



DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 580 DEL 25/05/2021

DIREZIONE GENERALE

Numero proposta: 1267

OGGETTO: Modifica ed integrazione del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano.

Approvazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) del Comune di Milano.

Il presente provvedimento non comporta spesa.

Immediatamente eseguibile.

L'Anno duemilaventuno, il giorno venticinque, del mese di maggio, alle ore 19:00, si è riunita la Giunta Comunale.

Risultano presenti:

- Il Vice Sindaco SCAVUZZO Anna, in collegamento telematico presso il suo ufficio di Palazzo Marino;
- il Segretario Generale DALL'ACQUA Fabrizio in collegamento telematico presso il suo ufficio di Palazzo Marino, il Vice Segretario Generale Vicario Zaccaria Mariangela in collegamento telematico presso il suo ufficio di Palazzo Marino, Vice Segretario Generale Borrelli Maria Elisa - in collegamento telematico
- Tutti gli altri componenti della Giunta Comunale in collegamento telematico

Assiste il Direttore Generale MALANGONE Christian in collegamento telematico

Si dà atto che risultano presenti i seguenti n. 9 amministratori in carica:

NOMINATIVO	CARICA	PRESENTE
SALA GIUSEPPE	SINDACO	NO
SCAVUZZO ANNA	VICE SINDACO	SI
COCCO ROBERTA	ASSESSORE	NO
DEL CORNO FILIPPO RAFFAELE	ASSESSORE	SI
GALIMBERTI LAURA	ASSESSORE	SI
GRANELLI MARCO	ASSESSORE	SI

NOMINATIVO	CARICA	PRESENTE
GUAINERI ROBERTA	ASSESSORE	NO
LIMONTA PAOLO	ASSESSORE	SI
LIPPARINI LORENZO	ASSESSORE	SI
MARAN PIERFRANCESCO	ASSESSORE	SI
RABAIOTTI GABRIELE	ASSESSORE	NO
TAJANI CRISTINA	ASSESSORE	SI
TASCA ROBERTO	ASSESSORE	SI

Assume la presidenza il Vice Sindaco SCAVUZZO Anna

Partecipa il Segretario Generale DALL'ACQUA Fabrizio

IL PRESIDENTE

Constatata la legalità della riunione, invita la Giunta a trattare l'argomento segnato in oggetto;

Vista la proposta del Sindaco SALA Giuseppe in allegato e ritenuto la stessa meritevole di approvazione;

Dato atto che la medesima è corredata dei pareri previsti dall'art.49 del T.U. 18 agosto 2000, n. 267 nonché del parere di legittimità del Segretario Generale previsto dall'art. 2 - comma 1 - del Regolamento sul sistema dei controlli interni approvato con delibera CC n. 7 dell'11/02/2013;

Con votazione unanime

DELIBERA

Di approvare la proposta di deliberazione in oggetto;

data l'urgenza di dichiarare la presente deliberazione, con votazione unanime, immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, 4 comma del T.U. 267/2000



DIREZIONE GENERALE

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

OGGETTO

Modifica ed integrazione del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano.

Approvazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) del Comune di Milano.

Il presente provvedimento non comporta spesa.

Immediatamente eseguibile.

IL DIRETTORE
DELL'AREA ORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO PROFESSIONALE
Marina Ristori
(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE ORGANIZZAZIONE
E RISORSE UMANE
Valerio Iossa
(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE OPERATIVO
Carmela Francesca
(firmato digitalmente)

IL DIRETTORE GENERALE
Christian Malangone
(firmato digitalmente)

L'ASSESSORE ALLE POLITICHE DEL
LAVORO, ATTIVITÀ PRODUTTIVE,
COMMERCIO E RISORSE UMANE
Cristina Tajani
(firmato digitalmente)

IL SINDACO
Giuseppe Sala
(firmato digitalmente)

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO CHE

- ✓ l'istituto del lavoro agile (*smart working*), quale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa caratterizzata dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione del lavoro per processi, obiettivi e risultati, è diventato, anche alla luce della consistente accelerazione determinatasi a causa della pandemia da Covid-19, sistema ordinario di svolgimento delle attività lavorative anche nell'ambito della Pubblica Amministrazione;
- ✓ diversi sono stati gli interventi normativi in materia che hanno condotto ad una sistematizzazione ed introduzione a regime dell'istituto in questione, tra i quali in particolare si evidenzia:
 - l'art. 14 della L. 124/2015 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"* (Legge Madia), ove si prevede, tra l'altro, che le amministrazioni pubbliche adottino *"misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spaziotemporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera"*;
 - la Direttiva n.3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri, emanata in attuazione delle deleghe innanzi richiamate, avente ad oggetto *"Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro"* ed applicabile a tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1 comma 2 del D.lgs. n. 165/2001, con cui sono fornite indicazioni di carattere metodologico, organizzativo e gestionale per l'introduzione del lavoro agile;
 - la Legge n. 81 del 22 maggio 2017 *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"* (c.d. Jobs Act del lavoro autonomo) che definisce le condizioni e gli aspetti giuridici afferenti l'istituto dello *smart working*;
 - l'art. 263 comma 4-bis del D.L. n. 34 del 19.05.2020 convertito in Legge 17 luglio 2020, n. 77 recante *"Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile"* in cui si prevede, a modifica dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, quanto segue: *"Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le Organizzazioni Sindacali, il Piano Organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'art. 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle forme associative. [...]"*;

- l'art. 1 del D.L. 30 aprile 2021, n. 56 "Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi" laddove prevede che "All'articolo 263 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, relativo alla disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, sono apportate le seguenti modificazioni: [...] il secondo periodo è sostituito dal seguente: «A tal fine, le amministrazioni di cui al primo periodo, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b) , del medesimo articolo 87, e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.»";
- ✓ nel periodo di emergenza epidemiologica da Covid-19, in forza di specifiche previsioni normative in materia progressivamente approvate, lo *smart working* è diventato modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa sia nelle aziende private che nella Pubblica Amministrazione, superando definitivamente la fase di sperimentazione di tale istituto;
- ✓ con nota del 28 gennaio 2021, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha precisato con riguardo ai termini di redazione del Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) - le cui Linee Guida sono state diffuse con documento del medesimo Dipartimento nel mese di dicembre 2020 - che la scadenza per l'adozione del Piano rimane fissata al 31 gennaio di ciascun anno per le amministrazioni diverse dagli enti locali, per i quali invece la tempistica di approvazione dei piani di programmazione è quella stabilita dall'art. 169 TUEL, in quanto il documento in questione costituisce, per espressa previsione di legge, sezione del Piano della Performance degli enti in questione;

DATO ATTO CHE

- ✓ l'Amministrazione Comunale ha avviato fin dal 2014 un percorso di promozione, sia all'interno dell'ente che sul territorio metropolitano, di significative iniziative, anche con il coinvolgimento di imprese private, finalizzate alla diffusione e sistematizzazione della modalità lavorativa in "Lavoro Agile", introdotta dapprima in singole "giornate" e poi in "settimane";
- ✓ in tale ambito sono stati adottati specifici provvedimenti volti alla sperimentazione dello *smart working* nel Comune di Milano (tra cui in particolare deliberazioni di G.C. n. 1087 del 27.05.2016 e n. 1936 del 3.11.2017), a conclusione della quale si è proceduto con il percorso di dispiegamento a regime del Lavoro Agile (determinazione del Direttore Generale n. 192 del 4.10.2018) e con la definizione delle relative Linee Guida (determinazione del Direttore Generale n. 63 del 26.04.2019);
- ✓ il percorso avviato in tale ambito ha consentito al Comune di Milano, nel corso della fase più acuta dell'emergenza pandemica da Covid-19 nel 2020, laddove il lavoro agile è stato individuato come unica modalità di svolgimento dell'attività lavorativa dei dipendenti pubblici (con la sola esclusione delle attività indifferibili da svolgere in presenza), di fronteggiare positivamente tale situazione, mediante l'estensione massiva della facoltà di

effettuare la prestazione lavorativa in modalità "agile" a larga parte dei dipendenti, tra tutte le Direzioni dell'Ente;

- ✓ nelle more della regolamentazione sui temi del lavoro agile in sede di contrattazione collettiva nazionale, l'Amministrazione Comunale ha siglato con le Organizzazioni Sindacali, in data 30 marzo 2021, l'intesa sulla regolamentazione del lavoro agile all'interno del Comune di Milano ("*Verbale sulle Linee Organizzative del Lavoro Agile*" e "*Pre-intesa per la ricognizione degli istituti applicabili al personale che svolge la prestazione lavorativa in modalità agile*" con allegata "*Disciplina di alcuni istituti rimessi alla contrattazione integrativa relativamente alla prestazione in lavoro agile*";

CONSIDERATO CHE nell'ambito del contesto descritto e nelle more della regolamentazione sui temi del lavoro agile in sede di contrattazione collettiva nazionale, l'Amministrazione comunale intende comunque immediatamente procedere, in attuazione delle previsioni normative richiamate e a completamento del percorso avviato, alla formalizzazione e compiuta regolamentazione dell'istituto del lavoro agile mediante:

1. l'approvazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) del Comune di Milano, quale sezione del Piano della Performance dell'Ente, contenente specifiche previsioni in ordine a sei ambiti di attività così sintetizzabili:
 - a. la mappatura ed aggiornamento delle attività lavorabili da remoto;
 - b. l'individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'*homeworking*;
 - c. la comunicazione e gli strumenti per la collaborazione;
 - d. la formazione degli *smartworker*, dei *manager* e dei *middle manager*;
 - e. la digitalizzazione dei processi;
 - f. l'innovazione tecnologica.

Il POLA prevede altresì un'attività di monitoraggio attraverso un set di indicatori specifico ed un piano di sviluppo triennale;

2. l'adozione di specifica disciplina regolamentare sullo svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile mediante l'introduzione di Appendice dedicata, quale parte integrante del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, e di una specifica disposizione di rimando all'Appendice in questione;

RITENUTO PERTANTO NECESSARIO, in ottemperanza all'art. 263 comma 4-bis del D.L. n. 34 del 19.05.2020 convertito in Legge 17 luglio 2020, n. 77 s.m.i. e al percorso avviato e condiviso con le Organizzazioni Sindacali procedere:

- ✓ all'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) del Comune di Milano, allegato parte integrante alla presente deliberazione (all.1);
- ✓ all'introduzione di specifica Appendice, quale parte integrante del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi (Appendice n. 12), contenente la disciplina in ordine allo svolgimento da parte dei dipendenti dell'Ente della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile (all.3);
- ✓ al conseguente inserimento, nel Titolo Quarto dell'articolato regolamentare - denominato "*Ulteriori Meccanismi Operativi e di Gestione delle Risorse Umane*" - di una specifica

disposizione (art. 34-bis) rubricata “*Svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile*” di rimando all’Appendice 12;

ESAMINATA E CONDIVISA la proposta di POLA del Comune di Milano, quale sezione del Piano della Performance dell’Ente e di integrazione normativa del Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, come esposta, con introduzione dell’Appendice n. 11, quale parte integrante del Regolamento citato, contenente la disciplina sullo “*Svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile*”;

RITENUTO, CONSEGUENTEMENTE, NECESSARIO dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile al fine di consentire la tempestiva adozione dei correlati e conseguenti provvedimenti attuativi;

DATO ATTO CHE

- ✓ ai sensi dell’art. 49, comma 1 del D.lgs. n. 267/2000 il Direttore dell’Area Organizzazione e Sviluppo Professionale, il Direttore della Direzione Organizzazione Risorse Umane e il Direttore Operativo hanno espresso il parere di competenza, che si allega alla presente proposta di deliberazione, quale parte integrante;
- ✓ è stato, altresì, espresso il parere di legittimità del Segretario Generale, che si allega alla presente proposta di deliberazione, quale parte integrante;

VISTI

- ✓ il D.lgs. 18 agosto 2000 n. 267;
- ✓ il D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165;
- ✓ lo Statuto del Comune di Milano;
- ✓ il Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 1118 del 17 aprile 1998, sulla base degli indirizzi espressi dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 129 del 17 novembre 1997;
- ✓ il D.L. n. 34 del 19.05.2020 convertito in Legge 17 luglio 2020, n. 77;

DELIBERA

1. di approvare, con decorrenza immediata e per le motivazioni illustrate in parte motiva, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) del Comune di Milano, quale sezione del Piano della Performance dell’Ente, così come risulta dal documento allegato quale parte integrante (all. 1);

2. di approvare, altresì, con decorrenza immediata e per le motivazioni illustrate in parte motiva, le integrazioni al Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, così come risulta dal documento allegato quale parte integrate, comprensivo:
 - della tabella sinottica dell'articolato normativo (all. 2);
 - dell'Appendice n. 12 (all. 3);
3. di demandare ai dirigenti competenti l'adozione degli atti e dei provvedimenti conseguenti all'approvazione della presente deliberazione;
4. di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134 - 4° comma del D.lgs. 267/2000.

Firmato digitalmente da tajani cristina, SALA GIUSEPPE, CHRISTIAN MALANGONE, CARMELA FRANCESCA, IOSSA VALERIO, MARINA RISTORI



Allegato n. 1
alla proposta di Deliberazione di Giunta Comunale
n. 1267 del 20/05/2021 composto da 59 pagine

Il Direttore Operativo
Dott.ssa Carmela Francesca
Firmato digitalmente

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

Comune di Milano



Indice

1. Il contesto iniziale	3
2. La normativa di riferimento	7
3. Gli attori coinvolti	10
4. I cantieri del POLA del Comune di Milano	13
4.1 La definizione delle attività lavorabili da remoto e del contingente dei lavoratori agili	14
4.2 L'individuazione di sedi e spazi di lavoro	16
4.3 La comunicazione e gli strumenti per la collaborazione	19
4.4 La formazione degli smartworker, dei manager e dei middle manager	22
4.5 La digitalizzazione dei processi	27
4.6 L'innovazione tecnologica	32
5. Attività di monitoraggio	39
6. Il piano di sviluppo del POLA	34



1. Il contesto iniziale

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), si inserisce all'interno di uno scenario che, su scala nazionale e locale, risulta particolarmente orientato al miglioramento organizzativo dell'Ente Pubblico - e dunque delle sue prestazioni - nonché all'evoluzione del territorio e al benessere della sua comunità.

Da un lato, infatti, i contenuti del POLA del Comune di Milano si configurano come puntuali azioni a supporto di una strategia di potenziamento della Pubblica Amministrazione, finalizzata alla formazione dei lavoratori, alla digitalizzazione e all'efficientamento dei processi interni, al miglioramento dei servizi erogati nei confronti della città e dei suoi cittadini. Tali finalità, si inseriscono nel solco degli obiettivi strategici del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale (2021)¹. In tal senso, pertanto, il POLA si delinea come uno strumento di crescita, semplificazione, modernizzazione e innovazione, non soltanto per l'Ente -e dunque per le lavoratrici e i lavoratori- ma per tutta la comunità di riferimento.

D'altra parte, il POLA si introduce in un contesto da tempo orientato all'attivazione di servizi di prossimità, alla tutela dell'ambiente, all'economia di vicinato e al miglioramento del benessere della comunità cittadina. Il POLA, infatti, si pone in linea con alcuni obiettivi e piani strategici dell'Amministrazione già adottati e che proiettano il territorio in una dimensione di sviluppo integrato, sostenibile e innovativo dal punto di vista sociale, economico e culturale. In particolare, i contenuti del POLA devono essere letti come integrazione con:

- Il Piano dei Quartieri (2019): il piano dedicato alla scala urbana locale che, attraverso una serie di interventi previsti in termini di opere pubbliche e di servizi di vicinato, mira a superare il concetto di periferia, valorizzando l'identità, le vocazioni e le specificità di ogni quartiere della città, anche attraverso il coinvolgimento attivo dei suoi cittadini²;
- Il PGT 2030 (2019): il piano di accompagnamento della città al 2030 che, coniugando lo sviluppo complessivo del territorio con un'attenzione particolare per i nove Municipi e gli 88 quartieri (NIL - Nuclei di Identità Locale) milanesi, ha l'obiettivo di migliorare le condizioni ambientali, la qualità

¹ Siglato in data 10/03/2021

² Il Piano Quartieri ha infatti previsto 200 milioni di investimenti per interventi individuati e definiti in seguito a incontri aperti con la cittadinanza e su segnalazione della stessa, anche grazie allo strumento del Bilancio Partecipativo



della vita e l'offerta di verde di ciascun quartiere e di favorire la riqualificazione e la diffusione di servizi già esistenti, promuovendo al contempo pratiche di inclusione sociale e nuovi standard ambientali;

- Milano 2020. Strategia di adattamento (2020): il documento strategico per la cosiddetta "Fase 2" della pandemia Covid-19 che, con azioni immediate o da programmare per la gestione della "nuova normalità", modifica gli stili di vita dei cittadini verso un "nuovo ordinario", riorganizzando i tempi e gli orari della città, i servizi pubblici e le attività produttive nel tempo, con gli obiettivi di desincronizzare gli orari di entrata/apertura e uscita/chiusura, nonché di definire politiche atte a promuovere modelli di lavoro alternativi. In particolare, si consolida il Lavoro Agile come sistema ordinario di lavoro e occasione d'innovazione, stimolando la riscoperta della dimensione di quartiere con la diffusione di servizi in un'ottica di prossimità (la c.d. città in 15').

