle azioni e quindi deve essere possibile attraversare i dati nelle due direzioni per poter sempre risalire ai dati originali.

Su questi principi e grazie ad una metodologia per fasi, sono stati sintetizzati gli standard minimi e ideali, che rappresentano l'*output* finale del Tavolo di trasformazione digitale.

Tavolo logistica e spazi fisici

Il Tavolo logistica e spazi fisici ha lavorato attraverso incontri plenari con tutti gli *stakeholder*. Successivamente, si sono svolti incontri singoli con alcuni rappresentanti di enti e organizzazioni per approfondire le specifiche problematiche che li riguardano e per individuare opportunità di attivazione di progetti pilota per spazi di *coworking*.

Nel corso delle prime riunioni sono stati introdotti i temi e le prospettive del lavoro agile.

In merito sono state condivise alcune esperienze e sono state analizzate le esigenze dei diversi enti ed organizzazioni rappresentati, anche sulla base di un questionario distribuito tra i partecipanti.

La pandemia da COVID-19 è stata riconosciuta da tutti come un acceleratore del cambiamento. Particolare attenzione è stata dedicata alle esigenze di riorganizzazione degli spazi di lavoro e alle opportunità offerte dalla condivisione di spazi sul territorio. La realizzazione di una rete di centri di *coworking* potrebbe consentire di ridurre l'accesso alle sedi di lavoro collocate nei maggiori centri della Provincia offrendo nuove opportunità a residenti e turisti.

I vantaggi del lavoro agile andranno a coinvolgere potenzialmente l'intera collettività: risulta quindi strategico creare le condizioni affinché gli enti e le aziende possano permettere ai propri dipendenti di sfruttare questa opportunità. La permanenza delle persone nelle comunità rappresenta una soluzione *win - win - win*: vince il datore di lavoro, che interpreta con spirito innovativo la propria organizzazione, vince il dipendente che risparmia tempo e denaro da destinare ai propri interessi, vince la collettività che ottiene comunità più vive e importanti risparmi ambientali.

Tenendo presenti le differenti esigenze delle organizzazioni rappresentate nel tavolo, visto che alcune sono l'espressione di soggetti che forniscono prestazioni in modo diretto e individuale, si sono condivisi alcuni riferimenti e alcune prospettive.

In particolare, per quanto riguarda l'organizzazione interna degli spazi di lavoro, è stata condivisa l'esigenza di renderli "funzionali e adattabili ai processi lavorativi più agili e ad un lavoro per obiettivi e non solo 'tagliato' sulla sua dimensione temporale". In proposito si sono apprezzate le riflessioni e le proposte operative di riorganizzazione degli spazi elaborate dal progetto Ve.L.A.

Gli stakeholder

Considerato che i protagonisti della diffusione del lavoro agile saranno le organizzazioni pubbliche e private del territorio trentino, ai lavori dei tavoli descritti nei paragrafi precedenti, hanno partecipato gli *stakeholder* che saranno, auspicabilmente coinvolti, nella applicazione di quanto disciplinato nel presente Piano.

Hanno, quindi, preso parte ai lavori:

- *enti strumentali pubblici e privati*: Patrimonio del Trentino S.p.a., Trentino School of Management, Trentino Digitale S.p.a., Cassa del Trentino, Trentino Sviluppo S.p.a. Itea S.p.a., Trentino Trasporti S.p.a., Iprase, Fondazione Edmund Mach, Fondazione Bruno Kessler, Fondazione Demarchi, Fondazione trentina Alcide Degasperi, Opera Universitaria, Museo di Arte moderna e contemporanea (Mart), Museo delle scienze (Muse), Centro Servizi culturali Santa Chiara, Museo degli usi e costumi della Gente Trentina, Museo Castello del Buonconsiglio, Istituto culturale Mocheno, Istituto culturale Ladino, Istituto Cimbri, Parco Naturale Adamello Brenta, Parco Paneveggio-Pale di San Martino, Unione provinciale istituzioni per l'assistenza s.c.a.r.l.;
- *enti pubblici del territorio*: Comune di Trento, Comune di Rovereto, Comune di Riva del Garda, Consiglio provinciale, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, Consorzio dei Comuni Trentini, Regione Trentino Alto Adige - Südtirol, Azienda provinciale per i servizi sanitari;
- *settore privato profit e no profit*: Federazione trentina della Cooperazione, Confindustria, Associazione Artigiani, Associazione Albergatori, Confcommercio, Confesercenti, Ordine consulenti del lavoro, Comitato interprofessionale ordini e collegi della Provincia di Trento, Associazione nazionale costruttori edili (ANCE);
- CGIL, CISL, UIL del Trentino e le organizzazioni sindacali confederali ed autonome rappresentative del pubblico impiego a livello territoriale.

Tavolo per gli impatti

Per analizzare gli impatti della promozione diffusa del lavoro agile su sostenibilità ambientale, sociale, istituzionale e produttività, è stato coinvolto il Centro OCSE di Trento per lo Sviluppo Locale, che tramite interviste mirate ed elaborazioni dati ha individuato possibili riflessi che l'incremento del lavoro agile può avere sul territorio. Per analizzare ulteriormente questi impatti è stato organizzato uno specifico “*workshop* – tavolo di lavoro” dal titolo “*Impatti della diffusione del lavoro agile sul territorio trentino*”, considerando che tra le priorità del Piano c'è anche quella di attenuare l'impatto sociale ed economico della crisi legata all'emergenza sanitaria sul territorio, rendendolo maggiormente resiliente attraverso la promozione di una maggiore coesione sociale, di uno sviluppo economico durevole e maggiormente attento alla sostenibilità e, quindi, accrescendone l'intelligenza nell'interpretare i bisogni dei cittadini. A questo incontro hanno preso parte i Dirigenti generali dei settori sui quali vi saranno maggiori impatti legati alla diffusione di nuove modalità organizzative.

Logo

La *mission* e la *vision* del progetto “dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente” sottesi al presente Piano sono rappresentati nel logo riportato sotto che si ancora ai valori che il progetto vuole rappresentare. Nel dettaglio: simbolo della connettività e quindi della digitalizzazione, è racchiuso in un cerchio che rappresenta l'interezza del territorio trentino, inteso come distretto. Il cerchio muta poi in una freccia rivolta verso l'alto, simbolo di sviluppo e crescita continua. Il *payoff* che accompagna il logo è **Tr.A.In.**, dove **Tr.** sta per **Trentino**, **A.** sta per **agile** e **In.** per **intelligente**. Il logo sarà utilizzato per contraddistinguere i progetti e le azioni poste in essere in attuazione del presente Piano.



Obiettivi strategici, operativi e standard sui fattori abilitanti

Al fine di stimolare le organizzazioni ad adottare nei rapporti di lavoro e nell'organizzazione un paradigma maggiormente agile il Piano, attraverso la Provincia che agisce come "attore di policy", si pone l'obiettivo di identificare standard sui tre fattori abilitanti: Personale e organizzazione, Trasformazione digitale, Logistica e spazi fisici

Il primo fattore abilitante: Personale e organizzazione

Gli obiettivi strategici
Gli obiettivi operativi
Gli standard

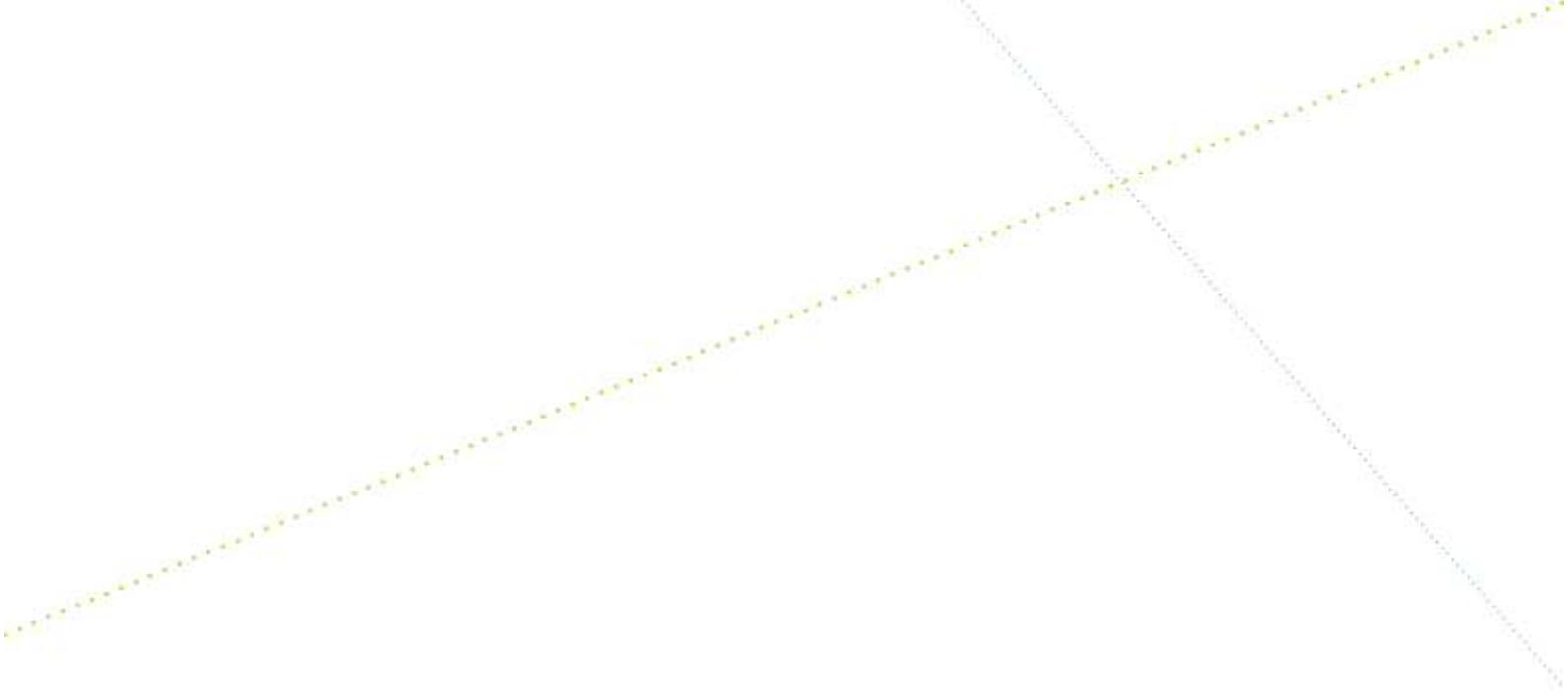
Il secondo fattore abilitante: La Trasformazione digitale

Gli obiettivi strategici
Gli obiettivi operativi
Gli standard

Il terzo fattore abilitante: La Logistica e gli spazi fisici

Gli obiettivi strategici
Gli obiettivi operativi
Gli standard





5. Obiettivi strategici, operativi e standard sui fattori abilitanti

Partendo dall'idea e dalla visione di riferimento del Piano di cui al capitolo 1, si arriva a individuare per ogni fattore abilitante il lavoro agile, anche a seguito del lavoro di condivisione svolto in seno ai tavoli, obiettivi strategici di legislatura a loro volta declinati in obiettivi operativi sostanziati in *standard* con il proposito di arrivare a definire gli impatti territoriali indotti dall'introduzione della *policy* a livello sistemico.

Gli *standard* sono stati declinati in *standard* minimi e ideali.

Per *standard* minimi si intendono i requisiti base che dovrebbero essere posseduti affinché i datori di lavoro del Trentino possano promuovere, all'interno della propria organizzazione, unitamente anche ai propri dipendenti, un sistema di gestione del lavoro agile di qualità, finalizzato sia al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nella realizzazione dei prodotti, dei servizi e nella gestione dei processi, sia all'incremento della qualità degli stessi nei confronti dei cittadini e/o dei clienti, sia alla conciliazione dei tempi vita-lavoro e al miglioramento delle competenze digitali e professionali. Sono stati, poi, individuati degli *standard* ideali in un'ottica di passaggio definitivo a rapporti di lavoro maggiormente agili.

L'atto di indirizzo approvato dalla Giunta¹¹³ ha delineato gli ambiti macro e le direttrici che ciascun Tavolo ha analizzato e tenuto quale base di partenza per la discussione. Quanto individuato dall'Atto di indirizzo non era esaustivo, ma ha costituito il contenuto minimo da analizzare.

Considerata la complessità data dai temi da trattare e dalle diverse posizioni degli *stakeholder* coinvolti a monte nel processo partecipativo, la Provincia, attraverso il presente Piano strategico, agisce quale "attore di coalizione" perseguendo la finalità di "promuovere il lavoro agile all'interno del territorio provinciale" facendo, quindi, sintesi fra le varie posizioni emerse. Gli interessi rappresentati nei singoli tavoli si ritiene trovino adeguato temperamento nel presente Piano, che ha cercato di rendere il più possibile univoci e convergenti i diversi approcci. La Provincia sosterrà nei confronti di tutti gli enti del sistema pubblico provinciale l'adozione del lavoro agile secondo i principi di condivisione del presente Piano e previa regolazione contrattuale collettiva. Visto anche il disallineamento possibile tra le organizzazioni territoriali, gli obiettivi individuati per ciascun fattore abilitante potranno essere (i) pianificati, (ii) eseguiti, (iii) controllati e (iv) revisionati (per una proposta di lista di controllo legata a ciascuno *standard* si veda allegato n. 6 - Tabella di sintesi degli standard - Proposta di lista di controllo). Per promuovere la diffusione di questo modello organizzativo secondo i tre fattori abilitanti: **Personale e organizzazione, Trasformazione digitale e Logistica e spazi fisici**, che costituiscono le tre macroaree fondamentali sulle quali agire, il presente Piano si pone il proposito di identificare obiettivi e *standard* unitamente a "progetti pilota" e "cantieri", al fine di stimolare

¹¹³ Deliberazione della Giunta provinciale n. 2236/2020 "Approvazione di un Atto di indirizzo politico-amministrativo recante criteri e modalità per la promozione del lavoro agile, mediante un Piano strategico di legislatura, presso i datori di lavoro pubblici e privati della provincia di Trento".

le organizzazioni ad adottare un paradigma maggiormente agile. Rispetto all'implementazione delle azioni *cross-funzionali* è essenziale la sinergia pianificatoria, programmatoria e realizzativa delle funzioni risorse umane, *information technology* e del *facility management* di ogni organizzazione. Come già più sopra fatto cenno, in allegato al Piano sono riportate delle proposte di analisi dei processi (allegati nn. 1 e 2), una proposta di modello teorico per la promozione del *mindset* agile (allegato n. 3), una proposta per la definizione degli *standard* dimensionali degli spazi fisici (allegato n.4), una proposta di linee guida in materia di sicurezza sul luogo di lavoro (allegato n.5) e una proposta di lista di controllo rispetto agli standard proposti dal Piano (allegato n. 6). Detti allegati vogliono e possono essere di ausilio all'organizzazione che volesse volontariamente iniziare un percorso verso l' "agilità".

a. Personale e Organizzazione

1.1. Obiettivi strategici

Richiamata la descrizione del presente fattore abilitante operata nel capitolo sulla visione, sono di seguito identificati i tre elementi caratterizzanti e i relativi obiettivi operativi.

Tutti gli obiettivi strategici di seguito delineati sono volti a promuovere, consolidare, rafforzare, sviluppare e orientare verso uno sviluppo in ottica agile di personale e organizzazioni.

Per ottenere una diffusione sostenibile del lavoro agile sul territorio provinciale è indispensabile agire attraverso l'intervento sui tre elementi di cui sotto, che saranno declinati nel paragrafo seguente in obiettivi operativi.

- Rapporto di lavoro
- Competenze
- Organizzazione, ruoli, processi e servizi

1.1.1. Rapporto di lavoro

Obiettivo strategico: rivisitare la disciplina del rapporto di lavoro.

Tale obiettivo prevede di stimolare le organizzazioni verso una revisione degli istituti che regolano il rapporto di lavoro agile. Ferma restando l'autonomia decisionale e negoziale di ogni singola organizzazione pubblica e privata e delle organizzazioni sindacali, attraverso il Piano, saranno promosse forme di regolamentazione che qualifichino il lavoro agile secondo quanto già previsto dalla legge n. 81/2017 e introducano modelli di lavoro agile qualitativamente elevati, che garantiscano una sua sostenibilità territoriale, organizzativa e sociale sul territorio andando ad auspicabilmente contemperare esigenze organizzative e posizioni soggettive dei lavoratori.

1.1.2. Competenze

Obiettivo strategico: rafforzare e riqualificare competenze in tutto il sistema dell'*HR management* dei lavoratori, anche attraverso l'introduzione di percorsi formativi nelle organizzazioni, finalizzati allo sviluppo di un *mindset* agile.

Per fare ciò è necessario che i lavoratori possiedano un "sillabo" di competenze (soft skills, per le competenze digitali e metodologiche si rinvia alla parte sulla trasformazione digitale e al Cantiere n. 1) di seguito declinate, non prima però di aver provveduto a mapparne la consistenza attuale al fine di mettere in capo opportuni percorsi di *re-skilling* e *up-skilling*.

Allo stesso modo sarà necessario agire per acquisire le competenze ritenute indispensabili in questa nuova visione attraverso rinnovate modalità di reclutamento del personale.

Il processo di invecchiamento delle forze di lavoro riguarderà anche il nostro territorio e quindi rimane essenziale segmentare le politiche del personale, in particolare quelle formative, anche tenendo conto della base della demografia dell'organizzazione.

La possibilità di lavorare a distanza è, dunque, solo una potenziale conseguenza di questo nuovo approccio al lavoro.

1.1.3. Organizzazione, ruoli, processi e servizi

Obiettivo strategico: promuovere modelli agili nelle organizzazioni attraverso la trasformazione organizzativa, l'innovazione dei ruoli professionali e la riprogettazione di servizi e processi.

Le organizzazioni tradizionali sono sistemi nati per ordinare e classificare compiti, funzioni, mansioni che hanno lo scopo di massimizzare i risultati e minimizzare gli sprechi. Con tale obiettivo si vuole stimolare un cambiamento di paradigma organizzativo, di *governance* e risultati.

1.2. Obiettivi operativi e standard

Al fine di individuare buone prassi per l'attuazione del lavoro agile, nei presenti indirizzi, vengono presentati *standard* qualitativi minimi e *standard* Ideali. Si tratta di azioni, elementi e *best practices* che possono essere utilizzati come modello regolatorio da parte della contrattazione collettiva (territoriale e/o aziendale) relativa alla Provincia di Trento o, in mancanza, possono essere recepiti all'interno dei contratti individuali di lavoro, secondo le previsioni della legge n. 81 del 2017. In particolare, si definiscono:

- ***standard* Minimi**, che sono composti dagli elementi di qualificazione del lavoro agile così come previsti dalla legge n. 81 del 2017 e dagli elementi ritenuti essenziali per la regolazione del rapporto di lavoro in modalità agile.
- ***standard* Ideali**, che introducono modelli di regolazione del lavoro agile di standard più elevato ed aggiuntivo rispetto agli standard minimi. Tali Fattori, promossi dalla Provincia Autonoma di Trento, garantiscono una sostenibilità territoriale, organizzativa e sociale della modalità di lavoro agile sul territorio e, per tale ragione, potranno abilitare i soggetti che vi fanno ricorso a sistemi di incentivazione e qualificazione.

1.2.1. Rapporto di lavoro - Standard minimi e standard ideali

Di seguito sono dunque elencati, per ciascun'area relativa al rapporto di lavoro, gli standard Minimi ed i relativi standard Ideali.

Modalità di attivazione	
Standard minimo	Attivare il lavoro agile sulla base della disciplina legislativa e della contrattazione collettiva ove presente.
Standard ideale	Definire un accordo territoriale/ aziendale a disciplina dell'istituto secondo gli obiettivi previsti nel Piano strategico.

Durata e recesso	
Standard minimo	Definire durata e modalità di recesso dell'istituto secondo un principio di flessibilità.
Standard ideale	Individuare modalità flessibili di applicazione dell'istituto in modo da contemperare l'interesse organizzativo, tecnico e produttivo delle organizzazione e favorire al contempo una gestione ottimale delle esigenze vita-lavoro del dipendente.

Individuazione attività e mansioni compatibili	
Standard minimo	Valutare, anche sulla base alla mappatura dei processi, mansioni e attività compatibili con il lavoro agile, sia in ragione della loro natura che delle esigenze organizzative.
Standard ideale	Mettere in atto un sistema organizzativo basato su mansioni e attività compatibili con il lavoro agile.

Pianificazione e orario di lavoro

Standard minimo	<p>Definire modalità di pianificazione dell'orario di lavoro, nel rispetto della definizione stessa di lavoro agile e fermo restando le specifiche limitazioni di orario, come i limiti di durata massima giornaliera e settimanale. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">● rimodulare gli orari di lavoro;● definire eventuali fasce di reperibilità;● definire eventuali fasce di reperibilità;● definire il numero di giornate di lavoro presso la sede e in lavoro agile;● definire le modalità di gestione dell'orario straordinario;● definire le modalità di riconoscimento della presenza.
Standard ideale	<p>Perseguire un equilibrio tra presenza in sede o presso spazi di coworking e lavoro da remoto, evitando forme di lavoro agile per la totalità della prestazione lavorativa.</p> <p>Organizzare il lavoro secondo il principio della flessibilità, perseguito anche mediante accordi di team. L'organizzazione di team è infatti considerato il livello mediano che consente di perseguire l'equilibrio tra esigenze organizzative e dei lavoratori.</p> <p>Nella prospettiva della Trasformazione digitale si veda il paragrafo 2.2.6.</p>

Attrezzature di lavoro

Standard minimo	Individuare le modalità di fornitura ed utilizzo di adeguata attrezzatura di lavoro. Da integrarsi con l'obiettivo previsto al paragrafo 2.2.1.
Standard ideale	Si veda paragrafo 2.2.1.

Richiamo in presenza

Standard minimo	Definire ipotesi di disciplina della possibilità di richiamare il lavoratore a rendere la prestazione presso la sede di lavoro per esigenze organizzative.
Standard ideale	Definire contrattualmente la possibilità di richiamo in servizio.

Luogo di lavoro e sicurezza

Standard minimo	Definire, quanto a caratteristiche, i luoghi ritenuti idonei per lo svolgimento della prestazione lavorativa e fornitura da parte dell'Amministrazione di un'informativa nella quale sono individuati i rischi generali e specifici connessi all'esecuzione del rapporto di lavoro in modalità a distanza. Definire il tema della corresponsabilità del lavoratore nello svolgimento della prestazione lavorativa in luoghi idonei e in condizione di riservatezza, salubrità e sicurezza (cfr. allegato n.5 - Proposta di Linee guida in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro).
Standard ideale	Individuare, un elenco di luoghi ritenuti idonei/non idonei per lo svolgimento del lavoro agile, con riferimento non solo al principio della sicurezza, ma anche alla riservatezza dei dati. Identificare luoghi di lavoro idonei al <i>coworking</i> , anche in rete con altre realtà presenti sul territorio provinciale.

Diritto alla disconnessione

Standard minimo	Identificare in apposita policy le modalità per assicurare i tempi di riposo, nonché tutte le misure tecniche ed organizzative necessarie per riconoscere il diritto alla disconnessione (sul tema interviene anche la proposta di linee guida in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro di cui all'allegato n. 5).
Standard ideale	Esplicitare, a livello contrattuale le modalità, gli strumenti e le strategie adottate per assicurare il diritto e il dovere alla disconnessione; Introdurre strumenti tecnologici che valgano a evitare che il dipendente possa collegarsi agli strumenti aziendali al fine di svolgere la prestazione oltre l'orario massimo di lavoro legislativamente previsto.

Monitoraggio attività

Standard minimo	Definire le modalità di monitoraggio della prestazione lavorativa nonché di negoziazione degli obiettivi individuali e/o di team. Si veda anche paragrafo 2.2.2.
Standard ideale	Definire a livello organizzativo gli obiettivi aziendali, di <i>team</i> e individuali; Coinvolgere i lavoratori nella definizione delle forme di monitoraggio del lavoro e nella individuazione degli obiettivi.

	Valutare il contributo del lavoratore all'innovazione dei processi lavorativi.
--	--------------------------------------------------------------------------------

Codice disciplinare	
Standard minimo	Aggiornare i codici disciplinari, identificando nuove forme di condotte, illeciti e inadempimenti legati al lavoro agile.
Standard ideale	Coinvolgere i lavoratori nella definizione dei comportamenti illeciti, a garanzia di una condivisa applicazione dell'istituto. Digitalizzare il codice disciplinare e la bacheca sindacale e condivisione degli stessi nell'area intranet aziendale affinché sia accessibile a tutti ovunque sia il luogo in cui svolge la prestazione in modalità agile.

Ulteriori Standard Minimi per il Settore Pubblico

Di seguito ulteriori Standard Minimi, applicabili nella regolamentazione del rapporto di lavoro per il Settore pubblico, disciplinati anche dalla contrattazione collettiva secondo le norme vigenti.

Contingenti minimi	
Standard minimo	Definire il contingente minimo di personale che svolge la prestazione presso la propria sede di lavoro, anche prevedendo meccanismi di alternanza dei lavoratori.

Personale con funzioni direttive	
Standard minimo	Definire dei criteri di accesso al lavoro agile per il personale direttivo.

Servizi a utenti/clienti	
Standard minimo	Valutare ed eventualmente definire modalità di lavoro flessibili, a livello di unità organizzativa o di struttura, finalizzate a un ampliamento o miglioramento dei servizi erogati dall'organizzazione al cittadino/cliente/utente (vedi anche paragrafo 2.2.6 e 2.2.2).

Conciliazione vita lavoro	
Standard minimo	Definire modalità di monitoraggio del lavoro agile rispetto ai fini conciliativi.

Individuazione criteri priorità accesso	
Standard minimo	Definire le categorie di lavoratori a cui riservare, in termini di priorità, la possibilità di svolgere lavoro agile, con particolare riferimento a situazioni di fragilità e bisogni di cura. Definire eventuali priorità di accesso all'istituto per le alte professionalità provenienti da altri contesti lavorativi quale fattore di attrattività.

Ulteriori Standard Ideali per il Settore Pubblico e Privato

Di seguito sono esplicitati ulteriori Standard ideali per lo sviluppo sostenibile del lavoro agile sul territorio trentino.

Tutela sviluppo di carriera	
Standard ideale	Definire una policy aziendale che garantisca l'assenza di penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera ai lavoratori agili.

Parità di genere	
Standard ideale	Individuare forme di promozione ed attivazione del lavoro agile che non vadano a discapito di un determinato genere, a garanzia che la maggior possibilità di conciliazione non sia aggravante o solo a vantaggio della popolazione femminile.

Buono pasto	
Standard ideale	Prevedere l'erogazione del buono pasto presso gli esercizi del territorio anche nelle giornate in lavoro agile oppure tramite potenziamento del valore del buono nelle giornate di lavoro presso la sede.

Aspetti relazionali	
----------------------------	--

Standard ideale	<p>Identificare modalità di relazione e comunicazione a distanza con l'utente interno ed esterno.</p> <p>Promuovere il lavoro in <i>team</i> funzionali.</p>
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Monitoraggio interno

Standard ideale	Prevedere un piano di monitoraggio e miglioramento continuo del lavoro agile.
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------

1.2.2. Competenze

Per raggiungere l'obiettivo strategico, le competenze da sviluppare all'interno delle organizzazioni sono riferibili a due tipologie: competenze *soft* e competenze digitali. Il presente Piano include un modello teorico delle competenze *soft* per i lavoratori agili e manager agili (vedi allegato n. 3 - Competenze lavoratori agili e manager agili - Proposta di modello teorico). Tale modello delinea dunque le macro-aree di competenza sia dei lavoratori che dei *manager* che ciascuna organizzazione dovrà sviluppare, introducendo percorsi formativi e di sviluppo del personale. Per quanto riguarda le competenze digitali, come indicato al capitolo 5, paragrafo 2.2.5 - Competenze digitali, verrà dato avvio ad uno specifico cantiere digitale, finalizzato allo sviluppo di una tassonomia e di un syllabo delle competenze informatiche, digitali e metodologiche. Di seguito si riportano gli standard relativi alle competenze *soft*:

Percorsi formativi per lavoratori

Standard minimo	<p>Sviluppare percorsi formativi per lavoratori, orientati allo sviluppo di un <i>mindset</i> agile. Tali percorsi dovranno sviluppare le seguenti macro-competenze fondamentali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Self-leadership</i>: capacità di saper gestire efficacemente se stessi, sia negli aspetti relazionali che in quelli emozionali. Essa deriva dalla conoscenza di sé e si esplicita nella capacità di prevedere il proprio comportamento e di guidarlo in relazione ai propri obiettivi. 2. <i>Networking</i>: capacità di creare una rete di relazioni, di interagire con le persone per favorire il raggiungimento degli obiettivi professionali individuali e di gruppo. Essa si esplicita nella trasmissione e condivisione di informazioni, esperienze, <i>know-how</i>, <i>feedback</i> e promuove la creazione di una cultura delle relazioni che favorisce il benessere organizzativo e il raggiungimento dei traguardi.
-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>3. <i>Self-management</i>: capacità di auto-organizzarsi, gestendo la definizione dei propri obiettivi nonché le modalità con i quali raggiungerli, e di adattarsi sia al contesto interno che al contesto esterno, fluido e in continua evoluzione.</p> <p>4. Capacità di promuovere una cultura organizzativa agile all'interno delle organizzazioni.</p> <p>Per gli aspetti legati alla trasformazione digitale si veda il paragrafo 2.2.5. Per approfondimenti: si veda l'allegato n. 3.</p>
Standard ideale	<p>Qualificare le competenze del lavoratore agile, secondo il modello proposto dal presente Piano.</p> <p>L'attestazione potrà essere ottenuta a seguito di percorsi formativi e/o di procedure di <i>assessment</i>, finalizzate a validare le competenze acquisite.</p> <p>Per gli aspetti legati alla trasformazione digitale si veda il paragrafo 2.2.5.</p>

Percorsi formativi per *manager* in particolare gli *HR manager*

Standard minimo	<p>Sviluppare percorsi formativi per <i>manager</i>, orientati allo sviluppo di un <i>mindset</i> agile. Tali percorsi dovranno sviluppare le seguenti macro-competenze fondamentali, afferenti al modello della <i>Smart Working Leadership Journey</i>, proposto dall'Osservatorio del Politecnico di Milano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>sense of community</i>: capacità di creare un clima di condivisione, favorendo il senso di appartenenza, la fiducia e lo spirito collaborativo tra le persone. Questo principio rappresenta il passaggio da un approccio funzionale e gerarchico ad un approccio <i>open network</i>, fondato su un sistema di rapporti collaborativi che promuovo un sentimento di identità con il gruppo e con l'intera realtà organizzativa; 2. <i>empowerment</i>: capacità di spingere le persone verso il raggiungimento degli obiettivi professionali e l'autonomia. Questo principio si fonda su valori come la responsabilità, la fiducia e l'impegno e rappresenta il passaggio da un approccio basato sul comando e controllo ad approccio fondato sull'autonomia proattiva del lavoratore; 3. <i>flexibility</i>: capacità di promuovere lo svolgimento e l'organizzazione delle attività lavorative in modo flessibile. Questo principio si fonda sulla capacità di coniugare gli obiettivi organizzativi con orari e spazi di lavoro flessibili da parte dei lavoratori, di adattare l'organizzazione del lavoro alle esigenze individuali e alle richieste del contesto organizzativo. Richiede un'elevata attenzione verso i collaboratori e focalizzazione sugli obiettivi, per favorire il passaggio dal lavoro rigido al lavoro flessibile.
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>4. <i>virtuality</i>: capacità di individuare i modi di interazione più efficaci in base alle attività e agli obiettivi, coniugando con equilibrio le relazioni in presenza e quelle virtuali. Questo principio consente il passaggio da un approccio fisico, dove la comunicazione e relazione avviene primariamente attraverso la relazione <i>vis a vis</i>, ad un approccio <i>fully adaptive</i>, in cui le modalità e gli strumenti per l'interazione e la collaborazione sono scelti liberamente per svolgere al meglio i propri compiti e raggiungere gli obiettivi.</p> <p>Per gli aspetti legati alla trasformazione digitale si veda il paragrafo 2.2.5.</p> <p>Per approfondimenti: si veda l'allegato n. 3.</p>
Standard ideale	<p>Attestare/certificare le competenze del <i>manager</i> agile, secondo il modello proposto dal presente Piano.</p> <p>L'attestazione potrà essere ottenuta a seguito di percorsi formativi e/o di procedure di <i>assessment</i>, finalizzate a validare le competenze acquisite.</p> <p>Per gli aspetti legati alla trasformazione digitale si veda il paragrafo 2.2.5.</p>

Ulteriori Standard Minimi per il Settore Pubblico

Di seguito ulteriori Standard Minimi applicabili per il Settore pubblico, che rappresentano una raccomandazione per il settore privato.

Attività di mappatura delle attuali competenze	
Standard minimo	Mappare le competenze effettivamente possedute rispetto ad alcune famiglie professionali e definizione del <i>gap</i> .
Standard ideale	Estendere la mappatura delle competenze effettivamente possedute a tutto il capitale umano.

Reclutamento del personale	
Standard minimo	Individuare e sperimentare nuove modalità di reclutamento.
Standard ideale	Adottare nuove modalità di reclutamento.

1.2.3. Organizzazione, ruoli, processi e servizi

Richiamando quanto già descritto nel capitolo 2 - Visione, con riferimento alle organizzazioni agili, ai loro processi, ruoli e servizi, si propongono di seguito gli *standard* per arrivare ad attuare la riforma organizzativa auspicata. Rappresentano *standard* per il settore pubblico e raccomandazioni per il settore privato.

Nel caso di revisione dei processi al fine di digitalizzarli, si veda la parte Trasformazione digitale (cfr. infra capitolo 5, paragrafo 2.2.6. - *Agile organization* e servizi digitali).

Attività di mappatura dei processi

Standard minimo	Mappare una parte dei processi dell'organizzazione secondo i modelli e le tecniche maggiormente funzionali all'organizzazione (anche secondo quanto emerso nel progetto n. 3 - cantiere n.1, inoltre, nelle more, si veda proposta di metodologia - allegato n. 1).
Standard ideale	Mappare tutti i processi secondo i modelli e le tecniche maggiormente funzionali all'organizzazione.

Attività di reingegnerizzazione e riprogettazione dei processi

Standard minimo	Reingegnerizzare una parte dei processi mappati secondo i modelli e le tecniche maggiormente funzionali all'organizzazione e sviluppare linee guida e metodologie operative anche riferibili al BPR (Business Process Reengineering) quale necessario prerequisito per affrontare la digitalizzazione dei processi in ottica di <i>redesign</i> e agile, attraverso l'adozione di una metodologia di progettazione per fasi, rappresentazioni e strumenti software (<i>tool</i> tecnici).
Standard ideale	Reingegnerizzare e riprogettare i processi secondo le metodologie individuate.

Reclutamento di nuove figure professionali

Standard minimo	Produrre una riscrittura delle delle declaratorie esistenti (<i>job description</i>) dei profili e figure professionali maggiormente significative nel senso del <i>job enrichment</i> , del <i>job enlargement</i> e del <i>broadbanding</i> .
Standard ideale	Riscrivere le declaratorie di tutte i profili e figure professionali nel senso del <i>job enrichment</i> e del <i>job enlargement</i> e del <i>broadbanding</i> . Prevedere nuovi job profile anche connessi alla trasformazione digitale.

Riprogettazione organizzativa

Standard minimo	Creare un <i>team cross</i> funzionale su almeno un processo di rilevante interesse trasversale.
Standard ideale	Implementare a regime un'organizzazione basata su <i>team cross</i> funzionali.

Riprogettazione dei servizi

Standard minimo	Mappare sperimentalmente i bisogni degli <i>stakeholder</i> .
Standard ideale	Mettere a fattor comune la mappatura.

Standard minimo	Sperimentare servizi sempre più liquidi, delocalizzati, istantanei nell'ottica della <i>customer centricity</i> .
Standard ideale	Mettere a regime la sperimentazione.

Standard minimo	Sperimentare strumenti di <i>service management</i> .
Standard ideale	Introdurre definitivamente strumenti di <i>service management</i> .

b. Trasformazione digitale

La relazione tra l'ecosistema delle tecnologie ICT, le metodologie di trasformazione digitale e il lavoro agile si fa costantemente più forte, come testimoniato nell'ultimo periodo di lavoro svolto durante la pandemia.

Infatti, le piattaforme di comunicazione, i sistemi di *data sharing*, le soluzioni a supporto del lavoro da remoto, agiscono anche secondo le nuove metodologie organizzative agili, basate sul lavoro in *team*, sul lavoro per risultati, su metodi di *project management* veloci e ricorsive e di *process management* basate su snodi critici dei processi interfunzionali. Tali metodologie, che sono incorporate nei *software*, sfidano le organizzazioni al cambiamento e i *manager* e le persone allo sviluppo di nuove competenze, non solo informatiche e digitali, ma anche metodologiche e di *leadership*. Per questi motivi si può sostenere che tecnologie e organizzazione si intrecciano sempre più, e il cambiamento ha bisogno di linee guida e di soluzioni integrate e coerenti¹¹⁴.

2.1. Obiettivi strategici

Partendo dai temi chiave indicati nell'Atto di indirizzo¹¹⁵ come declinati in argomento nell'ambito della visione, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici, necessari per garantire il pieno sviluppo del fattore abilitante della "trasformazione digitale". Di seguito sono identificati gli elementi essenziali ed i relativi obiettivi strategici operativi, volti a promuovere, consolidare, rafforzare, sviluppare e orientare verso una trasformazione digitale matura delle organizzazioni territoriali.

2.1.1. Sistemi operativi di back office - digital workplace

Obiettivo strategico: sviluppare nuovi sistemi di *back office* per la creazione di un *digital workplace* basato sul *cloud*.

In quest'ambito, i sistemi di *back office* sono da intendersi come spazio digitale di lavoro che renda uniforme l'esperienza nel passaggio da remoto a ufficio sia come ambiente digitale costituito da *device* flessibili/mobili e da piattaforma *software* orientata alla qualità dell'esperienza del lavoratore agile e del *team* agile, nonché alla produttività quotidiana. Il paradigma *cloud* interviene nell'obiettivo come elemento di riferimento sia legato alle indicazioni nazionali del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione sia come scelta tecnologica applicativa (trasformazione delle applicazioni su *framework*

¹¹⁴ Paragrafo ripreso da fonte interna: "Dossier Tavolo trasformazione digitale - Documento metodologico e di sintesi", maggio 2021 pag. 4.

¹¹⁵ Deliberazione della Giunta provinciale n. 2236/2020 "Approvazione di un Atto di indirizzo politico-amministrativo recante criteri e modalità per la promozione del lavoro agile, mediante un Piano strategico di legislatura, presso i datori di lavoro pubblici e privati della provincia di Trento".

cloud) che infrastrutturale (progressivo spostamento dell'infrastruttura di data center locale su grandi cloud service provider pubblici ad alta affidabilità).

2.1.2. Data sharing

Obiettivo strategico: rafforzare il *data sharing* in ambito di: *gestione del lavoro* e di *gestione delle persone e dell'organizzazione*. L'obiettivo mette al centro oltre agli strumenti gestionali indicati un rinnovato focus sui dati, sulla loro aggregazione e sull'analisi con la creazione di una dorsale applicativa dedicata secondo il paradigma dell'interoperabilità.

Tale obiettivo è perseguibile per l'ambito della gestione del lavoro con l'adozione e la promozione di piattaforme o *tool* digitali di supporto al lavoro agile, orientati a obiettivi, risultati e lavoro a progetto/processo, oltre che di sistemi e *device* che consentano la gestione e la valorizzazione delle *performance* dei *team* e delle organizzazioni, in modo tale che il lavoro agile possa diventare opportunità di miglioramento della *performance* individuale e organizzativa. Rimane fermo che la verifica di obiettivi e risultati non può trasformarsi in un telecontrollo diretto sul lavoratore. Per l'ambito della gestione delle persone e dell'organizzazione il superamento della gestione basata sul controllo dell'orario per passare ad un modello di responsabilizzazione e verifica di obiettivi e risultati, oltre che come dorsale di dati e interoperabilità delle applicazioni, con *focus* sui dati necessari a supporto delle decisioni.

2.1.3. Cybersecurity

Obiettivo strategico: potenziare la cybersecurity per garantire la sicurezza da remoto, attraverso comportamenti e formazione mirata. Comprendere la relazione tra nuove modalità di lavoro e la dinamica del rischio di attacchi informatici.

Per fare ciò è necessario, l'adeguamento delle *policy* e dell'operatività della *cybersecurity* rispetto al *digital workplace*, anche attraverso interventi di comunicazione e di formazione per indirizzare la *cybersecurity* da remoto.

2.1.4. Strumenti e piattaforme di collaborazione

Obiettivo strategico: valorizzare e stabilizzare l'utilizzo di piattaforme in *cloud* di collaborazione e di sistemi di gestione dei documenti e di comunicazione unificata.

Tale obiettivo è perseguibile con l'acquisizione da parte delle organizzazioni di strumentazione idonea a garantire la stabilità degli strumenti di collaborazione per assicurare la continuità dell'attività, l'attinenza ai contesti d'uso, la diffusione degli strumenti come abilitatori del lavoro agile, oltre che come fattori di sviluppo della maturità organizzativa necessaria al loro ottimale utilizzo. Per quanto attiene, invece ai sistemi di gestione dei documenti e di comunicazione unificata, l'azione è identificabile con il passaggio dal *repository* locale al *cloud* e dal *versioning* all'*editing* condiviso, attraverso il

rapporto tra i sistemi di gestione documentale e i nuovi servizi digitali con lo sviluppo di una comunicazione qualificata composta da standard, attenzioni e requisiti. Va inoltre svolto un importante lavoro di formazione sia tecnica che di approccio culturale e di focalizzazione sulle piattaforme collaborative.

2.1.5. Competenze metodologiche di trasformazione digitale e competenze tecnologiche

Obiettivo strategico: rafforzare e riqualificare le competenze di trasformazione digitale con particolare attenzione agli aspetti metodologici, al lavoro di sviluppo del mindset digitale, e alla crescita progressiva delle competenze specialistiche e tecnico-operative.

Per raggiungere l'obiettivo è indispensabile una tassonomia di base sulla quale sviluppare da una parte una base dati delle competenze con modelli di nuovi di interazione tra gli utenti, e dall'altra azioni mirate di formazione con dinamiche innovative di apprendimento sia per la dirigenza che per tutto il personale delle organizzazioni. Le azioni vedono il suo territorio nel suo insieme e sono anche in questo caso una grande opportunità di lavoro comune tra i diversi stakeholder pubblici e privati di territorio.

2.1.6. Agile organization e servizi digitali

Obiettivo strategico: promuovere nuovi modelli organizzativi basati sulla digitalizzazione dei servizi per la totale pervasività della trasformazione digitale dei processi. Tale azione è diretta sia ai servizi orientati ai cittadini che alle imprese che, da ultimo ai processi interni di *backoffice*, spesso parte integrante dei primi due.

L'obiettivo è perseguibile attraverso un allineamento di tecnologie e organizzazione all'interno di schemi funzionali e modelli organizzativi agili. Andrà sviluppata quindi una capacità di revisione e di progettazione che faccia della trasformazione digitale – a partire dai paradigmi e dai riferimenti delle normative e delle linee guida nazionali ed europee – una prassi consolidata e un obiettivo comune a tutta l'organizzazione. Anche in questo caso massima sarà l'attenzione alle competenze scientifiche di analisi, alla conduzione metodologica dei progetti, alla coerenza tecnologica con standard internazionali, alla relazione industriale con la società di sistema quale soggetto realizzatore.

2.2. Obiettivi operativi - standard

Nella sezione che segue sono rappresentati gli schemi di convergenza sugli standard (livello minimo e livello ideale) del lavoro incrementale svolto dal tavolo di trasformazione digitale con l'importante collaborazione degli stakeholder di territorio.