Inoltre, con l'obiettivo di armonizzare e di adattare gli orari dei servizi pubblici e privati alle esigenze di cittadini e alle attività produttive, già dal 1994³ il Comune di Milano, tra i primi in Italia, si è dotato di un Piano Regolatore degli Orari per la città, al fine di sviluppare politiche temporali urbane e produrre un Piano Territoriale degli Orari (PTO). Si aggiungono i piani di programmazione strategica sulla città elaborati dall'Amministrazione negli anni - tra i quali il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), il Piano di Governo del Territorio (PGT), il Piano di sviluppo del Welfare etc. - predisposti in continuità con le politiche dei tempi, con l'obiettivo di migliorare la fruibilità dei servizi pubblici, valorizzare la scala urbana locale, incentivare soluzioni di mobilità sostenibile e decongestionare il traffico cittadino.

1.1 I progetti di sviluppo del Lavoro Agile

Fin dal 2014, il Comune di Milano ha avviato progetti e accordi territoriali finalizzati alla promozione di forme di flessibilità organizzativa e lavorativa, orientate alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovendo varie iniziative, in collaborazione con soggetti istituzionali, accademici, aziendali, sindacali e di rappresentanza del mondo del lavoro, per la diffusione e sperimentazione del Lavoro Agile nel tessuto economico e nella propria organizzazione, generando crescente interesse ed adesione.

³ Deliberazione del Consiglio Comunale n. 251 del 18.07.1994



Particolarmente significative in termini di partecipazione, impatti e risonanza, sono state le iniziative denominate "*Giornata del Lavoro Agile*" (edizioni 2014-2016), in seguito "*Settimana del Lavoro Agile*" (edizioni 2017, 2018 e 2019), durante le quali il Comune di Milano e tutti i partner sottoscrittori di un accordo di condivisione di obiettivi e attività, hanno promosso la sperimentazione territoriale di forme di Lavoro Agile che hanno coinvolto, nel 2019, oltre 446 imprese e 53.520 lavoratrici e lavoratori.

Contemporaneamente, nel maggio 2016, l'Amministrazione, anticipando e precorrendo i tempi del dibattito nazionale, ha dato avvio a una strutturata sperimentazione di forme di Lavoro Agile al proprio interno, seguita da un graduale percorso di messa a regime del Lavoro Agile, all'interno del quale sono state approvate le "*Linee Guida per il Lavoro Agile*" contenenti le policy, le modalità di accesso, di organizzazione, gestione e fruizione dei rapporti di lavoro a distanza per i dipendenti dell'Ente. Il dispiegamento del Lavoro Agile al Comune di Milano è stato accompagnato da moduli di formazione interna che hanno coinvolto manager e middle manager delle Direzioni coinvolte nella sperimentazione: Direttori apicali, Direttori di Area, Posizioni Organizzative, Responsabili Unità Funzioni trasversali. A luglio 2019 sono stati attivati i primi 321 rapporti di Lavoro Agile stabili con la sottoscrizione di accordi individuali, mentre, a partire dal mese di settembre 2019, si avviava un training di accompagnamento e formazione per la restante parte dell'organizzazione.

L'insorgere dell'emergenza sanitaria da Covid19 ha accelerato fortemente il dispiegamento pianificato e ha trasformato - forzatamente - lo *smart working* in modalità ordinaria di prestazione lavorativa a distanza per oltre la metà della forza lavoro del Comune di Milano, utilizzando le modalità semplificate consentite dai decreti ministeriali di gestione dell'emergenza sanitaria. Potendo contare sull'infrastruttura tecnologica e su una formazione a distanza di accompagnamento e conoscenza delle caratteristiche del lavoro da remoto, dal 24 febbraio al 31 luglio 2020 sono stati avviati allo *smart working*, nella forma del Lavoro Agile Straordinario (LAS), 7.507 dipendenti.

A metà aprile 2020, dopo più di un mese di LAS, è stata somministrata una survey ai 6.828 lavoratori in quel momento autorizzati a lavorare a distanza; ha risposto alla survey quasi l'85% del campione, in forma volontaria e anonima, tramite accesso alla Intranet aziendale. L'obiettivo dell'indagine era di "ascoltare" le reazioni e le esperienze dei lavoratori agili e registrarne le segnalazioni. L'alto livello di gradimento emerso dall'esperienza e il desiderio di assestare la modalità del lavoro



da remoto anche uscendo dall'emergenza hanno ingenerato una serie di considerazioni anche di natura extra-organizzativa riguardo l'impatto economico, ambientale, sociale e urbanistico di un ricorso significativo allo smart working nella città.

A seguito dell'emanazione della Legge 77/2020, di conversione del decreto Rilancio, è stato chiesto alle Direzioni dell'Ente di condurre una puntuale attività di ricognizione delle funzioni compatibili con il lavoro a distanza, sulla scorta dei criteri contenuti nelle vigenti Linee guida per il Lavoro Agile, attribuendo a ciascuna delle funzioni mappate i contingenti di personale impiegato, con l'obiettivo di garantire il regolare ed efficace funzionamento degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei correlati standard qualitativi e dei termini di conclusione dei procedimenti.

Gli esiti della ricognizione hanno costituito la base di riferimento per determinare i contingenti che hanno accesso al Lavoro Agile in condizione di post-pandemia.

Infine, alla luce delle esperienze sopra descritte e in occasione dell'avviamento allo smart working nella modalità di LAS, l'Amministrazione ha avviato un piano di dispiegamento e graduale sostituzione delle postazioni di lavoro tradizionali, con l'obiettivo di dotare di dispositivi mobili i dipendenti destinati ad attività da remoto. Il piano in oggetto accompagnerà i lavoratori nell'esperienza di Lavoro Agile anche per i mesi futuri (per approfondimenti, si rimanda al par. 4.6.1 "Definizione della postazione di lavoro, piano di dispiegamento e progetto di assistenza").



2. La normativa di riferimento

Nel settore pubblico il primo esempio di lavoro a distanza, il telelavoro, venne introdotto dalla legge Bassanini-ter (L.191/1998) e disciplinato con il regolamento attuativo - D.P.R. 70/1999 - nel quale il telelavoro è definito come *una delle forme flessibili di impiego per la Pubblica Amministrazione*. Successivamente sono stati emanati l'Accordo quadro del 2000, i successivi contratti di comparto e le indicazioni dell'AIPA sulla gestione documentale. Ai sensi dell'art. 2, comma 1 del D.P.R. n. 70/1999, è definito telelavoro *"la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle Amministrazioni Pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce"*.

La più recente Legge 7 agosto 2015, n. 124, detta anche "Legge Madia", all'art. 14 *Conciliazione vita-lavoro*, indica l'obiettivo di rafforzare i meccanismi di flessibilità organizzativa per consentire una conciliazione tra vita e lavoro, non penalizzante sui percorsi di carriera. La Legge individua i cambiamenti da avviare, ossia le nuove misure organizzative nella Pubblica Amministrazione per favorire, attraverso il telelavoro e le altre modalità di lavoro a distanza, le cure parentali in modo da assicurare che almeno il 10% dei dipendenti pubblici che lo richiedono possano avvalersi di tale modalità senza alcuna penalizzazione ai fini del riconoscimento professionale e della progressione di carriera.

La regolazione del Lavoro Agile, dopo un periodo sperimentale caratterizzato da vuoti legislativi e parecchia confusione terminologica, avviene con l'emanazione della Legge n. 81 del 22 maggio 2017, c.d. Jobs Act del lavoro autonomo. La normativa definisce lo smart working in tutti i suoi aspetti giuridici: diritti dello smartworker e controllo da parte del datore di lavoro, strumenti tecnologici e modalità con cui viene eseguita l'attività da remoto. La norma rimanda ad un accordo scritto fra datore di lavoro e lavoratore l'esplicitazione delle modalità operative con le quali eseguire la prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, la durata dell'accordo, il rispetto dei tempi di riposo e del diritto alla disconnessione e le modalità di recesso. Altri elementi rilevanti sono: la parità di trattamento economico e normativo; il diritto all'apprendimento permanente; gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza.



L'evoluzione concettuale del lavoro a distanza in modalità agile si coglie nella specifica esecuzione della prestazione lavorativa che si basa su una maggiore autonomia del lavoratore nel definire le modalità esecutive della propria attività (tempo-spazio-risultati) e su una maggiore responsabilità dello stesso per il raggiungimento dei risultati pianificati. L'accordo tra lavoratore e datore di lavoro, nel quale si stabiliscono le modalità esecutive del rapporto di lavoro subordinato, rappresenta il cuore della disciplina del Lavoro Agile e deve conciliare le legittime aspettative del dipendente con la necessaria funzionalità ed efficienza delle attività, in un'ottica *win-win*.

Ad integrare la regolazione della materia per le Pubbliche Amministrazioni è intervenuta la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017 che fornisce indicazioni di carattere metodologico, organizzativo e gestionale per l'introduzione del Lavoro Agile.

Infine, con la Circolare INAIL n. 48/2017 sono state fornite le prime indicazioni circa l'obbligo assicurativo e la classificazione tariffaria, la retribuzione imponibile, la tutela assicurativa, la garanzia della salute e sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione e le istruzioni operative per la denuncia assicurativa.

Nel periodo di emergenza epidemiologica da Covid-19, il quadro di riferimento normativo si è via via delineato attraverso interventi legislativi a partire dal DL. 6 del 23.2.2020, dal DL. 9 del 2.3.2020 e dalla Direttiva n.1 del 2020. Nell'ambito del diritto del lavoro, lo smart working è diventato la modalità ordinaria di prestazione dell'attività lavorativa sia nella sfera delle aziende private che in quella della Pubblica Amministrazione, superando definitivamente la fase del regime sperimentale. L'estensione e il dispiegamento all'interno delle aziende sono diventati realtà anche grazie anche alla procedura semplificata che ha previsto la sospensione degli accordi individuali fra datore di lavoro e dipendenti (DPCM 26.4.2020). In ambito pubblico, l'obiettivo di garantire in ogni caso l'erogazione dei servizi in condizioni di sicurezza a tutela della collettività ha visto l'emanazione di circolari, direttive e DM che hanno altresì individuato strumenti a favore dei dipendenti con particolari esigenze di conciliazione vita-lavoro, quali ad esempio la presenza di disabilità all'interno del nucleo familiare e figli in didattica a distanza (D. L. n. 18/2020 convertito in legge n. 27/2020 e seguenti), fino ad arrivare al decreto Rilancio (D. L. 34/2020 convertito, con modificazioni dalla legge n. 77/2020 e successiva Circolare n. 3 del 24 luglio 2020). Tale decreto, infatti, ha stabilito che i lavoratori della Pubblica Amministrazione con mansioni compatibili con il lavoro da casa, avrebbero potuto restare in Lavoro Agile e



ha introdotto il POLA quale strumento di pianificazione organizzativa indicandone i tempi di adozione e i contingenti di persone da coinvolgere. In seguito, a partire dal 19 ottobre, si sono susseguiti una serie di DM necessari per offrire alle aziende e alla pubblica amministrazione strumenti per continuare a garantire la sicurezza dei lavoratori e fronteggiare l'emergenza sanitaria.



3. Gli attori coinvolti

Il Decreto emanato il 19 ottobre 2020 dal Ministero della Funzione Pubblica ha introdotto novità in merito all'organizzazione del Lavoro Agile nella Pubblica Amministrazione. In particolare, all'articolo 3 (Modalità organizzative), la norma individua in ciascun dirigente la figura responsabile della più efficace applicazione del Lavoro Agile attraverso l'organizzazione dei propri uffici su base giornaliera, settimanale o plurisettimanale, e attraverso la rotazione del personale anche tenendo conto delle eventuali disponibilità manifestate dai dipendenti.

Alla dirigenza, nell'ambito delle direttive di Ente, compete:

- l'individuazione delle attività lavorabili da remoto e del contingente di personale assegnato;
- l'adozione di soluzioni organizzative e di processo per semplificare l'accesso ai servizi e la digitalizzazione;
- la valutazione della compatibilità del Lavoro Agile con le potenzialità organizzative e con la qualità del servizio erogato in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- la programmazione di un'adeguata attività di formazione e addestramento alla modalità da remoto;
- la pianificazione di un'equa rotazione sulla modalità agile per i lavoratori che manifestino la volontà di aderire;
- lo sviluppo di forme di programmazione, monitoraggio e valutazione dei risultati, in linea con le priorità dell'Ente e dei cicli di performance.

Accanto al dirigente, il lavoratore agile assume una rilevanza maggiore rispetto al passato: responsabilizzazione ed autonomia diventano due aspetti imprescindibili. Dal lavoratore agile ci si aspetta che abbia piena consapevolezza dei contenuti e degli effetti della modalità di lavoro a distanza, che conosca la normativa di riferimento sia nazionale che di Ente (Regolamento, Informative sulla salute e sicurezza sul luogo di lavoro, sull'uso dei dispositivi tecnologici e sulla tutela dei dati e delle informazioni), che abbia una padronanza operativa dei servizi e delle applicazioni digitali e che partecipi attivamente alla formazione continua proposta, specifica per il ruolo e non solo.

È fondamentale il supporto di Organismi interni di consultazione e supporto su ambiti specifici.



In particolare:

- il **CUG** (*Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*) per il supporto allo sviluppo di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al benessere individuale e organizzativo;
- il **NIV** (*Nucleo Indipendente di Valutazione*) per la valutazione degli impatti sulla performance di Ente, che assume un ruolo ancora più importante nella misurazione dei risultati conseguiti e degli impatti organizzativi della modalità di lavoro mista (da remoto e in presenza);
- il **RTD** (*Responsabile della Transizione al digitale*) che ha il compito di definire un modello per l'adeguamento tecnologico, lo sviluppo del digitale e la cultura tecnologica, necessari a supportare i cambiamenti organizzativi per lo sviluppo del Lavoro Agile.

Imprescindibile è anche il confronto con le rappresentanze sindacali.

Nella fase di adozione del POLA è stato costituito un Gruppo di coordinamento interno con il compito di sviluppare, implementare, monitorare e verificare le azioni che l'Amministrazione metterà in campo perchè il Lavoro Agile diventi un'efficiente ed efficace modalità di lavoro ordinario. Il gruppo di coordinamento è costituito da componenti fissi (Direzione Generale, Direzione Risorse Umane, Demanio e Patrimonio, SIAD) e variabili a seconda della dimensione considerata.

Un nuovo ruolo viene anche attribuito al cittadino (considerato sia individualmente che nella forma associativa) e al mondo produttivo. L'Amministrazione infatti, anche ai fini del monitoraggio, è impegnata ad assicurare un'adeguata, periodica, informazione sul Lavoro Agile e a garantire la verifica dell'impatto del Lavoro Agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni pervenute.

La tabella seguente (Tabella A) illustra dal punto di vista operativo il coinvolgimento dei diversi attori nella governance del progetto di messa a regime del Lavoro Agile, secondo le linee d'indirizzo contenute nel presente Piano Organizzativo 2021/2023.



Tabella A: attori coinvolti nella messa a regime del Lavoro Agile e relative attività previste

ATTIVITÀ	AZIONI	RISORSE COINVOLTE	2021	2022	2023
Creazione del Gruppo di Lavoro per la redazione e il monitoraggio del POLA	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione componenti - Assegnazione piani di lavoro e ruoli 	<ul style="list-style-type: none"> - Direzione Generale - ORU - Siad - Demanio e Patrimonio - Altri soggetti individuabili 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione gruppo, redazione POLA e avvio attività pianificate 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoraggio delle attività - Implementazione delle azioni - Individuazione eventuali azioni correttive 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoraggio delle attività - Implementazione delle azioni - Individuazione eventuali azioni correttive
Gestione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto agli staff - Supporto agli smart worker - Gestione operativa dei rapporti di Lavoro Agile 	<ul style="list-style-type: none"> - ORU 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisione delle Linee Guida e trasformazione in Regolamento per il Lavoro Agile - Accompagnamento direzioni - Controllo dell'avanzamento delle attività pianificate nel POLA 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi must e criticità e riequilibrio progetto - Aggiornamento/riprogrammazione piani di lavoro del POLA - Rendicontazione progetto 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi must e criticità e riequilibri progetto - Aggiornamento/riprogrammazione piani di lavoro del POLA - Rendicontazione progetto



4. I cantieri del POLA del Comune di Milano

Nei prossimi paragrafi sono identificati alcuni "cantieri di lavoro" che costituiscono gli ambiti prioritari di impegno dell'Amministrazione, correlati allo sviluppo del Lavoro Agile, il cui aggiornamento annuale è funzione dei risultati costantemente monitorati e degli stati di avanzamento raggiunti alla fine di ogni anno di gestione.

La modalità di lavoro per la realizzazione degli obiettivi contenuti nei cantieri sarà improntata alla collaborazione, aperta al confronto tra tutti i soggetti coinvolti e disponibile all'ascolto e alla costante riprogrammazione delle attività in virtù dell'esperienza vissuta.

Per l'attuazione delle attività di ogni cantiere si partirà dall'esame dello stato dell'arte, evidenziando risorse ed eventuali ostacoli alla realizzazione degli obiettivi, rielaborando di volta in volta soluzioni condivise per abilitare l'attuazione dei processi di innovazione.

Il risultato atteso del lavoro svolto all'interno di ogni cantiere è quello di attuare un modello di prestazione lavorativa innovativa, "win-win", caratterizzata da una forte responsabilizzazione dei/delle lavoratori/trici, in un impegno congiunto al costante miglioramento dei servizi e delle attività dell'Amministrazione.

Tutto ciò premesso in riferimento al metodo di lavoro, per il periodo di validità del presente POLA, triennio 2021/2023, sono stati identificati 6 cantieri di sviluppo:

1. la puntuale mappatura ed aggiornamento delle attività lavorabili da remoto al fine di rendere omogenea la rilevazione e l'attribuzione del contingente dei lavoratori agili;
2. l'individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'*homeworking*;
3. la comunicazione e gli strumenti per la collaborazione;
4. la formazione degli smartworker, dei manager e dei middle manager;
5. la digitalizzazione dei processi;
6. l'innovazione tecnologica.

Per ognuno dei cantieri individuati verranno illustrati, nei successivi paragrafi, gli obiettivi e le modalità di intervento che si intendono sviluppare nel periodo di riferimento. Inoltre, alla fine di ogni paragrafo, una tabella riepilogativa evidenzia



gli owner e i soggetti coinvolti in ogni cantiere, le attività da realizzare, le relative azioni da implementare.

Per un quadro completo relativo allo sviluppo delle azioni di ciascun cantiere nell'arco del triennio individuato, invece, si rimanda al capitolo 6 **"Piano di sviluppo del Lavoro Agile"**.

4.1 La definizione delle attività lavorabili da remoto e del contingente dei lavoratori agili

Nell'autunno 2020 l'Amministrazione ha coinvolto le Direzioni dell'Ente in una puntuale rilevazione e ricognizione delle attività lavorabili da remoto e del personale ad esse assegnate. Il lavoro è servito a strutturare un impianto di base in continuo aggiornamento, in particolare nel primo anno di sperimentazione del Pola, in funzione dell'ottimizzazione dei processi implementati e delle innovazioni tecnologiche introdotte.

Per ottenere una mappatura comprensiva di tutte le attività dell'Ente lavorabili da remoto, è stato chiesto ad ogni Direzione di individuare le funzioni per macro-ambiti aggregati, riferibili ad unità omogenee dal punto di vista organizzativo e di indicare il numero dei dipendenti assegnati alle attività rilevate utilizzando il concetto di "prevalenza".

Il risultato della ricognizione⁴, elaborata a livello di singola Unità organizzativa, con successive integrazioni, ha individuato complessivamente 6.581 potenziali lavoratori agili. La tabella seguente (Tabella B) illustra il riepilogo dei contingenti di personale mappati nelle 25 Direzioni dell'ente.

Tabella B: contingenti di personale assegnato a funzioni lavorabili da remoto suddivisi per ciascuna Direzione del Comune di Milano

N.	DIREZIONE	Totale
1	DIREZIONE AVVOCATURA	70
2	DIREZIONE BILANCIO E PARTECIPATE	256
3	DIREZIONE CASA	111
4	DIREZIONE CENTRALE UNICA APPALTI	163
5	DIREZIONE CULTURA	632
6	DIREZIONE DEMANIO E PATRIMONIO	177
7	DIREZIONE ECONOMIA URBANA E LAVORO	338

⁴ Aggiornata al 31/12/2020



N.	DIREZIONE	Totale
8	DIREZIONE EDUCAZIONE	776
9	DIREZIONE GENERALE	67
10	DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI	224
11	DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	197
12	DIREZIONE POLITICHE SOCIALI	655
13	DIREZIONE QUARTIERI E MUNICIPI	406
14	SEGRETERIA GENERALE	26
15	DIREZIONE SERVIZI CIVICI PARTECIPAZIONE E SPORT	466
16	DIREZIONE SERVIZIO DI PRESIDENZA DEL CONSIGLIO COMUNALE	77
17	DIREZIONE SICUREZZA URBANA	832
18	DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE	166
19	DIREZIONE SPECIALISTICA INCASSI E RISCOSSIONI	117
20	DIREZIONE TECNICA	256
21	DIREZIONE TRANSIZIONE AMBIENTALE	73
22	DIREZIONE URBANISTICA	308
23	DP INTERNAL AUDITING	11
24	GABINETTO DEL SINDACO	157
25	DS AUTORITA' DI GESTIONE E MONITORAGGIO PIANI	19
	TOTALE	6.581

Conclusa l'emergenza sanitaria, l'adesione al Lavoro Agile, come prevede la legge 81/2017, sarà volontaria e soggetta alla stipula di un accordo individuale che, insieme al "Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in Lavoro Agile" e alle disposizioni organizzative dell'Ente, definiscono il contesto e le regole applicabili alla modalità dello smart working. Da parte delle Direzioni sarà necessario monitorare e aggiornare, laddove necessario, la ricognizione delle attività lavorabili da remoto, provvedere al dimensionamento delle giornate di Lavoro Agile nell'ambito delle disposizioni emanate dall'Ente, garantire un continuo equilibrio delle esigenze legate all'erogazione dei servizi e alla funzionalità organizzativa con quelle, eventuali, di necessaria rotazione dei lavoratori nella modalità del lavoro da remoto, nonché, ovviamente provvedere alla puntuale programmazione e verifica dei risultati attesi dalla prestazione.

Da parte del lavoratore la richiesta di adesione, volontaria e reversibile, dovrà contenere la correlazione con le funzioni effettuabili a distanza, la pianificazione della attività e dei risultati.



La tabella a seguire (Tabella C), infine, illustra il piano di lavoro per la definizione delle attività lavorabili da remoto e del contingente dei lavoratori agili.

Tabella C: owner, soggetti coinvolti, attività e azioni per il cantiere "attività lavorabili da remoto"

#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	AZIONI
1	ATTIVITÀ LAVORABILI DA REMOTO	ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZZAZIONE RISORSE UMANE • TUTTE LE DIREZIONI 	1.1 Aggiornamento attività/processi lavorabili da remoto	1.1.1 Analisi e confronto per macro aggregati di funzioni rilevate (aree tecniche, area amministrativa, funzioni di staff,...) 1.1.2 Confronto con le aree di coordinamento/direzioni 1.1.3 Definizione nuova mappatura e aggiornamento annuale 1.1.4 Aggiornamento annuale POLA con attività e contingenti lavorabili da remoto

4.2 L'individuazione di sedi e spazi di lavoro

Nel corso del periodo emergenziale, lo smart working ha necessariamente coinciso con l'*homeworking*, con non poche difficoltà per quei lavoratori che hanno dovuto condividere spazi spesso ristretti con altri familiari ed esigenze difficilmente conciliabili.

La difficoltà è emersa chiaramente anche nella survey somministrata ai lavoratori agili straordinari del mese di aprile 2020, nella quale la difficoltà a lavorare da casa propria per la mancanza di spazi e tecnologie adeguate è stata ripetutamente evidenziata, così come è stato riconosciuto che la mancanza di socializzazione con i colleghi sia un fattore fortemente limitante. L'Amministrazione, dal canto suo, valorizza da sempre la socializzazione ed i contesti che favoriscono la relazione e lo scambio, come occasioni di arricchimento e di sostegno al senso di comunità organizzativa.



D'altra parte, il 51,8% dei dipendenti del Comune di Milano proviene da fuori città: in tal senso, individuare delle sedi di prossimità al domicilio del lavoratore, o vicine ai principali nodi di interscambio del trasporto pubblico locale, consentirebbe all'Amministrazione di perseguire gli obiettivi di riduzione degli spostamenti e di promozione della vivibilità della città e al lavoratore di utilizzare occasioni di conciliazione degli impegni lavorativi con quelli di vita.

Per questi motivi, l'Amministrazione predisporrà azioni di estensione delle sedi di lavoro e di riprogettazione dello spazio fisico di lavoro e degli spazi condivisi, offrendo varie disponibilità di postazioni dislocate sul territorio comunale ed oltre.

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

- nell'adeguata progettazione degli spazi di lavoro - anche condivisi - nelle nuove sedi del comune di Milano;
- nell'individuazione di ulteriori spazi di lavoro negli immobili del Comune di Milano distribuiti sul territorio (c.d. sedi di "near working");
- nell'utilizzo della rete delle società partecipate per ampliare le sedi di lavoro e generare una proficua "contaminazione" fra categorie di lavoratori di diversa appartenenza, ma con grandi similitudini in termini di utenti finali;
- nell'opportunità di utilizzare spazi all'interno di aziende private, quali ambienti fruibili dai dipendenti dell'Amministrazione in modalità di smart working;
- nella stipula di un eventuale accordo con la rete degli spazi di coworking che hanno siglato un accordo con il Comune di Milano per entrare a far parte di un "elenco qualificato".

La tabella a seguire (Tabella D) illustra il piano per l'individuazione delle sedi e spazi di lavoro, distinguendo tra locali di proprietà comunale e locali privati.

Tabella D: owner, soggetti coinvolti, attività e azioni per il cantiere "sedi e spazi di lavoro alternativi"

#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	AZIONI
2	SEDI E SPAZI DI LAVORO	DEMANIO E	• ORGANIZZAZIONE	2.1 Individuazione	2.1.1 Mappatura sedi e spazi di



ALTERNATIVI	PATRIMONIO	E RISORSE UMANE	di sedi e spazi di lavoro alternativi all'homeworking in sedi comunali	lavoro di proprietà comunale
		<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE 		2.1.2 Mappatura delle postazioni comunali da rendere disponibili per lavoro smart/ near working (numero/location)
				2.1.3 Definizione di requisiti/elementi propedeutici all'attivazione delle postazioni (sicurezza, timbratura, protocolli, modalità di accesso, modalità di prestazione lavorativa)
				2.1.4 Definizione di un piano per messa a disposizione graduale delle sedi e delle postazioni
				2.1.5 Definizione di sistemi di prenotazione e gestione degli spazi
			2.2.1 Mappatura delle sedi non comunali per lo smart working (co-working, società partecipate, aziende)	
		<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE • SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE • ECONOMIA URBANA E LAVORO 	2.2 Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'homeworking in sedi non comunali	2.2.2 Valutazione dei fabbisogni per le postazioni da attivare in ogni sede non comunale
				2.2.3 Definizione di requisiti/elementi propedeutici all'attivazione delle postazioni



					2.2.4 Definizione di un piano di attivazione di sedi non comunali per lo smart working (co-working, società partecipate, aziende)
--	--	--	--	--	---

4.3 La comunicazione e gli strumenti per la collaborazione

La comunicazione interna nel Comune di Milano è da tempo, oltre che una leva manageriale, uno strumento fondamentale di informazione, ingaggio ed empowerment dei dipendenti. Sia nella fase emergenziale, che nella fase di assestamento e messa a regime dello smart working, infatti, si è dimostrata lo strumento principale per la condivisione delle nuove modalità organizzative, della formazione e diffusione di proposte per la gestione delle nuove condizioni di lavoro.

In questo contesto, la nuova release della piattaforma Intranet - SpazioComune - gioca, all'interno dell'Ente, un ruolo fondamentale nell'evoluzione organizzativa e nel coinvolgimento del personale sugli obiettivi strategici dell'Ente: processi che, in questa fase contrassegnata anche da grandi cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, diventano ancora più rilevanti.

Attraverso la rete Intranet, infatti, l'Ente persegue gli obiettivi di:

- garantire al personale le informazioni e i contenuti necessari per un ottimale svolgimento delle attività lavorative, il monitoraggio delle possibili evoluzioni organizzative, l'introduzione di nuove normative, regolamenti ed eventuali modifiche e/o aggiornamenti;
- stimolare la crescita professionale, promuovendo opportunità lavorative e occasioni di formazione *on line* propedeutiche allo sviluppo professionale stesso;
- garantire l'accesso ai programmi di formazione previsti nel Piano della formazione, attuati con modalità asincrona e/o su piattaforma;
- garantire al personale lo sviluppo e la fruibilità dei servizi e degli strumenti operativi, stimolando il processo di digitalizzazione;



- assicurare, in via permanente, l'informazione obbligatoria relativa agli adempimenti anticorruzione previsti dalle norme;
- promuovere la divulgazione degli obiettivi e dei progetti strategici dell'Amministrazione;
- sviluppare il coinvolgimento e la partecipazione del personale nei percorsi e nei processi di cambiamento, nonché l'engagement dei lavoratori e delle lavoratrici nella community;
- migliorare l'efficacia della comunicazione interna con puntuali attività di monitoraggio;
- diffondere buone pratiche e comportamenti positivi e proattivi tra management e personale, al fine di ridurre le resistenze al cambiamento;
- favorire modalità e occasioni di comunicazione tra dipendenti - anche smartworker- limitando gli effetti della distanza sulla costruzione di relazioni e sullo scambio diretto di know-how.

Inoltre, attraverso la rete Intranet, verrà permanentemente garantita a tutto il personale, nella massima trasparenza la possibilità di migliorare la rispettiva posizione di lavoro attraverso l'adesione alle opportunità offerte, in particolare:

- accesso ai programmi di formazione previsti nel Piano della Formazione, affinché i dipendenti possano continuare a formarsi;
- partecipazione alle selezioni e/o ai reperimenti per specifiche ed innovative posizioni di lavoro, affinché sia incoraggiata e supportata la mobilità interna.

La piattaforma potrà essere altresì un luogo di pubblicizzazione di progetti dell'Ente, per favorire la diffusione delle "buone pratiche" e per promuovere, tra il personale, relazioni di collaborazione trasversali alternative a quelle verticali e/o parcellizzate, tradizionalmente utilizzate nelle strutture in cui prevale la gerarchia rispetto all'organizzazione di lavoro per team/progetti.

Per supportare il Lavoro Agile, l'organizzazione deve continuare nella ricerca, in sicurezza, di strumenti adattabili alle esigenze di flessibilità di spazio e tempo, così da creare veri e propri ambienti virtuali di lavoro atti a soddisfare i bisogni emergenti di collaborazione, condivisione della conoscenza in rete e sviluppo di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione. Pertanto, a servizio dello scambio e del senso di appartenenza,



oltre alla rete Intranet, l'Amministrazione mette a disposizione e incentiverà l'utilizzo di:

- piattaforme di collaborazione professionale (es. cartelle condivise, programmi per la creazione di pagine web, etc.);
- applicazioni per la costruzione di relazioni, lo scambio di pratiche collaborative e la condivisione di conoscenze e competenze (es. programmi per videochiamate, applicazioni web per l'ufficio, etc.).

Le tecnologie digitali, se da una parte costituiscono un fattore abilitante e un elemento di stimolo, dall'altra rappresentano un amplificatore e acceleratore di processi relazionali. La vera sfida è data non tanto dall'introduzione di nuovi strumenti, ma nel fare in modo che questi influenzino positivamente il modo di lavorare, creando opportunità di relazione e collaborazione più mature. Tale processo, perché si trasformi realmente in fattore abilitante, dovrà essere sostenuto da:

- un'analisi degli strumenti di collaborazione esistenti, disponibili e necessari e dal relativo piano di acquisizione;
- un piano di accompagnamento/formazione che aumenti la consapevolezza delle opportunità insite degli strumenti messi a disposizione.

Per un utilizzo efficace dei nuovi strumenti si deve, dunque, porre attenzione alle soft skill e alle digital soft skill, ovvero all'insieme di competenze relazionali e comportamentali che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali: dalla capacità di risolvere problemi tecnici all'identificazione dei propri gap di competenze digitali; dalla tutela dei propri dati alla netiquette nell'uso dei social media; dalla ricerca di informazioni online alla realizzazione di contenuti digitali.

Sul tema delle competenze, si rimanda all'approfondimento nella sezione dedicata agli interventi formativi.