Il forte disallineamento delle esperienze rilevate negli *stakeholder* territoriali ha orientato la scelta verso la definizione di una gradualità di standard, che sono quindi stati definiti secondo requisiti tecnologici e metodologici minimi per l'efficacia e l'efficienza del lavoro agile e standard ideali da raggiungere per il miglioramento continuo della *performance (to be)*.

2.2.1. Sistemi operativi di *back office* - *digital workplace*

SETTORE PUBBLICO

Standard minimo	<p>Prevedere una soluzione mista con PC personali e PC di proprietà del datore di lavoro.</p> <p>Delineare una <i>policy</i> per l'assegnazione e la gestione del punto precedente.</p> <p>Assumere una Linea guida interna per le soluzioni di virtualizzazione con scelte tecniche e <i>policy</i>.</p> <p>Definire una SLA (<i>Service Level Agreement</i>) di operatività per il lavoratore agile.</p> <p>Determinare linee guida per la definizione di un sistema di <i>back office</i> esposto su <i>internet</i> e abilitante il lavoro da remoto senza barriere e <i>Cloud based</i>.</p>
Standard ideale	<p>Definire specifiche di sicurezza e di utilizzo per qualificare strumenti <i>Cloud</i> fuori perimetro <i>Legacy</i>.</p> <p>Delineare una <i>policy</i> organizzativa per utilizzo di sistemi asincroni per la comunicazione.</p> <p>Definire un nuovo livello di Assistenza agli utenti sia da remoto che <i>on site</i>.</p> <p>Definire <i>policy</i> specifiche per l'assegnazione e la gestione di tutte le dotazioni mobili.</p>

SETTORE PRIVATO

Standard minimo	<p>Definire uno standard di connettività anche in rapporto all'evoluzione infrastrutturale.</p> <p>Prevedere sistemi di <i>back office</i> in <i>Cloud</i>.</p> <p>Sviluppare un nuovo piano di acquisizione delle competenze.</p>
Standard ideale	<p>Unificare e normalizzare le basi dati (Dorsale).</p> <p>Introdurre sistemi di nuova generazione <i>device independent</i> e <i>mobile first</i>.</p>

2.2.2.Data sharing

SETTORE PUBBLICO

Standard minimo	<p>Utilizzare calendari e altri strumenti di collaborazione condivisi.</p> <p>Delineare linee guida e misurazione dell'utilizzo.</p> <p>Prevedere metodologia e strumenti di rendicontazione delle attività.</p> <p>Definire il passaggio da gestione a <i>filesystem</i> a strumenti <i>cloud</i> per l'<i>editing</i> e la collaborazione sui documenti.</p> <p>Promuovere azioni di propagazione e divulgazione di cultura della <i>privacy</i> come lavoratore e come cittadino.</p> <p>Avviare la progettazione di dorsale dei dati con disponibilità di censimento di dimensioni e fatti necessari alla implementazione.</p>
Standard ideale	<p>Prevedere una piattaforma di misurazione delle performance e dei KPI o OKR e metodologia connessa e taylorizzata sul nuovo paradigma agile.</p> <p>Prevedere una piattaforma di lavoro per processi che consenta interazione, collaborazione asincrona e sequenziale. Requisiti e individuazione della soluzione.</p> <p>Delineare una linea guida specifica per una nuova implementazione della <i>privacy by design</i>.</p> <p>Creare una dorsale dei dati per un <i>master data management</i> di: organizzazione, persone, strumenti, competenze.</p>

SETTORE PRIVATO

Standard minimo	<p>Prevedere una piattaforma unica (a livello territoriale) di <i>data sharing</i>.</p> <p>Avviare un sistema di gestione redazionale e documentale unico, condiviso, in <i>cloud</i>.</p>
Standard ideale	<p>Promuovere un modello organizzativo e piattaforma informatica che prevedano solo il lavoro attraverso <i>data sharing</i>.</p>

2.2.3. Cybersecurity

SETTORE PUBBLICO

Standard minimo	<p>Ridefinire e verificare le <i>policy</i> interne per accesso ai sistemi (mappatura e controllo utenti, <i>policy password</i> etc).</p> <p>Adottare <i>policy</i> e regole uniche per l'accesso ai <i>front-end</i> da parte degli utenti esterni compliance con linee guida nazionali ed europee monitoraggio della <i>performance</i> e azioni preventive e correttive.</p> <p>Prevedere la presenza e il monitoraggio continuo delle <i>performance</i> dei presidi SOC (Security Operation Center) e azioni preventive e correttive.</p> <p>Sviluppare un piano di formazione base per tutti i dipendenti sulla tematica indicando i comportamenti corretti da tenere e informazione/comunicazione sugli stessi.</p> <p>Adottare un piano di migrazione definitiva in <i>cloud</i> verso sistemi Paas (Platform as a Service) e SaaS (Software as a Service).</p>
Standard ideale	<p>Prevedere un <i>assessment</i> annuale volontario (da parte di terza parte) dei sistemi informativi <i>legacy on premise</i> o ibridi attraverso soggetti terzi per valutare andamento, rischi, percorsi di miglioramento.</p> <p>Prevedere la simulazione annuale di eventi dannosi per ulteriore sensibilizzazione degli utenti e misurazione del livello di consapevolezza.</p> <p>Creare un tavolo unico per vero monitoraggio territoriale del rischio.</p>

SETTORE PRIVATO

Standard minimo	<p>Concordare con la PA un'azione per la formazione su <i>privacy</i> e sicurezza nell'essere cittadini e poi lavoratori.</p> <p>Prevedere un piano di formazione e informazione su <i>policy</i> e requisiti.</p>
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2.4. Strumenti e piattaforme di collaborazione

SETTORE PUBBLICO

Standard minimo	<p>Adottare una piattaforma per gli strumenti di posta, per la produttività individuale, per l'<i>editing</i> condiviso dei documenti interamente in <i>Cloud Saas</i> (Software as a Service).</p> <p>Prevedere una <i>policy</i> operativa minima per l'assegnazione di utenti nominali e di organizzazione, sistema di controllo dei costi dei sistemi SaaS (Software as a Service).</p> <p>Adottare una piattaforma di formazione a distanza unica e condivisa a livello territoriale.</p> <p>Prevedere il passaggio da gestione a <i>filesystem</i> a strumenti <i>cloud</i> per l'<i>editing</i> e la collaborazione sui documenti (da <i>data sharing</i>).</p>
Standard ideale	<p>Analizzare i requisiti e identificare una piattaforma di livello avanzato per la collaborazione sul modello Agile.</p> <p>Sviluppare un progetto di formazione sia sulle nuove metodologie di lavoro collaborativo che sull'utilizzo della piattaforma.</p>

2.2.5. Competenze metodologiche di trasformazione digitale e competenze tecnologiche

Come indicato nel paragrafo 1.2.2. - Competenze, del fattore abilitante "Personale e organizzazione", le competenze da sviluppare sono di due tipologie: competenze *soft* e competenze digitali.

Per quanto riguarda il campo delle competenze *soft*, si rinvia al paragrafo sopracitato. Di seguito si riportano invece gli standard minimi e ideali per le competenze digitali. Gli standard qui descritti saranno implementati a seguito dei risultati ottenuti dal cantiere digitale che verrà specificatamente avviato in materia (cfr infra Cantiere 1 - capitolo 7 - paragrafo Progetto 3: I cantieri digitali). Tale cantiere sarà infatti orientato allo sviluppo di una tassonomia e di un syllabo delle competenze informatiche, digitali e metodologiche dettagliate e condivise. Tale risultato consentirà di ottenere una specificazione sulle competenze digitali che dovranno essere sviluppate nelle organizzazioni, anche in coordinamento con quanto verrà prodotto grazie alla recente attivazione di un *hub*

territoriale sulle competenze digitali e metodologie per la trasformazione digitale e l'innovazione della P.A.¹¹⁶.

Sul tema delle competenze digitali e di metodologia per la trasformazione digitale la Provincia, dando seguito alla convergenza di intenti realizzata ai Tavoli, con deliberazione n. 1254 del 26 luglio 2021 ha di fatto avviato un *hub* territoriale candidato a divenire Nodo Territoriale di Competenza nell'ambito dei Centri di competenza tematici riconosciuti dall'Agenzia per l'Italia digitale.

Per tali ragioni, alcuni standard riportati sotto potranno, quindi, essere implementati unitamente e in concomitanza a politiche ad ampio respiro riguardanti l'ambito delle competenze dei lavoratori.

SETTORE PUBBLICO

Standard minimo	<p>Adottare modelli di <i>mentorship</i> e di <i>peer coaching</i> attraverso persone di riferimento (<i>champion</i>) che propagano la diffusione del modello: documento di progetto e linee guida.</p> <p>Prevedere un syllabo unificato di competenze digitali, informatiche e di <i>digital mindset</i> anche in linea con le direttive europee.</p> <p>Delineare linee guida e <i>framework</i> pluriennale di formazione adottato da tutti gli enti.</p> <p>Istituire una <i>directory</i> di esperti del digitale che a livello territoriale sia a disposizione degli altri nella logica del Centro di competenza.</p>
Standard ideale	<p>Prevedere una base di dati territoriale delle competenze digitali e adozione di un modello di interscambio.</p> <p>Prevedere una certificazione di tre livelli (<i>beginner, intermediate, advanced</i>) di competenze digitali per ogni organizzazione.</p> <p>Definire nuove figure professionali su ambiti specialistici del digitale (<i>data scientist, analisti AI, etc.</i>) e identificazione di un modello di ingaggio.</p>

¹¹⁶ Deliberazione della Giunta provinciale n. 1254/2021, "Attivazione di un hub territoriale sulle competenze digitali e metodologie per la trasformazione digitale e l'innovazione della PA e autorizzazione alla candidatura a Nodo territoriale di Competenza (NTC) nell'ambito della rete dei Centri di competenza tematici (CdCT) promossi dall'Agenzia per l'Italia digitale".

SETTORE PRIVATO

Standard minimo	<p>Prevedere un percorso formativo per <i>manager</i> sui temi del digitale, dell'organizzazione, del <i>digital mindset</i>.</p> <p>Costruire <i>team</i> di agenti del cambiamento.</p>
Standard ideale	<p>Introdurre un lavoro per obiettivi a regime.</p> <p>Introdurre lavoro a matrice forte trasversale.</p> <p>Promuovere il <i>digital mindset</i> diffuso (<i>assessment</i>, misurazioni).</p> <p>Avviare un laboratorio di <i>sharing knowledge</i>.</p>

2.2.6. Agile organization e servizi digitali

La digitalizzazione dei processi e dei servizi non può prescindere da una globale revisione degli stessi, per tale attività di revisione e riprogettazione si rimanda a quanto riportato nel capitolo 5, paragrafo 1.2. Obiettivi operativi e standard - Personale e Organizzazione. Inoltre, gli stessi potranno essere sostanzianti all'interno del costituendo Nodo territoriale di competenza (NCT) già citato sopra.

SETTORE PUBBLICO

Standard minimo	<p>Progettare e condividere un nuovo SLA (<i>Service Level Agreement</i>) di servizi ai "clienti" basato sia sulla fruizione dei servizi on line sia sulla disponibilità e reperibilità dei riferimenti nella pubblica amministrazione.</p> <p>Delineare linee guida e metodologie di BPS (<i>Business Process Service</i>) quale necessario prerequisito per affrontare la digitalizzazione dei processi in ottica di <i>redesign</i> e agile.</p> <p>Progetto di portale unico con uniche interfacce.</p> <p>Adozione di metodologie e tecniche di user <i>centricity</i>.</p>
Standard ideale	<p>Introdurre un modello definito e formalizzato di organizzazione maggiormente centrata su <i>Team agili</i> e su matrici di <i>project management</i>.</p> <p>Promuovere la diffusione del modello ai <i>manager</i> funzionali e verifiche delle</p>

	<p>dinamiche di adesione e adozione.</p> <p>Promuovere un Centro di competenza territoriale e base dati delle <i>best practice</i>.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SETTORE PRIVATO

Standard minimo	<p>Promuovere un <i>change management</i> interno verso <i>Agile</i> con progetto specifico di analisi continua.</p> <p>Definire metodologie operative sia nell'ambito di collaborazione che di <i>tool</i> tecnici.</p> <p>Prevedere modalità di gestione delle differenze culturali, demografiche e professionali verso il nuovo modello.</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Servizi innovativi	
Standard minimo	<p>Prevedere <i>standard</i> di processo nella progettazione e digitalizzazione di un servizio e <i>standard</i> di metodologie innovative di <i>custode centrality</i> (es. <i>design thinking</i>).</p> <p>Delineare un nuovo modello di erogazione dei servizi che sfrutti le opportunità del lavoro agile, aumenti il valore, anche con parte del processo in <i>outsourcing</i>.</p>
Standard ideale	<p>Prevedere la comunicazione e interoperabilità tra piattaforme e definizione standard anche su base internazionale.</p> <p>Introdurre piattaforme usabili e accessibili anche per i non esperti (<i>tailoring</i>).</p> <p>Prevedere una piattaforma di scambio dati pubblica amministrazione – intermediari - imprese (es. R.U.C.P. Registro unico controlli provinciale).</p>

c. Logistica e spazi fisici

Partendo dai temi chiave indicati nell'Atto di indirizzo¹¹⁷ come declinati in argomento nell'ambito della visione, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici, necessari per garantire il pieno sviluppo del fattore abilitante della "Logistica e spazi fisici". Di seguito sono identificati gli elementi essenziali ed i relativi obiettivi strategici operativi, volti a promuovere, consolidare, rafforzare, sviluppare e orientare verso un'evoluzione dello spazio di lavoro fisico, sia all'interno della sede e alle opportunità offerte dalla condivisione di spazi sul territorio.

3.1. Obiettivi strategici

Obiettivo strategico: promuovere spazi che tengano conto della necessità di rimodulare gli stessi dal punto di vista quanti-qualitativo rispetto alle attuali configurazioni. Favorire il passaggio innanzitutto culturale a spazi maggiormente condivisi.

La razionalizzazione degli spazi e il loro complessivo adattamento qualitativo alle nuove esigenze potrà comportare per i lavoratori di poter prestare la propria attività lavorativa in luoghi di lavoro più prossimi alla propria abitazione (cd. *nearworking*) o più funzionali rispetto alle esigenze organizzative, ma consentiranno di aumentare, nel caso di approntamento di sedi di *coworking*, anche l'attrattività del territorio e delle valli anche per i lavoratori di altre regioni o Stati che potranno soggiornare o trasferirsi nel nostro territorio.

Con particolare riferimento alla realizzazione di una rete di centri di *coworking* (ossia di spazi condivisi: scrivanie, sale riunioni e veri e propri spazi prenotabili anche solo per poche ore) si conferma la possibilità di ridurre l'accesso alle sedi di lavoro collocate nei maggiori centri della Provincia. Il *coworking* rappresenta un nuovo paradigma socio economico, basato sull'economia della condivisione, della collaborazione, della cooperazione, della responsabilità, della partecipazione e dello scambio.

3.2. Obiettivi operativi - standard

È possibile pertanto fornire degli elementi per la definizione di standard qualitativi e quantitativi che possano essere utilizzati come modello regolatorio per ripensare l'organizzazione degli spazi, al fine di sostenere modalità di lavoro agile e realizzare spazi di *coworking*. Le specifiche tecniche relative agli standard di cui sotto sono riportate nell'allegato 4) - *Standard* dimensionali spazi fisici - Proposta schede.

¹¹⁷Deliberazione della Giunta provinciale n. 2236/2020 "Approvazione di un Atto di indirizzo politico-amministrativo recante criteri e modalità per la promozione del lavoro agile, mediante un Piano strategico di legislatura, presso i datori di lavoro pubblici e privati della provincia di Trento".

Organizzazione degli spazi interni

Standard minimo	Anche in base all'analisi dei processi mappare le attività da svolgere per configurare il <i>layout</i> degli uffici in modo funzionale rispetto ad esse e al tempo a loro dedicato. Una delle possibili metodologie con cui rivedere gli spazi di lavoro, dentro o fuori la sede, è la metodologia " <i>activity based working</i> " (ABW) per le cui specifiche si rimanda all'allegato n. 4.
Standard ideale	Identificare i profili lavorativi all'interno dell'organizzazione in base all'attività svolta e al tempo ad essa dedicato in modo da venir meno la concezione di postazione fissa a favore della flessibilità. Si veda paragrafo 1.2.1.

Definizione delle soluzioni di *work setting*

Standard minimo	Individuare dei <i>work setting</i> più adatti in seguito all'analisi dell'effettiva disponibilità di spazi, delle necessità organizzative e delle diverse attività che si svolgono nelle sedi e definizione delle caratteristiche distintive di ogni <i>work setting</i> in relazione a: <ul style="list-style-type: none">● funzione e caratteristiche di utilizzo● dimensionamento dei locali● arredi● illuminazione e acustica● dotazione tecnologica Per approfondimenti: vedi allegato n. 4 - Standard dimensionali spazi fisici - Proposta schede.
Standard ideale	Implementare i <i>work setting</i> .

Definizione delle *workspace technologies*

Standard minimo	Individuare delle <i>workspace technologies</i> su cui investire.
Standard ideale	Adottare le tecnologie individuate.

Definizione degli spazi da utilizzare in modo condiviso sul territorio

Standard minimo	Identificare i bisogni reali di spazi sul territorio in base alla residenza dei lavoratori e/o le maggiori presenze turistiche ed individuazione di eventuali spazi da mettere a disposizione in seguito all'analisi e/o riorganizzazione degli spazi interni.
Standard ideale	Costituire reti di cooperazione tra le diverse organizzazioni interessate a spazi di <i>coworking</i> , unitamente agli enti locali – in particolare i comuni – motivati a promuovere lo sviluppo del territorio.

Definizione delle caratteristiche e dei requisiti degli spazi di *coworking*

Standard minimo	Definire regole per l'utilizzo degli spazi condivisi in relazione a: <ul style="list-style-type: none">● gestione degli accessi● definizione di eventuali tariffe di utilizzo● aspetti legati alla riservatezza● aspetti legati alla sicurezza
Standard ideale	Redigere un disciplinare ufficiale per l'assegnazione e l'uso degli spazi destinati all'attività di <i>coworking</i> (modalità di utilizzo delle postazioni, possibili destinatari, tipologia di <i>coworking</i> svolto (fisso o occasionale), tariffe, modalità di accesso, aspetti legati alla riservatezza dei dati e sicurezza).

Risultati attesi e impatti

Dalla politica di diffusione del lavoro agile e dal suo sviluppo si attendono cambiamenti sia sui destinatari dei prodotti/servizi erogati dalle organizzazioni, sia rispetto alla soddisfazione percepita dai lavoratori.

Il raggiungimento, da parte delle organizzazioni pubbliche e private, degli obiettivi strategici e operativi per i tre fattori abilitanti porterà auspicabilmente impatti sull'intero territorio provinciale nel medio e nel lungo periodo.

Tali impatti possono essere sintetizzati nell'incremento della 'smartness', ovvero della capacità di valorizzare il capitale umano, sociale, ambientale, infrastrutturale e digitale dell'intero territorio provinciale.

Il risultato atteso

In termini quantitativi la trasformazione del rapporto di lavoro in rapporto agile nel triennio 2021-2023 è auspicata in uno scenario previsionale identificabile in una **percentuale tendenziale che varia tra il 18% e il 30%** degli attualmente occupati nel settore pubblico e nel settore privato.

Su chi avviene il cambiamento

Si attendono cambiamenti ed effetti sia sui **destinatari dei prodotti/servizi** erogati dalle organizzazioni sia in ordine alla soddisfazione percepita dai **lavoratori**, nonchè sull'intera **società**.

Gli impatti

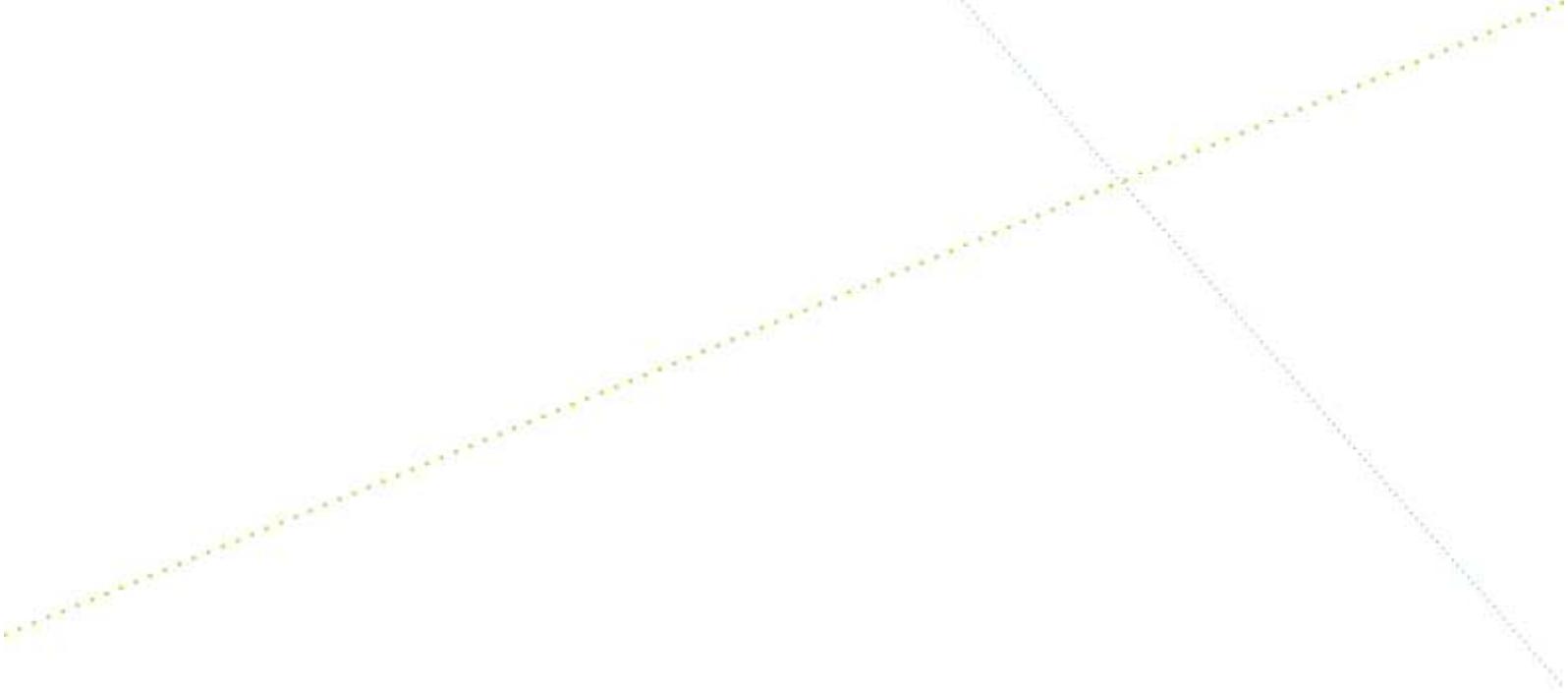
Sono i **risultati complessivi** sul territorio nel medio e nel lungo periodo correlati a tutte le aree di sviluppo.

Il "**distretto intelligente**" si realizzerà quando tali impatti attesi e auspicati a livello territoriale si saranno prodotti anche grazie alla realizzazione di altre policy di sistema.

Il lavoro agile come policy territoriale

Le policy territoriali sono determinate con un approccio che propone una strategia complessiva di sviluppo locale dalla quale derivano **azioni di diversa natura tra di loro integrate**





6. Risultati attesi e impatti

Risultati attesi

Il Piano, considerata l'auspicata diffusione territoriale della *policy* e il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi da parte di ciascun attore coinvolto, prefigura anche un contributo alla realizzazione di un cambiamento quali-quantitativo nelle performance delle organizzazioni quale risultato delle azioni scaturite dagli *output* in particolare rispetto ai beneficiari degli interventi.

A livello quantitativo di diffusione dell'istituto, il risultato atteso in termini di incentivazione della trasformazione del rapporto di lavoro in rapporto agile nel triennio 2021-2023 è identificato in uno scenario previsionale identificabile in una percentuale tendenziale che varia tra il 18% e il 30% degli attualmente occupati nel settore pubblico e nel settore privato in Trentino. Si tratta di circa settantamila posizioni di lavoro allocate soprattutto nei ruoli di concetto (quali dirigente, quadro, impiegato) e tra i liberi professionisti che potranno essere segmentati fra le varie tipologie di datore di lavoro che operano sul territorio.



Figura n. 32, fonte interna

In particolare, dalla politica di diffusione del lavoro agile di cui al presente Piano, si attendono risultati (*output*) e cambiamenti (*outcome*) sia sui destinatari dei prodotti/servizi erogati dalle organizzazioni sia rispetto alla soddisfazione percepita dai lavoratori e quindi dai datori di lavoro ma anche in definitiva, rispetto alla società nel suo insieme. In particolare:

- I lavoratori: sono i destinatari diretti delle attività legate in particolare agli obiettivi su competenze, rapporto di lavoro, rivisitazione degli spazi. Infatti, le persone, intese nella propria individualità, potranno trovare un immediato cambiamento dalla costante diffusione del lavoro agile quanto ad esempio al benessere lavorativo, alla salubrità dell'ambiente di lavoro, al *work life balance*, alla gestione delle pari opportunità, all'approccio all'innovazione dell'organizzazione, alla motivazione dei singoli e dei gruppi anche a seguito delle azioni evolutive svolte sul ruolo dei *leader*.
- Gli utenti/clienti/cittadini: sono ad esempio i beneficiari delle azioni di cambiamento legate per lo più all'erogazione di servizi, ma anche in qualità di cittadini come destinatari delle politiche pubbliche non traducibili direttamente in un servizio, ma identificabili invece con quelle azioni volte a rafforzare la comunità e l'ambiente in cui si innesta la vita sociale ed economica della collettività.
- I datori di lavoro che possono in potenza beneficiare sia in termini di "ingaggio" dei propri collaboratori per effetto del miglioramento della loro motivazione al lavoro indotta dal poter riequilibrare al meglio la loro vita privata e professionale, e quindi dalla riduzione di assenteismo e quindi dalla contrazione dei costi per la gestione delle postazioni di lavoro.
- La società: è la collettività, intesa come comunità locale che beneficia, anche indirettamente, delle politiche rivolte a personale, organizzazioni e utenti/cittadini. I risultati sulla società si ottengono con la realizzazione degli obiettivi pianificati, che possono contribuire ad avere ripercussioni positive o negative sulla dimensione collettiva. Conseguenze che possono rivelarsi sulla società non sempre coincidono in termini di positività o negatività con quelle che invece si ripercuotono su lavoratori e utenti, poiché per quanto riguarda la società possono subentrare anche fattori esogeni a influenzare i risultati.

I risultati dati dall'applicazione degli obiettivi strategici e operativi individuati per ciascun fattore abilitante possono essere misurati e analizzati attraverso vari strumenti adatti a rilevare direttamente il grado di soddisfazione delle categorie sopra elencate.

Ad esempio, rientrano tra gli oggetti di rilevazione:

- il grado di soddisfazione del capitale umano;
- il grado di soddisfazione degli utenti;

- la qualità e i risultati dei servizi/prodotti forniti (secondo le dimensioni della qualità di cui al capitolo 2, paragrafo 2.2.1);
- l'immagine dell'organizzazione in termine di disponibilità, accessibilità e flessibilità nell'individuare soluzioni personalizzate;
- la reputazione dell'organizzazione (come datore di lavoro, come componente della società).

Per fare tali rilevazioni, le organizzazioni potranno utilizzare questionari o indagini mirate, organizzare *focus group* o *panel* di utenti. Ciascuna organizzazione territoriale potrà, quindi, monitorare direttamente i risultati immediati delle azioni poste in essere in materia di diffusione del lavoro agile.

Per quanto riguarda le azioni che saranno attuate dall'Ente Provincia a beneficio dei lavoratori provinciali e a beneficio dei cittadini intesi come utenti e fruitori dei servizi, l'intenzione è quella di procedere a dare attuazione ad attività di rilevazione costante dei risultati ottenuti, al fine di garantire così un tempestivo intervento correttivo di quelle azioni che non si riveleranno idonee.

Impatti

Per impatti si intendono i risultati complessivi della *policy* recata dal Piano a livello sociale nel medio e nel lungo periodo. Peculiarità del Piano è quella di indagare e successivamente monitorare gli impatti che la diffusione del lavoro agile avrà sul territorio trentino rispetto a diversi fattori. In questo senso l'impatto viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare (Zamagni 2015)¹¹⁸.

Il "distretto intelligente" di cui si è ampiamente parlato nei capitoli iniziali potrà dirsi realizzato se gli impatti attesi e auspicati a livello territoriale si potranno definire come raggiunti anche in riferimento alle azioni dell'Agenda 2030.

Trentino: territorio agile

Il Piano, come già ampiamente illustrato, si pone l'obiettivo di rendere la Provincia di Trento un territorio agile e diffuso, attraverso l'incremento della sua *smartness*¹¹⁹, ovvero della capacità di valorizzare il capitale umano, sociale, ambientale, infrastrutturale e digitale del territorio nel senso descritto al capitolo 2.

Il volano individuato dal presente Piano per giungere a un aumento dell'agilità e intelligenza territoriale è la promozione di organizzazioni e di *network* agili sul territorio.

Tale finalità è correlata agli obiettivi dell'Agenda 2030 e, in particolare, alla Strategia provinciale per lo Sviluppo Sostenibile (SproSS)¹²⁰, che individua 20 obiettivi di sostenibilità, raggruppati in cinque aree, che indicano le strade da percorrere per costruire un Trentino sostenibile. Il presente Piano è correlato a tali le aree di sviluppo e, in particolare, concorre direttamente e indirettamente al raggiungimento degli obiettivi individuati, come indicato nei paragrafi seguenti.

La scelta della Provincia, come soggetto promotore del Piano, è quella di favorire il lavoro agile quale forma lavorativa che, in un'ottica *win-win-win*, permetta di contemperare gli interessi datoriali e quelli del lavoratore e ottenere nel contempo risultati in termini di impatti socio-economici. Ciò per migliorare la competitività complessiva dell'ecosistema territoriale dove si aumentino le opportunità di relazione del cittadino con gli uffici pubblici anche mediante ampliamento degli orari di servizio e di apertura al pubblico e in forma

¹¹⁸ In *Impresa sociale*, anno 2015 n.6, Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago.

¹¹⁹ L'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite per le tecnologie dell'informazione, focalizzandosi evidentemente sugli aspetti tecnologici, la Smart City "una città innovativa che utilizza le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e altri mezzi per migliorare la qualità della vita, l'efficienza delle operazioni e dei servizi urbani e la competitività, garantendo nel contempo il rispetto delle esigenze delle generazioni presenti e future ponendo attenzione agli aspetti economici, sociali e ambientali".

¹²⁰ Deliberazione della Giunta provinciale n. 2062/2020, "Approvazione del documento preliminare della Strategia provinciale per lo Sviluppo Sostenibile-SproSS".

remota, si razionalizzino i costi fissi di gestione con una più oculata gestione delle postazioni di lavoro, si valorizzi complessivamente la capacità del territorio di attrarre lavoratori agili quali portatori di capitale sia economico che intellettuale. Ultimo ma non meno importante, si intende promuovere anche un complessivo riallineamento verso l'alto delle competenze digitali del settore pubblico e del settore privato per migliorare il dialogo e la comprensione dei reciproci bisogni di interazione.

Dal Piano si attendono importanti impatti di tipo socio-economico quali:

- maggiore sostenibilità ambientale;
- maggior produttività;
- maggior equità e sostenibilità sociale;
- maggior sostenibilità istituzionale.

- **Maggiore sostenibilità ambientale**

Una maggiore sostenibilità ambientale è data da un indotto ridimensionamento dei volumi di traffico legati allo spostamento casa lavoro, da una maggior vivibilità dei centri urbani e periferici, da una riqualificazione del patrimonio pubblico e privato, anche nell'ottica della rigenerazione energetica ed urbana (ad esempio attraverso la creazione di spazi di *coworking*).¹²¹ Si vedano di seguito quale esempio le figure n. 33 e n. 34 che rappresentano la situazione dei dipendenti della P.A.T. che gravitano sul capoluogo.

¹²¹ In linea anche con le previsioni del Piano energetico ambientale 2021-2030, che prevede la riduzione delle emissioni climalteranti - deliberazione della Giunta provinciale n. 952 del giorno 11 giugno 2021, avente ad oggetto "Legge provinciale 4 ottobre 2012 n. 20, art. 2: approvazione del Piano energetico-ambientale provinciale (P.E.A.P.) 2021-2030".

Dipendenti provinciali che gravitano su Trento (esclusi i dipendenti già su sedi periferiche sul territorio)

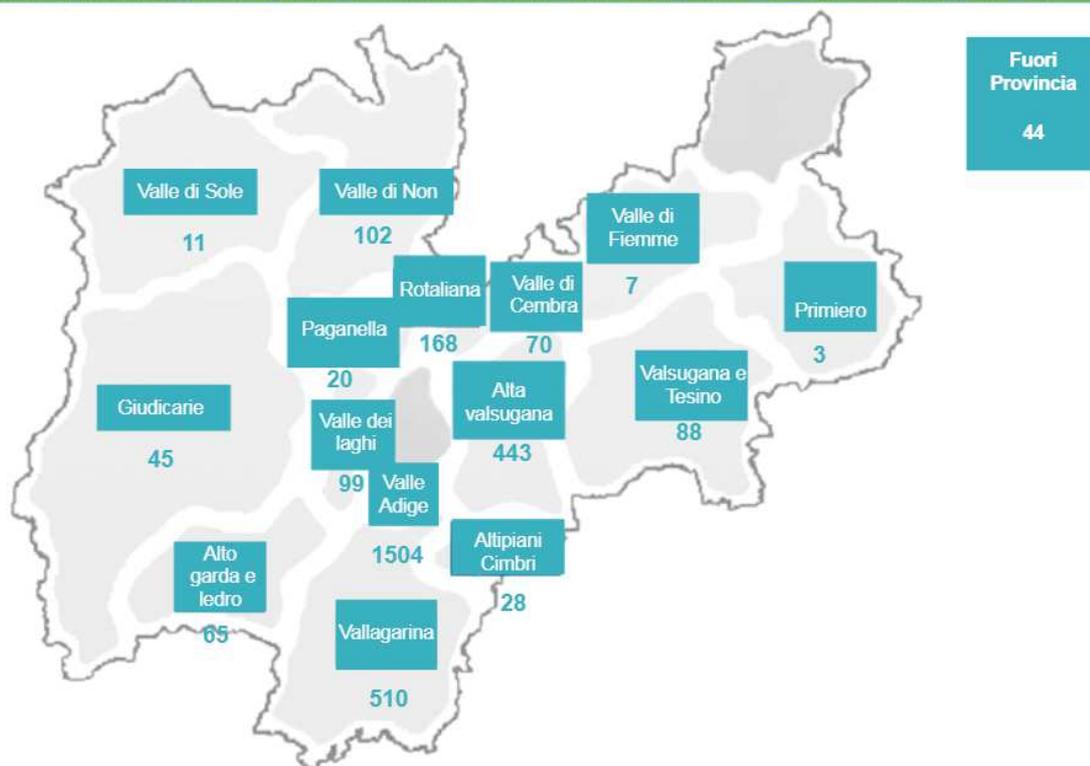


Figura n. 33, fonte interna

ANALISI PER RESIDENZA E SEDE DI LAVORO
PERSONALE DI RUOLO PRESSO STRUTTURE PAT - 31 GENNAIO 2021

Comunità di valle	Sede TRENTO			SEDE PERIFERICA SUL TERRITORIO	Totale complessivo personale di ruolo presso	dipendenti CHE GRAVITANO SU TRENTO per comunità	PERCENTUALE CHE GRAVITA SU TRENTO per comunità
	SEDE TRENTO	SU TRENTO	Totale TRENTO				
Alta Valsugana	420	23	443	102	545	443	81,28%
Alto Garda e Ledro	61	4	65	60	125	65	52,00%
degli Altipiani e Cimbri	27	1	28	17	45	28	62,22%
della Bassa Valsugana e del Tesino	82	6	88	71	159	88	55,35%
della Paganella	13	7	20	4	24	20	83,33%
della Rotaliana e Konisberg	158	10	168	19	187	168	89,84%
della Vallagarina	489	21	510	112	622	510	81,99%
della Valle dei Laghi	87	12	99	8	107	99	92,52%
della Valle dell'Adige	1390	114	1504	36	1540	1504	97,66%
della Valle di Cembra	62	8	70	19	89	70	78,65%
della Valle di Fiemme	7	7	14	52	59	7	11,86%
della Valle di Non	95	7	102	69	171	102	59,65%
della Valle di Sole	10	1	11	83	94	11	11,70%
delle Giudicarie	44	1	45	85	130	45	34,62%
di Primiero	3	3	6	49	52	3	5,77%
fuori Provincia	40	4	44	10	54	44	81,48%
Ladino di Fassa			0	19	19	0	0,00%
Totale complessivo	2988	219	3207	815	4022	3207	79,74%

Figura n. 34, fonte interna

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, infatti, la traiettoria *Low Carbon ++* (LC++) si pone come obiettivo la riduzione del 55% delle emissioni rispetto al 1990. Per fare questo, la P.A.T. ritiene non sia sufficiente agire esclusivamente sull'incentivazione alla transizione verso veicoli più efficienti o alternativi ma piuttosto operare anche nel merito degli spostamenti, per cercare di ridurli alla fonte. Un notevole aiuto può essere dato dalle nuove tecnologie che abilitano la pratica del lavoro agile, ma anche l'interazione in tempo reale con i sistemi di trasporto o i servizi.

I principi guida, enunciati nel Piano energetico-ambientale provinciale (P.E.A.P.) 2021-2030, alla base dello scenario LC++ sono i seguenti:

- ripensare il bisogno di spostarsi casa-scuola-lavoro e quindi una riduzione dei chilometri percorsi da mezzi a combustione interna;
- migliorare la performance energetica degli spostamenti inevitabili¹²².

A tal fine, il Piano energetico - ambientale nella Linea Strategica 3, volta a favorire la mobilità sostenibile, prevede quale azione inerente il lavoro agile quella di "introduzione dello *smart working*, anche grazie ad una spinta digitalizzazione dei processi lavorativi, per almeno il 30% dei lavoratori trentini dei comparti adatti a tale modalità"¹²³.

I possibili effetti ambientali dell'azione di incentivo del lavoro agile, sono identificabili nella diminuzione della domanda di mobilità con conseguente riduzione dei consumi energetici e conseguenti benefici sulle emissioni. Il lavoro agile può determinare effetti positivi (riduzione CO₂ eq, qualità dell'aria e qualità della vita) ed effetti negativi sulla qualità di vita delle persone in base alla condizione familiare, abitativa, sociale e relazionale dei singoli.

I dati relativi alla dislocazione dei dipendenti P.A.T. possono essere utili anche in riferimento alla valutazione dello sviluppo di spazi di *coworking* nelle aree periferiche nell'ottica di garantirne un maggiore sviluppo.

Maggiore sostenibilità ambientale vuol dire anche attenzione al territorio, al patrimonio e alla mobilità per un generale miglioramento della performance ambientale.

Il territorio trentino è prevalentemente montano. Il 52% della popolazione abita in un territorio lontano dai principali centri urbani (la media nazionale è pari al 22%, ricerca OCSE 2020).

Queste zone periferiche sono scarsamente frequentate da lavoratori attivi nella vita di tutti i giorni e questi ultimi, nella maggior parte dei casi, per ragioni legate ad aspetti lavorativi, sono pendolari verso le zone centrali. Ciò determina un impoverimento dell'*habitat* dal punto di vista umano e naturale, e una riduzione della popolazione nel lungo termine.

¹²² Contenuti ripresi dal Piano energetico-ambientale 2021 - 2030, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 952 dell'11 giugno 2021.

¹²³ cfr. nota precedente.

Inoltre, sebbene le performance dal punto di vista ambientale siano migliori rispetto al resto d'Italia, rimangono però inferiori rispetto agli altri Paesi Ocse.

Il lavoro ibrido potrebbe incentivare il ripopolamento di queste zone se si investe in infrastrutture di banda larga, nella creazione di spazi di *coworking* anche tramite ristrutturazione e riconversione di edifici pubblici. La possibilità di lavorare presso appositi spazi fuori dalle mura domestiche ma vicino alla residenza ha il vantaggio di prevenire il senso di isolamento che è associato al lavoro da remoto. I costi degli immobili in periferia sono inferiori, ma i servizi pubblici offerti scarseggiano.

Allo stesso tempo, il lavoro ibrido (e quindi svolto da remoto per due/tre giorni in settimana) rende possibile l'accesso al mercato del lavoro locale anche a lavoratori che sono fuori Provincia o viceversa lavoratori trentini possono spingersi verso zone più lontane alla ricerca del lavoro, ampliando il raggio di distanza (se prima si era disposti a viaggiare per 60 minuti per cinque giorni, d'ora in poi si può essere disposti a viaggiare per 100 minuti per due o tre volte in settimana). Allo stesso tempo, per alcune aziende può essere conveniente trasferirsi in Trentino per gli stessi motivi. In questo modo, si può potenzialmente incrementare l'efficienza del mercato del lavoro, in quanto datori di lavoro e lavoratori possono prendere in considerazione una più ampia scala rispettivamente di candidati e offerte di lavoro. Inoltre, le esistenti differenze nei salari regionali possono essere influenzate dal fatto che lavoratori che vivono in aree geografiche con bassi salari possono lavorare per aziende di zone a salari più elevati senza i costi aggiuntivi legati alla vita in una zona più costosa.

L'impatto sul territorio e ambiente atteso è una migliore performance ambientale pari o superiore a quella europea, dovuta al minor pendolarismo e all'incentivazione dell'efficienza energetica, aumento di spazi di *coworking* nelle zone periferiche, ampliamento offerta dei servizi pubblici nelle periferie, presenza di *workationer*, aumento di nuclei familiari nelle zone periferiche, aumento di persone residenti da fuori provincia, una rete Internet veloce e capillare.

Questo impatto è collegato anche all'area di sviluppo della SproSS definita "Trentino + Verde in particolare all'area - riduzione delle emissioni".

- **Maggiore produttività**

Le azioni previste dal Piano potranno indurre una maggior produttività data da processi maggiormente digitalizzati, dall'incentivo ad attività economiche di prossimità, da un generale aumento delle competenze dei lavoratori che ingenerano a loro volta una maggior competitività del sistema territoriale, unito ad un aumento dell'attrattività del Trentino come territorio in cui i lavoratori di altre regioni e Stati potranno recarsi per lavorare.

Una maggiore produttività potrà registrarsi in particolare al settore del turismo, per il quale vi sarà la possibilità di sperimentare nuovi modelli di attrattività.

Uno dei temi caldi del turismo trentino è la possibilità di destagionalizzare e quindi poter estendere la stagione turistica oltre i mesi tipici, ossia da gennaio a marzo, per quanto riguarda la stagione invernale, e da luglio a settembre, per quanto riguarda la stagione estiva. Il lavoro agile può avere implicazioni in questa direzione, in quanto si delinea un nuovo modello di *business*, basato sui cosiddetti *workationer*, un neologismo per indicare quei viaggiatori che combinano periodi di lavoro e turismo allo stesso tempo, stando in un posto diverso dall'abituale residenza.

A tale fine sarà necessario incrementare gli investimenti, da parte degli hotel, nella creazione di spazi di lavoro e nell'offerta di Internet ad alta velocità.

L'impatto atteso è un maggior numero di turisti fuori stagione e anche durante la stagione, una politica di *marketing* territoriale rinnovata per una nuova narrativa sul Trentino come meta turistica, ampliando il *target* dei destinatari.

Inoltre, la possibilità di lavorare da remoto rende attrattivo il territorio per i talenti soprattutto per le aziende medio-grandi che possono avere difficoltà a reperire le professionalità localmente.