Un ultimo aspetto riguarda la comunicazione esterna: le ultime normative⁵ sottolineano infatti il ruolo dell'Amministrazione nella comunicazione del proprio operato verso l'esterno, in una logica di accountability. Pertanto - nell'ottica di una rendicontazione pubblica - la comunicazione esterna sarà specificatamente mirata a riportare gli esiti delle attività di monitoraggio, focalizzandosi in particolare sulle ricadute dello smart working sulla città.

⁵Decreto Ministeriale del 19 ottobre 2020



La tabella a seguire (Tabella E) illustra il piano di lavoro per le attività di comunicazione.

Tabella E: owner, soggetti coinvolti, attività e azioni per il cantiere "comunicazione"

#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	AZIONI
3	COMUNICAZIONE	DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE ECONOMIA URBANA E LAVORO	<ul style="list-style-type: none"> • TUTTE LE DIREZIONI • SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE 	3.1 Comunicazione interna	3.1.1 Sviluppo e adeguamento di uno spazio dedicato al Lavoro Agile sulla Intranet aziendale
					3.1.2 Definizione di un piano di comunicazione e promozione di strumenti necessari alla diffusione e all'impiego consolidato di Lavoro Agile (es. documenti di policy interna, linee guida, direttive, regolamenti, accordi individuali, strumenti di monitoraggio delle attività, software gestionali,....)
				3.2 Comunicazione esterna	3.2.1 Attività di condivisione e comunicazione dei risultati derivati dall'attività di monitoraggio con la cittadinanza e il mondo produttivo

4.4 La formazione degli smartworker, dei manager e dei middle manager

All'interno del quadro di sviluppo organizzativo che accompagna il dispiegamento dello smart working, gli interventi di formazione rappresentano uno strumento fondamentale per sviluppare le necessarie competenze aggiuntive e abilitanti alla nuova modalità di lavoro da remoto: i modelli di leadership, di *empowerment* individuale e organizzativo per la programmazione, gestione e rendicontazione delle attività e la gestione dei team, modelli di



diversity management e la gestione del *work-life balance*, l'utilizzo e la promozione delle potenzialità delle nuove tecnologie, l'organizzazione del *self-time* e le dinamiche relazionali nei gruppi di lavoro a distanza.

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

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

Ciascun piano operativo risponderà alle finalità di:

- sensibilizzare in primo luogo la dirigenza, ma contestualmente anche il restante personale, in merito al plusvalore organizzativo del Lavoro Agile, come strumento di cambiamento radicale delle tradizionali modalità di lavoro e anche di supporto ad una migliore conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di vita familiare;
- ripensare i processi di lavoro e di servizio in modalità digitale e lavorabile a distanza, facendo di questa condizione l'occasione per la semplificazione e razionalizzazione delle fasi di lavoro che facilitino l'accesso e la fruizione dei servizi da parte dei cittadini/utenti;
- sviluppare nuove competenze, adeguate al cambiamento epocale in atto nelle modalità di lavoro e di erogazione dei servizi nella Pubblica Amministrazione, adeguare il senso di appartenenza e di responsabilità, rinnovare il valore percepito del ruolo pubblico;
- utilizzare al meglio le nuove tecnologie e le loro potenzialità, anche in un'ottica di "rete" e di "responsabilità sociale" dell'Amministrazione nei confronti degli stakeholder;
- presentare i principali strumenti necessari alla diffusione e all'impiego consolidato di modalità di Lavoro Agile (documenti



di policy interna - linee guida/direttive/regolamenti - accordi individuali, strumenti di monitoraggio delle attività, software gestionali etc.);

- acquisire consapevolezza sulle adeguate modalità di svolgimento della prestazione in agile, a garanzia della salute e sicurezza sul lavoro.

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

- top management/management/middle management/funzioni di supporto - Direttori, Direttori di Area, Dirigenti, Posizioni Organizzative, Alte Professionalità, Responsabili Unità Funzioni trasversali;
- smartworker e lavoratori in presenza - tutto il personale che pratica il Lavoro Agile o che è inserito in team di smartworker;
- team remotizzati, coinvolti in processi di lavoro che richiedono la gestione delle interdipendenze intra e intergruppo.

Ciascun Piano Operativo si snoda lungo quattro assi di intervento, considerati fondanti per una efficace dispiegamento/accompagnamento del Lavoro Agile:

- 1. riqualificazione e digital skill di base**, con percorsi trasversali di aggiornamento e riqualificazione professionale; l'obiettivo è di abilitare la trasformazione delle competenze verso i trend evolutivi tecnologici delle attività, così da focalizzare nella nuova logica i diversi ruoli professionali su attività più in linea con le esigenze attuali e future, ivi compresa la capacità di trasferire l'operatività tradizionale su piattaforme digitali e di interagire in maniera diretta con strumenti e canali digitali;
- 2. cambiamento organizzativo/change management**, in continuità con il più ampio progetto di trasformazione digitale già avviato (che include la revisione di gran parte dei processi organizzativi e dei principali sistemi operativi ad essi connessi); i percorsi relativi a questo ambito rispondono alla necessità di supporto all'innovazione ad alto impatto organizzativo accompagnando anche il processo di *change management*;
- 3. digital mindset**, con particolare riferimento ad un modello comportamentale aperto e capace di cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale; ciò risulta



fondamentale per poter agire in maniera allineata con le sollecitazioni del contesto esterno, anche in termini di innovazione della Pubblica Amministrazione;

4. comportamenti organizzativi e leadership, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo di nuove competenze su strumenti di collaborazione e di nuove soft skill per la gestione efficace del lavoro da remoto; sono contemplati interventi che mirano anche ad aumentare la capacità del top e del middle management nella gestione di team remotizzati, con programmi di leadership dedicati, coerenti con la digitalizzazione, le relazioni organizzative e il lavoro a distanza.

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

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

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

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

La tabella a seguire (Tabella F) illustra il piano di lavoro per le attività di formazione, distinguendo tra target management e middle management e lavoratori utenti.

Tabella F: owner, soggetti coinvolti, attività e azioni per il cantiere "formazione"

#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	AZIONI
---	------------------------	-------	-------------------	----------	--------



4	FORMAZIONE	DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none"> • TUTTE LE DIREZIONI • SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE 	4.1 Formazione management e middle management	4.1.1 Analisi dei fabbisogni formativi, anche mediante uso di focus group, per target management e middle management in ambito di innovazione organizzativa, programmazione e rendicontazione, competenze digitali e soft skill			
					4.1.2 Definizione di un piano triennale e di piani operativi annuali di formazione per management e middle management			
					4.1.3 Definizione di un piano di sensibilizzazione ed engagement su potenzialità del Lavoro Agile (pillole formative)			
								4.1.4 Erogazione delle attività formative
				4.2 Formazione lavoratori utenti	4.2.1 Analisi dei fabbisogni formativi, anche mediante uso di focus group, per lavoratore utente in ambito di innovazione organizzativa, programmazione e rendicontazione, competenze digitali e soft skill			
					4.2.2 Definizione di un piano triennale e di piani operativi annuali di formazione per lavoratore utente			
4.2.3 Definizione di un piano di sensibilizzazione ed engagement su potenzialità del Lavoro Agile (pillole formative)								



					4.2.4 Erogazione delle attività formative
--	--	--	--	--	---

4.5 La digitalizzazione dei processi

La "Digitalizzazione dei processi, innovazione e sviluppo di sistemi integrati per una efficace ed efficiente gestione del patrimonio informativo del Comune di Milano" è uno degli obiettivi strategici contenuti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) dell'attuale mandato amministrativo. Di fatto, però, la trasformazione digitale di processi e servizi ad accesso esterno è da anni nell'agenda delle priorità dell'Ente, che ha proficuamente lavorato sia per costruire l'infrastruttura tecnologica in grado di supportare le innovazioni sui servizi e sui processi, sia per trasformare, rivedere e automatizzare una serie di processi di lavoro di priorità strategica.

L'Amministrazione comunale ha, peraltro, creato un'apposita struttura interna, l'Area Innovazione e Digitalizzazione Processi, deputata a pianificare e realizzare il piano di digitalizzazione dei processi, in stretta collaborazione con la Direzione Sistemi Informativi ed Agenda Digitale.

L'obiettivo è di restituire un quadro completo dei servizi già erogati digitalmente e di lavorare su quelli che ancora non lo sono (o che lo sono solo parzialmente), con l'intento di predisporre piani integrati di azione che guardino allo sviluppo sia dei servizi digitali, sia delle possibilità di accesso al lavoro da remoto.

I piani di digitalizzazione prevedono la **mappatura** di tutti i processi distinguendo:

- a) i processi 100% interni (es. quelli gestiti dagli applicativi SAP, il sistema documentale Auriga, ...);
- b) i processi con front end esterno e back end interno (es. gli sportelli digitali del SUE, SUAP, dello Sportello Unico Eventi, ...);
- c) i processi al 100% con front end esterno verso i cittadini (es. servizi di portale).

In particolare, nel corso del 2021 in esito alla **mappatura**, verranno individuati i nuovi processi da digitalizzare in ambito a) e b), tenendo conto anche dei seguenti criteri, quali:

- l'estensione di processi/piattaforme esistenti (es. Auriga e SAP);
- la numerosità degli utenti, la frequenza di utilizzo dei processi;



- la velocità di realizzazione, i requisiti per il change management.

Tale mappatura, consentirà di individuare le priorità di sviluppo, l'impatto nel breve-medio periodo della digitalizzazione e l'usabilità in caso di accesso al lavoro da remoto.

Con riferimento ai processi di cui alla lettera c), cioè quelli rivolti ai cittadini, l'individuazione dei processi da digitalizzare nel corso del 2021, sarà effettuata tramite analisi congiunta con il Digital Lead.

Nel corso del 2022, sarà dato avvio ai progetti di digitalizzazione sulla scorta delle priorità individuate nell'ambito dell'analisi svolta nel 2021.

L'attuale roadmap dell'Amministrazione comunale per i processi di cui alle lettere a) e b) prevede, per il 2021 e il 2022, l'estensione di alcuni dei processi già in fase di automazione.

SAP

Nel corso del 2021 e 2022, si intende estendere l'utilizzo della piattaforma **SAP S/4 HANA**, software di gestione che potrà garantire la progressiva integrazione in un unico sistema di tutti - o della maggior parte - dei processi rilevanti per l'Ente, nonché delle funzioni "aziendali" dello stesso (ad esempio, acquisti, patrimonio, etc.) con la quale, nel corso del 2020, sono stati digitalizzati due dei principali processi di acquisto dell'Amministrazione Comunale, ovvero:

- il modulo "Piano Biennale degli Acquisti dei beni e servizi (PBA)", che permette alle varie Direzioni del Comune di dichiarare le rispettive previsioni di spesa ed alla Direzione Centrale Unica Acquisti di raccogliere le esigenze, armonizzarle e predisporre il PBA nel rispetto delle tempistiche richieste;
- il modulo "Piano Triennale delle Opere Pubbliche (PTO)", che permette di raccogliere le varie proposte riguardanti iniziative di spesa legate ai lavori pubblici di ogni tipologia, di armonizzarle e predisporre il PTO nel rispetto delle tempistiche richieste.

Nel corso del 2021, in particolare, la digitalizzazione tramite la piattaforma SAP si estenderà con la messa in esercizio del modulo "Patrimonio", che riguarderà l'Inventario del patrimonio immobiliare del Comune di Milano e la gestione dei contratti/bollettazione e la realizzazione per il 2022 del modulo Contabilità Finanziaria-Economico-Patrimoniale. Successivamente, verrà esteso il modulo PTO per gestire l'esecuzione dei Lavori Pubblici e Monitoraggio delle Opere.



Gli obiettivi di tale digitalizzazione sono:

- l'integrazione dei moduli per gli acquisti e per la gestione del patrimonio con il modulo Gestione Bilancio/Contabilità Economica Patrimoniale;
- la dematerializzazione totale di numerosi processi contabili, di pianificazione degli acquisti, di monitoraggio dei lavori con abolizione carta e firma olografa;
- l'abilitazione del lavoro a distanza;
- la semplificazione della mappa degli applicativi (dismissione di vari software «satellite» a favore di SAP come unico strumento interfacciato con altri applicativi dedicati - es. Auriga);
- l'inserimento unico del dato comune a più processi trasversali, che diventa immediatamente disponibile a tutti gli utilizzatori autorizzati.

AURIGA

L'adozione della piattaforma documentale **Auriga** ha permesso di digitalizzare totalmente, a partire dal 2019, alcuni dei principali processi interni dell'Amministrazione, in particolare la redazione delle determinazioni dirigenziali, la protocollazione e la gestione degli invii di comunicazioni via PEC.

Per il 2021, il programma evolutivo di Auriga prevede:

- la digitalizzazione delle ordinanze sindacali;
- la digitalizzazione del processo del TSO;
- l'avvio del progetto relativo alle Delibere di Giunta e di Consiglio (2022), la digitalizzazione del processo di richiesta di visure edilizie.

SPORTELLI TELEMATICI

Il percorso di digitalizzazione degli sportelli che il Comune di Milano ha intrapreso in questi ultimi anni, ha consentito di migliorare le modalità operative della Pubblica Amministrazione nell'ambito degli adempimenti amministrativi previsti dalla normativa vigente, in un'ottica di razionalizzazione delle risorse economiche e di semplificazione dei procedimenti amministrativi.

Il sistema degli **sportelli telematici**, in particolare, ha permesso di digitalizzare lo Sportello Unico dell'Edilizia (SUE) e lo



Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP) che condividono il front end realizzato utilizzando il portale "IMPRESA IN UN GIORNO", sviluppato dal sistema camerale nazionale.

SUE

L'attività ha come oggetto la digitalizzazione della ricezione e della gestione delle pratiche dello Sportello Unico Edilizia e quindi l'attivazione di tutto quanto necessario per accompagnare il radicale cambiamento che comporta il passaggio dal cartaceo al digitale. Già nel corso del 2019 e del 2020 sono stati digitalizzati circa nove processi SUE.

Per il 2021 è prevista la messa in produzione dei seguenti procedimenti:

- SCIA ex art. 23 Segnalazione Certificata di Inizio Attività alternativa al permesso di costruire/autorizzazione;
- Permesso di Costruire.

SUAP

Il portale SUAP è uno strumento a disposizione dei cittadini e delle imprese e rappresenta un punto unico di accesso per la gestione delle pratiche inerenti alle attività produttive, utilizzato per presentare e ricevere istanze in modo telematico, scaricare moduli, consultare le norme vigenti in materia ed effettuare pagamenti. Gli interventi afferenti al SUAP, oltre al miglioramento del servizio verso gli utenti, consentiranno un ulteriore e significativo passo verso la progressiva e completa digitalizzazione dei servizi e dei processi del Comune di Milano con un effetto positivo in termini di efficientamento interno e di trasparenza dell'azione amministrativa.

Tra il 2019 e 2020, il SUAP ha digitalizzato molteplici procedimenti relativi tra gli altri alle attività di produzione, importazione distribuzione e gestione di apparecchi automatici ed elettronici da trattenimento, mercati settimanali scoperti, somministrazione alimenti e bevande in strutture militari, CPE - Comunicazioni di preventiva di esercizio.

Per il periodo 2021-22 è prevista la digitalizzazione delle seguenti ulteriori macrocategorie di processi:

- Medie Grandi strutture di vendita;
- variazione strutturale di chioschi-edicole;
- gestione di Impianti temporanei di telefonia mobile (art 87quater DL 259/2003).



La tabella a seguire (Tabella G) illustra il piano di lavoro per le attività di digitalizzazione dei processi, distinguendo tra analisi dei processi e piano di realizzazione.

Tabella G: owner, soggetti coinvolti, attività e azioni per il cantiere "digitalizzazione processi"

#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	AZIONI
5	DIGITALIZZAZIONE PROCESSI	INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE PROCESSI	<ul style="list-style-type: none"> • AIDP • DIREZIONI INTERESSE DAI PROCESSI • DSIAD 	5.1 Analisi dei processi da digitalizzare	5.1.1 Mappatura processi distinguendo: a) processi 100% interni (es quelli gestiti da SAP, Auriga, Xarc, ...) e b) processi con front end esterno e back end interno (es. SUE, SUAP, ...) c) processi 100% front end esterno (es. servizi di portale)
					5.1.2 Individuazione nuovi processi da digitalizzare in ambito a) e b) tenendo conto di: estensione processi/piattaforme esistenti (es. Auriga e SAP), numerosità utenti, frequenza di utilizzo dei processi, velocità di realizzazione, per individuare 20% dei processi con 80% di impatto nel breve-medio periodo
					5.1.3 Individuazione nuovi processi da digitalizzare in ambito c) in collaborazione con il Digital Lead



				5.2 Piano di realizzazione	5.2.1 Definizione criteri di selezione delle priorità dei processi da digitalizzare (es. tempi di procurement, vincoli di bilancio, tempi di implementazione, vincoli tecnici AGID, sponsorship della DG, priorità politiche,...), definizione priorità per progetti (1, 2, 3) e relativo piano di realizzazione
					5.2.2 Esecuzione dei progetti secondo il ciclo di vita del software
					5.2.3 Go-live nuovi sistemi informativi sottostanti ai progetti
					5.2.4 Adozione dei nuovi processi digitali/formazione utenti

4.6 L'innovazione tecnologica

Durante il 2019 l'Amministrazione, in un'ottica di "flessibilizzazione" dei luoghi di lavoro, ha iniziato un processo di trasformazione e rinnovamento dell'infrastruttura di lavoro IT e della sua gestione, con l'obiettivo di dotare i dipendenti comunali di un desktop virtuale e di sostituire i PC fisici con notebook e thin client, in casi sperimentali.