Per ottenere tale obiettivo si possono incoraggiare i datori locali a pubblicizzare la possibilità di lavorare in modalità agile negli annunci di lavoro per far spiccare il Trentino come destinazione *sw-friendly*.

L'impatto atteso sarà una forza lavoro più competente (con potenziamento delle competenze digitali e *soft*) e qualificata, composta in modo diverso se si spinge verso la digitalizzazione, un aumento della produttività per le imprese trentine e miglioramento della qualità dei posti di lavoro.

Questo impatto è collegato anche all'area di sviluppo della SproSS definita "Trentino + Intelligente".

- **Maggiore equità e sostenibilità sociale**

Una maggior equità e sostenibilità sociale è data dal potenziamento della conciliazione dei tempi vita lavoro, da un accrescimento del capitale sociale e della solidarietà inter-generazionale soprattutto nei territori di montagna a rischio spopolamento, da un miglioramento del coordinamento dei tempi delle città e dei territori rispetto ai bisogni dei cittadini, dalla promozione della parità di genere e l'accesso al lavoro di persone fragili, dallo sviluppo del *welfare* aziendale e territoriale sistemico complementare a quello istituzionale. In generale, quindi, maggiore equità e sostenibilità sociale vuol dire un crescente benessere della popolazione. Infatti, La riduzione del pendolarismo, il miglioramento della performance ambientale, la migliore conciliazione vita-lavoro, un miglior *matching* tra domanda e offerta di lavoro, l'aumento della produttività determinano un miglioramento del benessere della popolazione.

Questo impatto è collegato anche alle aree di sviluppo della SproSS definite: Trentino + Sociale e Trentino + Vicino ai cittadini”.

- **Maggiore sostenibilità istituzionale**

Una maggior sostenibilità istituzionale può essere data dall’incremento quali-quantitativo, da parte della pubblica amministrazione, dei servizi al cittadino (digitali e non). Quindi la digitalizzazione e l’innovazione in genere della P.A. sono punti fondamentali per la realizzazione di questo impatto.

In particolare, l’efficientamento della pubblica amministrazione reca notevoli vantaggi anche per il settore privato. Incentivare la digitalizzazione della P.A., promuovere partenariati innovativi pubblico-privati per agevolare gli investimenti nelle infrastrutture a livello locale sono alcune azioni da implementare.

L’impatto atteso è un’offerta di servizi multicanale da parte della pubblica amministrazione e una riduzione dei tempi di risposta, oltre che un ampliamento dei servizi pubblici offerti in periferia.

Questo impatto è collegato anche alle aree di sviluppo della SproSS definita “Trentino + Connesso”.

La messa in atto del Piano: realizzazione, verifica e intervento

La visione proposta dal Piano potrà dirsi sostanziata attraverso il raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e standard e quindi con la messa in atto delle relative azioni. Accanto a tali aspetti operativi si aggiungono anche azioni implementate nel presente che si ritiene possano essere messe a fattor comune, quali progetti pilota e "cantieri".

Momento altrettanto importante rispetto a quello realizzativo è quello della costante verifica della coerenza delle azioni messe in atto con gli obiettivi del Piano. Questo consente la possibilità di correggere quanto non ha funzionato e di disseminare come buona pratica quanto si riterrà aver prodotto gli effetti auspicati.

Le fasi

La logica di implementazione del piano integra, in una **logica circolare** di miglioramento, le fasi della pianificazione, della realizzazione, del controllo e dell'intervento di miglioramento o correttivo.

Le azioni

Sono le **modalità** con le quali la Provincia si propone di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati

I progetti pilota

Sono i **progetti** che sin dall'entrata in vigore del Piano risulteranno già in essere per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati

I cantieri

Sono i **cantieri** che sin dall'entrata in vigore del Piano risulteranno già in essere per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati

La verifica

Fondamentale è la fase di **monitoraggio**.

In questo caso è prevista **su tre livelli**:

- **primo livello** riguarda i risultati immediati (gli output) riferiti al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi declinati per ciascun fattore abilitante
- **secondo livello** attiene, invece, al cambiamento sociale indotto dall'introduzione, in ciascuna organizzazione territoriale, di politiche di incentivazione del lavoro agile
- **terzo livello** riguarda gli impatti che il Piano avrà sul territorio provinciale in termini di contributo al raggiungimento delle più complessive policy territoriali.

Gli strumenti per la declinazione degli obiettivi

La Provincia, quale ente gestore del Piano, effettuerà la declinazione degli obiettivi con specifici strumenti.



7. La messa in atto del Piano: realizzazione, verifica e intervento

La logica di implementazione del presente Piano è di seguito esemplificata dalla “Ruota di Deming” che integra, in una logica circolare di miglioramento, le fasi della pianificazione che stiamo svolgendo, quella della realizzazione, del controllo e dell'intervento di miglioramento o correttivo.

Si procede, come nel nostro caso, sulla base di una visione, a definire obiettivi strategici e operativi sui fattori abilitanti che, in definitiva, sono le “leve” attivatrici del cambiamento dei paradigmi lavorativi e quindi organizzati e poi, auspicabilmente, anche territoriali, nonché sui risultati attesi in termini di percepito da parte dei destinatari del piano (cd. obiettivi sui risultati).

Si prosegue poi con l'attività di realizzazione dei piani operativi e dei progetti e delle azioni per poi passare alle attività di verifica e di intervento correttivo, qualora gli obiettivi auspicati si dovessero rivelare nella realtà difficili da raggiungere.



Figura n. 35, fonte immagine Wikipedia - rielaborata

La realizzazione

Il Piano, volendo privilegiare una effettiva diffusione del lavoro agile quale volano per stimolare le organizzazioni ad adottare un paradigma maggiormente agile e creare in tal modo un territorio più “intelligente”, prevede sia modalità con le quali la Provincia si propone di raggiungere gli obiettivi strategici e operativi in termini di standard prefissati ma anche già, alla sua data di entrata in vigore, alcuni, “progetti pilota” e “cantieri” programmati da parte della Provincia e delle altre organizzazioni territoriali che possono fungere da innesco per il complessivo processo innovativo.

Per quanto concerne le attività di diretta competenza della P.A.T., la realizzazione di obiettivi progetti e cantieri sarà promossa dalle strutture provinciali competenti in materia che saranno *process owner* delle relative attività. La sintesi dei risultati rimane in capo alla Comunità professionale e di pratica di seguito richiamata.

Il presente Piano è da considerare atto di principio e generale di indirizzo cui, i soggetti del settore pubblico allargato, nella predisposizione dei propri strumenti programmatici e/o dei propri piani di innovazione e sviluppo, faranno riferimento tenuto conto degli eventuali ulteriori indirizzi Provinciali emanati per materia che, potranno prevedere, oltre agli indicatori di attività, anche una attuazione modulare degli obiettivi quanto a numero e standard da implementare considerato anche il fattore dimensionale delle organizzazioni coinvolte. Per il comparto dei Comuni in particolare, l'adesione ai contenuti del Piano potrà avvenire nell'ambito del Protocollo di finanza locale.

In particolare gli strumenti con i quali la Provincia, quale ente gestore del Piano, effettuerà il *deployment* degli obiettivi dello stesso recati presso gli enti che ad essa fanno riferimento nell'ambito del sistema pubblico allargato potranno essere accordi di programma, contratti di servizio, direttive, protocolli. Gli indirizzi del presente Piano, saranno declinati quindi in ciascun atto attuativo che, al Piano stesso, sarà riferito.

Per l'ente Provincia, nello specifico, il Piano costituisce il riferimento per gli strumenti programmatori nonché per le direttive all'Agenzia provinciale per la rappresentanza negoziale per gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni provinciali.

Per gli enti pubblici non direttamente riconducibili al sistema provinciale le modalità di realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano saranno fissati in specifici accordi inter-ente.

Per il settore privato, l'adesione sarà volontaria, eventualmente anche a seguito di protocolli trilaterali tra Provincia, parti sociali e parti datoriali, e potrà avere a riferimento i contenuti del Piano, il cui recepimento potrà essere modulare quanto a numero di obiettivi da perseguire e modalità di loro attuazione. In questo caso, la pubblica amministrazione accompagnerà le organizzazioni private che volessero aderire agli *standard* del Piano oltre

che, come già avvenuto nella fase di progettazione del Piano, anche nelle fasi di realizzazione, monitoraggio ed intervento. Ciò in particolare per le realtà organizzative dimensionalmente più limitate per le quali la Provincia promuoverà la creazione di *network* per lo sviluppo di nuove forme di interazione organizzativa volte all'agilità.

Lo sviluppo degli standard previsti dal Piano, dei progetti pilota e dei cantieri, dovranno avvenire in un quadro programmatico pluriennale a partire dall'anno 2021 e fino al 2023, con un *check* intermedio a metà dell'anno 2022.

La loro realizzazione sarà coordinata in una Comunità professionale e di pratica istituita presso la Provincia che, come "attore di coalizione", nell'ottica del *capacity building*¹²⁴, raccordando l'interazione fra soggetti pubblici e privati che vorranno aderirvi, guiderà questo processo. La Comunità professionale e di pratica (formata ad esempio da direttori generali di organizzazioni complesse, da *HR manager* da *IT manager* e da *facility manager* dei portatori di interesse) avrà inoltre il compito di portare a fattor comune tutte le conoscenze e le esperienze di innovazione che, in attuazione del Piano, verranno disseminate sul territorio qualora di pregio e di proporre, invece, la correzione di quelle azioni, progetti e obiettivi che non staranno andando a buon fine in ciò coinvolgendo sulle proposte emerse anche le organizzazioni sindacali. Per quanto riguarda i progetti pilota e i cantieri già individuati come strategici, nel paragrafo seguente se ne riportano, suddivisi per fattore abilitante, i dati salienti. Gli ambiti di sperimentazione degli obiettivi strategici saranno implementati anche con il contributo dei comuni di ridotte dimensioni.

Le azioni previste dal Piano potranno, comunque, essere soggette a rimodulazione in ragione dell'evoluzione del periodo pandemico.

¹²⁴ Questa nozione si riferisce alla capacità delle istituzioni di creare in un contesto di riferimento obiettivi di sviluppo socio-economico e di creare le condizioni per il loro raggiungimento. Essa fa propria anche la capacità organizzativa intesa come capacità delle organizzazioni in generale di funzionare efficacemente anche attraverso la creazione di *network*. Infine, in tale processo di sviluppo territoriale è importante anche il rafforzamento delle capacità dei cittadini di esplorare il campo delle loro scelte.

Progetti pilota

a. Personale e organizzazione

PROGETTO 1: il lavoratore agile

Il progetto consta della messa in produzione di un processo di qualificazione che vuole attestare le competenze del *Lavoratore agile* e *Manager agile* per il Distretto Trentino Intelligente.

L'ipotesi di processo di attestazione per il Lavoratore agile (e il *Manager agile*) può essere descritto in tre fasi.

Prima fase: autovalutazione

La lavoratrice/lavoratore accede a un percorso automatizzato di autovalutazione, disponibile all'interno di una piattaforma online di Formazione a Distanza.

Tale strumento non ha lo scopo di valutare la lavoratrice/lavoratore, ma di fornire una scheda, differenziata per il lavoratore stesso o per il suo responsabile, per definire come proseguire il proprio percorso formativo. Attraverso questo percorso si possono valutare/autodichiarare autonomamente le conoscenze possedute.

I temi sui quali sarà chiesto di autovalutarsi sono:

- competenze digitali per le nuove modalità di lavoro (di cui ai risultati del cantiere n. 1, capitolo 7, Progetto 3: I cantieri digitali);
- *soft skills* per le nuove modalità di lavoro (di cui all'allegato n. 3 - Competenze lavoratori agili e manager agili).

La scheda prodotta in *output* riporterà:

- il livello di conoscenza dei temi dell'indagine;
- l'elenco dei percorsi obbligatori (ambiti giuridici e sicurezza) svolti/da svolgere;
- l'elenco dei corsi già svolti negli ultimi tre-cinque anni sui temi dell'indagine di autovalutazione, classificati per competenze (es. *Problem solving* → corsi svolti negli anni) oltre che percorsi formativi ed esperienze fatte anche al di fuori dell'ambito lavorativo (es. master o alte specializzazioni, *summer* e *winter school*, ma anche esperienze professionali o di volontariato, non necessariamente accademiche, che denotino *soft skills*).

Tale processo sarà possibile solo mediante l'utilizzo di un *tool*, opportunamente sviluppato (e integrato nella piattaforma di formazione a distanza), che integri un algoritmo in grado di:

- accedere allo storico formativo della/del partecipante all'interno di un database esistente (es. per i dipendenti pubblici o convenzionati o disoccupati) o permettere l'inserimento manuale/importazione per gli altri (es. per i dipendenti privati), associando i corsi alle competenze previste;
- proporre un set di domande sulle varie competenze;
- permettere l'inserimento di altri elementi, ancora da definire;
- generare un output che descriva lo stato dell'arte delle competenze/conoscenze del dipendente, suggerendo quali corsi dovrà svolgere per arrivare all'esame di valutazione per ricevere l'attestazione.

I dati raccolti in forma aggregata e anonimizzata andranno a popolare un database in grado di descrivere il livello di conoscenza – autovalutata - dei dipendenti.

Seconda fase: accesso al percorso di attestazione lavoratore agile (o manager agile)

Con la conclusione della prima fase, la lavoratrice/lavoratore ha a disposizione un risultato che descrive il livello di conoscenza sulle varie materie oggetto del percorso di attestazione, con l'indicazione di quali percorsi formativi specifici è consigliata la frequenza.

Con l'autorizzazione del proprio responsabile il dipendente si iscrive al percorso formativo, all'interno del quale dovrà frequentare i corsi per le competenze mancanti o carenti. Il percorso sarà organizzato in forma di Palestra formativa (online, in presenza o in modalità mista), e potrà prevedere attività "tradizionali" affiancate a momenti di approfondimento ed esercitazione, in continuo aggiornamento. Le competenze inserite all'interno della palestra formativa saranno decise e valutate da uno specifico gruppo interdisciplinare, così come lo sviluppo della piattaforma che le conterrà (e che procederà all'analisi dell'autovalutazione e successiva valutazione delle competenze).

Terza fase: test finale

Terminato il percorso, il dipendente dovrà svolgere un test finale su tutti gli argomenti proposti nel percorso Lavoratore agile (o *Manager agile*):

- se il test sarà superato, riceverà l'attestazione Lavoratore agile (o *Manager agile*), e potrà continuare negli anni successivi un percorso di aggiornamento/miglioramento sulle conoscenze acquisite, sempre attraverso la piattaforma di formazione a distanza;
- se non superato dovrà ripetere il percorso (rivedendo i corsi sui quali non ha superato l'esame), affrontando nuovamente l'esame.

Il percorso può essere sintetizzato nel seguente schema:

ATTESTAZIONE LAVORATORE E MANAGER AGILE



Figura n. 36, fonte tsm - Trentino School of Management - rielaborata.

Il processo sarà proposto anche ai *manager*, prevedendo competenze diverse (ma a volte anche sovrapponibili) per ottenere l'attestazione *Manager agile*.

Per evitare l'obsolescenza del percorso, in un contesto di continuo cambiamento, i contenuti della palestra formativa saranno valutati annualmente oppure ogni tre anni, prevedendo in caso i dovuti aggiornamenti; inoltre, l'attestazione sarà legata all'anno di rilascio e avrà una durata di massimo tre anni e comunque vincolata a un continuo aggiornamento. Successivamente il lavoratore potrà svolgere nuovamente il percorso, concentrandosi solo sulle nuove competenze oggetto di aggiornamenti.

Estendibilità del processo

Il processo formativo è pensato in modo che possa essere generalizzato anche ad altre tipologie di percorsi/competenze, prevedendo momenti di ingaggio basati sull'autovalutazione a momenti più formali di valutazione delle competenze apprese per il conseguente rilascio di un'attestazione. Le adeguate implementazioni sulla piattaforma di Formazione a Distanza saranno per questo motivo utilizzate trasversalmente per diverse tipologie di esperienze formative, favorendo un ambiente basato sulle competenze attestate.

Il progetto n. 1, vista la portata e gli obiettivi che con lo stesso si intendono perseguire, sarà da svilupparsi in sinergia con le attività e le azioni previste nell'ambito del fattore abilitante "Trasformazione digitale".

PROGETTO 2: Novelty

Il progetto, promosso dalla Provincia, è volto a costituire all'interno delle proprie strutture dei *team* interdipartimentali per la produzione del “nuovo”.

Descrizione del progetto

Il periodo emergenziale vissuto, pur nella sua gravità, come già descritto nei paragrafi precedenti, è stato anche un'occasione sia per riconsiderare culture organizzative, abitudini lavorative, consuetudini professionali che hanno guidato le organizzazioni, sia per progettare una nuova normalità dalla quale ripartire. In quest'ottica, la P.A.T. al fine di dare vita ad una Amministrazione ancora più forte, resiliente e a misura di cittadino, ha avviato il progetto sperimentale “Novelty” all'interno di cinque strutture pilota.

Partendo dal presupposto che due fattori guidano questa trasformazione organizzativa a partire da un dato comune: la rivoluzione digitale. Il primo fattore è il lavoro agile che rende possibili modalità di lavoro che sono “liberate” nello spazio e nel tempo, ma richiedono a lavoratori e organizzazione un cambiamento importante di strumenti, competenze, atteggiamenti e comportamenti. Il secondo è la possibilità, che sta diventando una componente quasi imprescindibile di qualità, di fruire di servizi svincolati dallo spazio e dal tempo, ossia, attraverso il digitale, delocalizzati, sempre disponibili, istantanei e fluidi che richiedono, in chi li gestisce, il potenziamento di competenze fino ad ora forse non sufficientemente considerate.

Tra le competenze strategiche da sviluppare nei “lavoratori agili” del futuro anche quella della “capacità di generare innovazione”, necessaria per introdurre presso le strutture organizzative un lavoro agile “maturo”.

Il progetto “Novelty Unitn-P.A.T.”¹²⁵, attivato con l'Università degli studi di Trento, ha iniziato il percorso di comprensione e di rilevazione di tale competenza all'interno dell'Amministrazione provinciale, descrivendola come la capacità di sperimentare e collegare in modo creativo competenze e idee proprie e di altri, di connettere persone che presidiano domini diversi e facilitarne l'interazione creativa sia rispetto al rapporto di lavoro che rispetto ai servizi al cittadino. I risultati dell'indagine condotta sui dipendenti della Provincia, attraverso la somministrazione di un questionario mirato, hanno evidenziato una equilibrata distribuzione di “Propensione alla Novelty” tra i dipendenti P.A.T., rivelando un quadro sostanzialmente migliorabile, in cui la disposizione a riconoscere e valorizzare il “nuovo” è presente in tutta l'organizzazione. In particolare, dall'indagine è emerso che la distribuzione della propensione all'innovazione è omogenea tra tutti i Dipartimenti, evidenziando anche come, di base, vi sia un sistema di regole complessive forte, che caratterizza l'ente come realtà solida e ben orientata al perseguimento dei fini istituzionali.

Per supportare la diffusione e la valorizzazione all'interno della P.A.T. del potenziale innovativo emerso dalla ricerca svolta nella prima parte del progetto, si è deciso di creare

¹²⁵ vedi nota 7.

team dipartimentali per poter integrare la capacità di innovazione con il patrimonio delle conoscenze procedurali e digitali.

I *team* dipartimentali sono costituiti da quei dipendenti che, all'interno del dipartimento a cui fanno riferimento, si distinguono per capacità di innovazione, esperienza organizzativa e competenze digitali, nonché voglia di mettersi in gioco e di ricoprire un ruolo da protagonista in questo momento di forte cambiamento.

Questi *team* costituiscono, infatti, il veicolo per avviare i processi di reingegnerizzazione e digitalizzazione del dipartimento secondo un approccio di co-creazione. I *team* avranno l'obiettivo di guidare e sostenere il dipartimento nella propria evoluzione e trasformazione digitale, individuando i processi da innovare, progettando e implementando le nuove modalità operative e supportando il cambiamento organizzativo. Il primo obiettivo a loro affidato è, infatti, reingegnerizzare e digitalizzare almeno un processo di rilevante interesse per ciascun dipartimento entro il 2021. Tra gli altri obiettivi vi è anche quello di veicolare la promozione del lavoro agile all'interno del proprio Dipartimento, secondo gli indirizzi del presente Piano strategico.

Ogni *team* dipartimentale sarà multidimensionale e sarà composto da:

- almeno un "ambasciatore dell'innovazione";
- almeno un "esperto di dominio" nelle materie trattate dal dipartimento;
- almeno un "trasformatore digitale".

Gli "ambasciatori dell'innovazione" sono individuati in coloro che dimostrano capacità di intuire e proporre soluzioni alternative ed innovative e per questo rappresentano un riferimento per i colleghi ed i superiori.

Gli "esperti di dominio" sono individuati in coloro a cui ci si rivolge per un parere professionale, ovvero a coloro che detengono informazioni importanti per lo svolgimento delle attività lavorative, tenendo conto delle iniziative attuate in questi anni per individuare soggetti in possesso di specifiche competenze (selezioni del personale "esperto" o di verifica del "potenziale" già effettuate).

I "trasformatori digitali" sono scelti tra coloro che possiedono specifiche competenze ICT e progettuali.

Gli ambasciatori dell'innovazione e i trasformatori digitali sono individuati attraverso una procedura mista composta da una fase di autocandidatura e da una fase di assessment center o di valutazione. Una volta individuati, tutti i soggetti sono coinvolti in un percorso formativo specifico, con approfondimenti anche di tipo laboratoriale.

I componenti dei *team* fungeranno, quindi, da *opinion leader* per i colleghi, contribuendo a diffondere buone pratiche e innovazione, proponendo in tal modo anche soluzioni operative per innovare la P.A.T. e mettendo a fattor comune capacità e fonti di miglioramento interne.

I “*Team* per l’innovazione dipartimentale” costituiscono complessivamente il “Centro per l’Innovazione” interdipartimentale alla P.A.T., coordinato dalle strutture della Direzione generale. Il “Centro per l’Innovazione P.A.T.”, in particolare, raccoglie esperienze sul campo, elabora e fornisce linee guida dando luogo ad iniziative interdipartimentali di formazione, confronto e supporto alla generazione di innovazione continua all’interno della Amministrazione Provinciale.

Il progetto di creazione dei “*Team* per l’innovazione dipartimentale” ha preso il via nel mese di febbraio 2021 in cinque Dipartimenti individuati come “soggetti pilota” (Dipartimento Affari e relazioni istituzionali, Dipartimento sviluppo economico, ricerca e lavoro, Dipartimento Affari finanziari, Dipartimento organizzazione, personale e affari generali e Direzione Generale) per testarne l’efficacia. I Dipartimenti “pilota” diventano incubatori di idee grazie alla creazione dei team dipartimentali. Ultimata questa fase di sperimentazione, il progetto sarà esteso a tutte le strutture della P.A.T.

Il progetto “Novelty”- creazione di *team* interfunzionali all’interno di strutture complesse - costituisce una *best practice* proponibile ed esportabile in tutte le organizzazioni che mirano al loro interno a promuovere l’innovazione organizzativa valorizzando le competenze già presenti al loro interno.



Figura n. 37, fonte interna

b. Trasformazione digitale

PROGETTO 3: I cantieri digitali

L'approccio fortemente partecipativo del Tavolo "Trasformazione digitale" ha permesso di far convergere tutti gli *stakeholder*, in modo naturale e non forzato, sulla proposta di progetti pilota/cantieri che vedranno la partecipazione integrata degli enti pubblici e privati, rafforzando in tal modo le sinergie tra gli stessi.

Tutti gli *stakeholder* hanno assunto una responsabilità condivisa verso il lancio e la realizzazione dei Cantieri, in particolare del cantiere 1, che è stato indicato congiuntamente come priorità. Gli *stakeholder* hanno anche aderito all'idea di considerare i Cantieri un primo passo dell'ecosistema per la creazione del distretto Trentino intelligente.

I tre cantieri sono stati identificati sulla base delle priorità condivise dalla P.A.T. e dagli interlocutori. Nello specifico sono:

CANTIERE 1¹²⁶: Competenze tecnologiche, metodologiche e digitali e percorso *executive* per il Sistema del *design* dei servizi.

Gli obiettivi del presente cantiere si possono così riassumere:

- sviluppo di una tassonomia e di un syllabo delle competenze informatiche, digitali e metodologiche a partire dalle esperienze in corso in P.A.T., dai sillabi europei, dalle esperienze sviluppate dagli *stakeholder* privati e pubblici con particolare riferimento anche ai *player* ICT presenti al tavolo;
- analisi e realizzazione di una prima base dati delle competenze del syllabo con condivisione piena di tutti gli attori e quindi in un *framework* di condivisione tecnologica su tutto il territorio;
- percorso *executive* e *living lab* sul *design* partecipato dei servizi sui seguenti temi chiave: *user centricity*, competenze digitali innovative per il *design* dei servizi e metodologie di transizione al digitale: *user centricity*, competenze digitali innovative per il *design* dei servizi, metodologie di transizione al digitale: *Project Management*, *Agile*, *Data e Analysis*.

Con riferimento alle azioni territoriali già in corso e connesse al rafforzamento delle competenze digitali e tecnologiche, si rinvia alle già citate iniziative di attivazione di un *hub* territoriale sulle competenze digitali e metodologie per la trasformazione digitale e altresì alle azioni strategiche inserite nell'Accordo di collaborazione territoriale tra la Provincia autonoma di Trento e l'Agenzia per l'Italia digitale (deliberazione n. 1253 del 26 luglio 2021), che integra una *governance* multilivello centrale e locale per la crescita e la cittadinanza digitale nella Provincia autonoma di Trento.

¹²⁶ Il cantiere 1 è collegato alla politica 7.2.4 prevista nel Documento di economia e finanza provinciale 2022 - 2024, approvato con la deliberazione della Giunta provinciale n. 1103 del 30 giugno 2021.

In particolare, sulla scia della convergenza sui temi delle risultanze del Cantiere 1 e considerata l'importanza strategica del tema della valorizzazione delle competenze digitali e metodologiche del capitale umano, quale presupposto fondamentale sia per il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese che per la crescita di un'amministrazione sempre più *smart*, nel mese di luglio 2021 la Provincia ha avviato le azioni propedeutiche alla creazione di un hub territoriale sulle competenze digitali e metodologie per la trasformazione digitale e l'innovazione della PA, proponendosi quale Nodo territoriale di Competenza (NTC) nell'ambito della rete dei Centri di competenza tematici (CdCT) promossi dall'Agenzia per l'Italia digitale, sugli ambiti di seguito rappresentati.

Gli ambiti di intervento



Figura n. 38, fonte interna.

Le relazioni con gli enti del territorio che parteciperanno attivamente, con le loro competenze e il loro contributo alle attività del Nodo o che richiederanno la collaborazione dello stesso, saranno oggetto di appositi accordi in base al tipo di azione, progetto o supporto, secondo uno spirito di collaborazione ispirato alle logiche di *knowledge sharing* e basato su metodologie di “*Project e Agile Management*”. Sarà promossa e istituita, quindi, una collaborazione continuativa con tutti i soggetti del territorio, a partire da un iniziale coinvolgimento dei seguenti enti e soggetti partecipanti ai Tavoli: Fondazione Bruno Kessler, Trentino School of Management, Trentino Digitale SpA, Università di Trento - Settore servizi ICT, Comune di Trento, Azienda provinciale per i servizi sanitari e Consorzio dei Comuni Trentini, valorizzando anche le migliori pratiche già in atto.

Il cantiere 1, vista la portata e gli obiettivi che con lo stesso si intendono perseguire, sarà da svilupparsi in sinergia con le attività e le azioni previste nell'ambito del fattore abilitante "Personale e organizzazione".

CANTIERE 2¹²⁷: Dorsale dei dati per un *master data management* di organizzazione, persone, strumenti e competenze.

In quest'ottica, l'obiettivo è quello di valorizzare il patrimonio informatico pubblico in modo tale che i dati processati possano essere messi a disposizione come *Open Data* di qualità per lo sviluppo di conoscenze e servizi innovativi.

CANTIERE 3: Tavolo unico di *Cybersecurity* per il monitoraggio del rischio a livello territoriale.

Con riferimento alle azioni territoriali già in corso sul tema della cybersecurity, si segnala un'azione pertinente connessa alla conoscenza e all'*assessment* dei servizi applicativi e delle infrastrutture ict provinciali, da realizzarsi in collaborazione con il *team* specialistico dell'Agenzia per l'Italia Digitale nell'ambito dell'Accordo per la crescita e la cittadinanza digitale nella Provincia autonoma di Trento già citato.

c. Logistica e spazi fisici

PROGETTO 4: Revisione degli spazi delle strutture provinciali

Sono stati elaborati progetti pilota per alcune sedi provinciali, che costituiscono uno degli elementi cardine per l'implementazione del lavoro agile e del *mindset* agile all'interno dell'organizzazione provinciale e il punto di partenza per sperimentare i nuovi *worksettings* dello *Smart Office*.

L'obiettivo è, infatti, quello di facilitare la transizione dal concetto tradizionale dello spazio di lavoro inteso come ufficio/scrivania ad un nuovo modello caratterizzato da una dimensione fisica più ampia all'interno della quale possono svolgersi moltitudini di attività (lavorare individualmente, lavorare in *team*, confrontarsi, relazionarsi, incontrarsi, concentrarsi, telefonare, riunirsi, ricevere, ecc.).

1. Riorganizzazione degli spazi di una struttura provinciale

Il progetto riguarda un immobile provinciale e ha l'intento di creare uno *smart office* attraverso l'introduzione di nuovi *worksettings*, affinché i lavoratori abbiano a disposizione lo spazio più adatto alla specifica attività da svolgere: lavoro individuale alla scrivania,

¹²⁷ Il cantiere 2 è collegato alla politica 7.2.5 prevista nel Documento di economia e finanza provinciale 2022 - 2024, approvato con la deliberazione della Giunta provinciale n. 1103 del 30 giugno 2021

concentrazione, lavoro in *team*, condivisione, collaborazione, *conference calls* e telefonate private, ecc. L'intervento prevede la demolizione di alcune partizioni verticali nella parte centrale del piano, allo scopo di creare un *open space* in corrispondenza dello spazio attualmente occupato uffici chiusi, disposti lungo il perimetro dell'edificio, e da una sala riunioni, situata al centro. Lo spazio precedentemente destinato ad uffici chiusi con otto postazioni di lavoro, permette di ricavare sedici postazioni di *coworking* in *open space*, organizzate in isole da quattro scrivanie con archiviazione sia affiancata, sia alle spalle delle scrivanie. Nella parte centrale la tradizionale sala riunioni chiusa viene sostituita da un *informal area* destinata al lavoro in *team*, a condivisione, collaborazione e pensiero creativo, costituita da adeguati arredamenti. L'installazione di *lockers* lungo il corridoio permette di creare una parziale separazione dell'*informal team work area*. Sono previste altre tre postazioni di lavoro gestite come "*hot desks*", a disposizione sia di utenti esterni per lavoro temporaneo, ma anche del personale dipendente per attività individuali che richiedono concentrazione, per brevi attività di collaborazione per *team* di due o tre persone o per ricevere ospiti esterni.

La parte centrale del nuovo progetto ospiterà inoltre due *phone booths* e un'area *copy&print* parzialmente separata dagli spazi di lavoro, con accesso dal corridoio, creata mantenendo parte della parete di delimitazione della precedente sala riunioni.

Un ulteriore *phone booth* sarà posizionato in corrispondenza dell'area di ingresso al piano, di fronte agli ascensori.

2. Introduzione di nuovi work settings

Nuove tipologie di *work settings* adottabili sono le seguenti:

Phone booth

Il progetto prevede l'installazione di *phone booths* al fine di fornire al personale, ma anche agli utenti esterni, uno spazio dove svolgere telefonate private o *conference calls*.

Si propongono cabine telefoniche a parete di piccole dimensioni (1 mq) per non creare ingombro, dotate di imbottitura fonoassorbente per ridurre i rumori esterni durante le telefonate e per garantire maggiore *privacy*. L'idea è di posizionare due *phone booths* a ogni piano dell'immobile oggetto di intervento, lungo i corridoi di collegamento agli uffici.

One to one

L'introduzione di questo *worksetting*, costituito da un ambiente aperto in *open space*, destinato a riunioni informali, lavoro di collaborazione per gruppi di 3-4 persone e lavoro individuale di concentrazione, prevede la riqualificazione dell'area di ingresso. La proposta riguarda il ridisegno della sala d'attesa, ora inutilizzata, mediante l'utilizzo di *box* in pannelli fonoassorbenti e cablabili, che garantiscono *privacy* visiva e insonorizzazione dal rumore ambientale circostante e sedute per attesa, che facilitino la comunicazione informale, a disposizione sia del personale interno sia di utenti esterni.

Touch down

Il progetto prevede di posizionare un *touch down* a ogni piano dell'immobile, lungo i corridoi di collegamento agli uffici, affinché sia ben individuabile e possa essere utilizzato quale piano di appoggio per lavoro temporaneo, a disposizione di *mobile workers* e ospiti in attesa di essere ricevuti dai dirigenti o dai funzionari o di partecipare a una riunione. I piani vengono posizionati in modo tale da consentire la circolazione del personale e di non creare riduzioni significative della larghezza dei corridoi in relazione alle dimensioni minime richieste per le vie di fuga.

Informal area

Il progetto prevede la riqualificazione delle zone di atrio di ingresso, mediante la realizzazione di un'*informal area*, destinata al ricevimento di persone dall'esterno, all'attesa, ad attività di collaborazione brevi ed informali e ad attività individuali richiedenti un livello medio di concentrazione. L'idea è di collocare poltroncine e sedute informali, disposte a coppie e a gruppi e tavolini bassi, oltre al posizionamento di un tavolo alto, che può essere utilizzato da *mobile workers* o utenti esterni quale piano di appoggio per lavoro temporaneo.

PROGETTO 5: Iniziative per la promozione di spazi di *coworking*

Partendo dal Protocollo d'intesa per il rafforzamento della collaborazione tra Provincia Autonoma di Trento e Federazione Trentina della Cooperazione¹²⁸, quest'ultima sta predisponendo sul territorio provinciale alcuni spazi di *coworking* per soddisfare i bisogni dei datori di lavoro. Questa offerta di spazi, senz'altro da promuovere in senso territoriale, dovrà essere integrata con quanto la P.A.T. può mettere a disposizione "riconvertendo" gli spazi già adibiti a "telecentri".

Il *coworking* come modello di lavoro che prevede la condivisione degli spazi di un ambiente lavorativo con altre persone non impiegate nella stessa amministrazione o organizzazione, permette di creare sinergie, condividere idee e ricevere nuovi stimoli, evita, inoltre, l'isolamento e offre la possibilità di avere spazi di lavoro a costi più contenuti rispetto all'affitto di uffici tradizionali e all'acquisto di attrezzature da parte di ogni singolo lavoratore. Gli ambienti di *coworking* variano sia a seconda delle postazioni di lavoro sia a seconda dei servizi aggiuntivi che offrono.

Molte strutture prevedono uno spazio di lavoro cosiddetto *open space*, cioè un unico grande ambiente con all'interno postazioni di lavoro, altre, invece, sono dotate anche di uffici più tradizionali. Vi possono essere aree comuni come sale riunioni, sale d'attesa. In aggiunta alle postazioni di lavoro queste strutture possono offrire altri servizi come

¹²⁸ Deliberazione della Giunta provinciale n. 17 del 17 gennaio 2020, avente ad oggetto l' "Approvazione del Protocollo d'intesa per il rafforzamento della collaborazione tra Provincia Autonoma di Trento e Federazione Trentina della Cooperazione".

armadietti personali, rete *wi-fi*, servizio *reception*, sistema climatizzato, gestione corrispondenza.

La creazione di nuovi spazi di coworking potrà fungere anche da fattore di attrattività dal punto di vista turistico per i *workationer*, nei termini già esplicitati nel capitolo 6 inerente gli impatti.

La verifica e l'intervento

Fondamentale, per ogni strumento di pianificazione, è la fase di monitoraggio, anche per eventualmente porre in essere azioni correttive o di disseminazione delle buone pratiche mirate al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Come già anticipato il compito di verificare e proporre interventi di disseminazione o correttivi è affidato alla comunità professionale e di pratica coordinata dalla Provincia.

Questa attività di monitoraggio può essere suddiviso in tre diversi livelli con altrettante modalità realizzative quale verifica di risultati (*output*), di cambiamenti (*outcome*) e di *impatti*.

La comunità professionale e di pratica potrà avvalersi, nella sua attività di verifica, di soggetti competenti in materia di analisi e valutazione delle politiche pubbliche.

Nella tabella che segue l'esemplificazione delle verifiche da svolgere.



Figura n. 39, fonte interna

Primo livello

Il primo livello di verifica riguarda i risultati immediati (gli *output*) riferiti al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi declinati per ciascun fattore abilitante.

Per il settore privato, tale attività di monitoraggio sarà svolta secondo specifiche modalità legate alla metodologia della certificazione *Family Audit*. In particolare, una volta approvato il presente Piano strategico, saranno elaborate apposite Linee guida per il monitoraggio, per il tramite degli indicatori che qui saranno individuati, dell'applicazione degli standard declinati dal Piano. Il raggiungimento del livello minimo, stabilito nelle suddette linee guida, consentirà all'organizzazione di ricevere i contributi eventualmente stanziati.

Per il settore pubblico, invece, il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi definiti per la promozione del lavoro agile sarà definito coerentemente alle azioni previste in strumenti programmatici di tipo amministrativo quali accordi di programma, accordi di servizio, direttive, protocolli che declineranno, in base ai soggetti ai quali sono rivolti, le modalità di attuazione e le misure atte a consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati anche per il tramite della fissazione di appositi indicatori.

Altro monitoraggio svolto dalla Provincia quale attore di coalizione territoriale riguarderà la qualità della regolazione della contrattazione collettiva anche in un'ottica comparata.

Secondo livello

Il secondo livello (quello di *outcome*) attiene, invece, al cambiamento indotto dall'introduzione, in ciascuna organizzazione del territorio, di politiche di incentivazione del lavoro agile. In tale caso, sarà ciascuna organizzazione a monitorare il cambiamento prodotto su persone, utenti/cittadini/clienti e società dalle azioni messe in atto secondo il paradigma della sostenibilità di impresa o della responsabilità sociale d'impresa. I livelli dell'analisi di impatto possono essere infatti oltre che micro e meso, a seconda se l'oggetto della misurazione del cambiamento indotto sia su persone e organizzazione, ovvero anche meso quanto lo stesso sia prodotto a livello sociale. La P.A.T. quale ente territoriale, oltre a monitorare le variazioni date dalle proprie politiche, potrà anche porre in essere attività di monitoraggio più ad ampio raggio con il supporto dei soggetti, pubblici e privati, che aderiranno al Piano. Queste attività di monitoraggio, effettuate dalla comunità di pratica, potrebbero costituire anche una sorta di *benchmarking* territoriale, in quanto i *partner* del progetto andrebbero a costituire esempi di buone pratiche, ciò a conferma che tra i principi ispiratori del Piano stesso vi è quello secondo cui l'innovazione deriva spesso anche dal confronto con organizzazioni appartenenti a settori diversi, in un'ottica di costante e proficua contaminazione reciproca.

Terzo livello

Il terzo e ultimo livello riguarda gli impatti che il Piano avrà sul territorio provinciale quale *public policy*; sarà quindi oggetto di monitoraggio l'effettiva realizzazione del "distretto Trentino intelligente" per quanto riguarda:

- maggiore sostenibilità ambientale;
- maggior produttività;
- maggior equità e sostenibilità sociale;
- maggior sostenibilità istituzionale.

Come afferma Stame¹²⁹ "*valutare significa analizzare se un'azione intrapresa per uno scopo corrispondente ad un interesse collettivo abbia ottenuto gli effetti desiderati o altri, ed esprimere un giudizio sullo scostamento che normalmente si verifica*".

In particolare nel nostro caso si andrà a verificare, rispetto ai quattro obiettivi prima delineati, se gli impatti attesi si saranno verificati e quanto della *performance* della *public policy* potrà essere ascritto, anche attraverso una analisi controfattuale, al contributo netto dato dalle azioni proposta dal Piano rispetto ai cambiamenti eventualmente osservati.

La verifica svolta, il "sapere come sono andate le cose" potrà poi dare adito a una reportistica da restituire agli *stakeholder* e all'attore di coalizione (la P.A.T.) per intraprendere eventuali percorsi di correzione e di miglioramento.

¹²⁹ Stame N., L'esperienza della valutazione, SEAM, Roma, 1998, p. 9.

Dato atto che le azioni previste negli obiettivi, nei cantieri e nei progetti pilota, previsti dal Piano e in essere alla data di approvazione dello stesso, sono finanziati attraverso gli strumenti di programmazione vigenti alla data di sua entrata in vigore, si rileva che il Piano non comporta spese dirette per le organizzazioni, potendosi concretizzare le azioni previste anche in revisione di processi, analisi di attività, creazione di nuove modalità di lavoro improntate a flessibilità e semplificazione, che innovano l'esistente "iso risorse".

Il medesimo assunto è ribadito anche per le organizzazioni private per le quali la P.A.T. ha già introdotto sistemi di compensazione fiscale, che vedono, tra le iniziative ammesse a contributo: investimenti per l'acquisto di attrezzature e interventi volti a contrastare e contenere il diffondersi del virus COVID-19, investimenti per l'acquisto di strumenti e applicativi per il lavoro agile, consulenze volte ad ampliare la diffusione del lavoro agile e che contemporaneamente introducono innovazioni nei modelli organizzativi circa gli aspetti lavorativi al fine di rendere lo stesso strumento efficace e sostenibile. Il Piano, quindi, mettendo a fattor comune questi interventi già previsti si pone come strumento ad adesione volontaria e di accompagnamento secondo quanto previsto nei capitoli 1 e 7.

8. Allegati

1. Innovazione dei processi - Proposta di metodologia di analisi e ridisegno dei processi
2. Mappatura delle attività lavorabili a distanza - Proposta di linee guida
3. Competenze lavoratori agili e manager agili - Proposta di modello teorico
4. Standard dimensionali spazi fisici - Proposta Schede
5. Sicurezza sui luoghi di lavoro - Proposta di linee guida in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro
6. Tabella di sintesi degli standard - Proposta di lista di controllo

9. Bibliografia e sitografia

AA.VV. Manifesto Agile del 2001

AA.VV., Smart working, il domani è già arrivato, Il Sole 24 ore.

Alessandrini G., Smart Working. Nuove Skill e competenze, Pensa MultiMedia, 2016.

Alessi C., Barbera M., Guaglianone L. (a cura di), Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale, Bari, Cacucci, 2019.

Autori vari, Smart working. Il domani è già arrivato. Riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 Ore, Il Sole 24 Ore, 2020.

Bacci Alessandro, Frieri Francesco Raphael, Sparaco Stefania, Trasformazione digitale & smart working nella pubblica amministrazione, Maggioli editore 2020.

Benelli Carola, Regazzoni Zeno <https://www.stateofmind.it/tag/psicologia-sociale/>

Benozzo Angelo e Piccardo Claudia, Psicologia delle organizzazioni, Raffaello Cortina, 2009.

Bologna, S., Iudicone, F., Il lavoro agile e il telelavoro nello scenario europeo e comparato: dinamiche emergenti, effetti sulla qualità del lavoro e strumenti di regolazione, in Quaderni di Rassegna Sindacale, n. 3, 2017.

Bueno, S., Rodríguez-Baltanás, G., Gallego, M. D., Coworking spaces: A new way of achieving productivity. Journal of Facilities Management, 2018.

Butera Federico, Organizzazione e società, Marsilio Editore, 2020.

Calderini Mario e Gerli Francesco, Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto, Impresa sociale n. 3/2020.

Campagna Luigi, Cipriani Alberto, Erlicher Luisella, Neirotti Paolo e Pero Luciano, Le persone e la fabbrica, Guerini Next, 2015.

Casale Giuseppe e Treu Tiziano (eds.), Transformations of work: Challenges for the national systems of labour law and social security, Giappichelli.

Cerea e Marcantoni, La montagna perduta, Franco Angeli Editore, 2016.

Cerea Gianfranco, Le autonomie speciali, Franco Angeli Editore, 2014.

Chiaro G., Prati G., Zocca, Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile, in Sociologia del lavoro, n. 138, 2015.

Cocozza Antonio, Direzione delle risorse umane, Franco Angeli Editore, 2012.

Complexity Education Project www.complexityeducation.com

Conclave M., [L'agilità che serve all'azienda e ai lavoratori, La Newsletter di Nuovi Lavori, n. 174.](#)

Cristoforetti Gianluca e Lodi Gianni, H2H Human Revolution, Rizzoli, Gregorio Arena e Christian Iaione "L'età della condivisione", 2017.

Cuel, Ravarini e Varriale, Prospettive in Organizzazione, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it>, 2020.

Daft Richard L. , Organizzazione aziendale, Maggioli editore.

de Kok A., The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior, 2016.

De Pisapia Nicola, Vignoli Michela, Smart working mind, Il Mulino, 2021.

De Toni Alberto, Comello Luca, Viaggio nella complessità, Marsilio, 2007.

De Toni Alberto, Comello Luca, Prede o ragni? Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità, UTET, 19 maggio 2005.

Di Fiore Alessandro, articolo "Planning doesn't have to be the enemy of agile", Harvard Business Review, September 13, 2018.

Di Nicola P., Dal telelavoro allo smart working. Una innovazione che fa bene a tutti?, 2016.

Donolo Carlo , Il planning dell'improbabile, in Crios, n.1 del 2012.

Erlicher Luisella, Allegretti Stefania, Trasformare la pubblica amministrazione con un metodo partecipativo, Rivista Sviluppo&organizzazione, maggio 2019.

Errichiello, L., & Pianese, T., Toward a theory on workplaces for smart workers. Facilities, 2019.

Fishbein M, An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. Human Relations, 1963.

Frigotto Maria Laura, Provincia autonoma di Trento - Università degli Studi di Trento, Rapporto Novelty 1, Trento, 24 marzo 2021.

Frigotto Maria Laura, Reframing Resilience on Novelty and Change in Research Handbook on Organizational Resilience, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2020.

Frigotto Maria Laura, Understanding Novelty in Organizations, 2018.

Galgano Alberto, Il sistema Toyota per la PA, Guerini e associati editore, 2006.

Goleman Daniel, Lavorare con intelligenza emotiva, Rizzoli Edizioni, 1997.

Goretta R., Smart working e telelavoro: le differenze, Gesta srl, 2020.

Granstrand Ove e Holgersson Marcus, Innovation ecosystem: a conceptual review and a new definition, Technovation, 2020.

Guella Flavio, Il regionalismo differenziato - Spazi costituzionali e percorsi attuativi, Stampa a cura del Centro Duplicazioni Interno PAT.

Ham Christopher e Hill Michael, Introduzione all'analisi delle politiche pubbliche, Il Mulino, 1984.

Hammer Michael - Champy James, Ripensare l'azienda, Sperling&kupfer editori 1993.

Haynes, B. P., Suckley L., Nunnington N., Workplace alignment: An evaluation of office worker flexibility and workplace provision. Facilities, 2019.

Holbeche L.. The agile organisation: how to build an engaged, innovative and resilient business, Kogan Page, 2018.

Iapichino A., De Rosa A., Liberace P., Smart Organizations, New Skills, and Smart Working to Manage Companies' Digital Transformation, Springer - Digitized Labor, 2018.

Kardiner Abram, L'individuo e la sua società, Saggi Bompiani, 1965.

Kerr James, Legacy - 15 lessons in Leadership, Mondadori Libri, 2019.

Kotter in http://qualitiamo.com/articoli/Modello_di_Kotter.html

Laloux Frederic, Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana, Guerini Next, 2016.

Lazzi Gabriele, Sistemi informativi per la pubblica amministrazione: tecnologie, metodologie, studi di caso, capitolo Reingegnerizzazione dei processi, agosto 1999.

Lee J. (eds) The Impact of ICT on Work. Springer, Singapore.

Marcantoni Mauro e Postal Giorgio, Autonomia storia e significati, Press Service Trento, 2017.

Martone Michel, Il lavoro da remoto, la Tribuna editore, 2020.

Mc Kinsey Quarterly <https://www.mckinsey.it/idee/how-to-create-an-agile-organization>, october 2019.

Michael Hammer, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, 1993.

Negro Giuseppe, La qualità totale nella pubblica amministrazione. Modelli ed esperienze, 1 marzo 1998.

Neri M. (a cura di), Smart working: una prospettiva critica, Bologna, TAO Digital Library, 2017.

Nicotra Simone, Dal Total Quality Management al Lean Thinking - Organizzazione del processo manageriale nell'azienda per la creazione del vantaggio competitivo sostenibile, Università degli Studi di Torino, anno 2016.

Nifo Annamaria e Vecchione Gaetano, Institutional quality index.

Oh Deog-Seong, Philips Fred, Park Sehee, Hyun Lee Seung, Innovation ecosystem: a critical examination, 54, 2016.

Olivieri Pennesi S., Il telelavoro si evolve in smart working, in Lavoro@Confronto, n. 4, 2014.

P.N.N.R. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza #NextGenerationItalia, 2021.

Paparella Francesco in Etica & Politica, XVIII, 2016,2, Edizioni Università di Trieste.

Rapporto DESI regionale 2020 – Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano in collaborazione con AGCOM, CISIS, Regione Emilia-Romagna, Regione Piemonte, ART-ER e CSI Piemonte.

Reggio d'Acì Enzo, La Regione Trentino-Alto Adige, 1994, Giuffrè Editore.

Rigby Darrel, Elk Sarah, Berez Steve, Un top management agile, Harvard Business Review, maggio 2020.

Romei Piero, L'organizzazione come trama, Cedam, 2000.

Satell Greg, Cascades: How to Create a Movement that Drives Transformational Change, McGraw-Hill, 2019.

Schein E.H., Cultura d'azienda e leadership, Raffaello Cortina, 2018.

Secci N., Legge sul telelavoro: cosa prevede?, La legge per tutti, 2020.

Simoncelli Paolo, Indelli Tommaso: intervista “Dopo la pestilenza c’è il rinascimento”, Libero, 26 aprile 2021.

Solari Luca, Freedom Management, Franco Angeli editori, 2020.

Solari Luca, post LinkedIn 18 giugno 2021.

Spinelli Carla, New Technologies at Work and Smart Working in Italy: Individual Autonomy versus Collective Bargaining?, 2018.

Stame N., L’esperienza della valutazione, SEAM, Roma, 1998.

Stella Aldo, Storia dell’Autonomia Trentina, 1997, Edizioni UCT, Trento.

Strati Antonio, L’analisi organizzativa, Carocci editore, 2004.

Thompson James D., L’azione organizzativa, Isedi, 2005.

Tiraboschi Michele, Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro, Centro For European Labour Law, Working paper, 2017.

Tirolo Alto Adige Trentino. Uno sguardo storico, Euregio Tirolo.

Watzlawick Paul, Beavin J.H., Jackson D.D., Pragmatica della comunicazione umana, Casa editrice Astrolabio, 1971.

Williams, P. Support for supervisors: HR enabling flexible work. Employee Relations: The International Journal, 2019.

Womack James P., Jones Daniel T. e Ross Daniel “The Machine That Changes the World, Lean Thinking and Lean Solutions”, Free Press, 2007.

Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscomb, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

Xhaet Giulio, #Contaminati. Connessioni tra discipline, saperi e culture, Hoepli, 2020.

Zamagni Stefano, Venturi Paolo, Rago Sara, Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali in Impresa sociale, n. 6, anno 2015.

Zanardo Lisa, Comper Luca e Zanon Alessia, Dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente. La sfida della Provincia Autonoma di Trento per la nuova normalità dell’era post-Covid, in Aziendaitalia n. 6 anno 2021, Wolters Kluwer.

10. Riferimenti normativi o istituzionali

Commissione europea , “Verso un’Europa sostenibile entro il 2030”, 2019.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 2082/2016, “Approvazione delle Linee guida dello standard Family Audit. Legge provinciale 2 marzo 2011 n. 1, articoli 11 e 19”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 1103/2021 Documento di economia e finanza provinciale 2022-2024 del 30 giugno 2021.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 1639/2020, “Convenzione operativa del grande progetto per lo sviluppo della banda ultralarga (codice CUP B47D16000070002). Approvazione delle revisioni n. 1 e 2 del piano tecnico”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 17/2020, “Approvazione del Protocollo d'intesa per il rafforzamento della collaborazione tra Provincia Autonoma di Trento e Federazione Trentina della Cooperazione”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 1639/2020, “Convenzione operativa del grande progetto per lo sviluppo della banda ultralarga (codice CUP B47D16000070002). Approvazione delle revisioni n. 1 e 2 del piano tecnico”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 1793/2020. NADEFP 2021 - 2023.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 2062/2020, “Approvazione del documento preliminare della Strategia provinciale per lo Sviluppo Sostenibile-SproSS”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 2090/2020, “Fondazione Bruno Kessler: approvazione dell'Atto aggiuntivo all'Accordo di Programma 2020-2023 per la XVI Legislatura per le attività rientranti nel Programma di Trasformazione Digitale - Ripresa Trentino” e integrazione delle risorse assegnate”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 2236/2020 “Approvazione di un Atto di indirizzo politico-amministrativo recante criteri e modalità per la promozione del lavoro agile, mediante un Piano strategico di legislatura, presso i datori di lavoro pubblici e privati della provincia di Trento”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 804/2020, “Legge provinciale 30 dicembre 2014, n. 14 e legge provinciale 13 maggio 2020, n. 3. Approvazione dei "criteri e modalità per l'applicazione delle norme per tipologie di contributi da utilizzare in compensazione fiscale", a favore delle imprese operanti sul territorio provinciale e affidamento dell'attività istruttoria agli enti di garanzia confidi, Cooperativa provinciale garanzia fidi Società Cooperativa in sigla Cooperfidi S.C. e Confidi Trentino Imprese - Società cooperativa - Confidi, ai sensi dell'art. 15, comma 1, lettera a) della legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 952/2021 - Piano energetico ambientale 2021-2030 - “Legge provinciale 4 ottobre 2012 n. 20, art. 2: approvazione del Piano energetico-ambientale provinciale (P.E.A.P.) 2021-2030”.

Deliberazione della Giunta provinciale n. 1254/2021, “Attivazione di un hub territoriale sulle competenze digitali e metodologie per la trasformazione digitale e l'innovazione della PA e autorizzazione alla candidatura a Nodo territoriale di Competenza (NTC) nell'ambito della rete dei Centri di competenza tematici (CdCT) promossi dall'Agenzia per l'Italia digitale”.

Euregio, Tirolo Alto Adige Trentino - Uno sguardo storico, Impressum 2012.

Eurofound-ILO, Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work, Publications Office of the European Union and International Labour Office, Geneva, 2017.

Italia Digitale 2026 <https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/italia-digitale-2026/>

Legge 22 maggio 2017 n. 81.

Legge costituzionale n. 5, promulgata il 26 febbraio del 1948.

Legge provinciale 3/2006, recante “Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino”.

Legge provinciale 4/1996, recante “Nuova disciplina della programmazione di sviluppo e adeguamento delle norme in materia di contabilità e di zone svantaggiate”.

Linee guida POLA approvate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione il 9 dicembre 2020.

OECD, Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work, OECD Local economic and Employment Development (LEED) Papers, NO. 2020/10, OECD Publishing, Paris.

Piano di sviluppo provinciale P.A.T., luglio 2019 e documento preliminare approvato dalla Giunta provinciale l'11 giugno 2021.

Regolamento europeo 2016/679, General data protection regulation (GDPR).

Sesto rapporto Ocsel-Cisl 2019-2020

Stati Generali della Montagna, <https://statigeneralimontagna.provincia.tn.it/>

Strategia provinciale per lo Sviluppo Sostenibile-SproSS, <https://agenda2030.provincia.tn.it/>

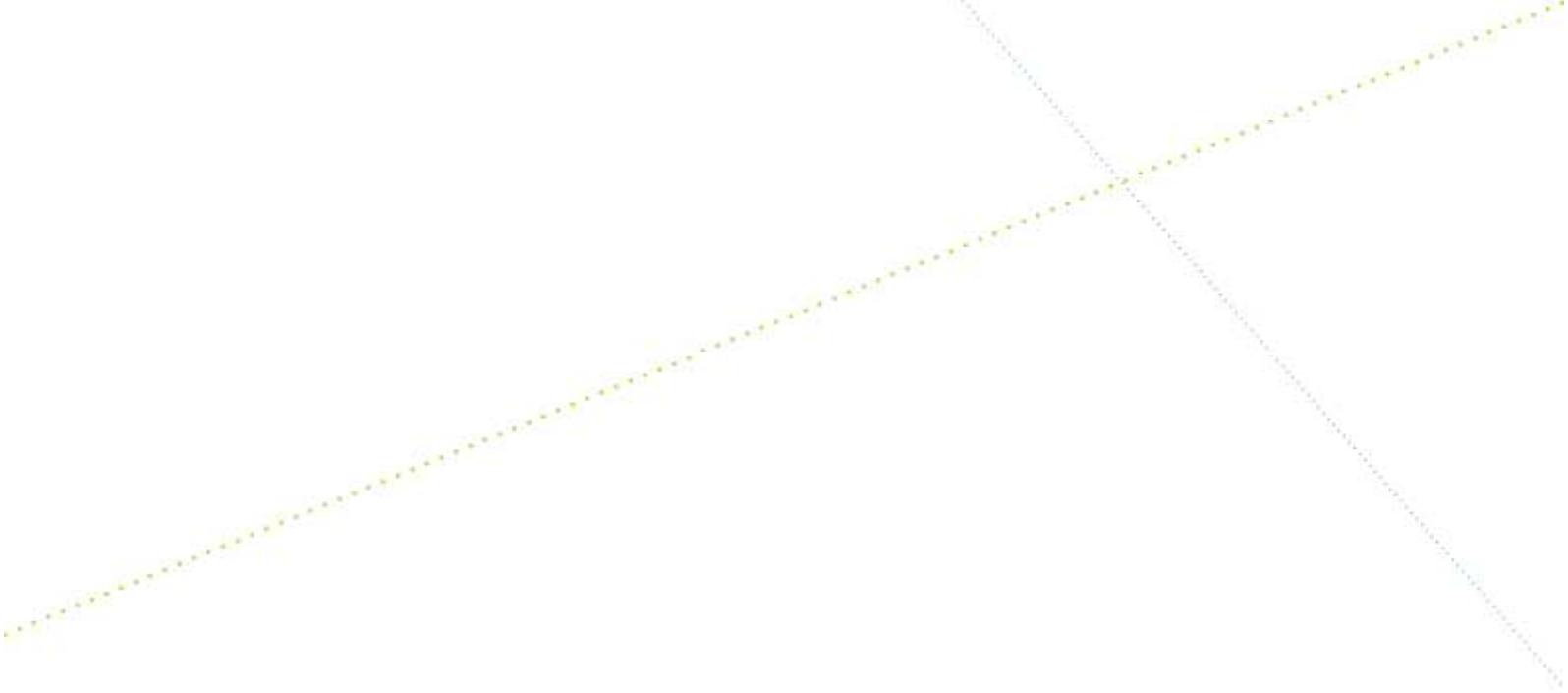
11. Ringraziamenti

Il concetto di *policy* territoriale ricorre innumerevoli volte in questo Piano, così come il concetto di obiettivi e standard condivisi con gli *stakeholder* territoriali. Ciò perchè è l'impostazione stessa data al documento che ruota attorno a questo approccio di *community governance*. L'idea che tutti gli attori territoriali – pubblico e privato insieme – possano lavorare in sinergia, in rete, per creare valore per tutte le organizzazioni in primis, ma soprattutto per l'intero territorio è il miglior esempio di Autonomia che possa essere praticato.

Doverosi quindi questi brevi ringraziamenti a chi ha saputo ben interpretare lo spirito che ha guidato la realizzazione di questo Piano.

Un particolare ringraziamento allo staff di progetto: al dott. Luca Comper quale ideatore e promotore dello stesso, ai Dirigenti Generali che hanno coordinato le attività dei tavoli degli standard (Lucia Burigo, Stefano De Vigili, Silvio Fedrigotti, Laura Pedron, e Cristiana Pretto) e a coloro che hanno collaborato per la parte sugli impatti (Roberto Andreatta, Sergio Bettotti, Nicoletta Clauser, Giovanni Gardelli, Luciano Malfer, Paolo Simonetti). A questi si affiancano, tra le persone da ringraziare, i componenti del gruppo che hanno curato operativamente il progetto (Stefania Allegretti, Michela Bombardelli, Susanna Casagrande, Mariarosa Raffaelli e Alessia Zanon), nonché tutti gli *stakeholder* già citati nel Piano per il fattivo contributo in termini di idee e proposte. Si ringrazia altresì tsm - Trentino School of management per il prezioso lavoro di supporto svolto insieme ai facilitatori Franco Bertoli, Luisella Erlicher, Susanna Dal Zotto e Bruno Zanon.

Uno speciale ringraziamento è dovuto anche a OCSE - Centro di Trento e all'Università degli Studi di Trento - Dipartimento di Economia e Management.





Innovazione dei processi

Proposta di metodologie di analisi e
ridisegno dei processi

(allegato 1)

Lavoro agile e processi	3
Perché fare l'analisi dei processi?	3
Linee guida per l'innovazione dei processi secondo una metodologia partecipata	3
I fondamenti operativi	3
Vista per processi	4
Connessione	4
Primo passo: strategie e politiche, mission e vision	5
Intuizione mentale del punto di arrivo della trasformazione	5
Secondo passo. Analytics. Raccolta e studio dei dati per rendere trasparente l'organizzazione	5
Terzo passo. Diagnosi sulla base di modelli organizzativi e best practices	6
Organizzazione macro: esempio l'organigramma aziendale.	6
Organizzazione micro: i team	7
I processi	8
Rappresentazione del processo	8
Fasi di analisi dei processi	8
Identificazione del prodotto/servizio	9
Processi e sottoprocessi	9
Individuazione del processo: importanza, stato di salute, fattibilità, quantità	10
Trovare un compromesso	10
Disegnare un processo: il diagramma di flusso	11
Sviluppare soluzioni alternative	11
Selezionare le iniziative prioritarie	12
Quarto passo. Creazione di nuovi significati dei servizi, di un nuovo modo di agire e di collaborare e sperimentare in model area.	13
Valutare le resistenze	13
Misurare gli sprechi	14
Tipologia di sprechi	14
Sovrapproduzione	14
Sprechi di tempo	15
Lavoro in attesa	15
Difetti	15
Movimenti	16
Sprechi di processo	16
Competenze male impiegate	17
Disturbi	17
Sprechi di informazione e comunicazione	17
Quinto passo. Audit e valutazione	18

Lavoro agile e processi

Lavoro agile e trasformazione digitale si abilitano vicendevolmente non solo per affrontare emergenze imprevedibili, ma anche per attuare un rinnovamento strutturale e culturale.

Non si può pensare di lavorare in modalità agile semplicemente digitalizzando i processi allo stato presente. Il lavoro agile presuppone la semplificazione e la digitalizzazione dei processi. L'analisi dei processi è quindi indispensabile per snellire e velocizzare le attività che poi verranno svolte in modalità agile.

Perché fare l'analisi dei processi?

L'analisi dei processi è importante affinché l'organizzazione o struttura agisca in modo organizzato ed efficace, semplificando il lavoro e gestendo in modo ottimale le risorse a disposizione, evitando così gli sprechi.

Linee guida per l'innovazione dei processi secondo una metodologia partecipata

I fondamenti operativi

Dal punto di vista operativo, le linee guida proposte fanno ricorso alla metodologia classica del miglioramento *Lean production*. L'idea guida del *Toyota Production System*, da cui sono derivati sia il modello *Lean* sia quello *World Class Manufacturing* (WCM) è di aumentare l'efficienza attraverso l'eliminazione di tutti gli sprechi, potenziando l'uso delle risorse: fare di più con meno, meno input a parità di output (riduzione della spesa) oppure più output a parità di input (aumento della produttività). Tutto ciò rimanendo all'interno di un quadro di riferimento dato.

Il modello applica sia metodi di tipo analitico sia di tipo operativo valorizzando l'osservazione diretta e l'esperienza di chi svolge direttamente il lavoro. Il *Toyota Production System* e il WCM si avvalgono di azioni come l'osservazione diretta, la raccolta di dati, l'individuazione delle cause di sprechi e perdite e la messa a punto di soluzioni per un modo nuovo di fare le cose.

Va detto che un aspetto fondamentale del modello *Lean organization*, che spesso viene trascurato, è l'autonomia delle persone che viene stimolata attraverso la loro mobilitazione cognitiva. I sistemi di partecipazione che costituiscono il cuore della *Lean* prevedono l'attivazione autonoma delle persone non solo nell'analisi e diagnosi delle attività del posto di lavoro, ma anche nel ridisegno del processo e nella progettazione del prodotto e del servizio, facendo collaborare insieme gli ingegneri e gli operai, gli operativi e gli specialisti tecnici. Da qui si generano responsabilità e

autonomia, perché le persone percepiscono che quanto è da loro pensato e proposto conta, ha valore, produce risultato.

Vista per processi

Cosa vuol dire disegnare e gestire un'organizzazione per processi?

Significa prima di tutto concepire l'organizzazione **da frammentata** in un set di unità discrete, con confini ben definiti, **a interconnessa**, secondo il flusso continuo del lavoro che si origina e termina nel punto di contatto con il cliente/utente/cittadino. Questo richiede un modo diverso di gestire l'organizzazione orizzontale e integrato, focalizzato su ciò che crea valore, basato sul risultato, sulla sua misurazione e sulla responsabilità di coloro che lo realizzano. Gestire per processi significa cambiare il modo in cui i manager e le persone pensano l'organizzazione e il significato che attribuiscono al loro lavoro: interagire con un sistema globale, integrare il proprio scopo personale con quello dell'organizzazione, focalizzare le prestazioni complessive, imparare a definire obiettivi di processo e a lavorare non per compiti, ma per il raggiungimento degli obiettivi.

Connessione

La metodologia, ispirandosi ai principi del *design thinking*, prevede che il ridisegno dei processi e dei servizi sia svolto in modo partecipato con i manager e con le persone che lavorano sui processi. Per gestire i *team* sia nella fase della creazione della visione e del *sense making* sia in quella dell'individuazione degli ostacoli per arrivare alla messa a punto comune delle soluzioni di miglioramento o di innovazione, occorre creare relazioni di fiducia, sviluppare la comunicazione orizzontale e la *leadership* distribuita. Le relazioni gerarchiche non sono utili a questo scopo in quanto basate su rigide distinzioni tra i ruoli e sulla separazione tra pensiero ed esecuzione. Il principio sul quale si basa questo metodo, la connessione, significa invece dotarsi di un ascolto e di una curiosità gli uni verso gli altri, fuori dalle distinzioni dei ruoli e della gerarchia, che rendano le persone disponibili a farsi modificare da quello che l'altro dice e ad assumersi la responsabilità di modificare a propria volta il pensiero dell'altro. Attraverso la connessione si attua, nei team che lavorano al *change management*, una reciprocità di attenzione e di disponibilità.

Primo passo: strategie e politiche, mission e vision



Intuizione mentale del punto di arrivo della trasformazione

Il re-immaginare parte dalla fine, dalla visione del prodotto/servizio per l'utente/cliente trasformato secondo una reinterpretazione data dai *manager* e da tutte le persone dedite al processo. In sintesi, la fase iniziale della metodologia è finalizzata a realizzare l'intuizione della trasformazione. Questo può avvenire attraverso un seminario iniziale del gruppo dei *manager* e delle persone

di tutta la struttura operativa, che con tecniche di *future search* riflettono sulle esperienze passate e sul desiderio di costruire il futuro a partire da domande come: qual è la nostra storia, quale il nostro passato, quali sono i nuovi problemi che dobbiamo affrontare oggi, come immaginiamo il nostro futuro e qual è il terreno comune che ci consente di collaborare.

Nella fase finale il gruppo discute e formalizza la *mission* e la *vision* della propria struttura a partire dalle strategie e politiche generali dell'organizzazione.

Secondo passo. *Analytics*. Raccolta e studio dei dati per rendere trasparente l'organizzazione

Il secondo passo della metodologia consiste nell'individuazione dei principali **ostacoli** che si frappongono alla realizzazione dell'intuizione della trasformazione. Non è quindi la raccolta indifferenziata dell'*as is*, la fotografia della realtà attuale, ma la ricerca dei dati che meglio di altri possono esprimere gli ostacoli, espressi secondo categorie organizzative. In questa fase, vengono condivise le maggiori criticità che si riscontrano negli *output* (prodotto/servizio) delle attività, che vengono documentate in modo qualitativo e alle quali viene assegnato un punteggio di gravità in relazione all'impatto sull'utente, sulla produttività e all'ampiezza delle attività e dei processi coinvolti. Successivamente si condividono con il *management* i dati da raccogliere per inquadrare le criticità anche dal punto di vista quantitativo. I dati più significativi da raccogliere riguardano: i dati dei processi che realizzano i servizi critici (*input*, *output*, fasi, attività, FTE totali sul processo, FTE sulle attività), i dati generali sulla popolazione (dotazione organica, presenze/assenze, composizione delle assenze,

straordinari, eventuali profili professionali critici e *gap* di competenze) e l'andamento di KPI¹ elaborati dal sistema di controllo di gestione (il costo diretto delle attività, le ore lavorate, il costo medio dell'*output*, la produttività numerica e la produttività monetaria).

Terzo passo. Diagnosi sulla base di modelli organizzativi e *best practices*

Il terzo passo della metodologia consiste nell'applicare ai dati raccolti una **rete diagnostica** tratta dai pilastri delle teorie organizzative che sono oggi i riferimenti per le aziende e le Pa di successo, ossia il modello *Lean production* nelle sue versioni evolute, che enfatizzano il tema della partecipazione, e a quello più recente delle organizzazioni *teal* o auto-organizzazioni, che enfatizzano il tema della capacità delle organizzazioni di promuovere l'autorealizzazione attraverso processi di autonomia crescenti dei *team* e delle persone. Le categorie organizzative utilizzate nella rete diagnostica sono: flusso e logiche/procedure del processo, organizzazione macro e micro; persone e competenze. Nella tabella denominata soluzioni di miglioramento/innovazione, sono riportate le principali valutazioni da svolgere su ciascuna variabile organizzativa: processo e procedure, organizzazione macro e micro, persone e competenze.

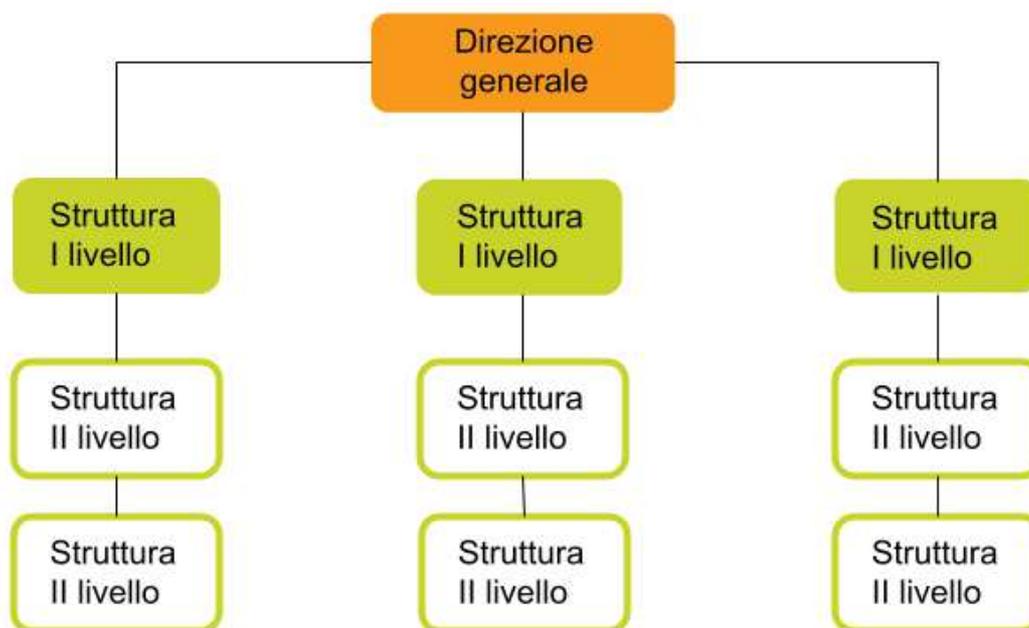
In questa fase la metodologia utilizza incontri di confronto con il responsabile della struttura organizzativa e i middle manager durante i quali si valutano tutti gli aspetti organizzativi secondo *check list* particolareggiate.

Le risposte alle *check list* vengono indirizzate dagli impatti previsti sulle performance in termini di riduzione dei tempi e dei costi del processo, miglioramento della qualità dell'*output*, miglioramento del servizio all'utente, integrazione delle competenze tecnico-amministrative attraverso il lavoro in *team* interfunzionali, soddisfazione e responsabilizzazione delle persone attraverso ruoli meno parcellizzati che possono prendere decisioni autonome, introduzione della funzione di coordinatore di *team*, riduzione del numero dei *manager* intermedi attraverso l'accorpamento di attività e l'introduzione di gruppi di persone coordinate da un *team leader* al posto di nuove strutture organizzative intermedie.

¹ I KPI sono gli indicatori delle performance.

Organizzazione macro: esempio di organigramma aziendale.

Per partire nell'analisi, è necessario inquadrare la posizione del settore sottoposto ad analisi rispetto alla struttura organizzativa.



Organizzazione micro: i team

Dipendenti	ATTIVITÀ CORE			ATTIVITÀ TRASVERSALI				PROGETTI					ICT	
	1.1. Formazione	1.2. CdG GdL Analisi	1.3. Sviluppo/ gestione/ selezione del personale	2.1. Attività di segreteria	2.2. Attività statistica	2.3. Attività informatica	2.4. Contabilità	3.1. progetto	3.2. Progetto	3.3. Progetto	3.4. Progetto	3.5. Progetto	3.5. Progetto	3.5. Progetto
Isabella														
Elisabetta														
Caterina														
Sofia														
Maura														
Cristina														
Enza														
Adele														
Alberto														
Antonella														

Team su attività

Team su progetto

Identificazione e analisi del prodotto/servizio

Per comprendere il processo bisogna partire dal prodotto/servizio che esso genera. Infatti, il punto focale della *Lean organization* è il cliente/utente/cittadino finale e, in questa direzione, devono essere fatte tutte le considerazioni, i ragionamenti e la linea di produzione deve essere vista proprio con i suoi occhi.

In particolare è probabile che il cliente/utente potenziale sia molto attento, fra gli altri, a due fattori: il tempo di consegna del bene/servizio e il costo (prezzo).

La caccia agli sprechi è indubbio che possa avere un impatto su entrambi questi fattori, riducendo il tempo di attesa del cliente/utente (impattando sul "tempo di produzione") ma anche tagliando parte dei costi di produzione che sono parte rilevante del prezzo finale del bene/servizio.

Pertanto, si tratta di identificare la struttura proprietaria del processo, eventuali altre strutture o persone che collaborano al processo, a chi è rivolto (Utente esterno/interno), di descrivere il prodotto/servizio offerto, di elencarne le criticità e di stabilire un livello di criticità da 1 a 5 (1 nessuna criticità, 5 criticità elevata). Considerare l'analisi dei prodotti/servizi consente di individuare bene il risultato finale e gli obiettivi complessivi dell'organizzazione e concentrarsi sulle caratteristiche essenziali senza essere condizionati da come si fa allo stato attuale.

Le domande chiave sono:

chi sono i clienti/utenti/cittadini?

quali sono i bisogni/le attese dei clienti/utenti/cittadini?

quali sono i fattori chiave di successo rispetto alle attese dei clienti/utenti/cittadini?

UFFICIO	PRODOTTO/SERVIZIO	UTENTE INTERNO	UTENTE ESTERNO	CRITICITÀ	LIVELLO

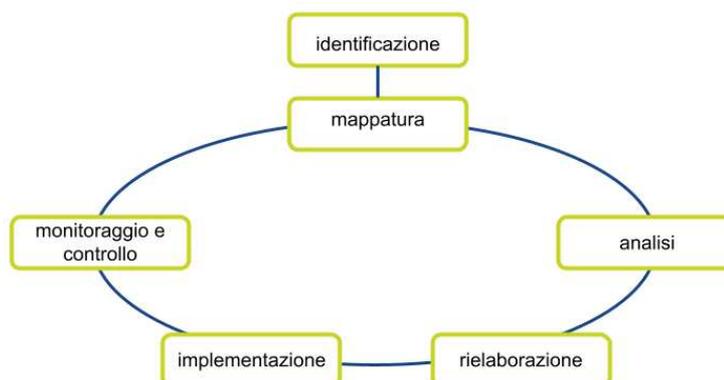
Analisi del prodotto/servizio: dal gap ai Fattori critici di successo

Quali sono i gap tra le attese dell'utente/cliente e quelle dell'Ente che fornisce il servizio? Quali sono i fattori critici di successo?

Dalla risposta a queste domande si decide su quali processi intervenire.

Fasi di analisi dei processi

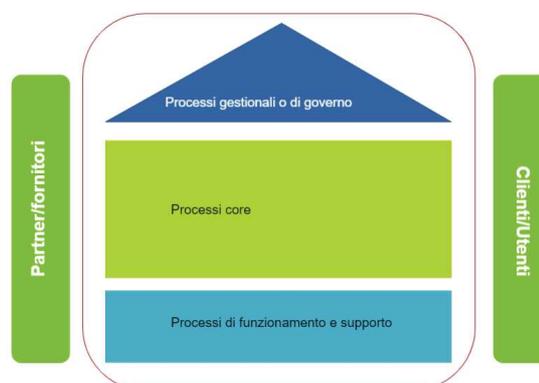
1. identificazione
2. esplorazione (mappatura)
3. analisi
4. rielaborazione (proposte di miglioramento)
5. implementazione
6. monitoraggio e controllo



I processi

I processi si suddividono in:

- Processi gestionali o di governo: lavori di direzione.
- Processi core: quelli che caratterizzano la struttura, ne indicano la funzione.
- Processi di funzionamento e di supporto: segreteria, gestione del personale, ecc.
- Partner/fornitori: persone/strutture dalle quali partono input.
- Clienti/utenti: chi beneficia del prodotto/servizio.



Trovare un compromesso

Quanti processi analizzare? Non esiste un numero ottimale, dipende da una serie di fattori.

Trovare un compromesso:

- ambito gestibile
- impatti potenziali

Individuazione del processo: importanza, stato di salute, fattibilità, quantità

Importanza

- quali processi hanno il maggiore impatto sugli obiettivi strategici dell'organizzazione?
- quali processi provocano l'insoddisfazione del cliente/utente?
- quali sono i processi ad alto costo o ad alto volume?

Stato di salute

- quali processi versano nelle peggiori condizioni?
- quali processi richiedono un intervento manuale significativo?
- quali processi sono ad elevato rischio di errore da parte dei dipendenti?

Fattibilità

- quali processi sembrano più idonei a permetterne una più agevole gestione con successo?

Misurare gli sprechi

Ogni attività che non aggiunga valore ad un prodotto è uno spreco e aumenta i costi al processo produttivo (**NVA – Not Value Added**).

Pertanto, come detto anche sopra, una delle attività fondamentali per efficientare ogni organizzazione è quella di essere in grado di correggere gli sprechi



(MUDA²) eliminandoli totalmente o quantomeno diminuirli.

Ogni attività che non aggiunga valore ad un prodotto/servizio è uno spreco e aumenta i costi al processo produttivo.

La comprensione degli sprechi è fondamentale nella individuazione delle fasi che aggiungono valore.

Il flusso è un fine ed un mezzo; grazie ad esso:

- i processi si velocizzano
- gli sprechi si abbattano

Tipologia di sprechi

Sovraproduzione

Produrre qualcosa non richiesto, in quantità eccessive, quando non è necessario.

- Fornire più informazioni di quelle necessarie
- Fornire più informazioni in anticipo
- Fare copie di un modulo che non sarà mai utilizzato
- Fornire copie di un rapporto a persone che non lo hanno richiesto e che non lo leggeranno
- Lavorare ingenti quantità di documenti che poi aspetteranno sulla prossima scrivania



Sprechi di tempo

Attesa di documenti, persone, informazioni, attrezzature.

- Persone inattive, in attesa che accada un certo evento
- Attendere la firma di approvazione di un documento
- Aspettare l'informazione in merito a dove cercare un documento
- Aspettare alla fotocopiatrice
- Aspettare altre persone prima di iniziare una riunione



² **Muda** (無駄) è un termine giapponese che identifica attività inutili o che non aggiungono valore o improduttive. Fa parte dei concetti *lean*, alla base del *Toyota Production System*.

Lavoro in attesa

Qualsiasi lavoro fermo in attesa di essere svolto.

- Documenti non lavorati
- Pratiche iniziate e non portate a termine
- E-mail in attesa di essere lette
- File inutili nel data base
- Cancelleria, forniture per gli uffici, macchine non utilizzate
- I WIP (work in process) possono formarsi in vari punti:
 - In entrata
 - Tra le fasi
 - In uscita (lavori terminati in attesa di consegna)
 -



Difetti

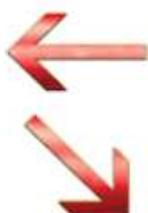
Sprechi collegati ai costi di non qualità in documenti, processi, correzioni, reclami.

- Non fare bene le cose fin dalla prima volta
- Correggere errori nei documenti
- Archiviare documenti nel posto sbagliato
- Gestire reclami
- Errori causati da informazioni sbagliate o poco chiare



Movimenti

Movimenti inutili che non aggiungono valore



- Spostarsi dalla scrivania alla fotocopiatrice
- Ricercare un documento sulla scrivania di un collega
- Raggiungere documenti che dovrebbero essere a portata di mano

- Digitazioni inutili

Trasporti

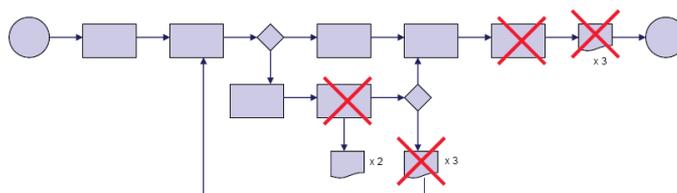


- Recuperare o archiviare documenti
- Spostare documenti da un posto all'altro
- Prendere documenti da un'altra persona
- Inviare documenti alla firma
- Spostare cancelleria da/in un'area di immagazzinamento
- Spostare inutilmente cose e informazioni.

Sprechi di processo

Attività inutili per il cliente (ritenute necessarie per tradizione).

- Firme multiple da persone la cui autorizzazione è superflua
- Raccogliere dati che non sono utilizzati da nessuno
- Richiedere inutili o doppie registrazioni di dati
- Scrivere manualmente invece di utilizzare un word processor
- Realizzare copie di un documento quando si può archiviare su file



Competenze male impiegate

Mancato o errato impiego di competenze.



- Spreco di potenziale
- Competenze “elevate” che:
 - svolgono controlli formali
 - archiviano documenti
 - forniscono informazioni
 - sollecitano informazioni
- Competenze “modeste” che:
 - svolgono compiti complessi
- Assegnazione di incarichi senza effettuare adeguata formazione

Disturbi

Tutto ciò che impedisce di focalizzare l'attenzione sul lavoro prioritario.

- Interruzioni per telefonate
- Pop up
- Tutte le piccole interruzioni durante la propria attività
- Eccessiva rumorosità delle aree di lavoro



Sprechi di informazione e comunicazione

Cattiva gestione dei flussi di informazione.

- Informazioni perse o mancanti
- Informazioni ridondanti
- Cattiva gestione della posta elettronica (es. troppi cc)



Processi e sottoprocessi

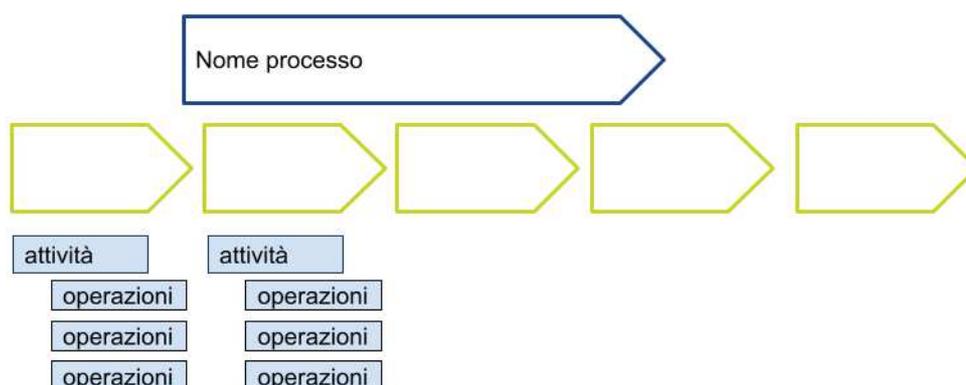
Una volta individuati i processi da sottoporre ad un'analisi più approfondita visto il livello di criticità, il processo si può scomporre ulteriormente in attività e operazioni.

Processo: insieme di attività correlate e finalizzate ad ottenere un risultato specifico.

Attività (fasi): insieme di tecnologie, persone, metodi, materiali e azioni che producono un output.

Operazioni (lavori): lavori elementari che compongono l'attività complessiva.

Dipendenti: personale dedicato.



Disegnare un processo: il diagramma di flusso

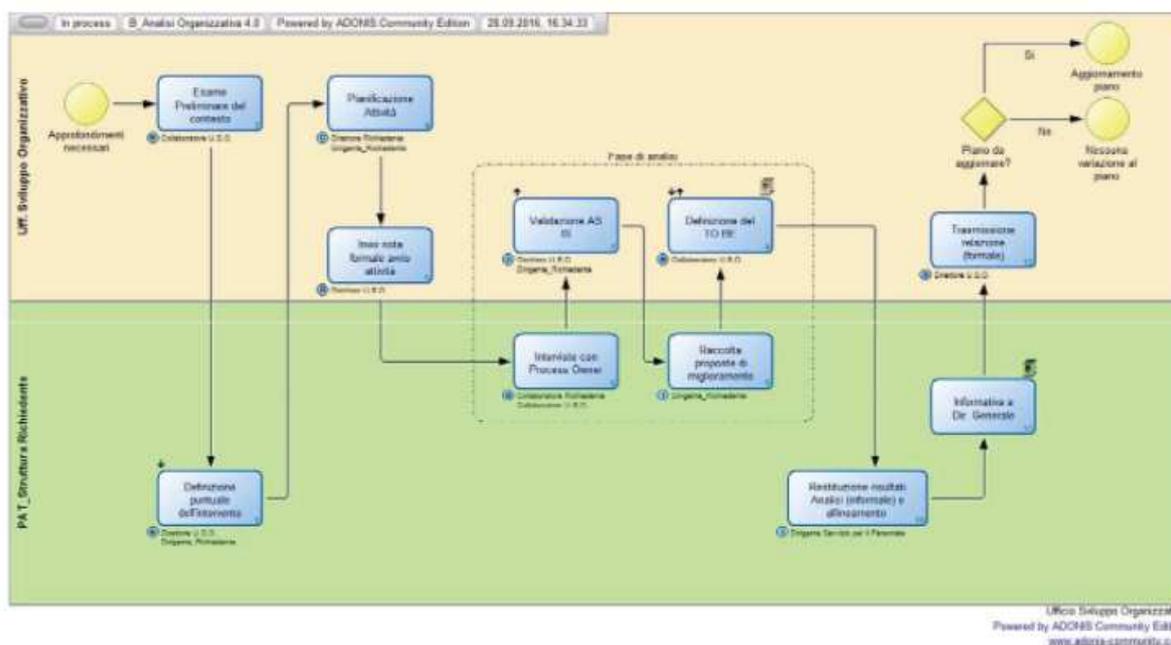
Un diagramma di flusso è una rappresentazione grafica simbolica che utilizza particolari simboli per disegnare la natura e il flusso in ordine sequenziale delle attività, delle informazioni, dei supporti e delle risorse di un processo.