Tale processo ha subito una accelerazione a partire dal mese di febbraio 2020, in seguito al sopraggiungere dell'emergenza sanitaria determinata dal Covid-19: in questo contesto di emergenza, è stato possibile abilitare velocemente più di 5.200 utenti all'uso del desktop virtuale, permettendo il lavoro da casa in modalità agile.

Dall'esperienza emergenziale è sorta la necessità di definire repentinamente, ma nel dettaglio, le nuove modalità di Lavoro Agile dal punto di vista IT, al fine di supportare gli utenti nell'apprendimento e miglioramento della conoscenza di utilizzo degli strumenti informatici messi a disposizione



dall'Amministrazione al massimo delle potenzialità, apprendendo un nuovo modo di lavorare.

La campagna di comunicazione è stata supportata attraverso una pagina web pubblicata all'interno della rete dell'Amministrazione e dedicata ai contenuti e alla raccolta informativa/formativa e divulgativa per l'utilizzo degli strumenti IT.

Il piano di dispiegamento formativo/informativo dell'IT, avviato con la prima fase di homeworking a seguito dell'emergenza Covid-19, costituisce la baseline per le successive azioni finalizzate all'efficace sviluppo organizzativo del Lavoro Agile, in relazione alla dotazione dei necessari strumenti di lavoro informatici.

In tale contesto, il piano di innovazione tecnologica della strumentazione informatica necessario all'attuazione degli obiettivi del POLA si basa su:

- requisiti organizzativi e logistici definiti dall'Amministrazione;
- linee guida di sicurezza informatica e compliance alla normativa privacy;
- analisi ed implementazione della capacità dell'infrastruttura IT al supporto del lavoro da remoto (rete, capacità elaborativa centralizzata del virtual private/public cloud);
- incremento graduale del numero di dispositivi idonei al Lavoro Agile (licenze desktop virtuali e adeguamento software, notebook, thin client, dispositivi per la fonia mobile, periferiche di input/output disponibili nei luoghi di lavoro destinati allo smart working);
- vincoli di risorse economiche nel tempo.

In particolare, il piano delle azioni di innovazione tecnologica si articola in:

1. definizione della postazione di lavoro, piano di dispiegamento, distribuzione delle postazioni e progetto di assistenza;
2. progettazione della sicurezza informatica e Privacy;
3. adozione diffusa degli strumenti di collaborazione, software e applicazioni per il Lavoro Agile;
4. monitoraggio dei vantaggi dell'innovazione tecnologica dello smart working per cittadini e city-user.



4.6.1 Definizione della postazione di lavoro, piano di dispiegamento e progetto di assistenza

La postazione di lavoro digitale sarà composta dall'insieme di dispositivi fisici e virtuali (virtuale desktop) che possano consentire lo svolgimento delle proprie attività lavorative, con la medesima efficacia, nelle diverse sedi di lavoro.

Tipicamente, la dotazione di base comprenderà **un notebook e uno smartphone**, ma potrà variare nella composizione, prevedendo per esempio un tablet sostitutivo del notebook oppure un client virtualizzato o thin client, eseguibile su hardware personale o a noleggio.

La postazione di lavoro, inoltre, potrà essere composta da una parte stabilmente assegnata agli smartworker e da una parte di dotazione (quali alcune tipologie di periferiche⁶) installata in locali adibiti al Lavoro Agile quali sportelli al pubblico virtuali e distribuiti, sedi comunali con aree allestite al Lavoro Agile, sedi di co-working private.

L'utilizzo della dotazione informatica assegnata individualmente o disponibile in condivisione (desk sharing) e installata presso i locali adibiti allo smart working, sarà normato attraverso policy di sicurezza e riservatezza specifiche.

In base alla tipologia di postazione definita e alla numerosità del personale destinatario della dotazione informatica, sarà effettuato un piano di approvvigionamento, di distribuzione e installazione delle suddette postazioni che dovrà tenere conto della baseline delle risorse economiche, computazionali distribuite e infrastrutturali centralizzate, disponibili nell'annualità 2021.

Il POLA e la conseguente diffusione strutturata al Lavoro Agile consentiranno di attuare un nuovo modello di gestione del ciclo di vita delle postazioni di lavoro. Il crescente fabbisogno di adottare massicciamente i dispositivi portatili e virtuali come postazioni di lavoro conduce ad avviare le analisi di impatto delle **soluzioni PCasS**, ovvero di un nuovo modello di gestione che consente di disporre di laptop e dei servizi di logistica, rimpiazzo, sostituzione, riparazione, primo e successivi set up, OS e aggiornamenti, per 3-5 anni e di capitalizzare l'intero ciclo di vita.

⁶ Quali cuffie, microfoni, webcam, tastiera, mouse, display, stampanti, plotter, scanner, tavolette di firma, lettori esterni etc.



La riprogettazione della gestione del ciclo di vita della dotazione informatica, condurrà altresì alla ridefinizione del **modello di Service Management** per l'assistenza agli utenti e per la gestione delle infrastrutture in quanto, sebbene il modello PCaaS preveda l'esternalizzazione delle attività più scalabili, ripetitive e standardizzabili, l'assistenza agli utenti assume invece una maggiore rilevanza, al fine di rispondere al meglio e più rapidamente alle esigenze specifiche del personale in smart working.

I vantaggi che seguiranno da questa trasformazione sono di stampo economico, organizzativo ed ambientale. A una semplificazione e a un'ottimizzazione dei processi seguirà infatti una riduzione dei costi di gestione: il desktop virtuale garantisce la sicurezza dei dati (tutto ciò che compare a video è un'immagine di quello che accade nelle macchine del data center) e vi sarà una riduzione dei costi di tipo energetico, in quanto i thin client consumano circa il 95% in meno di una postazione di lavoro classica.

Inoltre, si registrerà un impatto positivo sull'ambiente: la riduzione dei rifiuti di tipo elettronico, con la contestuale riduzione dei costi di smaltimento degli stessi, potrà rappresentare un concreto impatto sull'ecosistema. Infine, l'Amministrazione prevede l'inserimento all'interno delle condizioni contrattuali con i fornitori dei dispositivi a noleggio, dell'obbligo di donazione delle apparecchiature a organizzazioni di utilità sociale (per esempio attive nell'ambito dell'educazione), in un'ottica di circolarità e di sostenibilità sociale.

4.6.2 Progettazione della sicurezza informatica e della Privacy

La gestione della sicurezza informatica e della privacy è essenziale e imprescindibile in un modello altamente variabile e flessibile come quello dello smart working e della mobilità del personale.

Le azioni fondamentali che si prevede di realizzare sono:

1. definire un piano di policy e procedure (in relazione a componenti della postazione di lavoro digitale, BYOD, sistemi di autenticazione e gestione dell'identità digitale, infrastruttura e organizzazione delle sedi);
2. definire un modello di rischio, allo scopo di individuare le azioni prioritarie per l'attuazione della protezione dei sistemi;



3. redigere e pubblicare le policy e le procedure di sicurezza e gestione della privacy, in base alle priorità del piano di dispiegamento della dotazione informatica;
4. definire strumenti e tempistiche di monitoraggio continuo;
5. definire strumenti e tempistiche di audit;
6. correlare le azioni individuate ad un Piano di sicurezza per l'Amministrazione e alla programmazione 2022-2023.

4.6.3 Strumenti di collaborazione, software e applicazioni per il Lavoro Agile

Analogamente alla definizione della postazione di lavoro in termini di dispositivi fisici e virtuali, il piano prevede l'avvio dell'analisi e mappatura degli strumenti di collaborazione esistenti, disponibili e necessari. In base ai risultati di assessment sarà necessario:

1. definire un piano di acquisizione degli strumenti di collaborazione esistenti, disponibili e necessari;
2. definire un piano di accompagnamento/formazione per la comunicazione e la promozione delle opportunità offerte dagli strumenti di collaborazione;
3. definire un piano per individuare, realizzare e distribuire soluzioni software che consentano lo svolgimento di attività specialistiche per Direzione e sulla base delle diverse competenze.

4.6.4 Vantaggi dell'innovazione tecnologica dello smart working per cittadini e city-user

Dietro a processi digitali efficienti e innovativi basati su interoperabilità, dati fruibili e strumenti di Intelligenza Artificiale, servono persone che riscrivano la mappatura delle competenze e dei processi.

L'unione delle azioni di progettazione dei servizi digitali rivolti ai cittadini, l'attenzione dell'Amministrazione verso le politiche del territorio e cura dell'ambiente e l'introduzione dello smart working, costituiscono la realizzazione di una visione strategica complessiva di Ecosistema Digitale Urbano, costituito da persone, processi digitali e interoperabile, in un contesto ambientale sostenibile.

Con Delibera di Giunta n.620 del 22.05.2020, l'Amministrazione ha stabilito il contesto di lavoro e progettualità in ambito



Ecosistema Digitale Urbano, allo scopo di abilitare la digitalizzazione del territorio.

L'obiettivo fondamentale dei progetti di Ecosistema Digitale Urbano è quello di creare un contesto caratterizzato da alti livelli di integrazione e di interoperabilità, favorevole alle iniziative imprenditoriali, mantenendo al contempo l'accesso al complesso dei dati prodotti per via dell'uso dei servizi stessi. La realizzazione del modello di smart working rientra nel piano e ne contribuisce alla misurazione dei benefici, la cui pubblicazione verso i cittadini, ad esempio attraverso Open Data, può diventare un altro fattore di vantaggio correlato al miglioramento della percezione e dell'immagine di efficienza e trasparenza dell'Amministrazione.

La tabella a seguire (Tabella H), infine, illustra il piano di lavoro per il processo di innovazione tecnologica complessivo, descritto e previsto a supporto del POLA.

Tabella H: owner, soggetti coinvolti, attività e azioni per il cantiere "innovazione tecnologica"

#	DENOMINAZIONE E CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ	AZIONI
6	INNOVAZIONE TECNOLOGICA	SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE		6.1 Definizione postazioni di lavoro, piano di dispiegamento e progetto di assistenza	6.1.1 Definizione della postazione di lavoro in base alla tipologia di attività
					6.1.2 Baseline e piano di distribuzione graduale delle postazioni di lavoro
					6.1.3 Baseline e implementazioni della capacità infrastrutturale centralizzata (rete, storage, capacità elaborativa)
					6.1.4 Riprogettazione del piano di gestione del ciclo di vita delle postazioni di lavoro
					6.1.5 Riprogettazione attrezzature per spazi condivisi e personali
					6.1.6 Riprogettazione del Service Management per l'assistenza agli utenti e per la gestione delle infrastrutture



				6.2 Progettazione della sicurezza informatica e della Privacy	6.2.1 Policy per la gestione della strumentazione informatica in sede e in mobilità
			<ul style="list-style-type: none"> • TUTTE LE DIREZIONI • ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE • SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE 	6.3 Strumenti di collaborazione, software e applicazioni per il Lavoro Agile	6.3.1 Analisi e mappatura degli strumenti di collaborazione esistenti, disponibili e necessari
		6.3.2 Definizione di un piano di acquisizione degli strumenti di collaborazione esistenti, disponibili e necessari			
		6.3.3 Definizione di un piano di accompagnamento/formazione per comunicazione e promozione delle opportunità degli strumenti di collaborazione			
		6.3.4 Piano per individuare, realizzare e distribuire soluzioni software che consentano lo svolgimento di attività specialistiche per Direzioni e competenze			



5. Attività di monitoraggio

Come fin qui argomentato, l'introduzione dello smart working come modalità di lavoro equiparata alla modalità ordinaria richiede una serie di azioni innovative dal punto di vista organizzativo, tecnologico, della cultura aziendale e del sistema di programmazione e monitoraggio dei risultati.

Le esperienze empiriche dimostrano come lo smart working possa portare all'organizzazione una serie di vantaggi sia in termini di efficienza, di efficacia e di economicità, sia in termini di trasformazione digitale, semplificazione e razionalizzazione dei processi lavorativi, con relativi riflessi positivi non solo sul dipendente dell'ente, ma anche sull'utenza finale dei servizi erogati dall'Amministrazione stessa. A titolo illustrativo, si consideri come le attività di digitalizzazione tecnologica subordinate allo sviluppo del POLA permettano di attivare processi di miglioramento complessivo delle competenze digitali dei lavoratori, traducendosi consequenzialmente in un miglioramento del servizio erogato alla cittadinanza. Il lavoratore che sviluppa ed affina le proprie digital skill, infatti, impara a conoscere e utilizzare gli strumenti IT e, di conseguenza, mette al servizio dell'utenza le proprie competenze, riducendo i gap socioculturali nelle interazioni tra PA e cittadino. Tuttavia, perché ciò possa realizzarsi sono condizione necessaria le azioni per:

- rafforzare i metodi di programmazione e valutazione dei risultati con un adeguato sistema di pianificazione degli obiettivi e degli esiti attesi, anche in termini di impatti;
- monitorare e valutare continuamente l'impatto del Lavoro Agile sulla performance organizzativa;
- condurre un'analisi/revisione costante dei processi e delle attività, per individuare quali contenuti e quali funzioni si prestano meglio alla flessibilità dei tempi di lavoro;
- individuare forme di misurazione degli impatti dello smart working sulla Città, dal punto di vista ambientale e socio-economico.

Il Comune di Milano lavora da tempo in una logica di *accountability*, in stretta relazione con la Città e tutte le sue componenti sociali ed economiche, anche sperimentando modelli innovativi di pianificazione e rendicontazione (vedi il Bilancio di genere, il Bilancio partecipato come forme di programmazione/valutazione degli impatti delle *policy*).



È quindi intendimento dell'Amministrazione monitorare gli effetti prodotti dal dispiegamento del Lavoro Agile secondo quattro direttrici:

- A. organizzazione e benessere organizzativo;
- B. valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- C. impatti su ambiente ed ecosistema;
- D. stato di avanzamento dei cantieri del POLA.

La tabella proposta di seguito (Tabella I) rappresenta un collegamento tra la strutturazione dell'attività di Monitoraggio definita a cura del Comune di Milano e i "verticali" di misurazione proposti dalle Linee Guida Sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri⁷, che ricordiamo essere:

- o condizioni abilitanti del Lavoro Agile (salute organizzativa, salute professionale, salute digitale, salute economico-finanziaria),
- o stato di implementazione del Lavoro Agile,
- o Lavoro Agile e performance organizzativa,
- o Lavoro Agile e performance individuale,
- o impatti interni ed esterni del Lavoro Agile.