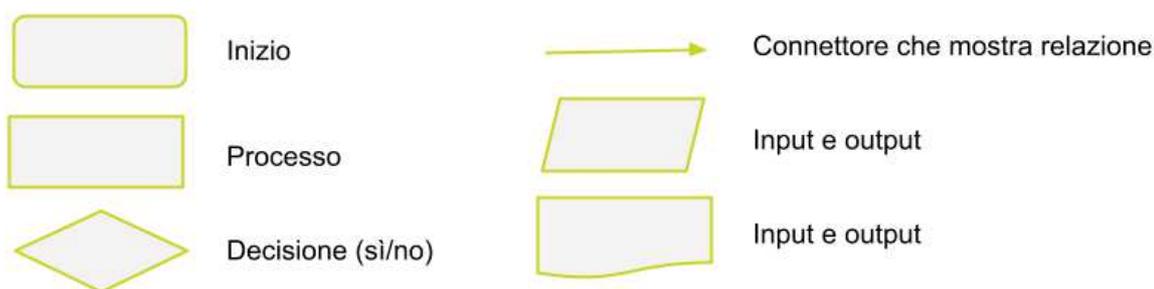
Vantaggi della mappatura dei processi

Grazie alla possibilità di visualizzare e comprendere un processo nella sua completezza, le aree per aumentare l'efficienza sono visibili rapidamente. Un diagramma di flusso del processo consente quindi di:

- illustrare la sequenza delle attività richieste per il suo completamento
- evidenziare potenziali problemi del flusso di lavoro
- scoprire le aree in cui è possibile migliorare l'efficienza, la qualità o il rendimento
- visualizzare grandi volumi di informazioni su una singola schermata rendendo quindi abbastanza gestibile una grande quantità di informazioni
- assegnare diversi schemi di colori a diverse attività e processi facilitando così la loro interpretazione

Processo di Analisi Organizzativa





Quarto passo. Creazione di nuovi significati dei servizi, di un nuovo modo di agire e di collaborare e sperimentare in model area.

Questa fase promuove la partecipazione di gruppi della popolazione della struttura organizzativa che vengono attivati attraverso *Kaizen team* per l'ideazione di soluzioni di miglioramento e di innovazione in relazione ai risultati della diagnosi. Le persone, individuate dai *manager* in base alla competenza specifica sul processo e al livello di motivazione, sono attivate in alcuni incontri. Ogni *team* è formato da circa 10 persone e, all'interno di una stessa struttura organizzativa, possono essere attivati più *team*. Le loro attività sono assistite da due facilitatori: uno del *team* tecnico garante della metodologia e dei dati e uno esperto in relazione e comunicazione.

I *team* spesso sono formati da persone delle aree tecniche e delle aree amministrative/contabili al fine di favorire l'integrazione tra due competenze che spesso sono separate, con ricadute di deresponsabilizzazione e di rimpallo dei problemi che determinano inefficienze e inefficacia delle soluzioni.

Il *team* è invitato a verificare la diagnosi arricchendola eventualmente con altri dati in suo possesso e successivamente a disegnare nuove procedure, nuove modalità organizzative e collaborative. Vi è quindi una nuova fase di lavoro dei *team* sul campo, al fine di verificare la compatibilità delle nuove soluzioni con i sistemi gestionali e informativi in atto.

Le soluzioni vengono standardizzate dall'esperto tecnico e presentate dal *team* a un incontro con i *middle manager* e con il responsabile della struttura organizzativa per la validazione. Spesso dai *Kaizen team* scaturiscono anche proposte di crescita delle competenze delle persone, che possono utilizzare *mentoring* o moduli formativi.

Sviluppare soluzioni alternative

La riprogettazione e il soffermarsi a pensare a soluzioni alternative è la fase più creativa, quella che più di ogni altra richiede immaginazione, mentalità induttiva e,

talvolta, un pizzico di follia. Nel riprogettare i processi, il *team* abbandona ciò che gli è familiare per avventurarsi nell'ignoto. La riprogettazione richiede ai membri del *team*, in particolar modo agli interni, di sospendere le opinioni circa le regole, le procedure e i valori cui si sono uniformati nel corso della loro vita di lavoro³.

Sviluppo soluzioni alternative				
Scheda iniziativa				
Processo				
Sottoprocesso				
Attività	Criticità rilevata	Descrizione iniziativa di miglioramento	Vincoli e rischi	Impatto KPI

Selezionare le iniziative prioritarie

Per ottenere il maggiore beneficio si suggerisce di procedere alla modifica dei processi che hanno un maggiore impatto sulle *performance* e un basso rischio. Non devono essere prese in considerazione i processi a basso impatto sulla *performance*. Nel caso la soluzione da implementare sia ad alto rischio e allo stesso tempo con elevati impatti sulla *performance* va prestata particolare attenzione al *change management*.

³ Michael Hammer, James Champy, Ripensare l'azienda, Sperling&Kupfer Editori, 1998, pag.150



TABELLA: soluzioni di miglioramento/innovazione

Valutare le resistenze

Quando si fa innovazione è normale incontrare resistenze. Cambiare significa uscire dalla propria zona di comfort; è impegnativo, rischioso ed espone a possibili fallimenti. Per questo è fondamentale coinvolgere le persone interessate e trovare soluzioni vantaggiose e condivise.

SOLUZIONE ATTUALE (AS IS)	NUOVA SOLUZIONE (TO BE)

Quinto passo. Audit e valutazione

L'implementazione delle soluzioni di miglioramento e di innovazione risultate dai *Kaizen team* può essere o di responsabilità delle strutture cui fanno capo i processi e quindi non supportata oppure può seguire un ulteriore progetto di *change management* sviluppato con una consulenza interna o esterna. Ciò al fine di far crescere l'autonomia delle persone e la responsabilità e la *leadership* dei *manager*. La metodologia prevede l'intervento dopo sei mesi/un anno per verificare con un *audit* strutturato sia la diffusione di quanto costruito insieme sia eventuali nuove soluzioni sviluppate autonomamente. L'*audit* utilizza una strumentazione di interviste, questionari e *check list* incrociati. L'*audit* vuole verificare l'interiorizzazione dei principi della metodologia attraverso gli indicatori di applicazione di nuovi standard organizzativi e gestionali e i tradizionali KPI. Inoltre, è finalizzata a raccogliere gli impatti del nuovo modo di lavorare sull'apertura all'apprendimento, sulla propositività e sulla percezione del senso di contare di più delle persone.

Un importante aspetto per la buona riuscita della metodologia proposta è la partecipazione e la condivisione a tutti i livelli, percorrendo sia la direzione orizzontale dei *team* delle persone attivati sia quella verticale dei livelli della gerarchia.



Mappatura delle attività lavorabili a distanza

Proposta di Linee guida
(allegato 2)

Punto di partenza	3
Tipologia di organizzazione	3
Organizzazioni con prevalente attività amministrativa	4
Organizzazioni con prevalente attività NON amministrativa	4
Attività NON lavorabili a distanza: ostacoli	5
Esempio di tabella per l'analisi delle attività NON LaD	6
Criteri oggettivi per definire attività lavorabili a distanza	7
Descrizione punteggi dei criteri	8
Legenda punteggi dei criteri	9
Strumenti	10

Punto di partenza

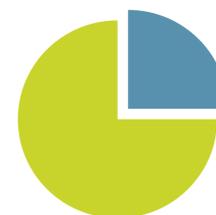
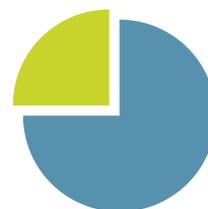
La possibilità di destrutturare il lavoro, sia dal punto di vista spaziale sia dal punto di vista temporale, è data dal grado di pervasività della tecnologia e dalla tipologia di attività svolta.

A partire da questo assunto si distinguono le organizzazioni in due tipologie:

- amministrativo gestionale
- produttiva e di servizi alla persona

Tipologia di organizzazione

- organizzazioni che hanno prevalentemente una tipologia di attività amministrativa
- organizzazioni in cui l'attività amministrativa è la parte non prevalente del lavoro



Organizzazioni con prevalente attività amministrativa

Potenzialmente quasi tutte le attività possono essere rese in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- la possibilità di svolgere da remoto almeno una parte dell'attività
- l'adeguata strumentazione tecnologica idonea allo svolgimento dell'attività

In questo caso:

si parte con l'analisi delle attività NON lavorabili a distanza

Organizzazioni con prevalente attività NON amministrativa

Qualora l'attività amministrativa sia la parte NON prevalente dell'organizzazione e, ritenuto che, dall'emergenza pandemica sono risultate maggiormente lavorabili a distanza proprio le attività amministrative, l'analisi sarà fatta su queste attività, per passare in un secondo momento all'analisi delle attività che si presume siano parzialmente lavorabili a distanza.

In questo caso:

si parte con l'analisi delle attività lavorabili a distanza

Attività NON lavorabili a distanza: ostacoli

di tipo tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> • mancanza di attrezzatura • software non adeguati • necessità di digitalizzazione • altro
di tipo gestionale	<ul style="list-style-type: none"> • necessità di presenza fisica • sportello per l'utente • altro
di tipo specialistico	<ul style="list-style-type: none"> • analisi di laboratorio • attività clinico - assistenziali • processo non digitalizzabile • altro
di tipo ispettivo, vigilanza, controllo sul territorio	<ul style="list-style-type: none"> • test in loco • sopralluoghi • installazione strutture • magazzino • altro
attività creativa/innovativa	<ul style="list-style-type: none"> • problem solving • ideazione di nuovi servizi • miglioramento dei processi

Esempio di tabella per l'analisi delle attività NON Lavorabili a distanza

Macro processo:

Attività:

Lavorabile a distanza (LaD)	Ostacoli alla LaD	Tipologia di ostacoli	Modalità per la possibile rimozione degli ostacoli
no	di tipo tecnologico:	<input type="checkbox"/> mancanza di attrezzatura per il lavoro a distanza	
		<input type="checkbox"/> software non adeguati	
		<input type="checkbox"/> necessità di digitalizzazione	
		<input type="checkbox"/> processo non digitalizzabile	
		<input type="checkbox"/> altro:	
in parte	di tipo gestionale:	<input type="checkbox"/> presidio fisico	
		<input type="checkbox"/> altro:	
	di tipo specialistico:	<input type="checkbox"/> analisi di laboratorio	
		<input type="checkbox"/> attività clinico - assistenziali	
		<input type="checkbox"/> attività educative	
		<input type="checkbox"/> altro:	
	di tipo ispettivo vigilanza controllo sul territorio:	<input type="checkbox"/> test in loco	
		<input type="checkbox"/> sopralluoghi	
		<input type="checkbox"/> installazione strutture	
		<input type="checkbox"/> magazzino	
		<input type="checkbox"/> altro:	

Criteria oggettivi per definire attività lavorabili a distanza

- a. Porzione di interazione mediabile dalla tecnologia
- b. Processo digitalizzato
- c. Obiettivi di performance definiti ex ante
- d. Programmabilità dell'attività
- e. Autonomia organizzativa
- f. Presidio fisico

Descrizione punteggi dei criteri

Descrizione punteggi dei criteri

a) Porzione di interazione mediabile dalla tecnologia: livello di interazione con altri smart worker, con coloro che rimangono in ufficio o con soggetti esterni che può efficacemente avvenire mediante strumentazione tecnologica di vario tipo

<i>Attribuzione punteggio</i>	
0	Interazione face-to-face ed esigenza di compresenza fisica
1	Interazione face-to-face mediabile dalla tecnologia
2	Interazione attualmente mediata dalla tecnologia
3	No interazione

b) Processo digitalizzato

<i>Attribuzione punteggio:</i>	
0	Processo interamente cartaceo
1	Processo con documentazione cartacea > 50%
2	Processo con documentazione cartacea < 50%
3	Processo digitalizzato

c) Obiettivi di performance definiti ex ante: definizione di risultati attesi in relazione ai quali misurare i risultati ottenuti

<i>Attribuzione punteggio:</i>	
0	Risultati non misurabili
1	Risultati parzialmente misurabili
2	Risultati totalmente misurabili

d) Programmabilità dell'attività: possibilità di pianificare un'attività ed eseguirla secondo procedure consolidate con relativa certezza dei tempi di esecuzione e della disponibilità delle informazioni necessarie

<i>Attribuzione punteggio:</i>	
0	Attività non programmabile
1	Attività parzialmente programmabile
2	Attività programmabile

e) Autonomia organizzativa: possibilità di pianificazione autonoma delle attività da svolgere e delle modalità di esecuzione

<i>Attribuzione punteggio:</i>	
0	Attività aventi carattere di urgenza (da completare in giornata)
1	Attività periodiche con scadenza breve (1 settimana)
2	Attività periodiche con scadenza media (1 mese)
3	Attività periodiche con scadenza lunga (> 1 mese)

f) Presidio fisico

<i>Attribuzione punteggio:</i>	
0	Presenza del personale al 100%
1	Presenza del personale al 50%
2	Nessuna necessità di presenza

Legenda punteggi dei criteri

-  requisito non soddisfatto
-  requisito critico
-  requisito critico
-  requisito soddisfatto

Strumenti

Macro processo	Attività	Criteri oggettivi						Totale
		(a) Porzione di interazione mediabile dalla tecnologia	(b) Processo digitalizzato	(c) Obiettivi di performance definiti ex ante	(d) Programmabilità dell'attività	(e) Autonomia organizzativa	(f) Necessità di presidio fisico	
Formazione (03.01.35.D319)	Autorizzazione formazione individuale	0	1	2	3			6
		▼	▼	▼	▼	▼	▼	0
		▼	▼	▼	▼	▼	▼	0
		▼	▼	▼	▼	▼	▼	0
		▼	▼	▼	▼	▼	▼	0
		▼	▼	▼	▼	▼	▼	0
		▼	▼	▼	▼	▼	▼	0
		▼	▼	▼	▼	▼	▼	0

L'analisi delle singole attività, svolta da parte del Responsabile e del *team*, potrà essere utilizzata anche per fissare obiettivi di miglioramento organizzativi e/o di processo.

L'analisi del processo stabilisce le attività lavorabili a distanza da parte del *team* che se ne occupa.

Il lavoro a distanza sarà poi concordato col Responsabile e con il *team*.

Competenze lavoratori agili e manager agili

Proposta di modello teorico

(allegato 3)

Competenze lavoratore agile

Per garantire una promozione sostenibile del lavoro agile sul territorio della Provincia Autonoma di Trento, è necessario non solo introdurre nuovi modelli organizzativi e una nuova definizione del rapporto di lavoro, ma è indispensabile stimolare l'evoluzione delle competenze dei lavoratori. I comportamenti organizzativi devono infatti essere coerenti con il paradigma del lavoro agile, che si basa sulla concessione alle persone di flessibilità ed autonomia a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. I lavoratori devono sentirsi ingaggiati e responsabilizzati, attraverso uno scambio collaborativo tra colleghi e con il *management*, che contribuisca al radicamento di una cultura della condivisione di informazioni, obiettivi e risultati, alla fiducia, alla valorizzazione delle competenze interdisciplinari, della comunicazione e del feedback. Allo stesso tempo il management aziendale dovrà inevitabilmente accrescere la propria propensione a lavorare per obiettivi e misurare i risultati, a guidare il lavoro valorizzando i collaboratori e stimolando lo spirito di squadra, a gestire team di lavoro che operano con nuove modalità, anche virtuali.

Tale modello necessita di approcciare un diverso modo di «vivere» il lavoro, basato su un nuovo **mindset agile**.

Il **mindset** è definito come lo stato mentale abituale di un individuo, che determina il modo in cui il lavoratore svolge i compiti, prende decisioni, affronta le sfide.

Il termine **agile** riguarda invece l'abilità di cogliere le opportunità e rispondere alle necessità del contesto esterno, elemento indispensabile in un mondo V.U.C.A. (volatile, incerto, complesso e ambiguo), dove la capacità di rapido adattamento è l'unica risposta possibile.

Passare da un mindset tradizionale ad un mindset agile significa dunque fare proprio il paradigma emergente di **autonomia condivisa**, dove ciascun individuo agisce coordinandosi con il suo team per raggiungere l'obiettivo organizzativo. Nel paradigma agile le parole chiave sono:

- **centralità dell'utente**, in quanto l'obiettivo è erogare servizi, orientati al miglioramento continuo della *user-experience*, che rispondano ai bisogni dell'utente;
- **team funzionali**, guidati da uno scopo chiaro e condiviso, dove le persone sono organizzate in gruppi di lavoro autonomi e auto-organizzati;
- **condivisione** di informazioni e di *know-how*;
- **flessibilità**, per rispondere in modo funzionale alle esigenze dell'utente e per favorire una miglior qualità della vita del lavoratore;
- **misurazione di progressi e monitoraggio degli obiettivi**.

La possibilità di lavorare a distanza è dunque solo una potenziale conseguenza di questo nuovo approccio al lavoro.

Mindset agile: i pilastri e le competenze soft del lavoratore agile

Il **mindset del lavoratore agile** poggia su tre pilastri (le colonne del modello), che costituiscono le tre macro-competenze fondamentali che devono guidare ed ispirare il comportamento organizzativo del lavoratore agile. Queste sono: *Self-leadership*, *Networking* e *Self Management*.

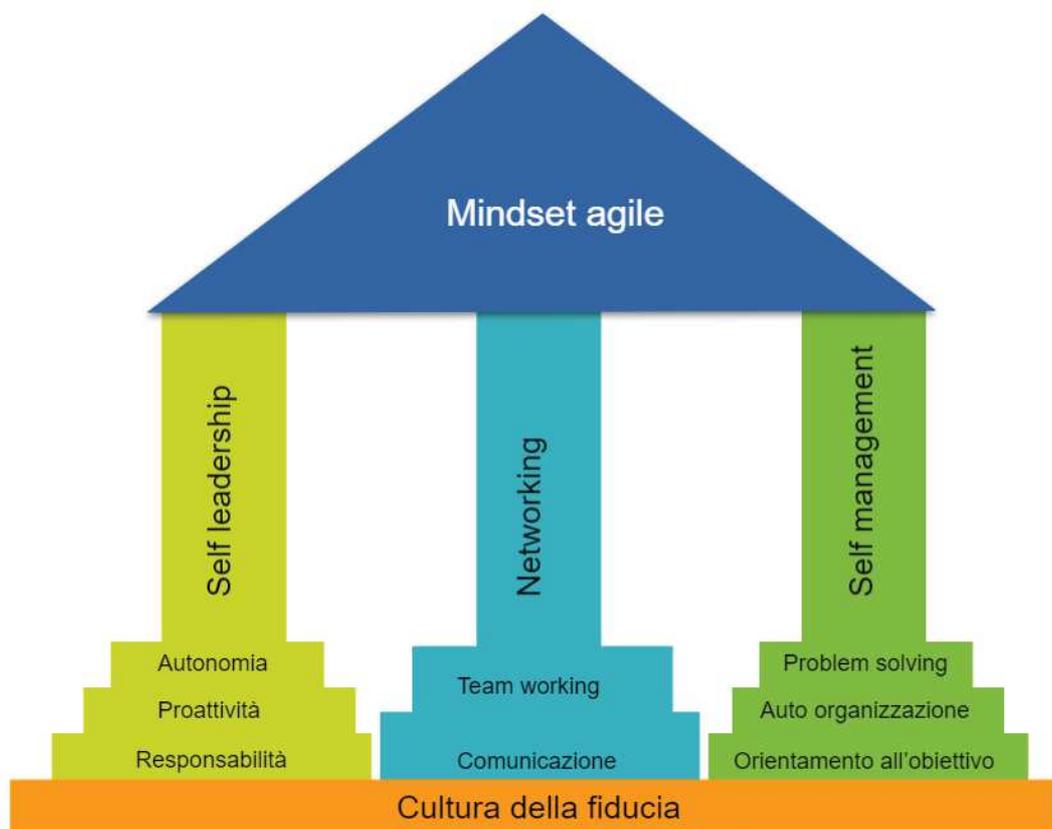


Figura n.1, fonte interna

Ciascuna macro-competenza è a sua volta fondata su *soft-skill* (il basamento di ciascuna colonna), tipiche dei modelli delle competenze, ritenute fondamentali per il lavoro agile.

Un nuovo approccio al lavoro richiede un'evoluzione anche dei comportamenti: per questo la definizione stessa delle tradizionali *soft skill* richiede una revisione, al fine di aggiornarla e allinearla rispetto ai nuovi comportamenti attesi nelle organizzazioni. Di seguito dunque la declinazione dei pilastri, con la definizione aggiornata delle relative competenze.

1° Pilastro - Self Leadership. Capacità di saper gestire efficacemente se stessi, sia negli aspetti relazionali che in quelli emozionali. Essa deriva dalla conoscenza di sé e si esplicita nella capacità di prevedere il proprio comportamento e di guidarlo in relazione ai propri obiettivi.

La *self leadership* a sua volta si basa su tre competenze:

Autonomia. Capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati e di gestire le attività e i progetti in modo autonomo, sulla base delle indicazioni ricevute, senza necessità di recepire continue e progressive indicazioni.

Proattività. Capacità di percepire anticipatamente le attività da svolgere, i problemi, le tendenze, i cambiamenti futuri e di attivarsi in tempo, dando un contributo di valore attraverso suggerimenti e idee di miglioramento e di innovazione.

Responsabilità. Capacità di assumere un impegno, di agire ed orientare le proprie scelte alla luce di questo, rispondendo in prima persona dei risultati delle proprie azioni.

2° Pilastro - Networking. Capacità di creare una rete di relazioni, di interagire con le persone per favorire il raggiungimento degli obiettivi professionali individuali e di gruppo. Essa si esplicita nella trasmissione e condivisione di informazioni, esperienze, know-how, feedback e promuove la creazione di una cultura delle relazioni che favorisce il benessere organizzativo e il raggiungimento dei traguardi.

Il *networking* a sua volta si basa su due competenze:

Comunicazione. Capacità di gestire relazioni e comunicazioni, adattando lo strumento ed il registro al contesto e agli obiettivi ed interagendo in modo funzionale attraverso i canali digitali, sia in modalità *one-to-one* che *one-to-many*.

Tale competenza si esplicita anche attraverso la capacità di identificare, recuperare, organizzare, capitalizzare e condividere il patrimonio di informazioni, all'interno di reti e comunità virtuali e non (*knowledge networking*) e di mantenere un canale aperto di feedback sul lavoro svolto con colleghi e superiori.

Team working. Capacità di collaborare con altre persone nello svolgimento di progettualità/attività per raggiungere obiettivi condivisi, partecipando in modo costruttivo alle decisioni, esprimendo le proprie valutazioni e idee e accogliendo proposte e critiche altrui.

Si esplicita attraverso la capacità di lavorare in modo produttivo, di stimolare l'engagement tra colleghi e di prendere parte attiva alle attività, anche da remoto, ed utilizzando strumenti digitali che agevolano e rendono possibile la collaborazione a distanza.

3° Pilastro - Self Management. Capacità di auto-organizzarsi, gestendo la definizione dei propri obiettivi nonché le modalità con i quali raggiungerli, e di adattarsi sia al contesto interno che al contesto esterno, fluido ed in continua evoluzione.

Il *self management* a sua volta si basa su tre competenze:

Problem solving. Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, tenendo presente il contesto e le persone coinvolte.

Si esplicita attraverso la capacità di cercare in modo autonomo e proattivo le informazioni necessarie alla risoluzione del problema, anche in situazioni non abituali e altresì individuando ove opportuno soluzioni digitali (digital problem solving).

Auto organizzazione. Capacità di programmare il proprio lavoro, impiegando in modo efficace il tempo e le risorse disponibili per eseguire i compiti assegnati e raggiungere gli obiettivi.

Si esplicita nella capacità di gestire autonomamente il proprio lavoro, sincronizzando impegni e appuntamenti, strutturando le attività secondo criteri di priorità e il rispetto delle scadenze e prevedendo dei monitoraggi ed eventuali feedback intermedi.

Orientamento all'obiettivo. Capacità di agire mantenendosi focalizzati sugli obiettivi, anche ponendosi obiettivi sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento degli standard prestazionali. Si esplicita attraverso l'accoglimento e/o l'autodefinizione di obiettivi individuali e di gruppo, la capacità di definire priorità ed urgenze rispetto al risultato da raggiungere e l'orientamento del proprio ed altrui operato verso l'obiettivo.

Mindset agile: i principi e le competenze del manager agile

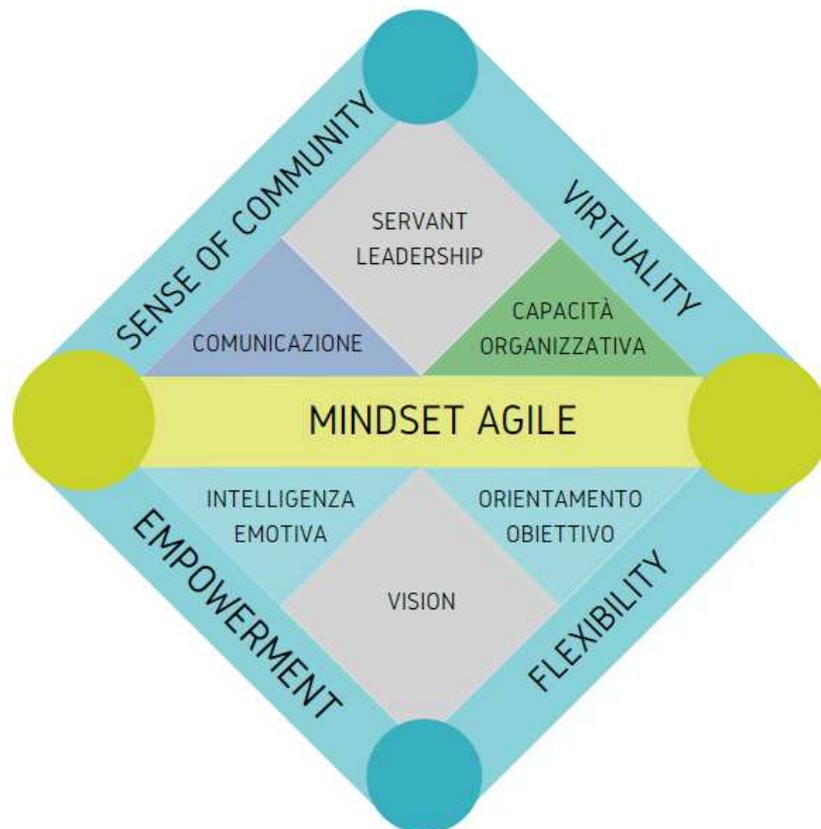


Figura n.2, fonte interna

Facendo riferimento al modello *Smart Working Leadership Journey*, proposto dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, il **mindset del manager agile** si ispira a **quattro principi**:

Sense of Community. Capacità di creare un clima di condivisione, favorendo il senso di appartenenza, la fiducia e lo spirito collaborativo tra le persone. Questo principio rappresenta il passaggio da un approccio funzionale e gerarchico ad un approccio *open network*, fondato su un sistema di rapporti collaborativi che promuovono un sentimento di identità con il gruppo e con l'intera realtà organizzativa.

Empowerment. Capacità di spingere le persone verso il raggiungimento degli obiettivi professionali e l'autonomia. Questo principio si fonda su valori come la responsabilità, la fiducia e l'impegno e rappresenta il passaggio da un approccio basato sul comando e controllo ad un approccio fondato sull'autonomia proattiva del lavoratore.

Flexibility. Capacità di promuovere lo svolgimento e l'organizzazione delle attività lavorative in modo flessibile. Questo principio si fonda sulla capacità di coniugare gli obiettivi organizzativi con orari e spazi di lavoro flessibili da parte dei lavoratori, di adattare l'organizzazione del lavoro alle esigenze individuali e alle richieste del contesto organizzativo. Richiede un'elevata attenzione verso i collaboratori e focalizzazione sugli obiettivi, per favorire il passaggio dal lavoro rigido al lavoro flessibile.

Virtuality. Capacità di individuare i modi di interazione più efficaci in base alle attività e agli obiettivi, coniugando con equilibrio le relazioni in presenza e quelle virtuali. Questo principio consente il passaggio da un approccio fisico, dove la comunicazione e relazione avviene primariamente attraverso la relazione *vis a vis*, ad un approccio *fully adaptive*, in cui le modalità e gli strumenti per l'interazione e la collaborazione sono scelti liberamente per svolgere al meglio i propri compiti e raggiungere gli obiettivi.

Questi quattro principi forniscono l'orientamento per l'adozione di una **leadership agile**. La leadership agile è a sua volta sostenuta da principali 6 *soft skill*, tipiche dei modelli delle competenze, di seguito delineate:

Servant leadership. Capacità di comprendere le potenzialità della persona e dei team e di mettersi a loro disposizione per supportarli nel raggiungere performance ottimali, integrando obiettivi personali e obiettivi dell'organizzazione.

Vision. Capacità di proiettare la propria organizzazione e i propri collaboratori verso il cambiamento, attraverso la definizione di obiettivi di lungo periodo che spingano l'intera organizzazione verso l'innovazione.

Comunicazione. Capacità di gestire relazioni e comunicazioni, adattando lo strumento ed il registro all'interlocutore e agli obiettivi ed interagendo in modo funzionale attraverso i canali digitali, sia in modalità *one-to-one* che *one-to-many*. Tale competenza si esplicita anche attraverso l'attenzione a condividere le informazioni ed a comunicare con collaboratori e colleghi, indipendentemente dalla prestazione resa in presenza o a distanza, e di mantenere un canale aperto di feedback continuo con i propri subalterni.

Capacità organizzativa. Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per il raggiungimento del risultato utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi economici e finanziari ecc). Tale competenza si esplicita anche attraverso la capacità di cogliere e coniugare le esigenze organizzative con la flessibilità temporale e spaziale concordata con i collaboratori.

Intelligenza emotiva. Capacità di riconoscere gli stati d'animo propri e altrui, gestire le proprie emozioni ed essere consapevoli del loro impatto sugli altri. Tale competenza si esplicita in un comportamento attento agli altri, nell'utilizzo dell'empatia, nell'essere una guida che coinvolge e motiva le persone in maniera costante ed efficace.

Orientamento all'obiettivo. Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, di comprendere e di accogliere le sfide e di superare gli ostacoli attraverso soluzioni creative, coinvolgendo i team e le persone nello sviluppo del pensiero creativo. Tale competenza si esplicita attraverso la capacità di guidare singoli e team verso gli obiettivi individuali e di gruppo, contribuendo alla determinazione degli stessi e definendo livelli di prestazione sfidanti. L'orientamento all'obiettivo richiede infine apertura verso le nuove esigenze e, ove necessario, la capacità di riadattare l'obiettivo mantenendo la visione d'insieme e stimolando la motivazione del team.



Standard dimensionali spazi fisici

Proposta schede

(allegato 4)

Gli spazi di lavoro - I <i>worksettings</i> dello <i>Smart Office</i>	3
<i>I worksettings dello Smart Office</i>	3
I <i>worksettings</i> dello <i>Smart Office</i> - Caratteristiche e dotazioni	5
Workspaces - Standard dimensionali	6
Postazione di lavoro standard	6
Workspaces - Postazioni coworking in open space - Standard dimensionali	8
Postazioni coworking in open space - Isole da 2 postazioni	9
Postazioni coworking in open space - Isole da 4 postazioni - archiviazione affiancata alle scrivanie	10
Postazioni coworking in open space - Isole da 4 postazioni - archiviazione alle spalle delle scrivanie	12
Postazioni coworking in open space - Isole da 6 postazioni	14
Workspaces - Ufficio chiuso - Standard dimensionali	16
Ufficio chiuso - dimensionamento	16
Aree di supporto - Meeting rooms - Standard dimensionali	18
Meeting rooms - dimensionamento	18
Meeting rooms - ipotesi con elementi di archiviazione - dimensionamento	19
Aree di supporto - Meeting room small - Standard dimensionali	21
Meeting room small - 6 persone - dimensionamento	21
Meeting room small - 4 persone - dimensionamento	23
Aree di supporto - Meeting room medium - Standard dimensionali	24
Meeting room medium - 12 persone - dimensionamento	24
Aree di supporto - Meeting room large - Standard dimensionali	28
Meeting room medium - 18 persone - dimensionamento	28
Aree di supporto - Esempi tipologici	30
Hub - Esempi tipologici	30
Smart Office - Ipotesi di layout e dimensionamento	34
<i>Smart Office</i> - layout	34
<i>Smart Office</i> - dimensionamento	35

Gli spazi di lavoro - I *worksettings* dello Smart Office

L'introduzione di diverse modalità di lavoro ha impatti significativi anche sulla gestione degli spazi di lavoro, poiché contempla necessariamente una revisione al classico modo di approcciare la prestazione lavorativa. Il lavoro agile non è infatti un semplice strumento di conciliazione, esso costituisce a tutti gli effetti un nuovo modello di organizzazione del lavoro, basato sulla restituzione di autonomia e flessibilità al lavoratore a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Il lavoro agile rivoluziona il modo di lavorare e di collaborare, le organizzazioni e gli spazi fisici. Si rende infatti necessario superare la concezione dell'ufficio tradizionalmente inteso "personale e assegnato", revisionando e razionalizzando gli spazi di lavoro per giungere alla predisposizione di luoghi sempre più orientati al coworking e alla condivisione.

L'implementazione di nuove modalità di lavoro richiede che gli spazi vengano modulati in base alle esigenze dei lavoratori e del lavoro, essi devono essere resi funzionali e adattabili ai processi lavorativi più agili e ad un lavoro per obiettivi. Risulta pertanto necessario ripensare al layout degli uffici secondo una logica modulare in base al tipo di attività: spazi per il lavoro individuale, luoghi di incontro, condivisione e collaborazione, spazi per l'accoglienza e la socializzazione.

I *worksettings* dello Smart Office

Le caratteristiche dello *Smart Office* sono, in sintesi, le seguenti:

- differenziazione: capacità di specializzare gli spazi in base al tipo di attività;
- riconfigurabilità: capacità di modificare gli spazi in base a scopo e numerosità;
- abitabilità: attenzione a comfort e benessere;
- intelligence: integrazione con la tecnologia, al fine di operare in modo sempre più smart.

I *worksettings* dello Smart Office possono essere quindi ricondotti a tre tipologie di spazi:

- *workspaces*: luoghi per il lavoro individuale;
- aree di supporto: luoghi della condivisione e dell'incontro, ma anche della concentrazione;
- *hub*: luoghi che danno visibilità e riconoscibilità all'edificio, dove si concentrano l'accoglienza, il senso di appartenenza e il lavoro più smart.

SPAZI	WORKSPACES	AREE DI SUPPORTO	HUB
ATTIVITÀ	<p>lavoro individuale</p>	<p>condivisione</p> <p>incontro</p> <p>privacy e concentrazione</p>	<p>accoglienza</p> <p>lavoro smart</p>
WORKSETTINGS	<p>Postazioni per coworking - open space</p> <p>Ufficio chiuso</p>	<p>Meeting room small</p> <p>Meeting room medium</p> <p>Meeting room large</p> <p>One to one</p>	<p>Welcome area</p> <p>Office & Meet</p> <p>Touchdown</p> <p>Informal area</p> <p>Quiet room</p> <p>Break area</p> <p>Phone booth</p>

Per ogni *worksetting* possono essere individuate alcune caratteristiche distintive in relazione alla funzione e ai requisiti, alla dimensione, agli arredi, alla dotazione tecnologica e alle caratteristiche di utilizzo.

È possibile pertanto fornire degli elementi per la definizione di standard qualitativi e quantitativi che possano essere utilizzati come modello regolativo per ripensare l'organizzazione degli spazi, al fine di sostenere modalità di lavoro agile e realizzare spazi di coworking.

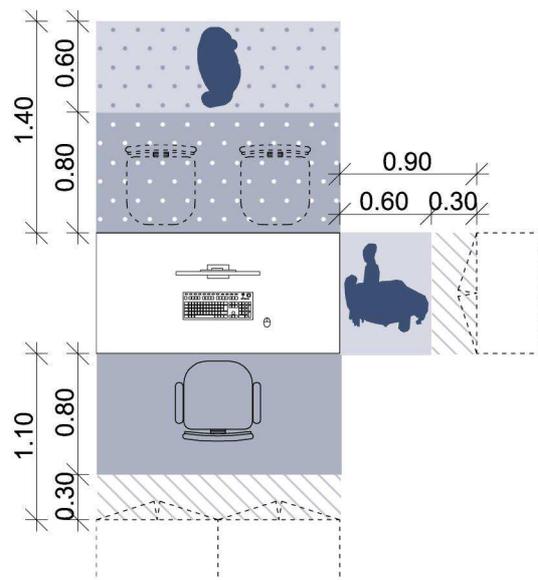
I worksettings dello Smart Office - Caratteristiche e dotazioni

	Worksetting	Funzioni e caratteristiche di utilizzo	Arredi										Dotazione tecnologica					
WORKSPACES	POSTAZIONI COWORKING OPEN SPACE	- Lavoro di concentrazione al pc	✓		✓			✓	✓			✓	✓	✓				
	UFFICIO CHIUSO	- Lavoro di concentrazione al pc - Ricevimento visitatori - Lavoro in team - Riunioni informali	✓	✓	✓	✓		✓					✓	✓				
AREE DI SUPPORTO	MEETING ROOM SMALL	- Riunioni formali - Incontri con colleghi e visitatori - Conference calls	✓					✓				✓	✓	✓				
	MEETING ROOM MEDIUM	- Riunioni formali - Incontri con colleghi e visitatori - Conference calls	✓				✓	✓				✓	✓	✓	✓			✓
	MEETING ROOM LARGE	- Riunioni formali - Incontri con colleghi e visitatori - Conference calls	✓				✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ONE TO ONE	- Riunioni informali - Lavoro individuale di concentrazione - Lavoro in team	da determinare in base agli spazi disponibili										✓					
HUB	WELCOME AREA	- Ricevimento utenti esterni - Lavoro individuale	da determinare in base agli spazi disponibili										✓					
	OFFICE & MEET	- Ricevimento utenti esterni - Lavoro individuale di concentrazione	✓		✓	✓						✓	✓	✓	✓			
	TOUCHDOWN	- Lavoro temporaneo mobile workers e ospiti	✓			✓							✓					
	INFORMAL AREA	- Attività di collaborazione brevi e informali - Lavoro in team - Lavoro individuale di media concentrazione	da determinare in base agli spazi disponibili										✓		✓			
	QUIET ROOM	- Attività di collaborazione brevi e informali - Lavoro in team - Lavoro individuale di concentrazione	da determinare in base agli spazi disponibili										✓		✓			
	BREAK AREA	- Pause caffè - Brevi momenti di relax - Incontri informali - Lavoro in team	da determinare in base agli spazi disponibili										✓					
	PHONE BOOTH	- Telefonate private - Conference calls - Lavoro individuale di concentrazione temporaneo	da determinare in base agli spazi disponibili										✓					

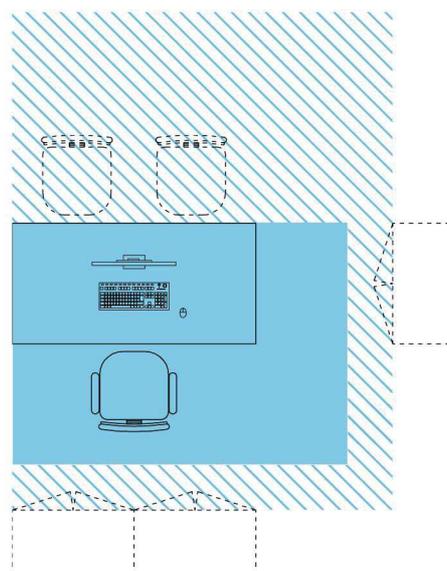
Workspaces - Standard dimensionali

Al fine di definire degli standard dimensionali minimi relativi ai *workspaces*, gli spazi per il lavoro individuale, che possano essere utilizzati come modello regolativo, è possibile assumere come modulo base la superficie di ingombro di una postazione di lavoro standard, con scrivania di dimensioni 160x80 cm.

Postazione di lavoro standard - scrivania 160x80 cm



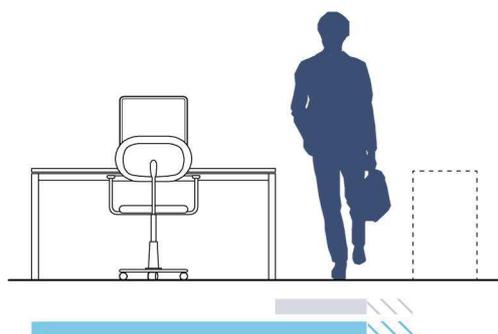
Pianta - scala 1:50 - misure espresse in metri



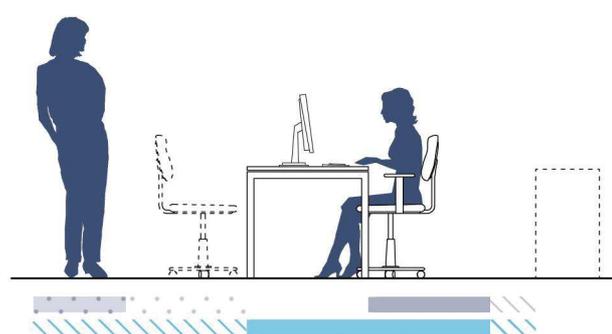
Pianta - scala 1:50

- AREA DI PASSAGGIO**
Superficie necessaria per il passaggio di una persona
dimensione minima: 60 cm
- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTA**
Superficie necessaria per la movimentazione della seduta del lavoratore, al fine di sedersi ed alzarsi agevolmente
dimensione minima: 80 cm
- AREA APERTURA ANTE ARMADIO**
Superficie necessaria per l'utilizzo ottimale di un armadio ad ante battenti
dimensione minima: 30 cm
- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTE VISITATORI**
Superficie necessaria per la movimentazione delle eventuali sedute per visitatori
dimensione minima: 80 cm
- AREA DI PASSAGGIO EVENTUALE**
Superficie necessaria per il passaggio di una persona dietro ad un eventuale visitatore seduto alla scrivania
dimensione minima: 60 cm

- AREA INGOMBRO POSTAZIONE DI LAVORO**
Superficie di ingombro di una postazione di lavoro
superficie minima: 3,50 mq
- AREA AGGIUNTIVA POSTAZIONE DI LAVORO**
Superficie aggiuntiva di ingombro di una postazione di lavoro, necessaria qualora siano previsti armadi e/o sedute per il ricevimento dei visitatori
superficie minima: da determinare in base alla dotazione di arredi



Prospetto - scala 1:50



Sezione - scala 1:50

A partire da una postazione di lavoro standard, con scrivania di dimensioni 160x80 cm, è possibile definire gli spazi minimi necessari e di conseguenza la relativa superficie di ingombro.

Al fine di consentire il passaggio di una persona, è necessario considerare una distanza minima fra la scrivania e la parete, o qualsiasi altro elemento che determini un ostacolo, pari a 60 cm. Tale distanza è richiesta anche per permettere la libera circolazione dietro ad una persona eventualmente seduta di fronte alla scrivania.

La distanza minima richiesta per la movimentazione delle sedute, affinché sia possibile sedersi ed alzarsi agevolmente, viene considerata pari a 80 cm.

Qualora siano presenti degli armadi ad ante battenti, è necessario considerare una distanza minima di 30 cm, per consentire un'apertura agevole delle ante.

In base a queste considerazioni, è possibile definire l'area di ingombro minima di una postazione di lavoro pari a 3,50 mq, che comprende la superficie di movimentazione della seduta del lavoratore e la superficie di passaggio lateralmente alla scrivania. Tale area minima di ingombro può essere incrementata a seconda della dotazione di arredi prevista.

Workspaces - Postazioni coworking in open space - Standard dimensionali

Il layout dell'ambiente di lavoro in open space può essere organizzato mediante la disposizione di isole da 2-4-6 scrivanie.

In base alle caratteristiche di utilizzo di tale tipologia di ambiente, destinata al lavoro di concentrazione al pc, viene definita la dotazione standard per ogni postazione di lavoro, che prevede:

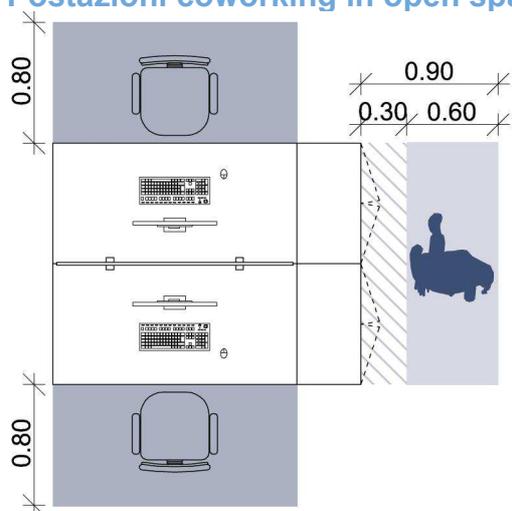
- scrivania;
- seduta operativa ergonomica su ruote;
- archiviazione personale e/o di gruppo;
- schermo divisorio;
- lockers (1 per persona).

Vengono inoltre garantiti il collegamento internet e la possibilità di prenotazione online.

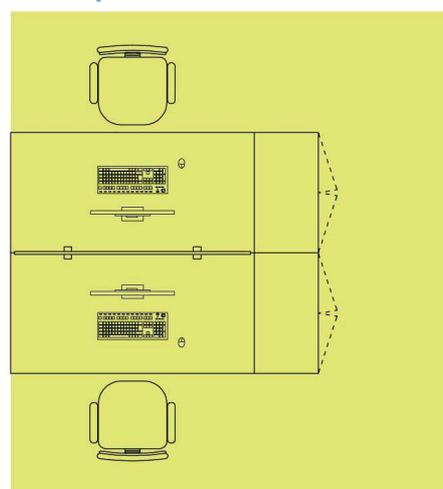
Le postazioni di lavoro vengono solitamente gestite come “*hot desks*”, cioè scrivanie assegnate temporaneamente, mediante prenotazione online, ai cosiddetti “coworkers occasionali”, i quali cercano un punto di appoggio o una postazione di lavoro da utilizzare in modo saltuario e non continuativo. La scrivania che un giorno è occupata da una determinata persona può quindi spettare a qualcun altro il giorno successivo. In alternativa le postazioni di lavoro possono essere gestite come “*dedicated desks*” ed essere quindi destinate ai cosiddetti “coworkers fissi”, che necessitano di una postazione stabile per vivere in modo continuativo la realtà del coworking e il network di relazioni. In questo caso le scrivanie possono essere affittate per un periodo medio/lungo.

I lockers, armadietti organizzati a casellari, di dimensioni diverse, che permettono di conservare gli oggetti personali dei coworkers, vengono posizionati lungo gli spazi comuni di passaggio, di ingresso o negli ambienti collettivi. Ciò permette di razionalizzare lo spazio, riducendo gli elementi contenitori per l'archiviazione associati ad ogni postazione di lavoro.

Postazioni coworking in open space - Isole da 2 postazioni



Pianta - scala 1:50 - misure espresse in metri

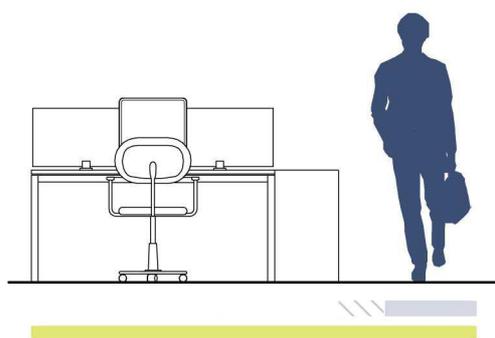


Pianta - scala 1:50

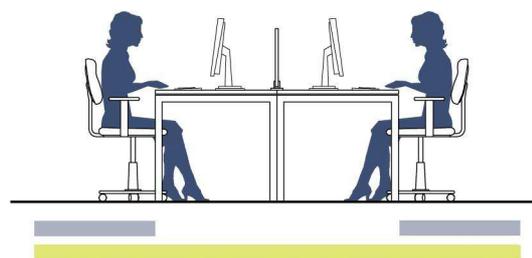
- AREA DI PASSAGGIO
- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTA
- AREA APERTURA ANTE ARMADIO

- AREA MINIMA INGOMBRO ISOLA DA 2 POSTAZIONI

Superficie minima di ingombro di un'isola da 2 postazioni di lavoro: circa 9,50 mq



Prospetto - scala 1:50



Sezione - scala 1:50

L'area minima di ingombro di un'isola da 2 postazioni di lavoro può essere determinata considerando due scrivanie di dimensioni standard 160x80 cm, con elementi di archiviazione affiancati lateralmente.

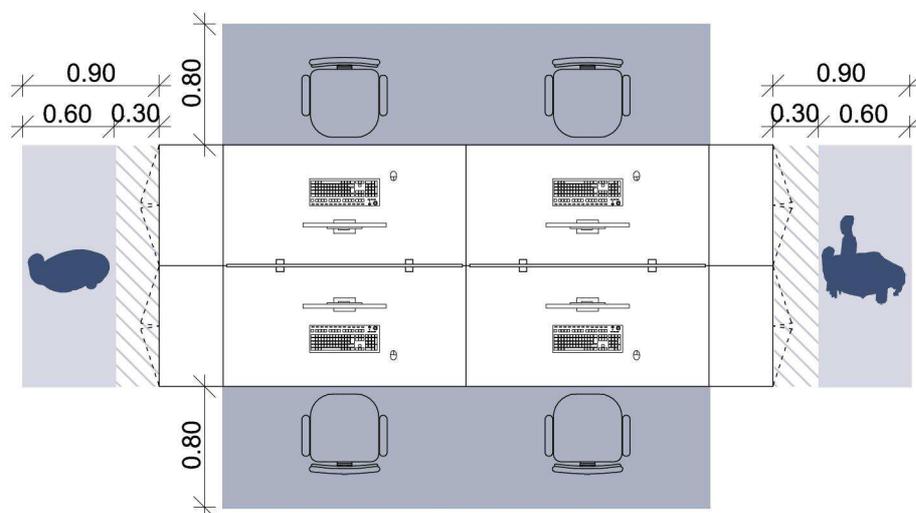
È necessario prevedere una distanza minima di 80 cm alle spalle delle scrivanie per la movimentazione delle sedute operative, per sedersi ed alzarsi agevolmente.

Gli elementi di archiviazione richiedono uno spazio minimo di 30 cm per l'apertura delle ante.

Al fine di consentire il passaggio di una persona lateralmente alle scrivanie, è necessario considerare una distanza minima di 60 cm, da aggiungere allo spazio necessario alla fruizione degli elementi di archiviazione.

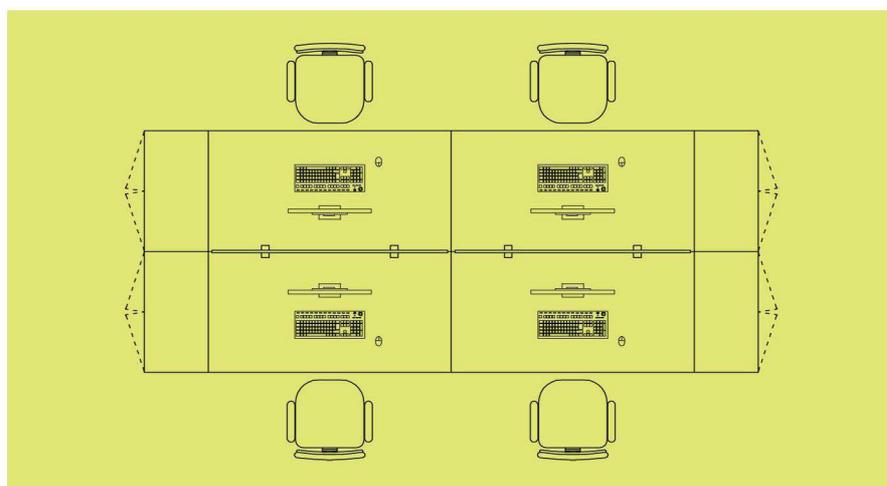
In base a queste considerazioni, l'area minima di ingombro di un'isola da 2 postazioni di lavoro è pari a circa 9,50 mq. Tale superficie può essere incrementata in base agli spazi disponibili e alla dotazione di arredi prevista.

Postazioni coworking in open space - Isole da 4 postazioni - archiviazione affiancata alle scrivanie



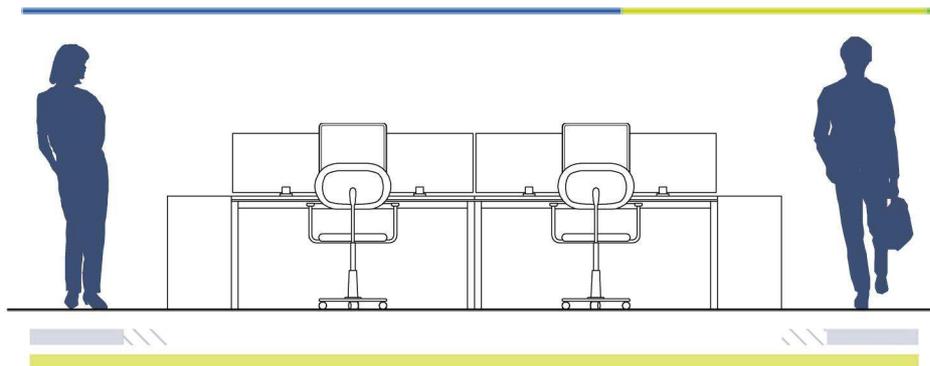
Pianta - scala 1:50
misure espresse in metri

- AREA DI PASSAGGIO
- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTA
- AREA APERTURA ANTE ARMADIO

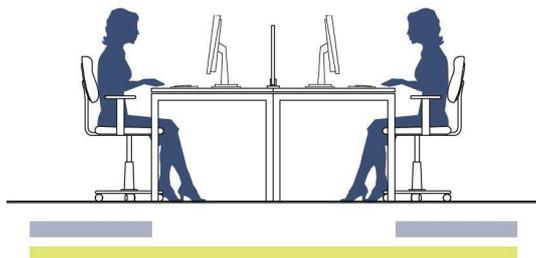


Pianta - scala 1:50

- AREA MINIMA INGOMBRO ISOLA DA 4 POSTAZIONI**
Superficie minima di ingombro di un'isola da 4 postazioni di lavoro con elementi di archiviazione affiancati alle scrivanie: circa 19 mq



Prospetto - scala 1:50



Sezione - scala 1:50

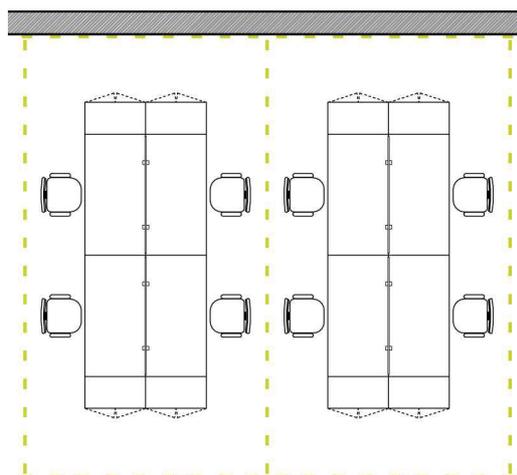
L'area minima di ingombro di un'isola da 4 postazioni di lavoro, con elementi di archiviazione affiancati lateralmente, può essere determinata considerando quattro scrivanie di dimensioni standard 160x80 cm.

È necessario prevedere una distanza minima di 80 cm alle spalle delle scrivanie per la movimentazione delle sedute operative, per sedersi ed alzarsi agevolmente.

Gli elementi di archiviazione posizionati ai lati delle scrivanie richiedono uno spazio minimo di 30 cm per l'apertura delle ante.

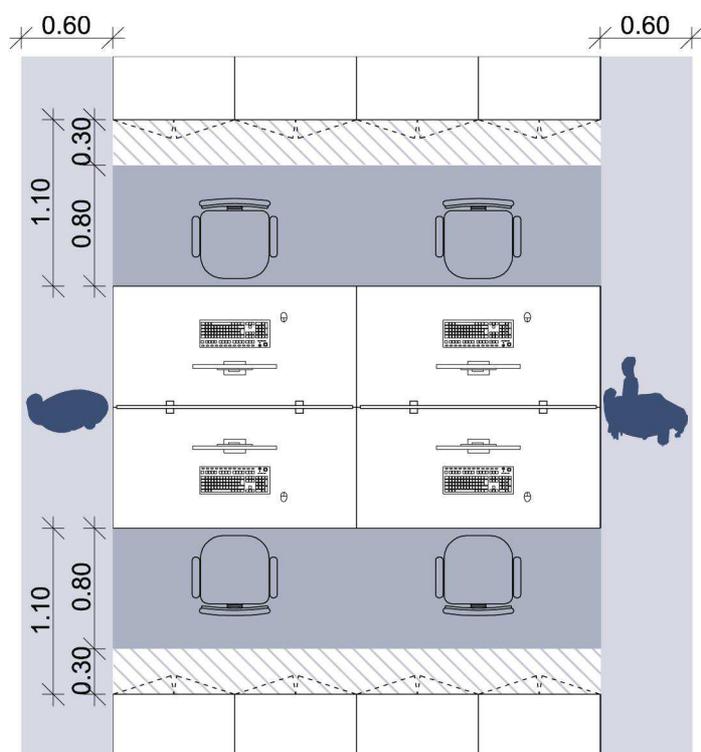
Al fine di consentire il passaggio delle persone lateralmente alle scrivanie, è necessario considerare una distanza minima di 60 cm per ciascun lato, da aggiungere allo spazio necessario alla fruizione degli elementi di archiviazione.

In base a queste considerazioni, l'area minima di ingombro di un'isola da 4 postazioni di lavoro è pari a circa 19 mq. Tale superficie può essere incrementata in base agli spazi disponibili e alla dotazione di arredi prevista.



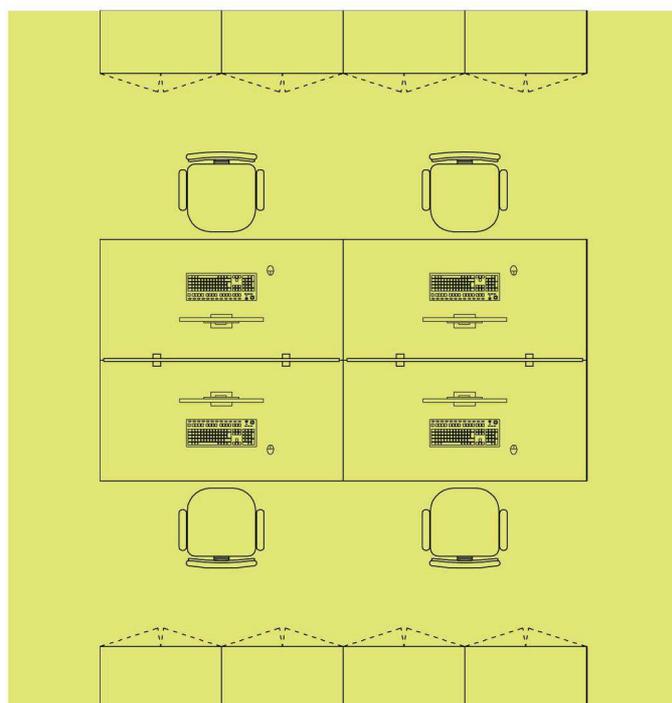
Esempio layout open space con isole da 4 postazioni di lavoro e archiviazione affiancata - scala 1:100

Postazioni coworking in open space - Isole da 4 postazioni - archiviazione alle spalle delle scrivanie



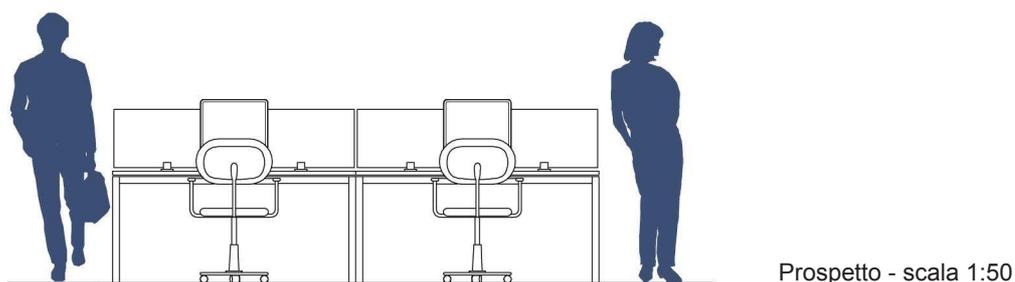
- AREA DI PASSAGGIO
- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTA
- AREA APERTURA ANTE ARMADIO

Pianta - scala 1:50
misure espresse in metri



- AREA MINIMA INGOMBRO ISOLA DA 4 POSTAZIONI
- Superficie minima di ingombro di un'isola da 4 postazioni di lavoro con elementi di archiviazione alle spalle delle scrivanie: circa 20,50 mq

Pianta - scala 1:50

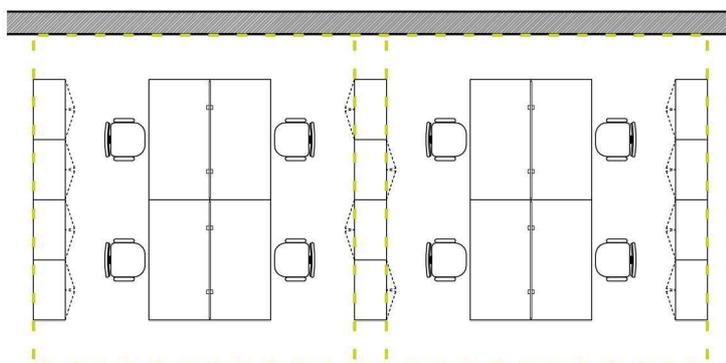


L'area minima di ingombro di un'isola da 4 postazioni di lavoro, con elementi di archiviazione collocati alle spalle delle scrivanie, può essere determinata considerando quattro scrivanie di dimensioni standard 160x80 cm.

È necessario prevedere una distanza minima di 80 cm alle spalle delle scrivanie per la movimentazione delle sedute operative, per sedersi ed alzarsi agevolmente. A tale distanza va aggiunto uno spazio minimo di 30 cm per l'apertura delle ante degli elementi di archiviazione posizionati alle spalle delle scrivanie.

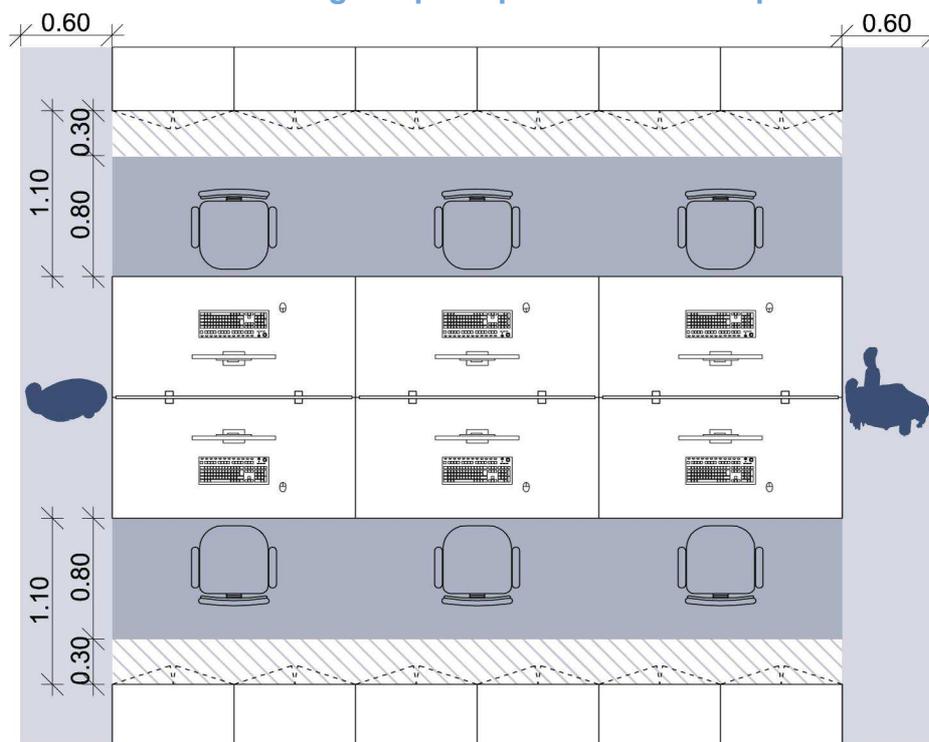
Al fine di consentire il passaggio delle persone lateralmente alle scrivanie, è necessario considerare una distanza minima di 60 cm.

In base a queste considerazioni, l'area minima di ingombro di un'isola da 4 postazioni di lavoro è pari a circa 20,50 mq. Tale superficie può essere incrementata in base agli spazi disponibili e alla dotazione di arredi prevista.



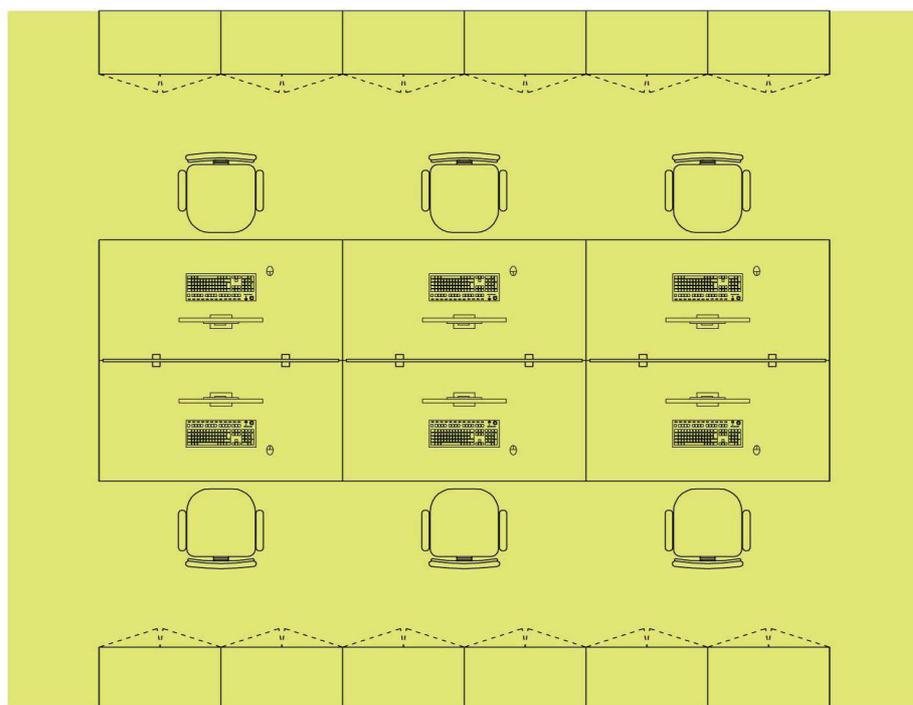
Esempio layout open space con isole da 4 postazioni di lavoro e archiviazione alle spalle delle scrivanie - scala 1:100

Postazioni coworking in open space - Isole da 6 postazioni



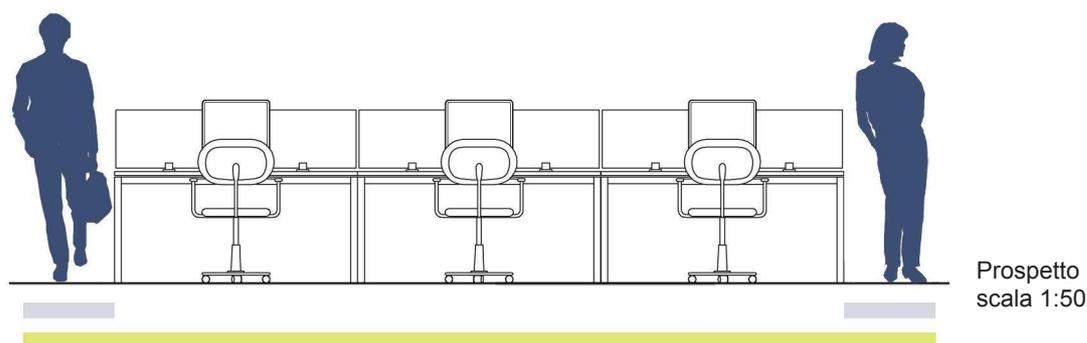
Pianta - scala 1:50
misure espresse in metri

- AREA DI PASSAGGIO
- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTA
- AREA APERTURA ANTE ARMADIO



Pianta - scala 1:50

- AREA MINIMA INGOMBRO ISOLA DA 4 POSTAZIONI
Superficie minima di ingombro di un'isola da 6 postazioni di lavoro con elementi di archiviazione alle spalle delle scrivanie: circa 28 mq

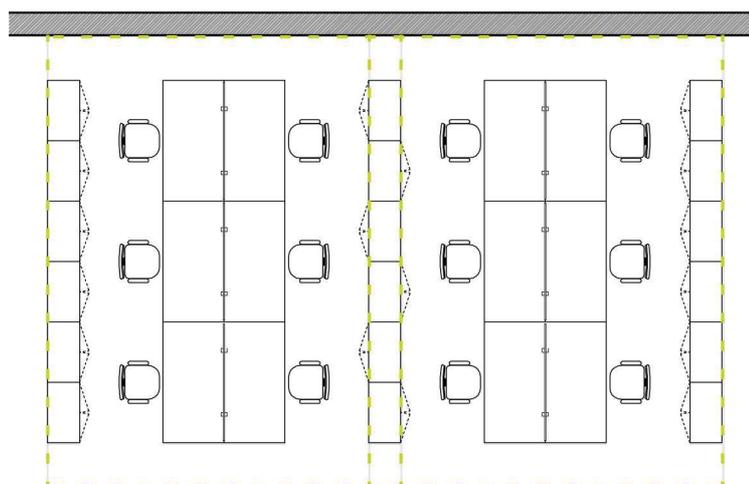


L'area minima di ingombro di un'isola da 6 postazioni di lavoro, con elementi di archiviazione alle spalle delle scrivanie, può essere determinata considerando sei scrivanie di dimensioni standard 160x80 cm.

È necessario prevedere una distanza minima di 80 cm alle spalle delle scrivanie per la movimentazione delle sedute operative, per sedersi ed alzarsi agevolmente. A tale distanza va aggiunto uno spazio minimo di 30 cm per l'apertura delle ante degli elementi di archiviazione posizionati alle spalle delle scrivanie.

Al fine di consentire il passaggio delle persone lateralmente alle scrivanie, è necessario considerare una distanza minima di 60 cm.

In base a queste considerazioni, l'area minima di ingombro di un'isola da 6 postazioni di lavoro è pari a circa 28 mq. Tale superficie può essere incrementata in base agli spazi disponibili e alla dotazione di arredi prevista.



Esempio layout open space con isole da 4 postazioni di lavoro e archiviazione alle spalle delle scrivanie - scala 1:100

Workspaces - Ufficio chiuso - Standard dimensionali

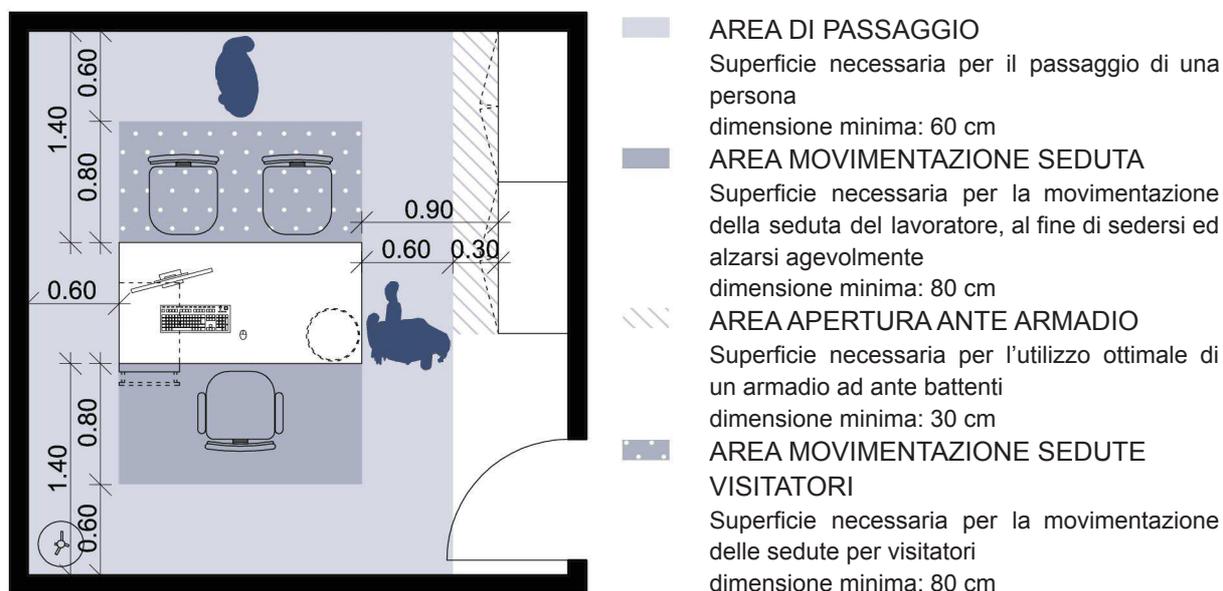
L'ufficio chiuso è uno spazio destinato al lavoro di concentrazione al pc, dotato di postazione pensata per il ricevimento di visitatori. Può essere utilizzato, inoltre, per svolgere riunioni informali e per il lavoro in team.

In base alle caratteristiche di utilizzo di tale tipologia di ambiente, viene definita la dotazione standard per un ufficio chiuso, che prevede:

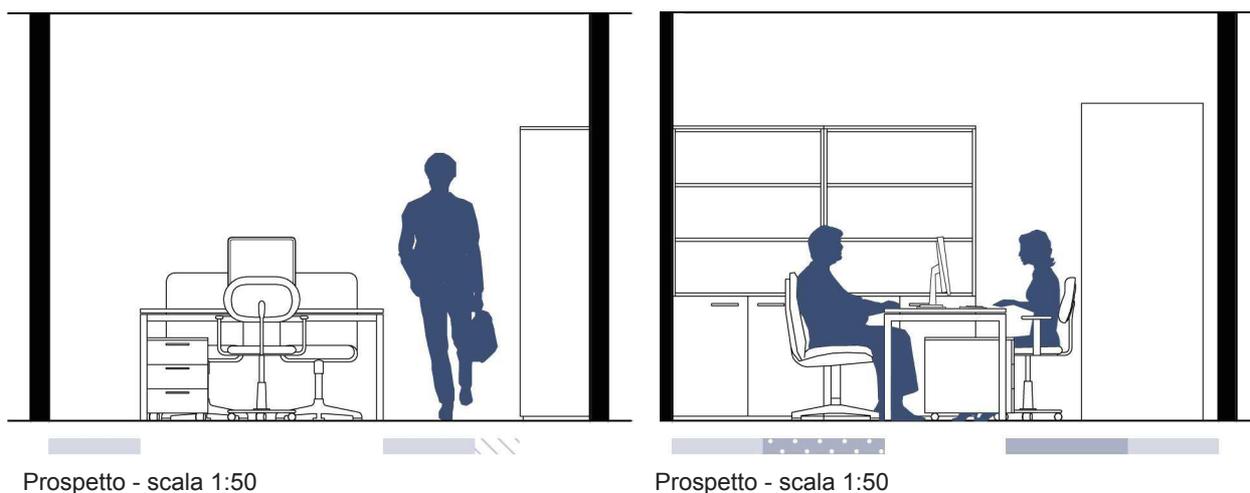
- scrivania;
- cassetiera;
- seduta operativa ergonomica su ruote;
- sedute ergonomiche per ricevimento;
- elementi di archiviazione;
- cestino;
- appendiabiti.

Ufficio chiuso - dimensionamento

La superficie di un ufficio chiuso può essere determinata a partire da una postazione di lavoro standard, con scrivania di dimensioni 160x80 cm.

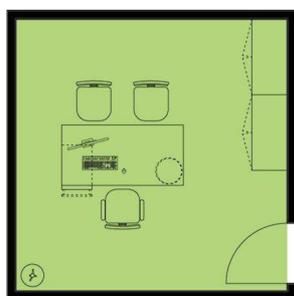


Pianta - scala 1:50
misure espresse in metri



Prospetto - scala 1:50

Prospetto - scala 1:50



SUPERFICIE UFFICIO CHIUSO
circa 12,80 mq

Per determinare la superficie di un ufficio chiuso, è necessario innanzitutto prevedere una distanza minima di 80 cm per la movimentazione delle sedute, per sedersi ed alzarsi agevolmente.

Dato che tale ambiente è destinato al ricevimento visitatori, è opportuno considerare una distanza minima di 60 cm lateralmente alla scrivania e alle spalle delle sedute per visitatori, affinché le persone possano accedere alla stanza e prendere posto di fronte alla scrivania.

Per ottenere un dimensionamento ottimale dell'ufficio, tale distanza viene prevista anche alle spalle della seduta operativa e lateralmente alla scrivania dal lato opposto all'ingresso.

Gli elementi di archiviazione richiedono uno spazio minimo di 30 cm per l'apertura delle ante.

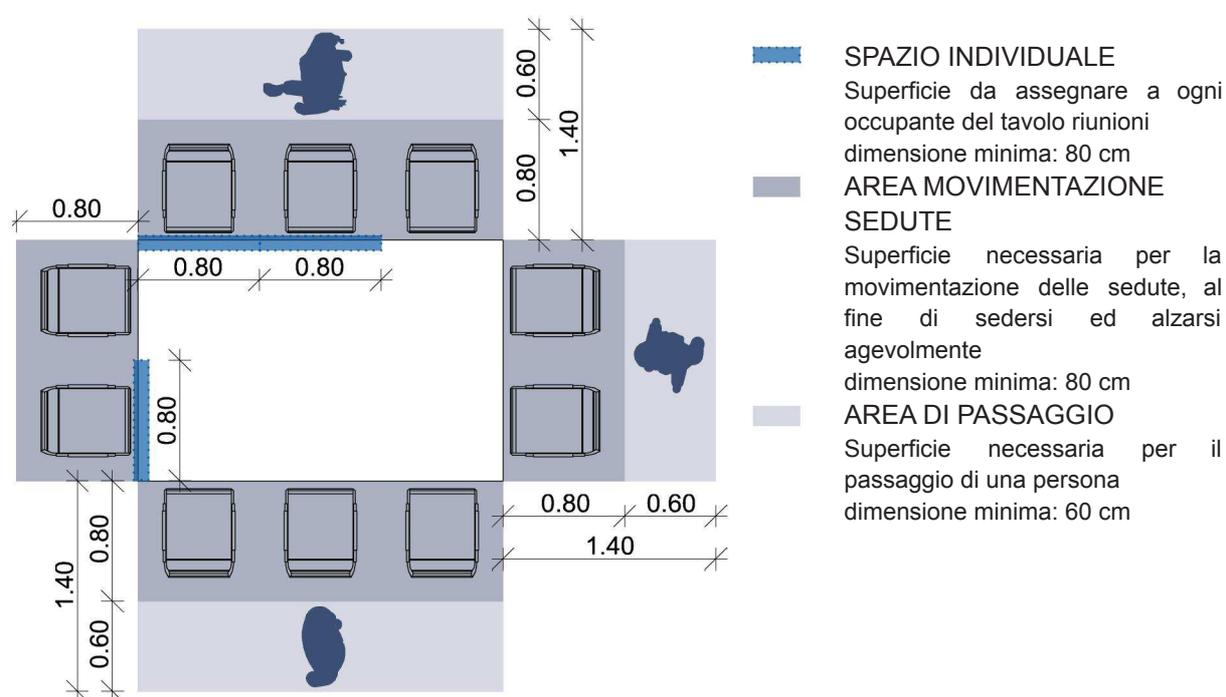
In base a queste considerazioni, un ufficio chiuso di dimensioni ottimali ha una superficie pari a circa 12,80 mq.

La superficie di un ufficio chiuso può quindi variare tra 10 e 14 mq circa.

Aree di supporto - Meeting rooms - Standard dimensionali

Al fine di definire degli standard dimensionali minimi relativi alle meeting rooms, aree di supporto per riunioni formali, incontri con colleghi e visitatori e conference calls, che possano essere utilizzati come modello regolativo, è necessario partire dal numero di persone e, di conseguenza, dallo spazio minimo da assegnare ad ogni occupante del tavolo riunioni. In base a questi dati, risulta possibile definire le dimensioni minime della sala considerando lo spazio libero necessario attorno al tavolo, in relazione anche alla presenza di eventuali arredi.

Meeting rooms - dimensionamento

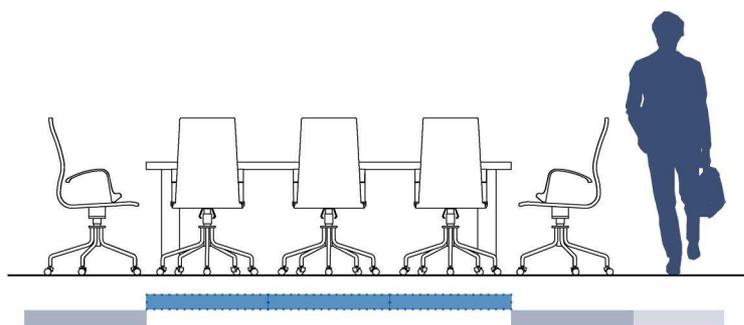


Pianta - scala 1:50
 misure espresse in metri

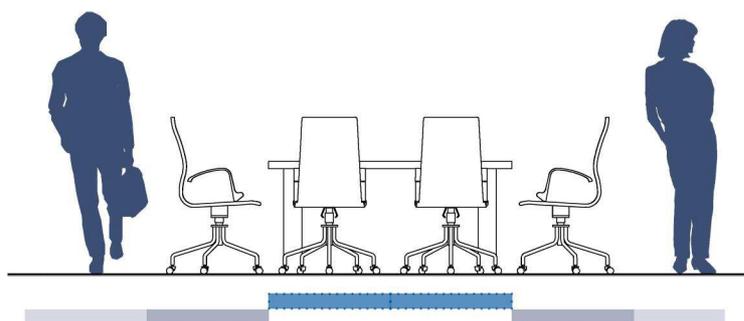
È necessario calcolare uno spazio minimo individuale pari a 80 cm per ogni occupante del tavolo riunioni.

Lo spazio libero attorno al tavolo deve essere almeno pari a 80 cm e corrisponde alla distanza minima richiesta per la movimentazione delle sedute, affinché sia possibile sedersi ed alzarsi agevolmente.

È importante, inoltre, considerare uno spazio minimo aggiuntivo di 60 cm, al fine di consentire il passaggio di una persona alle spalle delle sedute. Tale distanza va necessariamente garantita in corrispondenza dei lati lunghi del tavolo, può invece essere tralasciata per uno dei lati corti, considerando che il passaggio delle persone per prendere posto al tavolo avvenga lungo i restanti tre lati.

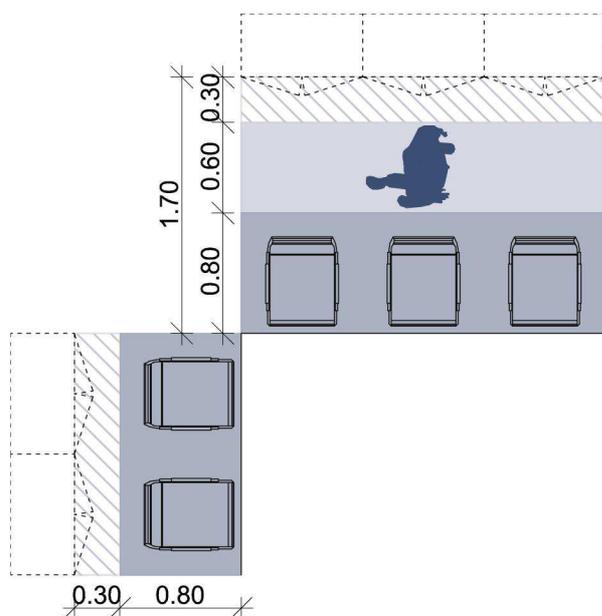


Prospetto - scala 1:50



Sezione - scala 1:50

Meeting rooms - ipotesi con elementi di archiviazione - dimensionamento

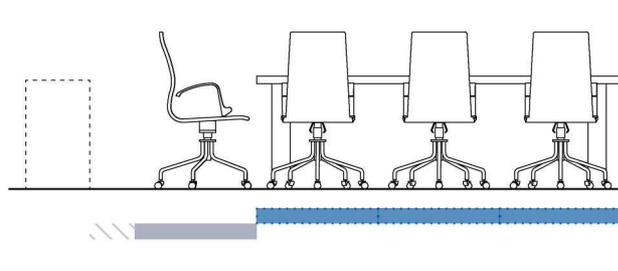


- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTE**
 Superficie necessaria per la movimentazione delle sedute, al fine di sedersi ed alzarsi agevolmente
 dimensione minima: 80 cm
- AREA DI PASSAGGIO**
 Superficie necessaria per il passaggio di una persona
 dimensione minima: 60 cm
- AREA APERTURA ANTE ARMADIO**
 Superficie necessaria per l'utilizzo ottimale di un armadio ad ante battenti
 dimensione minima: 30 cm

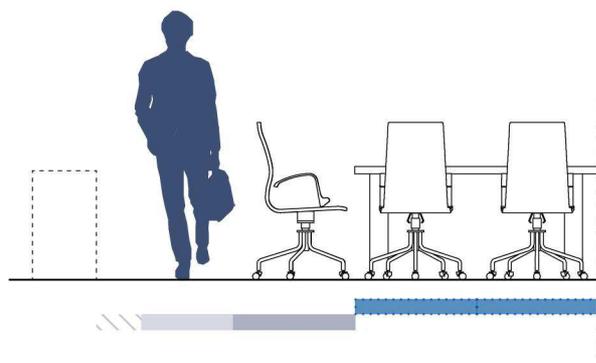
Pianta - scala 1:50
 misure espresse in metri

Qualora siano presenti degli armadi ad ante battenti, è necessario considerare una distanza minima di 30 cm, per consentire un'apertura agevole delle ante.

Nel caso in cui gli elementi di archiviazione siano posizionati lungo i lati lunghi del tavolo riunioni, è fondamentale che tale distanza venga considerata come aggiuntiva all'area di passaggio.