Tabella I: monitoraggio - attività e dimensioni oggetto di monitoraggio

Monitoraggio	Owner	Attività		Dimensioni oggetto di monitoraggio, indicate da Linee Guida ministeriali sul POLA
	ORU TRANSIZIONE	A	Analisi degli effetti sull'organizzazione	a) Condizioni abilitanti del LA

⁷ Art.12, comma 1, legge 7 agosto 2015, n.124, come modificato dall'art.263, comma 4-bis, del dl 19 maggio 2020, n.34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n.77)



	AMBIENTALE		e sul benessere org. Vo	b) Stato di implementazione del LA
	SIAD			
	EU&L			
	NUCLEO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	B	Analisi e valutazione dell'impatto e della performance org.va	c) LA e Performance organizzativa d) LA e performance individuale
		C	Analisi degli impatti e delle esternalità sull'ambiente e degli effetti sull'ecosistema	e) Gli impatti del LA
		D	Analisi sullo stato di avanzamento dei cantieri del POLA	f) Monitoraggio attività dei 6 cantieri del POLA, in relazione ai target di riferimento*

Si definiscono di seguito più approfonditamente le quattro tipologie di analisi previste:

A. Analisi degli effetti sull'Organizzazione e sul Benessere Organizzativo: si intende misurare gli effetti sull'organizzazione e sul benessere partendo da una valutazione dell'esistente inteso come presupposto (o condizioni abilitanti) del Lavoro Agile stesso, attraverso le dimensioni della salute organizzativa, salute professionale, salute economico finanziaria, salute digitale. Si intende altresì monitorare lo stato d'implementazione del Lavoro Agile (in termini quantitativi e qualitativi) e di qualità percepita (indice di gradimento e densità del bilanciamento tra lavoro e vita privata);

B. Analisi e valutazione dell'impatto e della performance organizzativa: la misurazione avverrà mediante l'applicazione

*Questa attività di monitoraggio esula da una corrispondenza con le dimensioni suggerite dalle Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile ed è contestualizzata rispetto alle attività previste dal POLA del Comune di Milano.



del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente che valuta il complesso dei risultati raggiunti dall'organizzazione in rapporto alle finalità ed agli obiettivi di mandato e, in ultima istanza, il livello dei servizi offerti in relazione ai bisogni della cittadinanza (in particolare, anche in relazione ai processi di digitalizzazione dei servizi stessi), valutandone anche gli eventuali scostamenti dai target individuati. L'integrazione del Pola all'interno del Piano delle Performance dovrà essere rilevata a un duplice livello: organizzativo ed individuale. A livello di performance organizzativa si tratterà di verificare la coerenza e il livello di integrazione fra gli indicatori di salute organizzativa, economica finanziaria, professionale e digitale dell'Ente contenuti nel Piano delle Performance con gli indicatori individuati nelle Linee Guida per la redazione del POLA, adottate dalla Funzione pubblica. A livello di performance individuale si tratterà di individuare alcuni comportamenti organizzativi nel dizionario delle competenze che possono essere osservati con riferimento alla prestazione da remoto ed alle modalità di raggiungimento dei risultati.

- C. Analisi degli impatti sull'ambiente e sull'ecosistema:** si intende monitorare gli impatti del Lavoro Agile in termini sociali, economici e ambientali. Si intende porre attenzione soprattutto sugli impatti generati coerentemente col paradigma della c.d. città a 15 minuti e dunque in relazione ai temi del decongestionamento, della qualità dell'aria, della conciliazione e del bilanciamento tra vita familiare e professionale e delle esternalità positive in termini di rigenerazione urbana.
- D. Analisi sullo stato di avanzamento dei cantieri del POLA:** si intende monitorare l'attività dei cantieri rispetto ai target di riferimento di ognuno, attraverso un numero limitato di indicatori (es. $\frac{1}{2}$ per cantiere) costruiti specificatamente dall'ente, da applicare sulle attività più rilevanti individuate per ogni cantiere. A titolo illustrativo, si riportano alcuni esempi: frequenza di aggiornamento del documento di monitoraggio sulle attività lavorabili da remoto; numero di accordi sull'utilizzo di sedi private conclusi rispetto alle potenziali sedi private attivabili; numero di postazioni di near working attivate presso sedi comunali sul totale dei dipendenti autorizzati allo smart working; percentuale di utenti raggiunti attraverso iniziative di comunicazione interna, etc. etc..



La tabella proposta di seguito (Tabella J) riporta le attività di monitoraggio previste dall'ente e gli indicatori associati per ciascuna attività. I target saranno così definiti:

- per l'anno 2021 (t0) si prevede di rilevare i dati di avvio per tutti gli indicatori elencati di seguito (al tempo t0) per i quali è possibile da subito effettuare una attività di misurazione;
- per l'anno 2022 (t+1) si prevede di rilevare i dati per l'anno t+1 e di elaborare la prima definizione dei target da raggiungere durante l'implementazione (t+2);
- per l'anno 2023 (t+2) si prevede di effettuare la prima analisi degli eventuali scostamenti tra i dati raccolti in t0 e quelli rilevati in t+1, oltre ad aggiornare i target per l'anno t+2.

Tabella J: tabella riepilogativa per attività di monitoraggio e indicatori da rilevare nel triennio:

Attività		Indicatori
A	Analisi degli effetti sull'Organizzazione e sul Benessere Org. Vo	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di un Coordinamento Organizzativo e di un Monitoraggio del Lavoro Agile - Creazione di team a supporto del LA (RU e SIAD) - % lavoratori dotati di dispositivi mobili/con traffico dati messi a disposizione dall'ente - % applicativi virtualizzati (o disponibili da remoto) rispetto alle applicazioni necessarie per la gestione completa di processi digitalizzati end-to-end - % di possesso della firma digitale sul totale dei dirigenti e sul totale delle Posizioni Organizzative - % di copertura distribuzione licenze VDI (desktop virtuale) rispetto alle licenze pianificate nel triennio per lo smart working - Avanzamento della spesa per investimenti in hardware/software/ infrastrutture digitali funzionali al LA rispetto alla pianificazione prevista nel triennio per lo smart working



				<ul style="list-style-type: none"> - % lavoratori in Lavoro Agile attivi/potenziali - % giornate in Lavoro Agile utilizzate/mese/TOT giorni disponibili al mese - % dipendenti in Lavoro Agile soddisfatti (ad es. genere, età, work life-balance, qualità comunicazione interna)
B	Analisi e valutazione dell'impatto e della performance org.va			<ul style="list-style-type: none"> - Δ straordinari - Δ ore di permessi - N di servizi full digital offerti dall'Amministrazione ai propri dipendenti - N di servizi full digital offerti dall'Amministrazione ai cittadini attraverso la digitalizzazione degli sportelli
C	Analisi degli impatti e delle esternalità sull'ambiente e degli effetti sull'ecosistema			<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione ore per trasferimento casa/lavoro - Km e conseguentemente inquinanti non emessi in atmosfera - Riduzione tempo medio di attesa presso sportelli fisici dei servizi anagrafici - Customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in Lavoro Agile
D	Analisi sullo stato di avanzamento dei cantieri del POLA	1.1	Aggiornamento attività/processi lavorabili da remoto	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento annuale del documento di monitoraggio sulle attività lavorabili da remoto
		2.1	Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'homeworking in sedi comunali	<ul style="list-style-type: none"> - N di postazioni di near working attivate presso sedi comunali
		2.2	Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'homeworking in sedi non comunali	<ul style="list-style-type: none"> - N di accordi conclusi sull'utilizzo di sedi private - N di postazioni di smart working attivate presso sedi private



		3.1	Comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoraggio analitiche Intranet - % news della Intranet dedicate al tema del Lavoro Agile
		3.2	Comunicazione esterna	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di analisi nel triennio dell'impatto del Lavoro Agile nella PA attraverso l'osservazione delle segnalazioni derivate dal CRM a tema "Lavoro Agile" (analisi CRM) e realizzazione di sistemi di supporto alle decisioni per il miglioramento continuo dei servizi
		4.1	Formazione management e middle management	<ul style="list-style-type: none"> - % dirigenti o PO che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di Lavoro Agile nell'ultimo anno - % dirigenti o PO che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al Lavoro Agile nell'ultimo anno
		4.2	Formazione lavoratori utenti	<ul style="list-style-type: none"> - % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del Lavoro Agile nell'ultimo anno - % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al Lavoro Agile nell'ultimo anno
		5.1	Analisi dei processi da digitalizzare	<ul style="list-style-type: none"> - % processi analizzati/ TOT processi - % servizi analizzati/ TOT servizi
		5.2	Piano di realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - % processi digitalizzati (N processi digitalizzati/ TOT digitalizzabili) - % servizi digitalizzati (N servizi digitalizzati/ TOT servizi digitalizzabili)
		6.1	Definizione postazioni di lavoro, piano di dispiegamento e progetto di assistenza	<ul style="list-style-type: none"> - % laptop e cellulari assegnati/ TOT dei lavoratori in Lavoro Agile
		6.2	Progettazione della sicurezza informatica e della Privacy	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione e aggiornamento Piano Policy e Privacy a seguito di aggiornamenti normativi



		6.3	<i>Strumenti di collaborazione, software e applicazione per il Lavoro Agile</i>	- Nuovi strumenti di collaborazione, software e applicazioni introdotti per Lavoro Agile
--	--	-----	---	--

Particolare attenzione viene dedicata al tema del **"valore pubblico"** generato attraverso il presente Piano, specificamente al **valore per l'utenza**, che non viene riportato all'interno di un'attività in particolare ma viene considerato come una finalità trasversale. Per questo, vari indicatori possono essere ricondotti all'interno della Tabella B al tema suddetto, come ad esempio la "Percentuale di servizi full digital" offerti dalla PA, o anche la "Riduzione tempo medio di attesa presso sportelli fisici" e la "Customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in Lavoro Agile".

Il piano di monitoraggio riportato in Tabella J verrà implementato gradualmente sul triennio 2021-2023, sulla base delle capacità di reperimento dei dati necessari per la formulazione delle analisi di valutazione, da parte dell'ente stesso.



5. Il piano di sviluppo del POLA

#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'	PIANO DI SVILUPPO		
					2021	2022	2023
1	ATTIVITÀ LAVORABILI DA REMOTO	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE TUTTE LE DIREZIONI	1.1 Aggiornamento attività/ processi lavorabili da remoto	Analisi e ridefinizione criteri di smartabilità per macro aggregati di funzioni	Aggiornamento/validazione criteri di smartabilità 2021	Aggiornamento/validazione criteri di smartabilità 2022
					Confronto con aree di coordinamento/direzioni	Confronto con aree di coordinamento/direzioni	Monitoraggio esiti mappatura 2022
					Aggiornamento mappatura di attività/processi lavorabili da remoto e relativi contingenti di personale assegnato	Aggiornamento mappatura di attività/processi lavorabili da remoto e relativi contingenti di personale assegnato 2021	Aggiornamento mappatura di attività/processi lavorabili da remoto e relativi contingenti di personale assegnato 2022
					Aggiornamento annuale POLA attività e contingenti lavorabili da remoto 2020	Aggiornamento annuale POLA attività e contingenti lavorabili da remoto per il 2021	Aggiornamento annuale POLA attività e contingenti lavorabili da remoto 2022



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'	PIANO DI SVILUPPO		
2	SEDI E SPAZI DI LAVORO ALTERNATIVI	DEMANIO E PATRIMONIO	ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE	2.1 Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'homeworking in sedi comunali	Mappatura sedi e spazi di lavoro di proprietà comunale	Aggiornamento mappatura 2021	Aggiornamento mappatura 2022
					Individuazione spazi disponibili per lavoro smart (near working) distribuiti nei 9 municipi e sedi del centro	Valutazione esiti sperimentazione ed eventuale individuazione ulteriori spazi di near working	Valutazione esiti sperimentazioni ed eventuali azioni di sviluppo
					Attrezzatura e dotazione strumentale degli ambienti (postazioni lavoro, collegamenti, modalità di prenotazione e accesso ecc.)		
					Stesura piano per messa a disposizione graduale delle sedi e delle postazioni	Messa a disposizione graduale delle sedi e delle postazioni e monitoraggio	Messa a disposizione graduale delle sedi e delle postazioni e monitoraggio
				Individuazione e attivazione di sistemi di prenotazione e gestione			
			ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE	2.2 Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi all'homeworking in sedi non comunali	Formalizzazione primi accordi/protocolli di sperimentazione	Formalizzazione nuovi accordi/protocolli di sperimentazione	Formalizzazione nuovi accordi/protocolli di sperimentazione
					Definizione dei fabbisogni	Aggiornamento valutazione 2021	Aggiornamento valutazione 2022
					Mappatura ed eventuale attrezzatura e dotazione strumentale degli ambienti		



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'		PIANO DI SVILUPPO		
			ECONOMIA URBANA E LAVORO			Avvio sperimentazione	Valutazione esiti sperimentazione rapporti con soggetti privati (co-working, società partecipate e aziende) ed eventuale individuazione ulteriori spazi e formalizzazione nuovi accordi/ protocolli di sperimentazione	Valutazione esiti sperimentazione rapporti con soggetti privati (co-working, società partecipate e aziende) ed eventuale individuazione ulteriori spazi e formalizzazione nuovi accordi/ protocolli di sperimentazione
3	COMUNICAZIONE	DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE	3.1	Comunicazione interna	Sviluppo e adeguamento di uno spazio dedicato al LA su Intranet aziendale e release	Continuo aggiornamento della sezione informativa sulla Intranet aziendale	Continuo aggiornamento della sezione informativa sulla Intranet aziendale
						Definizione di un piano integrato di comunicazione e promozione di informazioni necessarie al corretto e adeguato impiego diffuso del LA (es. documenti di policy interna, linee guida, direttive, regolamenti, accordi individuali, strumenti di monitoraggio delle attività, software gestionali)	Implementazione e continuo aggiornamento dei contenuti	Implementazione e continuo aggiornamento dei contenuti



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'		PIANO DI SVILUPPO		
							Analisi di utilizzo ed elaborazione di feedback sull'efficacia della rete Intranet in funzioni del progetto di LA	Monitoraggio utilizzo rete intranet in funzioni del progetto di LA
				3.2	Comunicazione esterna	Definizione delle attività di condivisione e comunicazione dei risultati derivanti dall'attività di monitoraggio con la cittadinanza e il mondo produttivo	Implementazione delle attività di condivisione e comunicazione dei risultati derivanti dall'attività di monitoraggio con la cittadinanza e il mondo produttivo	Implementazione delle attività di condivisione e comunicazione dei risultati derivanti dall'attività di monitoraggio con la cittadinanza e il mondo produttivo
4	FORMAZIONE	DIREZIONE GENERALE ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	TUTTE LE DIREZIONI SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE	4.1	Formazione management e middle management	Analisi dei fabbisogni formativi anche mediante uso di focus group e redazione piano triennale della formazione per target management e middle management in ambito di competenze aggiuntive (digitali, organizzative, di programmazione e rendicontazione, soft skill,...)	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi
						Definizione del piano operativo annuale e dispiegamento interventi	Implementazione e attuazione piano annuale operativo	Implementazione e attuazione piano annuale operativo
						Definizione del piano di sensibilizzazione ed engagement su potenzialità Lavoro Agile	Implementazione piano	Continua implementazione



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'		PIANO DI SVILUPPO		
				4.2	Formazione lavoratori utenti	Erogazione delle attività formative	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta
						Analisi dei fabbisogni formativi anche mediante uso di focus group e redazione piano triennale della formazione per target smartworker, in ambito di competenze aggiuntive (digitali, organizzative, di programmazione e rendicontazione, soft skill,...)	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi	Aggiornamento del piano triennale dei fabbisogni formativi
						Definizione del piano operativo annuale e dispiegamento interventi	Implementazione e attuazione piano annuale operativo	Implementazione e attuazione piano annuale operativo
						Definizione del piano di sensibilizzazione ed engagement su potenzialità Lavoro Agile	Implementazione piano	Continua implementazione
						Erogazione delle attività formative	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta	Continua erogazione ed eventuali aggiornamenti offerta
5	DIGITALIZZAZIONE PROCESSI	INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE PROCESSI	AIDP DIREZIONI INTERESSATE DAI PROCESSI DSIAD	5.1	Analisi dei processi da digitalizzare	Mappatura processi distinguendo: a) processi 100% interni (es quelli gestiti da SAP, Auriga, Xarc,...) e b) processi con front end esterno e back end interno (es. SUE, SUAP,...) c) processi 100% front end esterno (es. servizi di portale)	Aggiornamento mappatura	Aggiornamento mappatura



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'		PIANO DI SVILUPPO		
						Individuazione nuovi processi da digitalizzare in ambito a) e b) tenendo conto di: estensione processi/piattaforme esistenti (es. Auriga e SAP), numerosità utenti, frequenza di utilizzo dei processi, velocità di realizzazione per individuare 20% dei processi con 80% di impatto nel breve-medio periodo	Attività di aggiornamento dei fabbisogni sui nuovi processi da digitalizzare in ambito a) e b)	Attività di aggiornamento dei fabbisogni sui nuovi processi da digitalizzare in ambito a) e b)
						Individuazione nuovi processi da digitalizzare in ambito c) in collaborazione con il Digital Lead	Attività di aggiornamento dei fabbisogni sui nuovi processi da digitalizzare in ambito c)	Attività di aggiornamento dei fabbisogni sui nuovi processi da digitalizzare in ambito c)
				5.2	Piano di realizzazione	Definizione criteri di selezione delle priorità dei processi da digitalizzare, definizione priorità progetti (1, 2, 3) e relativo piano di realizzazione	Continuo aggiornamento	Continuo aggiornamento
						Avvio Esecuzione progetti priorità 1	Avvio Esecuzione progetti priorità 2	Avvio Esecuzione progetti priorità 3
						Attività di ricognizione	Go-live progetti priorità 1	Go-live progetti priorità 2
						Attività di ricognizione	Adozione/formazione progetti priorità 1	Adozione/formazione progetti priorità 2