Prospetto - scala 1:50



Sezione - scala 1:50

Aree di supporto - Meeting room small - Standard dimensionali

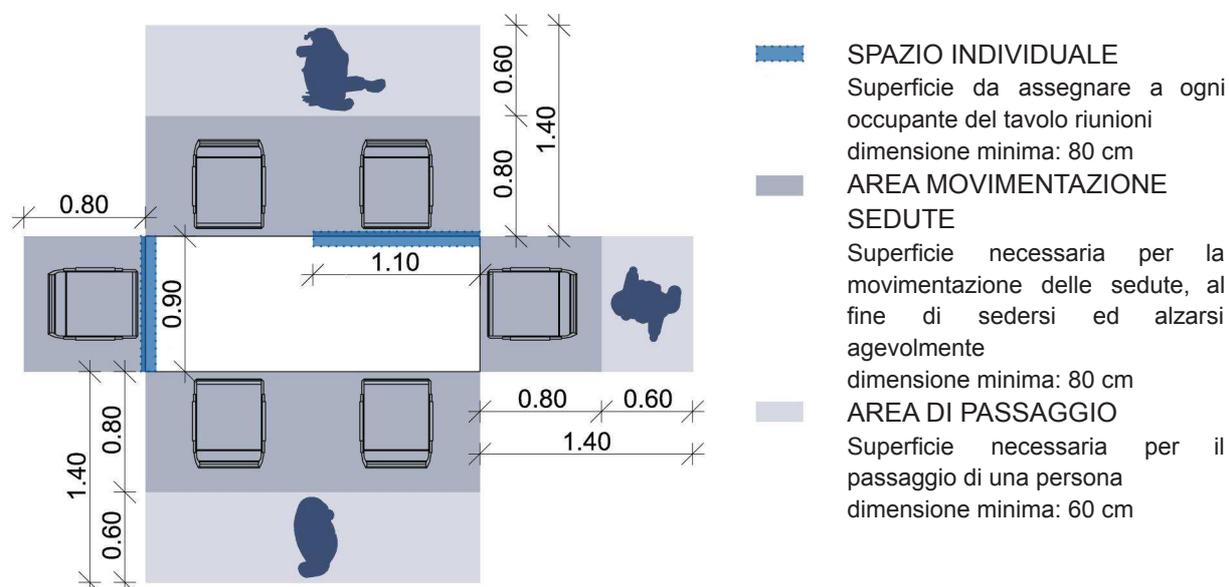
La meeting room small, sala riunioni di piccole dimensioni, è un ambiente isolato acusticamente pensato per gruppi di 4-6 persone, allo scopo di svolgere riunioni formali, incontri con colleghi e visitatori e conference calls.

In base alle caratteristiche di utilizzo di tale tipologia di ambiente, e considerando la necessità di garantire uno spazio individuale pari ad almeno 80 cm per ogni occupante del tavolo riunioni, viene definita la dotazione standard per una sala riunioni di piccole dimensioni, che prevede:

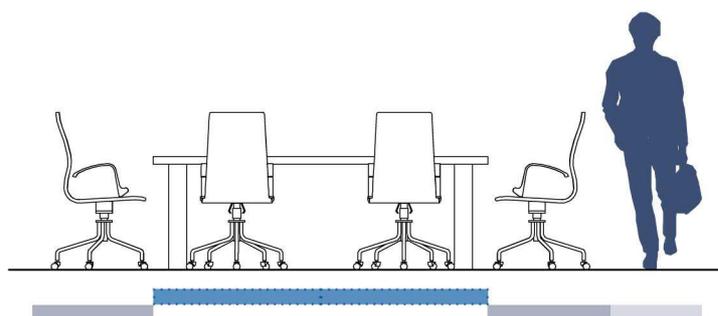
- tavolo rettangolare di dimensioni 90x220 cm per 6 persone, con elettrificazione, top access e canalina passacavi;
- (in alternativa tavolo circolare di diametro 130 cm per 4 persone, con elettrificazione, top access e canalina passacavi);
- sedute ergonomiche da riunione;
- flipchart o lavagna magnetica.

Vengono inoltre garantiti il collegamento internet e la possibilità di prenotazione online della sala.

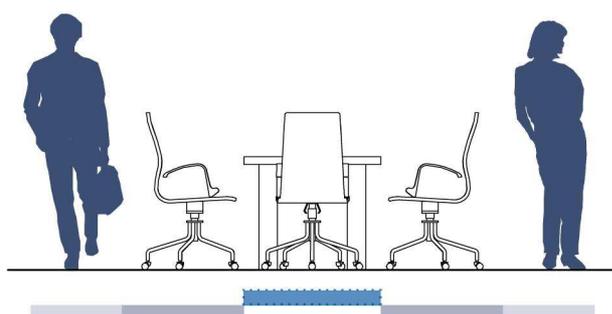
Meeting room small - 6 persone - dimensionamento



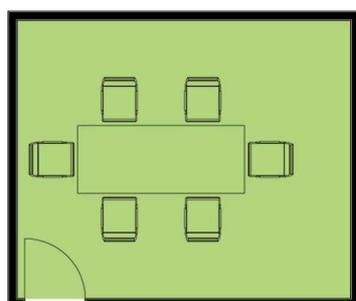
Pianta - scala 1:50
misure espresse in metri



Prospetto - scala 1:50



Prospetto - scala 1:50



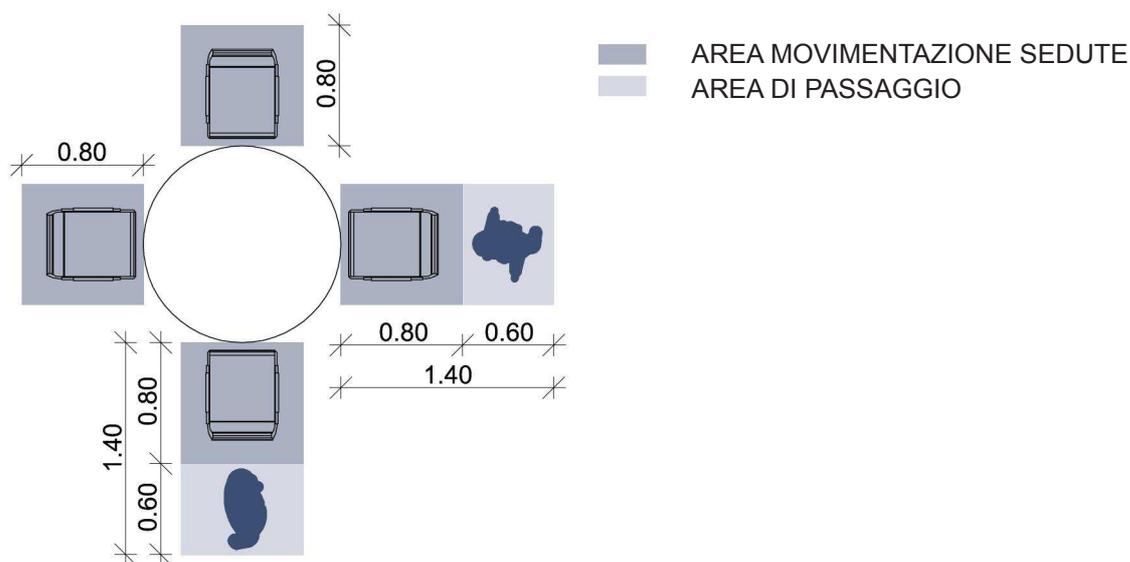
SUPERFICIE MEETING ROOM SMALL
Sala riunioni per 6 persone - circa 16,50 mq

La superficie di una sala riunioni per 6 persone può essere determinata a partire dalle dimensioni del tavolo: 90 x 220 cm.

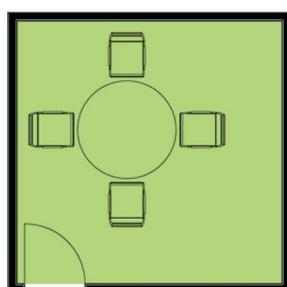
È necessario prevedere uno spazio libero intorno al tavolo pari a 140 cm in corrispondenza dei due lati lunghi ed uno dei lati corti, al fine di consentire una movimentazione agevole delle sedute e, contemporaneamente, il passaggio di una persona. Lungo il restante lato corto è sufficiente garantire uno spazio libero di 80 cm, per potersi sedere ed alzare agevolmente.

In base a queste considerazioni, la superficie di una meeting room small per 6 persone è pari a circa 16,50 mq.

Meeting room small - 4 persone - dimensionamento



Pianta - scala 1:50
 misure espresse in metri



■ SUPERFICIE MEETING ROOM SMALL
 Sala riunioni per 4 persone - circa 12 mq

La superficie di una sala riunioni per 4 persone può essere determinata considerando un tavolo circolare di diametro 130 cm.

È necessario prevedere uno spazio libero intorno al tavolo pari a 140 cm in corrispondenza di due lati della sala, al fine di consentire una movimentazione agevole delle sedute e, contemporaneamente, il passaggio di una persona. Lungo i restanti due lati è sufficiente garantire uno spazio libero di 80 cm, per potersi sedere ed alzare.

In base a queste considerazioni, la superficie di una meeting room small per 4 persone è pari a circa 12 mq.

La superficie minima di una meeting room small per 4-6 persone può quindi variare fra 12 e 17 mq circa.

Aree di supporto - Meeting room medium - Standard dimensionali

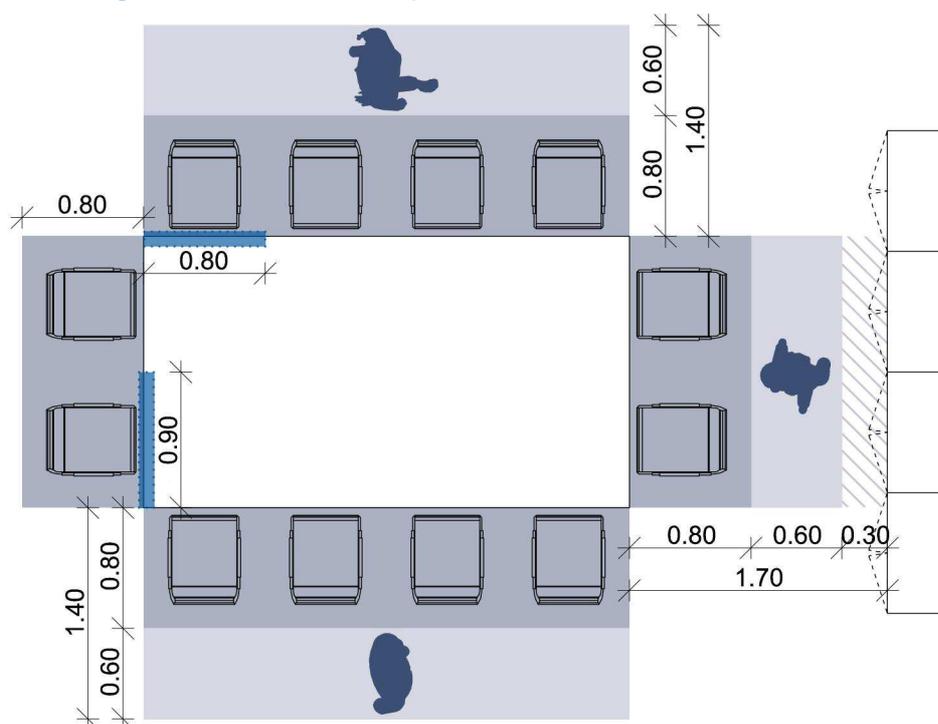
La meeting room medium, sala riunioni di medie dimensioni, è un ambiente isolato acusticamente pensato per gruppi di 10-12 persone, allo scopo di svolgere riunioni formali, incontri con colleghi e visitatori e conference calls.

In base alle caratteristiche di utilizzo di tale tipologia di ambiente, e considerando la necessità di garantire uno spazio individuale pari ad almeno 80 cm per ogni occupante del tavolo riunioni, viene definita la dotazione standard per una sala riunioni di medie dimensioni, che prevede:

- tavolo rettangolare di dimensioni 180x320 cm per 12 persone, con elettrificazione, top access e canalina passacavi;
- (tavolo rettangolare di dimensioni 180x240 cm per 10 persone, con elettrificazione, top access e canalina passacavi);
- sedute ergonomiche da riunione;
- elementi di archiviazione per documentazione e/o attrezzature;
- flipchart e lavagna interattiva;
- sistema di videoconferenza.

Vengono inoltre garantiti il collegamento internet e la possibilità di prenotazione online della sala.

Meeting room medium - 12 persone - dimensionamento



Pianta - scala 1:50
misure espresse in metri

SPAZIO INDIVIDUALE

Superficie da assegnare a ogni occupante del tavolo riunioni
dimensione minima: 80 cm

AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTE

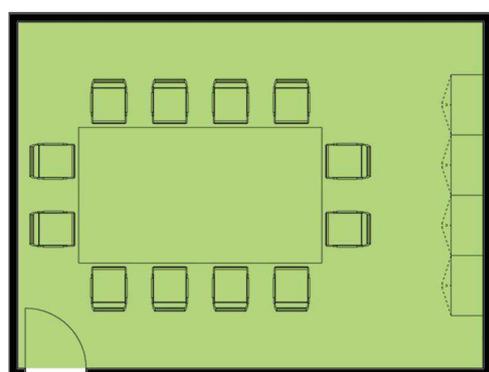
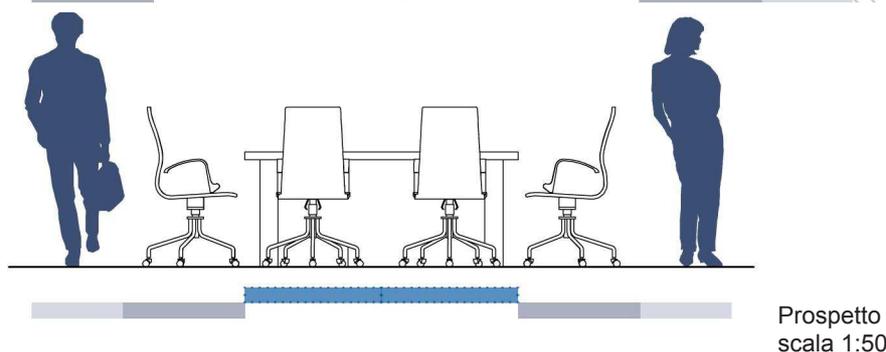
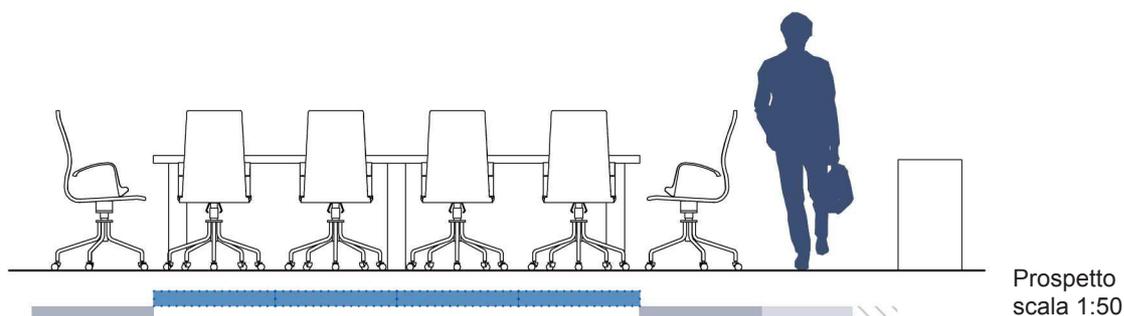
Superficie necessaria per la movimentazione delle sedute, al fine di sedersi ed alzarsi agevolmente
dimensione minima: 80 cm

AREA DI PASSAGGIO

Superficie necessaria per il passaggio di una persona
dimensione minima: 60 cm

AREA APERTURA ANTE ARMADIO

Superficie necessaria per l'utilizzo di un armadio ad ante battenti
dimensione minima: 30 cm



SUPERFICIE MEETING ROOM MEDIUM

Sala riunioni per 12 persone - circa 28 mq

La superficie di una sala riunioni per 12 persone può essere determinata a partire dalle dimensioni del tavolo: 180x320 cm.

È necessario prevedere uno spazio libero intorno al tavolo pari a 140 cm in corrispondenza dei due lati lunghi, al fine di consentire una movimentazione agevole delle

sedute e, contemporaneamente, il passaggio di una persona.

Lungo il lato corto di fondo della sala, dove è previsto il posizionamento degli elementi di archiviazione, è opportuno considerare uno spazio libero aggiuntivo di 30 cm, per consentire l'utilizzo ottimale degli armadi con l'apertura delle ante.

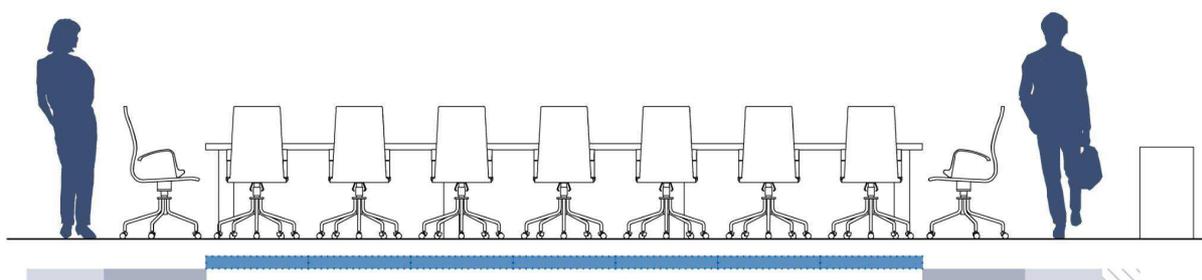
Lungo il restante lato corto è sufficiente garantire uno spazio libero di 80 cm, per potersi sedere ed alzare agevolmente.

In base a queste considerazioni, la superficie di una meeting room medium per 12 persone è pari a circa 28 mq.

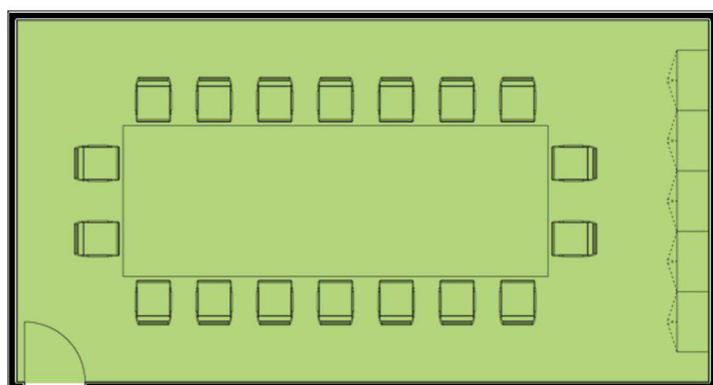
A partire dalle dimensioni di un tavolo per 10 persone, 180x240 cm, e seguendo un ragionamento analogo, è possibile determinare la superficie di una meeting room medium per 10 persone, pari a circa 24 mq.

La superficie minima di una meeting room medium per 10-12 persone può quindi variare tra 24 e 28 mq circa.

- SPAZIO INDIVIDUALE**
 Superficie da assegnare a ogni occupante del tavolo riunioni
 dimensione minima: 80 cm
- AREA MOVIMENTAZIONE SEDUTE**
 Superficie necessaria per la movimentazione delle sedute, al fine di sedersi ed alzarsi agevolmente
 dimensione minima: 80 cm
- AREA DI PASSAGGIO**
 Superficie necessaria per il passaggio di una persona
 dimensione minima: 60 cm
- AREA APERTURA ANTE ARMADIO**
 Superficie necessaria per l'utilizzo di un armadio ad ante battenti
 dimensione minima: 30 cm



Prospetto - scala 1:50



SUPERFICIE MEETING ROOM LARGE
 Sala riunioni per 18 persone - circa 44 mq

A partire dalle dimensioni di un tavolo per 18 persone, 200x560 cm, è possibile determinare la superficie di una meeting room large per 18 persone, pari a circa 44 mq. È

necessario prevedere uno spazio libero pari a 140 cm in corrispondenza dei due lati lunghi ed uno dei lati corti del tavolo, per consentire la movimentazione delle sedute e il passaggio delle persone. Lungo il lato corto di fondo della sala, dove è previsto il posizionamento degli elementi di archiviazione, è necessario considerare uno spazio libero aggiuntivo di 30 cm.

Analogamente è possibile determinare la superficie di una meeting room large per 16 persone, pari a circa 40 mq.

La superficie minima di una meeting room large per 16-18 persone può quindi variare tra 40 e 44 mq circa.

Aree di supporto - Esempi tipologici

One to One



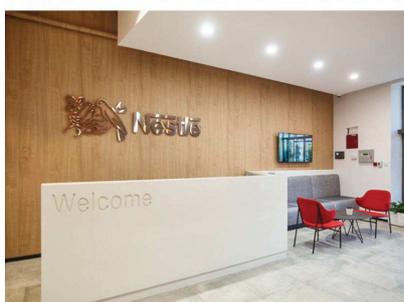
Ambiente aperto in open space, destinato a riunioni informali, lavoro di collaborazione per gruppi di 3-4 persone o per lavoro individuale di concentrazione. Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- tavolo;
- panche o divanetti;
- rivestimenti fonoassorbenti.

Deve essere garantita inoltre la possibilità di collegamento di dispositivi personali.

Hub - Esempi tipologici

Welcome area



Spazio dedicato al ricevimento di utenti esterni, caratterizzato quindi da elementi riconoscibili riconducibili al senso di appartenenza.

Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- bancone reception, che permetta il lavoro di una o due persone;
- sedute operative ergonomiche;
- accessori (appendiabiti, cestino);
- poltroncine o sedute informali;
- tavolini bassi.



Office & Meet



Postazione dedicata al ricevimento di utenti esterni, aperta ma riservata, per assicurare privacy. Concepita come spazio di lavoro per una persona, deve anche poter ospitare due persone di fronte alla postazione.

Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- tavolo operativo;
- seduta operativa ergonomica;
- sedute ergonomiche per ricevimento;
- accessori (appendiabiti, cestino).

Touchdown

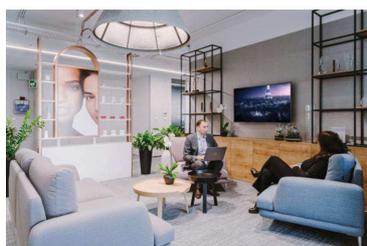


Piano di appoggio in uno spazio semiaperto, destinato al lavoro temporaneo e a disposizione di mobile workers e ospiti.

Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- piano di appoggio con top access per il collegamento di dispositivi personali;
- sgabelli o sedute ergonomiche.

Informal area



Spazio dove possono essere svolte sia attività di collaborazione brevi e informali, sia attività individuali richiedenti un livello medio di concentrazione.

Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- poltroncine o sedute informali disposte a coppie o gruppi;
- tavolini bassi;
- flipchart o whiteboard.



Quiet room



Spazio dove possono essere svolte sia attività di collaborazione brevi e informali, sia attività individuali richiedenti un livello alto di concentrazione.

Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- poltroncine o sedute informali disposte a coppie o gruppi;
- tavolino basso;
- flipchart o whiteboard.

Tale ambiente può essere caratterizzato da pareti in cartongesso o vetrate, o pannelli acustici ad alta prestazione, a seconda dell'esigenza di privacy.

Break area



Ambiente semiaperto destinato ad un utilizzo temporaneo, concepito come spazio multifunzione per pause caffè, brevi momenti di relax, incontri informali e lavoro in team.

Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- vending machines;
- piano di appoggio con sgabelli;
- tavolini e sedute per il consumo di cibi e bevande;
- cestini per la raccolta differenziata;
- bacheca informativa per le comunicazioni.



Phone booth



Spazio a disposizione di tutte le persone per un intervallo di tempo limitato, per telefonate private e conference calls.

Ambiente isolato acusticamente, che può eventualmente essere chiuso con porta per garantire la massima privacy.

Questo *worksetting* deve essere dotato di:

- pannelli o pareti fonoassorbenti;
- eventuale piano di appoggio;
- eventuale seduta o sgabello.

Smart Office - Ipotesi di layout e dimensionamento

Si propone un'ipotesi di layout, e conseguente dimensionamento, di uno *Smart Office* di piccole dimensioni, che possa essere utilizzata per valutare la possibilità di riorganizzazione di uno spazio di lavoro, al fine di renderlo rispondente alle nuove modalità di prestazione dell'attività lavorativa contemplate dal lavoro agile.

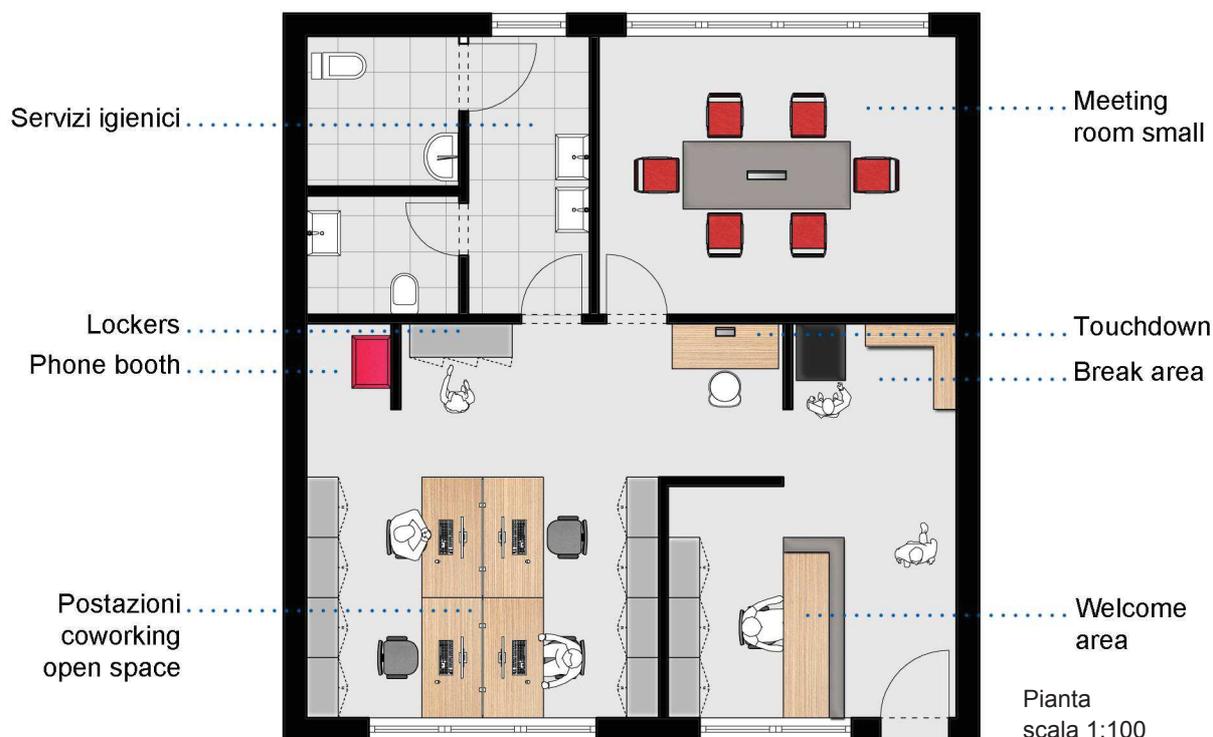
Uno *Smart Office* di piccole dimensioni può comprendere i seguenti *worksettings*:

- welcome area, dedicata al controllo degli accessi dei coworkers e all'accoglienza di eventuali visitatori;
- quattro postazioni coworking in open space, assegnabili mediante prenotazione;
- meeting room small per sei persone, per riunioni e conference calls, utilizzabile previa prenotazione.

Gli spazi comuni possono inoltre accogliere ulteriori *worksettings*, quali phone booth, touch down e break area e prevedere la collocazione di lockers, a disposizione di coworkers e visitatori.

Viene previsto infine che lo spazio di lavoro disponga di servizi igienici.

Smart Office - layout



Smart Office - dimensionamento



Superficie totale: 78 mq circa

- WELCOME AREA
12 mq circa
- POSTAZIONI COWORKING
OPEN SPACE
15 mq circa
- MEETING ROOM SMALL
17,50 mq circa
- PHONE BOOTH
1,50 mq circa
- LOCKERS
2 mq circa
- TOUCHDOWN
2 mq circa
- BREAK AREA
2,50 mq
- SERVIZI IGIENICI
14 mq circa

Pianta - scala 1:100



Sicurezza sui luoghi di lavoro

Proposta di linee guida in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro
(allegato 5)

Prefazione

Nel presente documento, per uniformità con il Piano strategico del quale costituisce un allegato, si parla sempre di lavoro agile, per quanto compatibili, le linee guida possono valere per qualsivoglia forma di prestazione lavorativa da remoto, qualsiasi sia la sua denominazione. Il presente documento sarà da condividere e affinare in seno al Comitato provinciale di coordinamento in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro

Finalità delle presenti linee guida

supporto ai datori di lavoro, ai lavoratori e alle relative rappresentanze, per attuare la miglior politica di prevenzione nella gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro nel lavoro agile. Elaborate in risposta alle sollecitazioni emerse sul tema nei Tavoli per gli standard istituiti a seguito dell'Atto di indirizzo di cui alla deliberazione della Giunta provinciale n. 2236 del 22 dicembre 2020.

1. Fonti e materiale di riferimento

- Legge n.81 del 2017
- D.Lgs. n. 81 del 2008
- art. 2087 Codice civile
- art. 14 Legge n. 124 del 2015
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Direttiva 01/06/2017 n° 3, G.U. 17/07/2017
- Ministero per la PA, Circolare n.1 2020
- Atto di indirizzo lavoro agile - Deliberazione Giunta provinciale n.2236 del 2020
- protocollo INAIL
- protocollo Garante Privacy e Isp.Nazionale
- art. 2, c.1 D.L. n. 30 del 2021
- atti e documenti del progetto Ve.L.A.
- documenti di valutazione dei rischi della pubbliche amministrazioni locali (P.A.T, A.P.S.S. ecc)

Tutele

La tutela contro gli infortuni e le malattie professionali garantita dall'INAIL riguarda i rischi connessi alla prestazione lavorativa e in itinere se il luogo è stato scelto con criteri di ragionevolezza e per esigenza connessa alla prestazione stessa e alle necessità di conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro.

2. Gestione dei rischi

Si riportano alcuni suggerimenti per la gestione della salute e della sicurezza destinati ai lavoratori che fruiscono della modalità di lavoro agile, come previsto dall'articolo 22, comma 1 della Legge n. 81 del 22 del maggio 2017.

Gli elementi che seguono sono la matrice di base per l'informativa che deve essere predisposta dal Datore di Lavoro, contestualizzata alla propria organizzazione, alla prestazione che intende affidare alla parte di lavoro agile, al fine di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori che svolgono prestazioni in tale modalità, nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi a detta particolare innovativa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

- **Suggerimenti per il lavoratore**

1) Il lavoratore agile è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione predisposte dal Datore di Lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione in ambienti *indoor* e *outdoor* diversi da quelli aziendali.

2) Il lavoratore che presta la propria attività lavorativa in modalità agile può utilizzare i propri device mobili (smartphone, computer portatile ecc). Attualmente, non esiste una norma specifica che regolamenti la gestione degli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori che usufruiscono della modalità di lavoro agile, tuttavia trovano applicazione il D.Lgs. 81/08 e s.m. e i., la Legge n. 81 del 2017, le indicazioni INAIL emanate in proposito e l'art. 2087 Cod. civ.

3) Il lavoratore è tenuto ad individuare luoghi di lavoro per l'esecuzione della prestazione lavorativa in lavoro agile, evitando luoghi, ambienti, situazioni, condotte e circostanze da cui possa derivare un pericolo dal quale possano generare rischi per la propria salute e sicurezza o per quella dei terzi.

SUGGERIMENTI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO

I suggerimenti riportati sotto sono esclusivamente di carattere esemplificativo e non esaustivo, ferma restando la necessità di puntuale valutazione degli aspetti legati alla gestione del rischio da parte del datore di lavoro.

- *Requisiti dei luoghi di lavoro ed igiene dei locali*

Il lavoro agile è una modalità di lavoro che prevede la possibilità di mutare il luogo fisico della postazione lavorativa. Il lavoratore agile, secondo la vigente disciplina normativa, può prestare l'attività anche in locali diversi da quelli "aziendali" purché vengano rispettati i

requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza secondo i criteri e le modalità indicati dalla norma e nell'ambito di applicazione della linee guida e specifiche aziendali.

Per quanto riguarda gli spazi indoor, va da sé che, le attività lavorative non possono essere svolte in locali tecnici o locali non abitabili (ad es. soffitte, seminterrati, interrati, box, cantine, ecc..).

È necessario che il lavoratore possa fruire di servizi igienici e di acqua potabile e che possa disporre della presenza di impianti a norma (elettrico, termoidraulico, ecc.) adeguatamente mantenuti. Le superfici interne delle pareti non devono presentare tracce di condensazione permanente (muffe).

Di seguito si riportano alcuni aspetti definiti dall'Allegato IV del D.Lgs 81/2008 e s. m e i., relativo ai requisiti dei luoghi di lavoro.

- Nei luoghi di lavoro chiusi è necessario che il lavoratore disponga di aria salubre in quantità sufficiente ottenuta preferenzialmente con aperture naturali e quando ciò non sia possibile con impianti di aerazione.
- Se sono presenti impianti di condizionamento dell'aria essi devono funzionare senza creare correnti d'aria fastidiose ed essere sottoposti periodicamente a controlli, manutenzione, pulizia e sanificazione.
- La temperatura dei locali deve essere adeguata all'organismo umano durante il tempo di lavoro, tenuto conto dei metodi di lavoro applicati e degli sforzi fisici imposti ai lavoratori.
- Le finestre, i lucernari e le pareti vetrate devono essere tali da evitare un'eccessiva esposizione a irraggiamento dell'operatore, tenendo conto del tipo di attività e della natura del luogo di lavoro.
- Gli apparecchi a fuoco diretto destinati al riscaldamento dell'ambiente nei locali chiusi di lavoro, devono essere dotati dei prescritti requisiti di ventilazione e areazione per evitare l'accumulo di prodotti della combustione.
- I luoghi di lavoro devono disporre di sufficiente luce naturale. In ogni caso, tutti i predetti locali e luoghi di lavoro devono essere dotati di dispositivi che consentano un'illuminazione artificiale adeguata per salvaguardare la sicurezza, la salute e il benessere del lavoratore. Nei casi in cui, non fosse possibile illuminare adeguatamente gli ambienti, si devono adottare adeguate misure compensative o sussidiarie da impiegare a bisogno (es. lampade, ecc..).

- *Esclusioni di luoghi non ritenuti idonei per lo svolgimento del lavoro agile*

Non si ritiene consigliabile né utile, elencare in via esaustiva i luoghi idonei e non idonei alla prestazione di lavoro, vista la caratteristica tipica che il lavoro agile dovrebbe possedere, ovvero la sua natura volutamente "aperta" e "libera".

Appare pleonastico evidenziare che anche grazie alla specifica formazione, il lavoratore agile deve essere consapevole che non può e non deve effettuare la prestazione lavorativa in luoghi in cui è messa in pericolo la sua integrità psicofisica e la sua salute, a causa della presenza di pericoli evidenti e palesi, secondo la normale diligenza e perizia.

Di conseguenza, sono di fatto esclusi ambienti di per sé pericolosi, ad esempio caratterizzati da:

- dislivelli, con rischi di caduta dall'alto;
- muri, pareti rocciose, pendii;
- luoghi con rischio di annegamento, canali, laghi, bacini, natanti;
- luoghi con rischi meccanici esposti, vicinanza di macchine ed impianti pericolosi
- ambienti con pericoli derivanti dai mezzi di trasporto, vicinanza dalle strade, ferrovie;
- luoghi con rischi dati dalle basse o alte temperature, eccessiva luminosità o ridotta luminosità;
- luoghi con elevato livello di inquinamento o di presenza di sostanze chimiche pericolose;
- luoghi con presenza di animali pericolosi.

L'elenco riportato sopra vuole avere carattere meramente esemplificativo e non esaustivo.

- *Utilizzo di attrezzature e dispositivi*

Gli strumenti/attrezzature utilizzate dovranno essere conformi al Titolo III, art. 70 del D.Lgs. 81/2008, nonché alle specifiche disposizioni legislative e regolamentari di recepimento delle Direttive Comunitarie di prodotto; ciò anche in caso di utilizzo di attrezzature personali, in tale circostanza il lavoratore dovrà farsi carico di garantire nel tempo la permanenza dei requisiti di sicurezza con un'adeguata manutenzione.

Il lavoratore è tenuto ad utilizzare le attrezzature/apparecchiature proprie o fornite dall'azienda in conformità alle istruzioni d'uso di cui le stesse sono corredate.

In generale, è opportuno utilizzare i cavi e gli alimentatori originali del prodotto. Se questo non fosse possibile o sufficiente per consentire il collegamento dei dispositivi alla rete elettrica, è possibile ricorrere all'uso di prolunghe, adattatori, prese a ricettività multipla e avvolgicavo. Tali dispositivi devono essere dotati di marcatura CE, integri (guaina, prese e spine non danneggiate), non avere parti conduttrici scoperte e provvisti della targhetta indicante la tensione nominale (ad es. 220-240 V), la corrente nominale (ad es. 10-16 A) e la potenza massima ammissibile (ad es. 1500 W). È importante disporre i cavi di alimentazione e/o le eventuali prolunghe in modo da minimizzare il pericolo di inciampo.

Le attrezzature di lavoro non possono essere utilizzate per operazioni e secondo condizioni per le quali non sono adatte. Nel caso di funzionamento anomalo e/o guasto delle stesse l'operatore è tenuto a comunicare al servizio competente, se la manutenzione è a carico del datore di lavoro.

Quale buona prassi la fornitura, la manutenzione, l'aggiornamento e la tenuta degli strumenti elettronici e device potrebbe essere prevista a carico del datore di lavoro.

- *Diritto/Dovere alla disconnessione*

La normativa dedica particolare attenzione anche al diritto alla disconnessione dagli strumenti digitali per chi lavora in lavoro agile. Al riguardo il Parlamento europeo con una Risoluzione ha raccomandato agli Stati membri il riconoscimento di questo diritto come fondamentale¹.

Gli strumenti digitali utilizzati a scopi lavorativi possono creare una pressione e uno stress costanti, avere un impatto negativo sulla salute fisica e mentale e sul benessere dei lavoratori e condurre a malattie psicosociali o altre malattie professionali, come l'ansia, la depressione, il *burnout*, lo stress da tecnologia, disturbi del sonno e muscoloscheletrici.

A tutela del lavoratore che svolge l'attività in modalità agile, il testo di conversione del DL n. 30 del 2021 riconosce il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche in favore dei lavoratori che svolgono l'attività lavorativa in modalità agile. Visto il tema della sicurezza sui luoghi di lavoro, a tale diritto corrisponde un pari dovere per il lavoratore, visto l'obbligo di tutelare e preservare la propria salute come bene comune e non solo individuale. Tale diritto-dovere è riconosciuto nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi, *naturalmente*, eventuali periodi di reperibilità concordati.

- *Ergonomia della postazione di lavoro in spazi indoor*

Il luogo di lavoro e l'utilizzo delle attrezzature devono essere strutturati in modo da rispondere ai principi dell'ergonomia.

In particolare, lo schermo deve essere orientabile ed inclinabile liberamente per adeguarsi facilmente alle esigenze dell'utilizzatore. Lo schermo deve essere posizionato di fronte all'operatore in maniera che, anche agendo su eventuali meccanismi di regolazione, lo spigolo superiore dello schermo sia posto un po' più in basso dell'orizzontale che passa per gli occhi dell'operatore e ad una distanza degli occhi pari a circa 50-70 cm.

Al fine di evitare riflessi, eccessivi contrasti di luminanza e abbagliamenti dell'operatore devono essere evitati disponendo la postazione di lavoro parallelamente all'ubicazione delle fonti di luce naturale e/o artificiale.

Deve essere garantito una illuminazione sufficiente e un contrasto appropriato tra lo schermo e l'ambiente circostante, tenuto conto delle caratteristiche del lavoro e delle esigenze visive dell'utilizzatore. Le finestre vanno munite di tendaggi o tapparelle che

¹ Risoluzione del Parlamento europeo del 21 gennaio 2021 recante raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione (2019/2181(INL)).

consentano di regolare attenuare l'intensità della luce nel posto in cui viene svolta la prestazione lavorativa.

Alla stessa maniera, le lampade devono essere collocate in modo tale da evitare abbagliamenti diretti e/o riflessi e la proiezione di ombre che ostacolino il compito visivo mentre si svolge l'attività lavorativa.

Il piano di lavoro sul quale viene svolta l'attività lavorativa deve essere stabile, di dimensioni sufficienti a permettere una disposizione flessibile dello schermo, della tastiera, dei documenti e del materiale accessorio. L'altezza del piano di lavoro, fisso o regolabile, deve essere indicativamente compresa fra 70 e 80 cm. Lo spazio a disposizione deve permettere l'alloggiamento e il movimento degli arti inferiori, nonché l'ingresso del sedile (sedia) e dei relativi braccioli se presenti.

Il sedile di lavoro deve essere stabile e permettere all'utilizzatore libertà nei movimenti, nonché una posizione comoda. Lo schienale deve fornire un adeguato supporto alla regione dorso-lombare dell'utente.

- *Sicurezza antincendio*

Il rischio incendio al quale il lavoratore può essere esposto in caso di prestazione in modalità agile è molto variabile in funzione del luogo dove viene resa la prestazione e delle sue caratteristiche. In generale trovano applicazione il D.Lgs 81/2008 ed il D.M. 10/03/1998. La gestione dell'emergenza è affidata al corpo dei vigili del fuoco pertanto in caso di emergenza è necessario allertare i soccorsi chiamando il numero unico 112.

Si raccomanda di mantenere sgombre ed accessibili le zone antistanti i quadri elettrici, le prese e gli interruttori, di evitare l'accumulo di materiale infiammabili (carta, stoffe, materiali sintetici di facile innesco, buste di plastica, ecc.) a ridosso dei componenti dell'impianto elettrico o dei dispositivi elettrici utilizzati.

Le fonti di calore, tra le quali anche le lampade da tavolo, devono essere posizionate in modo tale che non vi sia contatto tra esse e materiali infiammabili o facilmente innescabili.

Al termine dello svolgimento dell'attività lavorativa è necessario spegnere tutti i dispositivi portatili dalle relative fonti di alimentazione.

L'uso dei dispositivi va immediatamente interrotto qualora si avverta odore di bruciato o si ravvisi la presenza di fumo o scintille.

- *Rischio elettrico*

L'impianto di alimentazione elettrica dei dispositivi impiegati per il lavoro agile deve essere conforme alla normativa vigente (D.Lgs. n. 37/2008) e le attrezzature di lavoro devono essere installate in modo da proteggere il lavoratore dai rischi di natura elettrica ed in particolare dai contatti elettrici diretti ed indiretti con parti attive sotto tensione.

- *Campi elettromagnetici*

I computer ed i telefoni cellulari di ultima generazioni producono campi elettromagnetici di debole intensità. Tuttavia come indicazione di carattere generale si ricorda che per le telefonate è bene utilizzare sistemi vivavoce o auricolari, evitando di tenere il volume su livelli elevati, mantenendo il dispositivo a 30 cm dal corpo. Si ricorda in particolare che secondo quanto previsto dal codice della strada, durante la guida è vietato usare il telefono se non dispositivo vivavoce.

Al fine di evitare potenziali interferenze con dispositivi medici del lavoratore è importante seguire le specifiche indicazioni del produttore/importatore in merito all'uso dell'apparecchiatura stessa; per eventuali dubbi è possibile rivolgersi al medico competente.

- *Lavoro solitario o isolato*

È consigliabile prestare l'attività lavorativa in luoghi presidiati o con un collegamento diretto verso il presidio più vicino. Nei casi in cui è prevedibile svolgere la prestazione lavorativa in luoghi isolati e non presidiati, è utile disporre di un dispositivo di allertamento veloce dei soccorsi attivabile in caso di necessità.

- *Radiazioni ultraviolette*

Se la prestazione lavorativa in modalità agile viene resa in luogo *outdoor* il lavoratore può essere esposto a radiazioni ultraviolette. L'esposizione può variare in relazione a fattori quali latitudine e altitudine, condizioni meteorologiche, orario della giornata, riflessione delle radiazioni da parte di superfici (neve, acqua, ecc.).

Gli effetti biologici della radiazione solare dipendono anche dalla suscettibilità individuale associata al fototipo, criterio di classificazione che si basa sul colore della pelle, dei capelli, sulla facilità di comparsa di eritemi e sull'attitudine ad abbronzarsi. Più basso è il fototipo maggiori è la probabilità di ustione e di effetti nocivi connessi all'esposizione solare, in particolare comparsa di tumori cutanei. Si raccomanda quindi di limitare l'esposizione diretta alle radiazioni solari, organizzando il lavoro in modo tale da evitare l'esposizione al sole nelle ore centrali della giornata. Ove possibile evitare lo svolgimento delle pause ed il consumo dei pasti in luoghi esposti alla radiazione ultravioletta.