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'	PIANO DI SVILUPPO		
6	INNOVAZIONE TECNOLOGICA	SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE	SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE	6.1 Definizione postazioni di lavoro, piano di dispiegamento e progetto di assistenza	Individuazione delle esigenze specifiche e definizione della composizione della "postazione di lavoro digitale"	Adeguamento della definizione di "postazione di lavoro digitale" in base alla evoluzione organizzativa	Adeguamento della definizione di "postazione di lavoro digitale" in base all'evoluzione organizzativa
					1. Assessment delle postazioni di lavoro digitali rispondenti alla definizione 2. Preparazione e distribuzione delle ulteriori postazioni di lavoro in base alle disponibilità di risorse 3. Pianificazione e programmazione tecnico-Amministrativa degli upgrade e acquisti 2022 - 2023	1.Affidamenti e acquisti 2 Preparazione e distribuzione delle postazioni di lavoro 3. Aggiornamenti delle postazioni già in campo	1.Affidamenti e acquisti 2 Preparazione e distribuzione delle postazioni di lavoro 3. Aggiornamenti delle postazioni già in campo
					1. Assessment risorse infrastrutturali capacity allocata a supporto dello smart working 2. Analisi dell'aumento del consumo di risorse centralizzate sul 2022-2023 a supporto dello smart working 3. Pianificazione e programmazione tecnico-amministrativa degli upgrade e acquisti 2022 -	1.Affidamenti e acquisti 2. Upgrade di infrastruttura 3. Revisione della pianificazione e programmazione tecnico-amministrativa degli upgrade e acquisti 2023	1.Affidamenti e acquisti 2. Upgrade di infrastruttura 3. Revisione della pianificazione e programmazione tecnico-amministrativa degli upgrade e acquisti futuri



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'	PIANO DI SVILUPPO		
					2023		
					<p>1. Studio di impatto e fattibilità tecnico-economica e organizzativa, nonché di gestione della sicurezza della soluzione a noleggio dei servizi e postazioni di produttività individuale</p> <p>2. Progetto di migrazione dalla attuale modalità di acquisto e gestione di magazzino dei device, alla fornitura dei device come servizio scalabile e facilmente adattabile alla velocità di evoluzioni organizzative</p> <p>3. Pianificazione e programmazione 2022-2023 di un modello sperimentale e revisione dei servizi IPD</p>	<p>1. Affidamenti dei servizi</p> <p>2. Avvio della sperimentazione del modello a servizio</p> <p>3. Revisione della pianificazione e programmazione tecnico-amministrativa degli upgrade e acquisti 2023 in base ai risultati 2022</p>	<p>Nuovo affidamento dei servizi IPD</p>



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'	PIANO DI SVILUPPO		
					1. Sopralluoghi e analisi degli spazi 2. Valutazione delle correlazioni tra gli aspetti di definizione della dotazione informatica fissa e mobile 3. Valutazione degli aspetti di rischio inerenti alla sicurezza informatica e la privacy 4. Allestimento in base alle esigenze e risorse disponibili 5. Pianificazione e programmazione 2022-2023 di un modello sperimentale e revisione dei servizi IPD	1. Affidamenti dei servizi e acquisti 2. Allestimenti progressivi degli spazi resi disponibili nel tempo 3. Sopralluoghi dei siti privati e comunali 3. Revisione della pianificazione e programmazione	1. Affidamenti dei servizi e acquisti 2. Allestimenti progressivi degli spazi resi disponibili nel tempo 3. Sopralluoghi dei siti privati e comunali 3. Revisione della pianificazione e programmazione



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'	PIANO DI SVILUPPO		
					<p>1. Analisi dei modelli organizzativi di Service Management a supporto dell'organizzazione del lavoro e dei nuovi paradigmi di servizio IPD</p> <p>2. Analisi per la realizzazione di un sistema unificato di Governance e di Service Management su tutti i servizi SIAD (hardware, software di base e applicativo, fisicamente localizzati o in mobilità, ...)</p> <p>2. Progettazione dei modelli di valorizzazione delle risorse interne nell'ottica di un processo di change management</p> <p>3. Programmazione 2022-2023 di un piano di formazione</p>	Attuazione graduale del piano	Nuovo modello di Service Management



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'	PIANO DI SVILUPPO		
			<p>TUTTE LE DIREZIONI</p> <p>ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE</p> <p>SISTEMI INFORMATIVI E AGENDA DIGITALE</p>	<p>6.2</p> <p>Progettazione della sicurezza informatica e della Privacy</p>	<p>1. Definire elenco e piano di policy e procedure in relazione a: componenti della postazione di lavoro digitale, BYOD, sistemi di autenticazione e gestione dell'identità digitale, infrastruttura e organizzazione delle sedi</p> <p>2. Definire un modello di rischio allo scopo di individuare le azioni prioritarie per l'attuazione della protezione dei sistemi</p> <p>3. Redazione pubblicazione delle policy e procedure di sicurezza e gestione della privacy, prioritarie rispetto al piano</p> <p>4. Definire strumenti e tempistiche di auditing</p> <p>5. Definire strumenti e tempistiche di monitoraggio continuo</p> <p>6. Correlazione delle azioni con il Piano di sicurezza per l'Amministrazione e programmazione delle azioni 2022-2023</p>	<p>1. Attuazione del piano di Sicurezza per il Comune di Milano</p> <p>2. Monitoraggio e Auditing</p> <p>3. Avvio dei processi per la certificazione delle procedure di sicurezza</p>	<p>Processo di gestione continua del Piano di Sicurezza e sue revisioni</p>
				<p>6.3</p> <p>Strumenti di collaborazione, software e applicazioni per il Lavoro Agile</p>	<p>Analisi e mappatura degli strumenti di collaborazione esistenti, disponibili e necessari</p> <p>Definizione di un piano di acquisizione degli strumenti di collaborazione esistenti,</p>	<p>Continuo aggiornamento e validazione mappatura 2021</p> <p>Avvio e sperimentazione su elenco degli strumenti individuati</p>	<p>Continuo aggiornamento e validazione mappatura 2022</p> <p>Messa a regime e diffusione all'interno dell'ent</p>



#	DENOMINAZIONE CANTIERE	OWNER	SOGGETTI COINVOLTI	ATTIVITÀ'		PIANO DI SVILUPPO		
						disponibili e necessari		
						Definizione di un piano di accompagnamento/formazione per comunicazione e promozione delle opportunità degli strumenti di collaborazione	Avvio delle attività di formazione e informazione	Continuazione delle attività di formazione
						Individuazione software e applicazioni necessarie e definizione piano di distribuzione	Graduale introduzione degli strumenti individuati	Messa a regime e consolidamento



Firmato digitalmente da CARMELA FRANCESCA in data 21/05/2021

Allegato n. 2
alla proposta di Deliberazione di Giunta Comunale
n. 1267 del 20/05/2021 composto da n. 1 pagina

Il Direttore Operativo

Dott.ssa Carmela Francesca

Firmato digitalmente

TESTO VIGENTE	TESTO PROPOSTO
<p><i>OMISSIS</i></p> <p><i>OMISSIS</i></p>	<p><i>OMISSIS</i></p> <p>ART.34bis- SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA IN LAVORO AGILE</p> <p><i>Lo svolgimento, da parte del personale dipendente del Comune di Milano, della prestazione lavorativa in modalità di Lavoro Agile (o smart working) - inteso come esecuzione dell'attività lavorativa da remoto, in assenza di vincoli orari o spaziali e con un'organizzazione del lavoro per processi, obiettivi e risultati - è disciplinato nell'Appendice n. 12, parte integrante del presente Regolamento.</i></p>

Firmato digitalmente da CARMELA FRANCESCA in data 21/05/2021

Allegato 3
alla proposta di Deliberazione di Giunta Comunale
n. 1267 del 20/05/2021 composto da n. 16 pagine
Il Direttore Operativo
Dott.ssa Carmela Francesca
firmato digitalmente

APPENDICE n. 12

**DISCIPLINA PER LO SVOLGIMENTO DELLA
PRESTAZIONE LAVORATIVA
IN LAVORO AGILE (smart working)**

Sommario

Art.1 – Definizione di Lavoro Agile	pag. 3
Art. 2 – Finalità e obiettivi	pag. 3
Art. 3 – Caratteristiche delle attività lavorabili da remoto	pag. 4
Art. 4 – Destinatari	pag. 5
Art. 5 - Parità di trattamento	pag. 5
Art. 6 – Modalità di accesso Lavoro Agile	pag. 5
Art. 7 – Dimensionamento delle giornate di lavoro agile	pag. 6
Art. 8 – Accordo individuale di Lavoro Agile	pag. 7
Art. 9 – Recesso, decadenza e revoca	pag. 8
Art. 10 – Richiesta di svolgimento delle prestazioni in Lavoro Agile	pag. 8
Art. 11 – Svolgimento delle giornate di Lavoro Agile	pag. 9
Art. 12 – Fasce di competenza	pag. 10
Art. 13 – Diritto alla disconnessione	pag. 10
Art. 14 – Strumenti di lavoro	pag. 11
Art. 15 – Sedi di lavoro	pag. 12
Art. 16 - Sicurezza e ambiente di lavoro	pag. 12
Art. 17 – Copertura assicurativa	pag. 13
Art. 18 – Riservatezza e protezione dei dati personali	pag. 13
Art. 19 – Verifica e valutazione dell'attività svolta	pag. 14
Art. 20 – Modalità di accesso al Lavoro Agile per i Dirigenti	pag. 15
Art. 21 – Formazione	pag. 15
Art. 22 – Disposizioni finali	pag. 16

Art.1 – Definizione di Lavoro Agile

1. Il Lavoro Agile (o smart working) è una modalità di esecuzione della prestazione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzata dalla rarefazione di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione del lavoro per processi, obiettivi e risultati, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione. È disciplinata, oltre che dalle leggi e contratti collettivi e integrativi vigenti, dalla presente Appendice e da un accordo individuale sottoscritto dal dipendente e dal datore di lavoro disciplinato al successivo art. 8.
2. Il Lavoro Agile è altresì una modalità che favorisce l'adozione di stili di vita sostenibili, interviene nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, favorendo la produttività e l'orientamento ai risultati.

Art.2 – Finalità e obiettivi

1. L'Amministrazione, attraverso il Lavoro Agile, intende promuovere una visione innovativa dell'organizzazione del lavoro incentrata sul continuo miglioramento della performance e dei risultati di Ente, con l'obiettivo di stimolare l'autonomia e la responsabilità dei lavoratori, migliorare le azioni di conciliazione e, attraverso l'innovazione tecnologica, rendere più flessibile le modalità di resa della prestazione lavorativa, con particolare riferimento al luogo e alla gestione dell'orario di lavoro.
2. In particolare il Lavoro Agile si propone di:
 - sviluppare una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi misurabili e per risultati, al fine di favorire lo sviluppo della performance organizzativa ed individuale, la produttività e la qualità dei servizi;
 - garantire un ambiente di lavoro flessibile e dinamico, promuovere una cultura del lavoro basata sui risultati, sulla responsabilizzazione del gruppo di lavoro e individuale;
 - instaurare relazioni professionali fondate sulla fiducia aumentando l'*engagement* dei lavoratori e la possibilità di attrarre talenti dall'esterno;
 - aumentare e migliorare le misure di *work life balance* favorendo un maggior benessere in ambito lavorativo, con particolare attenzione al tema del *work ability* per le situazioni di disabilità psicofisica;
 - favorire lo sviluppo e l'utilizzo delle nuove tecnologie, migliorando la dotazione informatica disponibile ai lavoratori e formando i lavoratori all'uso di nuovi strumenti;
 - ottimizzare l'utilizzo delle sedi e degli spazi appartenenti all'Amministrazione, seguendo gli indirizzi del Piano di rigenerazione urbana e ambientale della città, contribuendo alla riqualificazione di ambiti urbani poco consolidati, posti ai margini della città, entro cui ricomporre gli spazi di frattura con gli ambiti più centrali ed entro cui istituire nuove relazioni con la scala metropolitana e gli *stakeholder*;
 - promuovere e implementare soluzioni organizzative innovative per garantire un miglior bilanciamento del tempo lavorativo e del tempo familiare di tutto il personale, in modo compatibile con le esigenze di sviluppo dell'organizzazione in termini di produttività e qualità dei servizi e con le connesse esigenze tecnico-organizzative;

- promuovere la mobilità sostenibile riducendo gli spostamenti casa – lavoro, favorendo una politica ambientale di diminuzione dell'inquinamento atmosferico e del traffico urbano, in un'ottica di condivisione della responsabilità sociale;
- sensibilizzare i lavoratori alla condivisione di stili di vita sostenibili ed equi nei confronti dell'ambiente e della società.

Art. 3 – Caratteristiche delle attività lavorabili da remoto

1. Il P.O.L.A. (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), adottato/aggiornato con le modalità di cui all'art. 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 quale sezione del Piano della Performance, definisce le attività lavorabili da remoto ed i contingenti di personale ad esse assegnate.
2. Di norma le attività lavorabili a distanza presentano le seguenti caratteristiche:
 - sono eseguibili attraverso l'utilizzo di strumenti, applicativi e/o tecnologie informatiche accessibili da remoto con i sistemi disponibili nell'Ente;
 - hanno un obiettivo/output ben identificabile e valutabile, un orizzonte temporale di svolgimento definito e monitorabile, sono correlate a risultati misurabili;
 - non necessitano della presenza fisica continuativa del lavoratore in sede o in altro luogo di lavoro in cui si espleta l'attività lavorativa;
 - non presuppongono il contatto diretto con l'utente ovvero consentono di gestirlo in modalità da remoto anche attraverso l'uso di piattaforme digitali;
 - pur richiedendo relazioni con dirigenti, colleghi e utenti, possono aver luogo con la medesima efficacia anche mediante piattaforme di comunicazione, collaborazione, condivisione di contenuti e integrazione delle applicazioni, strumenti telematici e/o telefonici.
3. Fermo restando che non esistono, in linea di principio, ruoli professionali cui sia precluso in termini assoluti l'accesso al Lavoro Agile, sono escluse, a titolo esemplificativo e non esaustivo, dal novero delle attività eseguibili a distanza, salvo che le stesse non siano fornite da remoto e/o fatte salve esigenze particolari/situazioni specifiche valutate dall'Amministrazione, quelle che comportano:
 - il contatto fisico diretto con l'utente;
 - l'impiego di macchine ed attrezzature;
 - la presenza costante sul territorio;
 - l'utilizzo in modo esclusivo e la consultazione di materiale e/o archivi cartacei;
 - la conduzione di autoveicoli;
 - l'accoglienza e l'informazione;

- la gestione di *team, meeting*, gruppi di lavoro non altrimenti governabili con modalità a distanza.
4. L'Amministrazione procede alla verifica periodica delle attività al fine di ampliare il novero delle funzioni compatibili con il Lavoro Agile.

Art.4 – Destinatari

1. Può chiedere di aderire al Lavoro Agile tutto il personale del Comune di Milano in servizio a tempo indeterminato che abbia superato il periodo di prova e il personale a tempo determinato con contratto di lavoro superiore ai 6 mesi, per le sole attività che risultino compatibili con lo svolgimento della prestazione al di fuori del luogo di lavoro e nel rispetto delle condizioni e modalità di cui alla presente Appendice.
2. Il Lavoro Agile è compatibile con il contratto di part time, i congedi di maternità/paternità non continuativi ed i permessi ex Legge n.104/1992.

Art.5– Parità di trattamento

1. Il lavoratore autorizzato ad effettuare attività in Lavoro Agile continua a partecipare a tutte le dinamiche aziendali, a quelle dell'unità organizzativa di appartenenza e mantiene tutti i diritti e i doveri connessi al rapporto di lavoro subordinato. Il Lavoro Agile determina esclusivamente un parziale e momentaneo mutamento del luogo e delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa e non pregiudica il normale esercizio dei poteri di direzione da parte del datore di lavoro.
2. Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di Lavoro Agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Ente, in attuazione del CCNL, delle disposizioni e degli accordi anche individuali.
3. Tutti gli altri termini e condizioni contrattuali di lavoro non subiscono alcuna modifica; pertanto i lavoratori sono obbligati al rispetto delle regole, delle policies, delle procedure e dei regolamenti applicati dall'Ente, anche se non inclusi nella presente Appendice.

Art. 6 – Modalità di accesso al Lavoro Agile

1. La richiesta di adesione al Lavoro Agile è volontaria, presentabile in qualunque momento e reversibile; deve contenere la correlazione con le attività effettuabili a distanza già individuate nel POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) e dovrà essere presentata al Direttore della Direzione di appartenenza il quale, verificata l'adeguatezza della proposta, trasmetterà il proprio parere all'Unità Funzioni Trasversali della Direzione e alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane. L'attivazione del Lavoro Agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale, di cui al successivo art. 8, tra il dipendente e il dirigente/datore di lavoro cui quest'ultimo è assegnato.
2. Spetta al Direttore di Direzione:

- a) valutare, in accordo con il Dirigente di riferimento del richiedente, la proposta del dipendente;
 - b) stabilire, nell'ambito del dimensionamento di cui al successivo art. 7 della presente Appendice e delle direttive di Ente, i contingenti massimi di giorni fruibili mensilmente dal lavoratore in funzione del livello di lavorazione da remoto delle attività assegnate al richiedente;
 - c) sottoscrivere, in qualità di Datore di lavoro, l'accordo individuale di cui all'art. 8 della presente Appendice.
3. L'eventuale diniego alla richiesta di accesso al Lavoro Agile deve essere motivato, tenuto conto del principio di non discriminazione a parità di condizioni.
 4. L'accesso al Lavoro Agile decorre dal mese successivo a quello della sottoscrizione dell'accordo individuale.