- *Prevenzione rischi muscolo-scheletrici*

Le attività svolte in lavoro agile non sono immuni di rischi per la salute e la sicurezza, anche dal punto di vista ergonomico e in relazione all'eventuale insorgenza di disturbi muscoloscheletrici (DMS). Tra le più frequenti patologie collegate allo svolgimento

dell'attività lavorativa figurano sicuramente quelle inerenti all'apparato muscoloscheletrico. Queste si traducono spesso in costi gravanti sui datori di lavoro, motivo per il quale una loro risoluzione o miglioramento giova sia alla salute dei lavoratori sia ai bilanci delle imprese. In genere, i disturbi muscoloscheletrici interessano la schiena, il collo, le spalle e gli arti superiori, ma possono anche colpire gli arti inferiori. Riguardano dolori o danni ad articolazioni e tessuti e coprono un'ampia gamma di disturbi. A seconda del livello di serietà, possono portare all'impossibilità a recarsi sul luogo di lavoro e necessitare di cure mediche. Nei casi cronici più gravi, possono addirittura portare alla disabilità e all'abbandono forzato del posto di lavoro.

Molte di queste patologie richiedono tempo per manifestarsi e di norma sono causate da una combinazione di elementi. Tra quelli inerenti all'attività lavorativa e al suo svolgimento ricadono in generale i seguenti:

- assunzione di posture scorrette o statiche;
- ritmi intensi di lavoro;
- mantenimento prolungato della stessa posizione in piedi o seduta;
- movimentazione di carichi, specialmente quando si ruota o si piega la schiena;
- movimenti ripetitivi o che richiedono uno sforzo;
- vibrazioni, scarsa illuminazione o lavoro in ambienti freddi.

I primi tre elementi possono manifestarsi anche in modalità di lavoro agile, mentre gli altri rischi sono pertinenti maggiormente per i lavoratori in solitudine che spesso si trovano ad operare in ambienti con caratteristiche non favorevoli che aggravano la gravità del rischio.

Alcune patologie sono collegate anche a criticità psicosociali (spesso in abbinamento a quelle fisiche). Ad esempio domanda di lavoro elevata o scarsa autonomia; scarsa soddisfazione sul lavoro, malessere organizzativo.

Non sono gli strumenti informatici (computer, cellulare ecc.) a causare eventuali dolori, ma le posture scorrette con cui li si utilizza mantenute a lungo. Ad esempio, l'assunzione di posizioni di lavoro scorrette, come il mantenimento del computer appoggiato sulle ginocchia, l'utilizzo di sedie non ergonomiche o addirittura del proprio divano in una postazione domestica, può generare con il passare del tempo severi danni all'apparato muscolo scheletrico.

L'utilizzo prolungato e in posizione scorretta di strumenti informatici (computer, cellulare, ecc.) può generare ulteriori problemi. Negli ultimi anni, infatti, si sono riscontrati notevoli miglioramenti della definizione fornita dagli schermi delle apparecchiature digitali, i quali pur portando notevoli benefici hanno tuttavia indotto gli utilizzatori a mantenere una prolungata esposizione per il proprio apparato visivo e posizioni sicuramente meno ergonomiche definite "a tartaruga" cioè con la testa sporgente verso lo schermo con le evidenti conseguenze per il rachide a lungo termine.

Le nuove strumentazioni, inoltre, a seguito della prolungata attività di digitalizzazione possono far emergere condizioni come la sindrome del tunnel carpale. Essa è dovuta alla

compressione del nervo mediano al suo passaggio all'interno del tunnel carpale, un canale delimitato dalle ossa del polso e da tessuto connettivale. La sofferenza del nervo si manifesta con dolore, formicolii e alterazioni della sensibilità delle dita, spesso di notte o al risveglio. Se trascurata, potrebbe portare alla difficoltà di esecuzione anche di semplici movimenti. È chiaro quindi come ignorare i sintomi di questo disturbo possa danneggiare seriamente la funzionalità del nervo.

Pertanto è opportuno che venga programmata dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) un'attività di informazione e formazione specifica che l'azienda dovrebbe prevedere per chi opera in modalità lavoro agile, quale strumento per evidenziare i comportamenti e le posture corrette per i lavoratori.

La massima importanza va dedicata, inoltre, anche alle necessarie azioni di prevenzione che dovrebbero includere modifiche riguardanti:

- gli spazi di lavoro, adeguandoli al fine di migliorare le posture lavorative;
- le attrezzature, assicurando che siano ergonomiche e adatte ai compiti da svolgere;
- un miglioramento della consapevolezza dei rischi, impartendo come già anticipato una formazione su buoni metodi di lavoro;
- i compiti specifici dei lavoratori agili, cambiando metodi o strumenti di lavoro;
- la gestione, invitando ad una pianificazione del lavoro in modo tale da evitare mansioni ripetitive o prolungate con posture scorrette, programmando pause, o pensando ad una eventuale rotazione delle funzioni fino ad una possibile riassegnazione del lavoro;
- i fattori organizzativi, sviluppando una politica in materia di tutela dell'apparato muscoloscheletrico.

Dal punto di vista ergonomico è infine importante ricordare sempre quanto sia opportuno eseguire alcuni esercizi durante le pause. Come ormai dimostrato da tempo gli esercizi di ginnastica e di stretching consentono infatti di migliorare nettamente lo stato di salute.

- *Prevenzione disturbi visivi*

La sindrome da visione al computer è il risultato dell'utilizzo intensivo di computer ed altri dispositivi elettronici. I sintomi sono vari e sono di tipo visivo, neurologico e muscolo-scheletrico. Non si presentano necessariamente tutti insieme e variano molto da persona a persona, a seconda delle abitudini e del modo in cui si sta davanti al computer o di come si usano gli altri dispositivi elettronici. I fattori più comuni che causano la sindrome da visione al computer sono:

- illuminazione insufficiente;
- riflessi sul display digitale;
- distanza non adeguata dal terminale;
- postura errata.

La parte generalmente più colpita dalla sindrome è l'occhio. Problematiche frequenti sono la visione doppia, la vista offuscata, bruciori e prurito, arrossamento del bulbo e secchezza oculare.

Questi sintomi possono essere dovuti a diversi fattori:

- la luce emessa con forte componente blu dagli schermi, poco naturale e che affatica la vista;
- la scarsa risoluzione sui monitor.

Per quanto fastidiosa, la Sindrome da visione al computer porta a sintomi temporanei e non sono noti casi di danni nel lungo periodo. Ci sono comunque alcuni accorgimenti che possono aiutare a ridurre sintomi e fastidi dovuti alla sindrome. Si consiglia, ad esempio:

- di evitare la vicinanza a fonti di interferenza elettrica (es. forno a microonde), oppure a fonti di calore diretto (es. radiatori, termoarredi) che potrebbero danneggiare i dispositivi;
- l'utilizzo di uno schermo ad alta definizione che può rendere meno faticosa la lettura a video, grazie ai caratteri più definiti e al maggiore contrasto;
- di tenere il monitor tenuto a distanza di 50-70 centimetri dagli occhi, con il suo bordo superiore alla stessa altezza degli occhi, in modo da tenere la testa lievemente inclinata verso il basso;
- di mantenere la luminosità dello schermo di poco superiore a quella dell'ambiente circostante, in un ambiente di lavoro non troppo luminoso e privo di riflessi che confondono la vista.

E' importante ricordare inoltre che l'utilizzo di dispositivi a LED (PC, tablet, smartphone ecc.) ha aumentato notevolmente l'esposizione a fonti di luce dannose. In particolare, il termine "luce blu" si riferisce a una componente di radiazione elettromagnetica dello spettro del visibile nelle lunghezze d'onda tra i 380 e i 500 nm. Essa risulta pericolosa nei casi in cui i suoi valori siano ricompresi tra i 390 e i 455 nm. Le nuove sorgenti luminose (come per esempio i LED) sono state progettate per migliorare e facilitare la nostra vita, ma emettono una quantità di luce blu maggiore rispetto alle tradizionali lampadine del passato. E' opportuno pertanto privilegiare strumentazioni (come ad esempio smartphone o tablet) dotati di filtro della luce blu.

Gli effetti di una sovraesposizione da luce blu possono essere suddivisi nel breve e medio/lungo periodo. Nel breve periodo, quindi dopo 6-8 ore, il 91% delle persone soffre di:

- rossore e occhi irritati: per lungo tempo si fissano schermi retroilluminati;
- secchezza degli occhi: dovuta alla minor frequenza dell'ammiccamento (battito di ciglia) e alla conseguente minor lacrimazione e lubrificazione del tessuto trasparente che si trova nella parte anteriore dell'occhio;
- astenopia: stanchezza visiva per l'eccessiva esposizione alla Luce Blu e lo sforzo della lettura di caratteri molto piccoli;

- insonnia: la Luce Blu inibisce la secrezione di melatonina;
- mal di testa: per l'eccessivo affaticamento degli occhi.

Con il passare del tempo, la luce blu può portare a un abbassamento delle densità del pigmento maculare, che a sua volta potrebbe causare lo sviluppo della maculopatia. In questo senso, qualora non presenti nelle strumentazioni filtri specifici, un valido aiuto può venire dall'uso di attrezzature adeguate, come appositi occhiali o pellicole schermanti.

- *Multitasking e deficit dell'attenzione*

La tendenza (o la necessità) a svolgere più compiti al contempo (multitasking) è un fattore caratterizzante delle attività in modalità di lavoro agile e, al contempo, si rivela essere un elemento trasversale a diverse tipologie di mansioni (specie se queste coinvolgono l'uso di strumenti digitali contemporaneamente all'impiego di attrezzature e/o alla manovra di veicoli) con una diretta incidenza sulla probabilità:

- di peggiorare il livello di attenzione individuale nel complesso;
- di commettere errori, ovvero di causare / subire incidenti.

- *Gestione emergenze, spazi, passaggi e vie di fuga*

Risulta infine importante evidenziare nell'informativa una corretta valutazione dell'idoneità dei luoghi dal punto di vista della gestione delle emergenze, delle interferenze con altri lavori e altri pericoli indiretti (da evitare sia a livello spaziale che temporale), la sicurezza della viabilità, degli accessi e delle eventuali vie di fuga in caso di emergenza.

3. Formazione e informazione: sintesi dei contenuti minimi dell'informativa

Il datore di lavoro adegua la formazione e l'informazione di cui agli artt. 36 e 37 D.Lgs.81/08 alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa.

Al lavoratore va consegnata un'informativa scritta recante l' evidenza dei rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione, fornendo così al lavoratore informazioni utili affinché egli possa operare una scelta consapevole dei luoghi in cui espletare l'attività lavorativa. Per questo è importante che datore di lavoro e lavoratore siano consapevoli della specifica prestazione del lavoratore durante la modalità di esecuzione agile , in maniera che si possano contestualizzare i rischi specifici.

Il lavoratore in modalità agile ha un particolare dovere di cooperare e collaborare nell'attuazione delle misure di prevenzione e protezione dai rischi previste dal datore di lavoro in riferimento ai rischi derivanti dai luoghi esterni ai locali aziendali, sui quali il lavoratore ha la concreta conoscenza degli stessi.Ciò perchè non potendo l'azienda (né il datore di lavoro né il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione) controllare che le condizioni idonee vengano rispettate dal lavoratore qualora operi in luoghi privati è

necessario che venga programmata una informazione e formazione del lavoratore agile affinché maturi una sensibilità necessaria a ridurre i rischi utilizzando gli strumenti organizzativi necessari. Infatti, secondo l'art. 20 D.Lgs. 81/08 egli deve rispettare le direttive del datore di lavoro in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, prendersi cura della propria salute e sicurezza e nell'eventualità di un infortunio egli dovrà fornire tempestiva e dettagliata informazione al datore di lavoro. I requisiti di sicurezza sono elencati nel Decreto Lgs. 81/08 e nei relativi allegati. Per quanto ragionevolmente applicabile, si rinvia anche ai criteri di valutazione di edifici o di locali da destinare a luogo di lavoro in ambiente produttivo e nel terziario (Deliberazione della Giunta provinciale n. 1513 del 2012).

In aggiunta alle indicazioni di gestione del rischio di cui sopra, si sintetizzano di seguito i principali punti da sviluppare nell'informativa, a cura del datore di lavoro, che potrà essere corredata da eventuali allegati se ritenuto opportuno, per prestazioni di lavoro svolte in ambienti indoor:

- indicazioni circa la sicurezza antincendio (principi generali sull'incendio e utilizzo dei mezzi di estinzione, comportamento in caso di incendio, atmosfere esplosive, ecc.);
- indicazioni sui requisiti igienici minimi dei locali (microclima, temperatura ed umidità dei locali, elementi di qualità dell'aria con riferimento al ricambio d'aria e alla presenza di eventuali sorgenti di emissioni, impianti termici e di condizionamento, ecc.);
- efficienza ed integrità di strumenti/dispositivi e attrezzature/apparecchiature prima dell'uso;
- utilizzo delle attrezzature di lavoro/apparecchiature (istruzioni d'uso);
- comportamento da tenere in caso di funzionamenti anomali e/o guasti delle attrezzature/apparecchiature utilizzate proprie e/o ricevute;
- requisiti minimi su impianti di alimentazione elettrica;
- indicazioni sul corretto utilizzo dell'impianto elettrico, (buono stato dei cavi elettrici di collegamento e loro posizionamento utilizzo prese, sovraccarico, prevenzione incendi, ecc.);
- caratteristiche minime relative alla ergonomia della postazione dotata di videoterminale;
- caratteristiche minime relative alla ergonomia nell'utilizzo di computer portatili, tablet, ecc.

Nel caso in cui la prestazione di lavoro si svolga in ambienti *outdoor*, si ritiene che salvo esigenze eccezionali, di norma questi non siano il luogo idoneo all'utilizzo duraturo e continuato di apparecchiature elettroniche (PC, tablet, ecc) per lavori al videoterminale, per evidenti limiti nei requisiti posturali, ergonomici, microclimatici e di luminosità. In ambiente *outdoor* sono invece accettabili attività lavorative connesse a prestazioni relazionali, comunicazioni telefoniche o voip, lettura di documenti cartacei, approfondimenti, coordinamento di attività, videoconferenze tipo meet team e solo per tempo limitato e incidentale, lavori di videoscrittura.

Di conseguenza, l'informativa per ambienti *outdoor* deve prevedere almeno i seguenti contenuti minimi:

- indicazioni sulla pericolosità dell'esposizione diretta alla radiazione solare;
- indicazioni sulla pericolosità dell'esposizione prolungata a condizioni meteorologiche sfavorevoli (caldo o freddo intensi, elevata umidità);
- limitazioni e eventuali accorgimenti da adottare ove sia necessario svolgere attività in luoghi isolati o in cui sia difficoltoso richiedere e ricevere soccorso;
- pericoli connessi allo svolgimento di attività in aree con presenza di animali o che non siano adeguatamente mantenute con riferimento alla vegetazione al degrado ambientale, alla presenza di rifiuti, ecc.;
- pericoli connessi allo svolgimento di attività in aree con presenza di sostanze combustibili o infiammabili e sorgenti di ignizione;
- pericoli connessi allo svolgimento di attività in aree in cui non ci sia la possibilità di approvvigionarsi di acqua potabile.

- *Altri elementi utili*

In tema di "Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali" per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile e le sue modificazioni sono oggetto delle comunicazioni di cui all'articolo 9-bis del decreto-legge 1° ottobre 1996, n. 510, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 novembre 1996, n. 608, e successive modificazioni.

Il datore di lavoro deve tener presente che l'informativa da aggiornare almeno annualmente o nel caso di modifiche delle prestazioni lavorative o in caso di novità tecnico scientifiche e normative, deve contenere i rischi generali potenzialmente presenti nelle attività *outdoor* e *indoor* e i rischi specifici della particolare modalità di esecuzione della prestazione di lavoro, nonché le relative misure di prevenzione e protezione per ridurre al minimo tali rischi e gestirli consapevolmente.

Per questa specifica modalità di esecuzione della prestazione, data la natura intrinseca di assenza di vincoli spaziali, la cooperazione del lavoratore alle misure di prevenzione e protezione previste dal datore di lavoro (art. 20 D.lgs. 81/08) è particolarmente evidente e rilevante: il lavoratore ha un maggiore coinvolgimento, una autoresponsabilizzazione comportamentale. Prodromico per questo una cultura della sicurezza adeguata, garantita tramite informazione e formazione obbligatoria dei lavoratori sui rischi generici e specifici, che permetta loro una capacità di autovalutazione e di consapevolezza sui rischi dell'ambiente scelto; da questo è possibile anche valutare l'opportunità di autocertificare l'adeguatezza ai requisiti generali dell'ambiente di lavoro scelto, in particolare in riferimento alla gestione dei rischi succitata.

E' compito dei datori di lavoro, con il supporto di tutta la struttura aziendale, del servizio di prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e del medico competente, considerare gli aspetti legati a sicurezza e salute dei lavoratori agili.

La formazione e l'informazione mirate per lavoratori, preposti e dirigenti (anche come aggiornamento), possono essere impostate anche per rivedere il ruolo di queste figure alla luce della introduzione delle forme di lavoro agile e delle ripercussioni di queste fattispecie sui profili di tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

Il servizio di prevenzione e protezione tiene conto delle peculiarità del lavoro agile nella valutazione dei rischi individuando, di conseguenza, le misure idonee a gestire il relativo rischio. Attenzione particolare è riservata ai progetti formativi (ed alla informazione), da programmare sulla base dei rischi e delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa.

L'organizzazione prende in considerazione la mansione lavoratore agile, rispetto alla quale si individuano le relative misure di prevenzione e protezione (formazione, regole di comportamento ecc.). Dato che prestazione lavorativa avviene in un luogo diverso dal "luogo di lavoro" definito dall'art. 62, D.Lgs. n. 81/2008, i rischi saranno considerati sulla base della mansione e della prestazione lavorativa svolta dal "lavoratore agile".

Il dipendente applica correttamente le direttive aziendali ricevute ed utilizza le apparecchiature in conformità con le istruzioni ricevute, evitando che le stesse siano da altri utilizzate. Il dipendente esercita la prestazione in un luogo idoneo, che consenta il pieno esercizio della propria attività lavorativa in condizioni di riservatezza e sicurezza, anche dal punto di vista dell'integrità fisica secondo quanto appreso durante l'apposita formazione.

E' opportuna l'impostazione di un sistema di verifica che metta il datore di lavoro e il dirigente di controllare il rispetto dei comportamenti richiesti in materia di sicurezza da parte dei lavoratori (cfr. es. art. 18 comma 3-bis, D.Lgs. n. 81/2008); se previsto dalla *policy*, una funzione aziendale può essere appositamente individuata per l'effettuazione di sopralluoghi, nel rispetto delle regole per eventuale accesso a domicili privati.

Tabella di sintesi degli standard

PROPOSTA DI LISTA DI CONTROLLO

allegato 6



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



FAITTORE ABILITANTE	OBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO						STANDARD IDEALE						
		AZIONE	STATO					AZIONE	STATO					
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato	
PERSONALE E ORGANIZZAZIONE	RAPPORTO DI LAVORO	Modalità di attivazione	Attivare il lavoro agile sulla base della disciplina legislativa in vigore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definire un accordo territoriale/aziendale a disciplina dell'istituto secondo gli obiettivi del Piano strategico	<input type="checkbox"/>				
		Durata e recesso	Definire durata e modalità di recesso dell'istituto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Individuare modalità flessibili di applicazione dell'istituto in modo da contemperare l'interesse organizzativo, tecnico e produttivo delle organizzazioni e favorire al contempo una gestione ottimale delle esigenze vita-lavoro del dipendente	<input type="checkbox"/>				
		Individuazione attività e mansioni compatibili	Valutare, anche sulla base della mappatura dei processi, mansioni e attività compatibili con il lavoro agile, sia in ragione della loro natura che delle esigenze organizzative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mettere in atto un sistema organizzativo basato su mansioni e attività compatibili con il lavoro agile	<input type="checkbox"/>				
		Pianificazione ed orario di lavoro	Definire modalità di pianificazione dell'orario di lavoro, nel rispetto della definizione stessa di lavoro agile, fermo restando le specifiche limitazioni di orario, come i limiti di durata massima giornaliera e settimanale. In particolare:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perseguire un equilibrio tra presenza in sede o presso spazi di coworking e lavoro da remoto, evitando forme di lavoro agile per la totalità della prestazione lavorativa.	<input type="checkbox"/>				
			Rimodulare gli orari di lavoro;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organizzare il lavoro secondo il principio della flessibilità, perseguito anche mediante accordi di team. L'organizzazione di team è infatti considerato il livello mediano che consente di perseguire l'equilibrio tra esigenze organizzative e dei lavoratori.	<input type="checkbox"/>				
			Definire eventuali fasce di reperibilità;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
			Definire il numero di giornate di lavoro presso la sede e in lavoro agile;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
			Definire le modalità di gestione dell'orario straordinario;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
			Definire le modalità di riconoscimento della presenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
		Attrezzature di lavoro	Individuare le modalità di fornitura ed utilizzo di adeguata attrezzatura di lavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Far riferimento agli standard del fattore trasformazione digitale	<input type="checkbox"/>				
							Far riferimento agli standard del fattore trasformazione digitale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Richiamo in presenza	Definire la possibilità di richiamare il lavoratore a rendere la prestazione presso la sede di lavoro per esigenze organizzative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definire contrattualmente la possibilità di richiamo in servizio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Luogo di lavoro e sicurezza	Definire, quanto a caratteristiche, i luoghi ritenuti idonei per lo svolgimento della prestazione lavorativa e fornitura da parte dell'Amministrazione di un'informativa nella quale sono individuati i rischi generali e specifici connessi all'esecuzione del rapporto di lavoro in modalità a distanza. Definire il tema della corresponsabilità del lavoratore nello svolgimento della prestazione lavorativa in luoghi idonei e in condizione di riservatezza, salubrità e sicurezza. (cfr Allegato n. 5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Individuare un elenco di luoghi ritenuti idonei/non idonei per lo svolgimento del lavoro agile, con riferimento non solo al principio della sicurezza, ma anche alla riservatezza dei dati;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Identificare luoghi di lavoro idonei al coworking, anche in rete con altre realtà presenti sul territorio provinciale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

RAPPORTO DI LAVORO

COMPETENZE

FATTORE ABILITANTE	OBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO					STANDARD IDEALE						
		AZIONE	STATO					AZIONE	STATO				
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato
RAPPORTO DI LAVORO	Diritto alla disconnessione	Identificare in apposita policy le modalità per assicurare i tempi di riposo, nonché tutte le misure tecniche ed organizzative necessarie per riconoscere il diritto alla disconnessione (sul tema interviene anche la proposta di linee guida in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro di cui all' Allegato n. 5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Esplicitare, a livello contrattuale le modalità, gli strumenti e le strategie adottate per assicurare il diritto e il dovere alla disconnessione.	<input type="checkbox"/>				
		Definire le modalità di monitoraggio della prestazione lavorativa nonché di negoziazione degli obiettivi individuali e/o di team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Introdurre strumenti tecnologici che valgano a evitare che il dipendente possa collegarsi agli strumenti aziendali al fine di svolgere la prestazione oltre l'orario massimo di lavoro legislativamente previsto.	<input type="checkbox"/>				
		Definire a livello organizzativo di obiettivi aziendali, di team e individuali.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Coinvolgere i lavoratori nell'individuazione delle forme di monitoraggio del lavoro e della posizione degli obiettivi	<input type="checkbox"/>				
		Aggiornare i codici disciplinari, identificando nuove forme di condotte, illeciti e inadempimenti legati al lavoro agile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Coinvolgere i lavoratori nella definizione dei comportamenti illeciti, a garanzia di una condivisa applicazione dell'istituto.	<input type="checkbox"/>				
		Digitalizzare il codice disciplinare e la bacheca sindacale e condivisione degli stessi nell'area intranet aziendale affinché sia accessibile a tutti ovunque sia il luogo in cui si svolge la prestazione in modalità agile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Definire una policy aziendale che garantisca l' assenza di penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera ai lavoratori agili.	<input type="checkbox"/>				
		Tutela sviluppo di carriera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Individuare forme di promozione ed attivazione del lavoro agile che non vadano a discapito di un determinato genere, a garanzia che la maggior possibilità di conciliazione non sia aggravante o solo a vantaggio della popolazione femminile.	<input type="checkbox"/>				
		Parità di genere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prevedere l'erogazione del buono pasto presso gli esercizi del territorio anche nelle giornate in lavoro agile oppure tramite potenziamento del valore del buono nelle giornate di lavoro presso la sede.	<input type="checkbox"/>				
		Buono pasto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Identificare modalità di relazione e comunicazione a distanza con l'utente interno ed esterno. Promuovere il lavoro in team funzionali	<input type="checkbox"/>				
COMPETENZE	Monitoraggio interno		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prevedere un piano di monitoraggio e miglioramento continuo del lavoro agile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Percorsi formativi per lavoratori	Sviluppare percorsi formativi per lavoratori, orientati allo sviluppo di un mindset agile. Tali percorsi dovranno sviluppare le seguenti macro-competenze fondamentali: Self-leadership, Networking, Self-management. Per approfondimenti: vedi documento Allegato 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Attestazione/certificazione delle competenze del lavoratore agile, secondo il modello proposto dal presente Piano. L'attestazione potrà essere ottenuta a seguito di percorsi formativi e/o di procedure di assessment, finalizzate a validare le competenze acquisite.	<input type="checkbox"/>				
		Percorsi formativi per manager in particolare gli HR manager	Sviluppare percorsi formativi per manager, orientati allo sviluppo di un mindset agile. Tali percorsi dovranno sviluppare le seguenti macro-competenze fondamentali, afferenti al modello della Smart Working Leadership Journey, proposto dall'Osservatorio del Politecnico di Milano: Sense of Community, Empowerment, Flexibility, Virtuality. Per approfondimenti: vedi documento Allegato 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Attestazione/certificazione delle competenze del manager agile, secondo il modello proposto dal presente Piano. L'attestazione potrà essere ottenuta a seguito di percorsi formativi e/o di procedure di assessment, finalizzate a validare le competenze acquisite.	<input type="checkbox"/>				

PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

FATTORE ABILITANTE	OBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO					STANDARD IDEALE						
		AZIONE	STATO					AZIONE	STATO				
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato
ULTERIORI STANDARD SETTORE PUBBLICO													
Tali indicatori costituiscono standard minimi e ideali per il settore pubblico, mentre costituiscono delle raccomandazioni per il settore privato													
RAPPORTO DI LAVORO	Contingenti minimi	Definire il contingente minimo di personale che svolge la prestazione presso la propria sede di lavoro, anche prevedendo meccanismi di alternanza dei lavoratori	<input type="checkbox"/>										
	Personale con funzioni direttive	Definire dei criteri di accesso al lavoro agile per il personale direttivo	<input type="checkbox"/>										
	Servizi a utenti/clienti	Valutare ed eventualmente definire modalità di lavoro flessibili finalizzate a un ampliamento o miglioramento dei servizi erogati dall'organizzazione al cittadino/cliente/utente.	<input type="checkbox"/>										
	Conciliazione vita lavoro	Definire modalità di monitoraggio del lavoro agile rispetto ai fini conciliativi.	<input type="checkbox"/>										
	Individuazione criteri priorità di accesso	Definire le categorie di lavoratori a cui riservare, in termini di priorità, la possibilità di svolgere lavoro agile, con particolare riferimento a situazioni di fragilità e bisogni di cura. Definire la priorità di accesso all'istituto per le alte professionalità provenienti da altri contesti lavorativi quale fattore di attrattività	<input type="checkbox"/>										
COMPETENZE	Attività di mappatura delle attuali competenze	Mappare le competenze effettivamente possedute rispetto ad alcune famiglie professionali e definizione del gap	<input type="checkbox"/>	Estendere la mappatura delle competenze effettivamente possedute a tutto il capitale umano	<input type="checkbox"/>								
	Reclutamento del personale	Individuare e sperimentare nuove modalità di reclutamento	<input type="checkbox"/>	Adottare nuove modalità di reclutamento	<input type="checkbox"/>								
ORGANIZZAZIONE, RUOLO, PROCESSI E SERVIZI	Attività di mappatura dei processi	Mappare una parte dei processi dell'organizzazione secondo i modelli e le tecniche maggiormente funzionali all'organizzazione (anche secondo quanto emerso nel progetto n. 3 - cantiere n.1, inoltre, nelle more, si veda proposta di metodologia - allegato 1)	<input type="checkbox"/>	Mappatura di tutti i processi secondo i modelli e le tecniche maggiormente funzionali all'organizzazione	<input type="checkbox"/>								
	Attività di reingegnerizzazione e riprogettazione dei processi	Reingegnerizzare una parte dei processi mappati secondo i modelli e le tecniche maggiormente funzionali all'organizzazione e sviluppare linee guida e metodologie operative anche riferibili ai BPR (Business Process Reengineering) quale necessario prerequisito per affrontare la digitalizzazione dei processi in ottica di redesign e agile, attraverso l'adozione di una metodologia di progettazione per fasi, rappresentazioni e strumenti software (tool tecnici)	<input type="checkbox"/>	Reingegnerizzare e riprogettare i processi secondo le metodologie individuate	<input type="checkbox"/>								
	Reclutamento di nuove figure professionali	Produrre una riscrittura delle delle declaratorie esistenti (job description) dei profili e figure professionali maggiormente significative nel senso del job enrichment, del job enlargement e del broadbanding	<input type="checkbox"/>	Riscrivere le declaratorie di tutte i profili e figure professionali nel senso del job enrichment e del job enlargement e del broadbanding	<input type="checkbox"/>								
	Riprogettazione organizzativa	Creare un team cross funzionale su almeno un processo di rilevante interesse trasversale	<input type="checkbox"/>	Implementare a regime un'organizzazione basata su team cross funzionali	<input type="checkbox"/>								
	Riprogettazione dei servizi	Mappare sperimentalmente i bisogni degli stakeholder	<input type="checkbox"/>	Mettere a fattor comune la mappatura	<input type="checkbox"/>								
	Sperimentare servizi sempre più liquidi, delocalizzati, istantanei nell'ottica della customer centricity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mettere a regime della sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sperimentare strumenti di service management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Introdurre definitivamente strumenti di service management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabella di sintesi degli standard

PROPOSTA DI LISTA DI CONTROLLO

allegato 6

FAITTORE ABILITANTE	OBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO					STANDARD IDEALE							
		DESCRIZIONE	STATO					DESCRIZIONE	STATO					
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato	
TRASFORMAZIONE DIGITALE	SISTEMI OPERATIVI DI BACK OFFICE - DIGITAL WORKPLACE	STANDARD SETTORE PUBBLICO												
		Prevedere una soluzione mista con PC personali e PC di proprietà del datore di lavoro	<input type="checkbox"/>	Definire specifiche di sicurezza e di utilizzo per qualificare strumenti Cloud fuori perimetro Legacy	<input type="checkbox"/>									
		Delineare una policy per l'assegnazione e la gestione del punto precedente	<input type="checkbox"/>	Delineare una policy organizzativa per utilizzo di sistemi asincroni per la comunicazione	<input type="checkbox"/>									
		Assumere una Linea guida interna per le soluzioni di virtualizzazione con scelte tecniche e policy	<input type="checkbox"/>	Definire un nuovo livello di Assistenza agli utenti sia da remoto che on site	<input type="checkbox"/>									
		Definire una SLA (Service Level Agreement) di operatività per il lavoratore agile	<input type="checkbox"/>	Definire policy specifiche per l'assegnazione e la gestione di tutte le dotazioni mobili	<input type="checkbox"/>									
		Determinare linee guida per la definizione di un sistema di back office esposto su internet e abilitante il lavoro da remoto senza barriere e Cloud based	<input type="checkbox"/>											
		STANDARD SETTORE PRIVATO												
		Definire uno standard di connettività anche in rapporto all'evoluzione infrastrutturale	<input type="checkbox"/>	Unificare e normalizzare le basi dati (Dorsale)	<input type="checkbox"/>									
		Prevedere sistemi di back office in Cloud	<input type="checkbox"/>	Introdurre sistemi di nuova generazione device independent e mobile first	<input type="checkbox"/>									
		Sviluppare un nuovo piano di acquisizione delle competenze	<input type="checkbox"/>											

FATTORE ABILITANTE	OBBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO					STANDARD IDEALE							
		DESCRIZIONE	STATO					DESCRIZIONE	STATO					
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato	
TRASFORMAZIONE DIGITALE	DATA SHARING	STANDARD SETTORE PUBBLICO												
		Utilizzare calendari e altri strumenti di collaborazione condivisi	<input type="checkbox"/>	Prevedere una piattaforma di misurazione delle performance e dei KPI o OKR e metodologia connessa e tailorizzata sul nuovo paradigma agile	<input type="checkbox"/>									
								Prevedere una piattaforma di lavoro per processi che consenta interazione, collaborazione asincrona e sequenziale. Requisiti e individuazione della soluzione	<input type="checkbox"/>					
		Delineare linee guida e misurazione dell'utilizzo	<input type="checkbox"/>											
		Prevedere metodologia e strumenti di rendicontazione delle attività	<input type="checkbox"/>											
		Definire il passaggio da gestione a filesystem a strumenti cloud per l'editing e la collaborazione sui documenti	<input type="checkbox"/>											
		Promuovere azioni di propagazione e divulgazione di cultura della privacy come lavoratore e come cittadino	<input type="checkbox"/>	Delineare una linea guida specifica per una nuova implementazione della privacy by design	<input type="checkbox"/>									
		Avviare la progettazione di dorsale dei dati con disponibilità di censimento di dimensioni e fatti necessari alla implementazione	<input type="checkbox"/>	Creare una dorsale dei dati per un master data management di: organizzazione, persone, strumenti, competenze	<input type="checkbox"/>									
		STANDARD SETTORE PRIVATO												
		Prevedere una piattaforma unica (a livello territoriale) di data sharing	<input type="checkbox"/>	Promuovere un modello organizzativo e piattaforma informatica che prevedano solo il lavoro attraverso data sharing	<input type="checkbox"/>									
Avviare un sistema di gestione redazionale e documentale unico, condiviso, in cloud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

FATTORE ABILITANTE	OBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO					STANDARD IDEALE							
		DESCRIZIONE	STATO					DESCRIZIONE	STATO					
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato	
TRASFORMAZIONE DIGITALE	CYBERSECURITY	STANDARD SETTORE PUBBLICO												
		Ridefinire e verificare le policy interne per accesso ai sistemi (mappatura e controllo utenti, policy password etc)	<input type="checkbox"/>	Prevedere un assessment annuale volontario (da parte di terza parte) dei sistemi informativi legacy on premise o ibridi attraverso soggetti terzi per valutare andamento, rischi, percorsi di miglioramento	<input type="checkbox"/>									
		Adottare policy e regole uniche per l'accesso ai front-end da parte degli utenti esterni compliance con linee guida nazionali ed europee monitoraggio della performance e azioni preventive e correttive	<input type="checkbox"/>	Prevedere la simulazione annuale di eventi dannosi per ulteriore sensibilizzazione degli utenti e misurazione del livello di consapevolezza	<input type="checkbox"/>									
		Prevedere la presenza e il monitoraggio continuo delle performance dei presidi SOC (Security Operation Center) e azioni preventive e correttive	<input type="checkbox"/>	Creare un tavolo unico per vero monitoraggio territoriale del rischio	<input type="checkbox"/>									
		Sviluppare un piano di formazione base per tutti i dipendenti sulla tematica indicando i comportamenti corretti da tenere e informazione/comunicazione sugli stessi	<input type="checkbox"/>											
		Adottare un piano di migrazione definitiva in cloud verso sistemi PaaS (Platform as a Service) e SaaS (Software as a Service)	<input type="checkbox"/>											
		STANDARD SETTORE PRIVATO												
		Concordare con la PA un'azione per la formazione su privacy e sicurezza nell'essere cittadini e poi lavoratori	<input type="checkbox"/>											
		Prevedere un piano di formazione e informazione su policy e requisiti	<input type="checkbox"/>											
		STANDARD SETTORE PUBBLICO												
STRUMENTI E PIATTAFORME DI COLLABORAZIONE	Adottare una piattaforma per gli strumenti di posta, per la produttività individuale, per l'editing condiviso dei documenti interamente in Cloud SaaS (Software as a Service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Analizzare i requisiti e identificare una piattaforma di livello avanzato per la collaborazione sul modello Agile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Prevedere una policy operativa minima per l'assegnazione di utenti nominali e di organizzazione, sistema di controllo dei costi dei sistemi SaaS (Software as a Service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sviluppare un progetto di formazione sia sulle nuove metodologie di lavoro collaborativo che sull'utilizzo della piattaforma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Adottare una piattaforma di formazione a distanza unica e condivisa a livello territoriale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
	Prevedere il passaggio da gestione a filesystem a strumenti cloud per l'editing e la collaborazione sui documenti (da data sharing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

FATTORE ABILITANTE	OBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO					STANDARD IDEALE							
		DESCRIZIONE	STATO					DESCRIZIONE	STATO					
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato	
TRASFORMAZIONE DIGITALE COMPETENZE METODOLOGICHE DI TRASFORMAZIONE DIGITALE E COMPETENZE TECNOLOGICHE		STANDARD SETTORE PUBBLICO												
		Adottare modelli di mentorship e di peer coaching attraverso persone di riferimento (champion) che propagano la diffusione del modello: documento di progetto e linee guida	<input type="checkbox"/>	Prevedere una base di dati territoriale delle competenze digitali e adozione di un modello di interscambio	<input type="checkbox"/>									
		Prevedere un syllabo unificato di competenze digitali, informatiche e di digital mindset anche in linea con le direttive europee	<input type="checkbox"/>	Prevedere una certificazione di tre livelli (beginner, intermediate, advanced) di competenze digitali per ogni organizzazione	<input type="checkbox"/>									
		Delinare linee guida e framework pluriennale di formazione adottato da tutti gli enti	<input type="checkbox"/>	Definire nuove figure professionali su ambiti specialistici del digitale (data scientist, analisti AI, etc.) e identificazione di un modello di ingaggio	<input type="checkbox"/>									
		Istituire una directory di esperti del digitale che a livello territoriale sia a disposizione degli altri nella logica del Centro di competenza	<input type="checkbox"/>											
		STANDARD SETTORE PRIVATO												
		Prevedere un percorso formativo per manager sui temi del digitale, dell'organizzazione, del digital mindset	<input type="checkbox"/>	Introdurre un lavoro per obiettivi a regime	<input type="checkbox"/>									
		Costituire team di agenti del cambiamento	<input type="checkbox"/>	Introdurre lavoro a matrice forte trasversale	<input type="checkbox"/>									
								Promuovere il digital mindset diffuso (assessment, misurazioni)	<input type="checkbox"/>					
								Avviare un laboratorio di sharing knowledge	<input type="checkbox"/>					

STANDARD SETTORE PUBBLICO												
	Progettare e condividere un nuovo SLA (Service Level Agreement) di servizi ai "clienti" basato sia sulla fruizione dei servizi on line sia sulla disponibilità e reperibilità dei riferimenti nella pubblica amministrazione	<input type="checkbox"/>	Introdurre un modello definito e formalizzato di una organizzazione basata su Team Agile (modello scrum) e su matrice di project management	<input type="checkbox"/>								
	Delinare linee guida e metodologie di BPS (Business Process Service) quale necessario prerequisito per affrontare la digitalizzazione dei processi in ottica di redesign e agile	<input type="checkbox"/>	Promuovere la diffusione del modello ai manager funzionali e verifiche delle dinamiche di adesione e adozione	<input type="checkbox"/>								
	Progetto di portale unico con uniche interfacce	<input type="checkbox"/>	Promuovere un Centro di competenza territoriale e base dati delle best practice	<input type="checkbox"/>								
	Adozione di metodologie e tecniche di user centricity	<input type="checkbox"/>										
STANDARD SETTORE PRIVATO												
	Promuovere un change management interno verso Agile con progetto specifico di analisi continua	<input type="checkbox"/>										
	Definire metodologie operative sia nell'ambito di collaborazione che di tool tecnici	<input type="checkbox"/>										
	Prevedere modalità di gestione delle differenze culturali, demografiche e professionali verso il nuovo modello	<input type="checkbox"/>										
Servizi innovativi	Prevedere standard di processo nella progettazione e digitalizzazione di un servizio e standard di metodologie innovative di custode centricity (es. design thinking)	<input type="checkbox"/>	Prevedere la comunicazione e interoperabilità tra piattaforme e definizione standard anche su base internazionale	<input type="checkbox"/>								
	Delinare un nuovo modello di erogazione dei servizi che sfrutti le opportunità del lavoro agile, aumenti il valore, anche con parte del processo in outsourcing	<input type="checkbox"/>	Introdurre piattaforme usabili e accessibili anche per i non esperti (tailoring)	<input type="checkbox"/>								
							Prevedere una piattaforma di scambio dati pubblica amministrazione – intermediari - imprese (es. RUCP registro unico controlli provinciale)	<input type="checkbox"/>				

Tabella di sintesi degli standard

PROPOSTA DI LISTA DI CONTROLLO

allegato 6



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



FATTORE ABILITANTE	OBBIETTIVO STRATEGICO	STANDARD MINIMO						STANDARD IDEALE					
		DESCRIZIONE	STATO					DESCRIZIONE	STATO				
			non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato		non pianificato	pianificato	eseguito	controllato	revisionato
LOGISTICA E SPAZI FISICI	Organizzazione degli spazi interni	Mappare e/o analizzare attività da svolgere per configurare il layout degli uffici in modo funzionale rispetto ad esse e al tempo a loro dedicato. Una delle possibili metodologie con cui rivedere gli spazi di lavoro, dentro o fuori la sede, è la metodologia "activity based working" (ABW) per le cui specifiche si rimanda all'allegato.	<input type="checkbox"/>	Identificare i profili lavorativi all'interno dell'organizzazione in base all'attività svolta e al tempo ad essa dedicato in modo da venir meno la concezione di postazione fissa a favore della flessibilità	<input type="checkbox"/>								
	Definizione delle soluzioni di work setting	Individuare dei work setting più adatti in seguito all'analisi dell'effettiva disponibilità di spazi, delle necessità organizzative e delle diverse attività che si svolgono nelle sedi e definizione delle caratteristiche distintive di ogni work setting in relazione a: funzione e caratteristiche di utilizzo, dimensionamento dei locali, arredi, illuminazione e acustica, dotazione tecnologica. Per approfondimenti: vedi allegato 4 - Standard dimensionali spazi fisici - Schede	<input type="checkbox"/>	Implementare i work setting	<input type="checkbox"/>								
	Definizione delle workspace technologies	Individuare delle workspace technologies su cui investire	<input type="checkbox"/>	Adottare le tecnologie individuate	<input type="checkbox"/>								
	Definizione degli spazi da utilizzare in modo condiviso sul territorio	Identificare i bisogni reali di spazi sul territorio in base alla residenza dei lavoratori e/o le maggiori presenze turistiche ed individuazione di eventuali spazi da mettere a disposizione in seguito all'analisi e/o riorganizzazione degli spazi interni	<input type="checkbox"/>	Costituire reti di cooperazione tra le diverse organizzazioni interessate a spazi di coworking, unitamente agli enti locali – in particolare i comuni - motivati a promuovere lo sviluppo del territorio	<input type="checkbox"/>								
	Definizione delle procedure per l'utilizzo degli spazi condivisi sul territorio	Definire regole per l'utilizzo degli spazi condivisi in relazione a: gestione degli accessi, definizione di eventuali tariffe di utilizzo, aspetti legati alla riservatezza, aspetti legati alla sicurezza	<input type="checkbox"/>	Redigere un disciplinare ufficiale per l'assegnazione e l'uso degli spazi destinati all'attività di coworking (modalità di utilizzo delle postazioni, possibili destinatari, tipologia di coworking svolto (fisso o occasionale), tariffe, modalità di accesso, aspetti legati alla riservatezza dei dati e sicurezza)	<input type="checkbox"/>								