Art. 7 – Dimensionamento delle giornate di lavoro agile

1. Il Lavoro Agile è fruibile per un numero massimo di giorni al mese definiti con specifici provvedimenti organizzativo-gestionali.
2. Il numero delle giornate di cui al precedente comma è suscettibile di estensione, anche temporanea, sulla base dei seguenti criteri di priorità:
 - disabilità certificata: situazioni di limitazioni funzionali di carattere temporaneo e permanente;
 - conciliazione vita-lavoro: emergenza di cura del dipendente e/o nei confronti di familiari o conviventi con patologie/disabilità;
 - supporto alla genitorialità: esigenza di cura dei figli dal rientro dal congedo obbligatorio fino a 14 anni;
 - sostenibilità/emergenze ambientali: maggiore distanza dal domicilio alla sede di lavoro del lavoratore, tipologia dei mezzi di trasporto utilizzabili e dei tempi di percorrenza;
 - efficienza organizzativa: esigenze legate alla conduzione di progetti/attività anche interdirezionali ad alto impatto gestionale e organizzativo.
3. All'interno dei criteri sopra specificati sono comprese le seguenti situazioni particolari, che danno luogo al possibile godimento di periodi più lunghi e/o continuativi di Lavoro Agile, concordati con la Direzione di appartenenza:
 - lavoratrici in gravidanza, con riguardo al periodo precedente o seguente a quello del congedo di maternità obbligatorio;
 - lavoratrici madri e i lavoratori padri entro il compimento del primo anno di vita del bambino;

- rientro in servizio dopo malattia di almeno 30 gg continuativi e/o in caso di necessità di trattamenti riabilitativi;
 - rientro in servizio dopo la somministrazione di terapie salvavita;
 - periodo di utilizzo dei permessi di allattamento.
4. Il Direttore di Direzione, tenuto conto delle esigenze organizzative e di servizio:
- modula il contingente massimo di giornate di cui ai commi precedenti in relazione alla percentuale di incidenza delle attività lavorabili a distanza sul totale delle attività assegnate al dipendente, secondo quanto riportato nel POLA;
 - può prevedere l'accesso a rotazione dei dipendenti al lavoro agile;
 - autorizza l'estensione, anche temporanea, del contingente massimo individuale di giornate di Lavoro Agile di cui al presente articolo, in relazione alle esigenze ed ai criteri di priorità di cui ai precedenti commi 2 e 3.
5. I giorni di Lavoro Agile non sono frazionabili, ad eccezione dei casi che hanno già formato oggetto di sperimentazione e disciplina, e le giornate non fruite nel mese di riferimento non sono recuperabili in periodi successivi.
6. Per coloro che hanno un contratto part time di tipo verticale, la quantificazione delle giornate in modalità agile è proporzionale al numero di giorni lavorativi.
7. Per i lavoratori con contratto part time di tipo ciclico (lavoro full time in alcuni periodi dell'anno e part time in altri), la quantificazione delle giornate in modalità agile sarà pari al massimo dei giorni mensili definiti con i richiamati provvedimenti organizzativo-gestionali, limitatamente ai soli mesi di full time.
8. L'Amministrazione istituisce una Banca delle giornate del Lavoro Agile, gestita a livello di ciascuna Direzione, nella quale confluiscono eventuali contingenti di giornate/mese non utilizzate dal personale della Direzione, per metterle a disposizione dei dipendenti che abbiano necessità, nello stesso mese, di contingenti aggiuntivi di giornate di Lavoro Agile. L'utilizzo di tali contingenti di giornate/mese aggiuntivi è comunque soggetto all'autorizzazione del Direttore di Direzione. La redistribuzione delle giornate di lavoro agile avverrà secondo criteri di priorità indicati ai commi 2 e 3 del presente articolo.

Art. 8 – Accordo individuale di Lavoro Agile

1. L'accordo individuale, con i relativi allegati parte integrante (1 - *“Informativa in materia di sicurezza sul lavoro per lo Svolgimento del Lavoro Agile”*, 2 - *“Informativa in materia di tecnologie informatiche per lo svolgimento del Lavoro Agile”*) è sottoscritto dal lavoratore, dal Direttore/Datore di lavoro e dalla Direzione Organizzazione e Risorse Umane e dovrà prevedere:
- a) la durata dell'accordo;
 - b) il contingente massimo di giornate/mese secondo quanto previsto dal precedente art.7;

- c) la fascia di compresenza di cui al successivo art. 12;
 - d) le modalità operative;
 - e) le indicazioni sulla strumentazione informatica e/o altri strumenti funzionali allo svolgimento della prestazione lavorativa;
 - f) le indicazioni sulle condizioni di sicurezza e rispetto delle norme sulla privacy;
 - g) le modalità di programmazione, monitoraggio, misurazione e verifica dei risultati
 - h) ogni altro elemento necessario alla conduzione della prestazione lavorativa a distanza.
2. L'accordo è a tempo determinato ed ha una durata massima di 3 anni dalla stipula; l'Amministrazione si riserva la possibilità di stabilire un'unica scadenza per tutti gli accordi individuali sottoscritti.

Art. 9 – Recesso, decadenza e revoca

1. Le parti potranno recedere dall'accordo individuale tramite comunicazione in forma scritta presentata, di norma, con un preavviso minimo di 30 giorni, in presenza di motivazioni legate alle mutate condizioni personali del dipendente, nonché al funzionamento e all'organizzazione dei servizi e alle priorità ed urgenze assegnate.
2. Nel caso di lavoratori disabili, ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non potrà essere inferiore a 90 giorni, al fine di consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di vita e di cura del lavoratore.
3. Il trasferimento del Lavoratore Agile ad altra Direzione dell'Ente per mobilità interna dovrà essere tempestivamente comunicato alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane e comporterà la decadenza dell'accordo; la Direzione di nuova assegnazione potrà valutare se riattivare un accordo per il periodo residuo fino allo scadere di quello preesistente. La mancata comunicazione del trasferimento ad altra Direzione comporterà l'impossibilità di prosecuzione dell'accordo di Lavoro Agile.
4. Nel caso in cui il lavoratore non abbia richiesto nessuna giornata di Lavoro Agile per un periodo continuativo di 6 mesi, la Direzione Organizzazione e Risorse Umane può procedere alla revoca d'ufficio dell'accordo, dandone comunicazione al lavoratore e al suo responsabile.

Art. 10 – Richiesta di svolgimento della prestazione in lavoro agile

1. La richiesta di giornate di Lavoro Agile è soggetta al sistema di permessistica in uso nell'Ente e potrà essere avanzata al Responsabile di riferimento, di norma, con almeno 3 giorni di anticipo rispetto alla data individuata, al fine di consentirne la verifica di compatibilità.

2. A fronte di necessità tecnico-organizzative, urgenze o condizioni impreviste nella gestione delle attività/servizi, l'autorizzazione alla fruizione della prestazione lavorativa in Lavoro Agile potrà essere revocata con almeno 1 giorno di anticipo rispetto alla giornata individuata; in questo caso il lavoratore mantiene la possibilità di utilizzo entro lo stesso mese della giornata non fruita. Il lavoratore potrà annullare la richiesta di prestazione in Lavoro Agile, anche se precedentemente autorizzata, in qualsiasi momento prima dell'inizio della giornata autorizzata.

Art. 11 – Svolgimento delle giornate di lavoro agile

1. Si riconosce l'unitarietà della prestazione lavorativa che si differenzia unicamente sotto il profilo delle modalità e dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa, sia che si tratti di lavoro svolto in presenza sia di lavoro svolto in remoto.
2. Le attività svolte in modalità agile dovranno essere preventivamente concordate al momento della richiesta della singola giornata e successivamente monitorate dal Dirigente/Responsabile di riferimento, che si curerà anche della verifica dei risultati.
3. La prestazione lavorativa in regime di lavoro agile è eseguita entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva vigenti all'interno della struttura di appartenenza del lavoratore.
4. La prestazione in Lavoro Agile dovrà essere svolta nelle giornate lavorative secondo l'articolazione settimanale di ciascun dipendente, all'interno della fascia oraria 7.00-21.00, verrà contabilizzata come una giornata di lavoro in presenza e concorrerà al rispetto dell'obbligo del debito orario mensile.
5. Al di fuori della fascia di compresenza disciplinata al successivo art. 12 e fissata nell'accordo individuale, il lavoratore potrà gestire in autonomia l'organizzazione della propria giornata di lavoro, distribuendo il debito orario residuo oltre la fascia di compresenza, conciliandolo con le esigenze personali. Resta in ogni caso fermo che il dipendente ha assolto il proprio debito orario una volta rese le 7 ore e 12 minuti di prestazione lavorativa o diverso orario attribuito.
6. Il lavoratore in Lavoro Agile è, altresì, tenuto al rispetto delle pause richieste dalla specifica mansione, nonché al rispetto delle discipline contrattuali e legali applicabili. Dovrà in ogni caso essere rispettato il riposo giornaliero di almeno 11 ore consecutive tra la fine dell'attività lavorativa del giorno precedente e l'inizio dell'attività lavorativa del giorno seguente, come previsto dalla normativa sull'orario di lavoro (D.lgs. n.66/2003), e comunque nel rispetto dell'abituale orario di servizio nei giorni precedenti o successivi alla giornata di Lavoro Agile.
7. Il lavoratore potrà gestire in autonomia l'organizzazione della giornata di lavoro e la gestione dei tempi di lavoro in modo da garantire, in ogni caso, almeno il mantenimento del medesimo livello qualitativo in termini di prestazione e di risultati che si sarebbero conseguiti in presenza.
8. In caso di malfunzionamento delle strumentazioni tecnologiche di lavoro, il lavoratore dovrà darne tempestiva comunicazione al proprio responsabile, ed eventualmente recarsi quanto

prima presso la sede dove presta normalmente l'attività lavorativa. In caso di impossibilità oggettiva al rientro, ove il lavoratore non sia in condizione di svolgere alcuna attività lavorativa utile, la giornata dovrà essere giustificata con idonea causale di assenza.

9. Le assenze, i riposi e i permessi che la normativa e la contrattazione collettiva nazionale consentono di fruire ad ore possono essere utilizzati nella prestazione in modalità agile, durante la fascia oraria di compresenza.
10. Nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di Lavoro Agile, il comportamento del lavoratore dovrà essere sempre improntato a principi di correttezza e buona fede e l'attività dovrà essere svolta sulla base di quanto previsto dalle norme di legge, dalle procedure in vigore e dal C.C.N.L. applicato.
11. La violazione delle regole comportamentali e delle disposizioni contenute nella presente Appendice potranno costituire un illecito disciplinare ed in tal senso potranno essere sanzionate con le misure ivi previste, nel rispetto della disciplina di legge e dei C.C.N.L. applicati, in base alla loro gravità.

Art. 12 – Fasce di compresenza

1. Al fine di garantire un'efficace ed efficiente interazione con l'Unità di appartenenza e con il proprio Responsabile, nonché per un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, dovrà essere assicurata nell'arco della giornata lavorativa una fascia di compresenza stabilita in 5 ore, di norma ricadente nell'intervallo orario 8.00/18.00. La fascia di compresenza è disciplinata nell'accordo individuale in funzione delle esigenze organizzative e di servizio e delle richieste del lavoratore.
2. Per il personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità la fascia di compresenza sarà superiore a 5 ore, contenuta entro il debito orario di 36 ore settimanali.

Art. 13 – Diritto alla disconnessione

1. L'Amministrazione riconosce che le ore non impegnate dalla prestazione lavorativa sono dedicate al recupero delle energie psicofisiche e del riequilibrio delle condizioni di benessere del lavoratore. Pertanto, nell'ottica di promuovere il benessere e la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti:
 - al di fuori della fascia oraria 7-21, salvo casi di comprovata urgenza, nonché dell'intera giornata di sabato, di domenica e di altri giorni festivi (tranne per i casi di attività istituzionale), al personale viene garantito il diritto alla disconnessione;
 - l'Ente adotta le misure tecniche e organizzative necessarie per garantire l'effettività del diritto alla disconnessione;
 - l'utilizzo degli strumenti di contatto e di comunicazione, nelle ore al di fuori della fascia oraria 7.00-21.00 è limitato ai soli casi di indifferibilità e di urgenza.

Il lavoratore agile è pertanto tutelato nella pienezza della fruizione del suo riposo.

2. Il diritto alla disconnessione si applica in senso verticale bidirezionale (verso i propri responsabili e viceversa), oltre che in senso orizzontale, cioè anche tra colleghi.
3. La disconnessione dovrà avvenire osservando la procedura di cui alla *policy* IT, assicurandosi che i dati utilizzati siano stati correttamente salvati e non vengano dispersi, diffusi o lasciati incustoditi ed accessibili a persone non autorizzate alla loro consultazione.
4. L'Amministrazione prevede di attivare analisi statistiche, al fine di monitorare l'effettivo rispetto del diritto alla disconnessione.

Art. 14 – Strumenti di lavoro

1. L'Amministrazione rende disponibili ai dipendenti, che abbiano avuto accesso al lavoro agile con la sottoscrizione dell'accordo individuale, la dotazione informatica (pc portatili e apparati telefonici) utile per lo svolgimento della prestazione da remoto. A tal fine, l'Amministrazione procede in attuazione del piano di sostituzione e dispiegamento dei *device*.
2. Nelle more dell'attuazione del piano, il personale, che volontariamente richiede l'accesso al Lavoro Agile e che non abbia già la disponibilità di un portatile e/o di uno *smartphone* aziendale per lo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto, utilizza la propria strumentazione tecnologica (a titolo esemplificativo ma non esaustivo personal computer, *smartphone*, connessione a internet).
3. La Direzione Sistemi Informativi e Agenda Digitale garantisce l'accesso alla piattaforma per il lavoro da remoto, utile per raggiungere gli applicativi del Comune, le cartelle di rete e ogni altro strumento informatico per il lavoro a distanza. L'accesso a tali applicazioni tramite strumenti privati deve seguire le adeguate misure di sicurezza previste per l'accesso da postazione di lavoro comunale (autenticazione forte e gestione dei *log* di accesso).
4. L'accesso alle piattaforme per il lavoro da remoto fornite dal Comune potrebbe richiedere l'installazione di applicazioni del Comune di Milano e/o di fornitori dell'Amministrazione su *device* e/o *smartphone* di proprietà dei dipendenti; la *privacy policy* per le applicazioni da installare viene fornita direttamente in fase di *download* e/o di installazione delle suddette applicazioni; il rifiuto di scaricare e installare sui dispositivi personali le applicazioni necessarie per il Lavoro Agile e/o il rifiuto di accettare i termini della *privacy policy* possono comportare l'impossibilità di accedere agli strumenti informatici per il lavoro da remoto, ed in ultima istanza l'impossibilità oggettiva di svolgere il Lavoro Agile.
5. La strumentazione usata dovrà essere conforme alle vigenti disposizioni di legge in tema di sicurezza e tutela della salute del lavoratore e dovrà avere le caratteristiche indicate nell'Allegato 2 parte integrante dell'accordo individuale "*Informativa in materia di tecnologie informatiche per lo svolgimento del Lavoro Agile*".
6. L'utilizzo degli strumenti di lavoro forniti dall'Amministrazione è soggetto alla disciplina di cui alle *policy* aziendali vigenti. Il lavoratore è responsabile per eventuali danni o perdite causati dal cattivo uso o dall'abuso degli strumenti di lavoro. Il lavoratore dovrà avere la disponibilità, nel luogo in cui svolge l'attività lavorativa, di una connessione dati sufficientemente stabile da consentire l'accesso alla piattaforma suindicata. Non saranno

utilizzare strumenti per il controllo a distanza durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile fatte salve le finalità consentite dalla legge.

Art. 15 -- Sedi di lavoro

1. La prestazione lavorativa in regime di Lavoro Agile può essere resa presso la propria residenza, domicilio, o altro luogo idoneo diverso dalle sedi di lavoro dell'Amministrazione Comunale, rispettando tutte le condizioni di sicurezza indicate nell'Allegato 1 parte integrante dell'accordo individuale "*Informativa in materia di sicurezza sul lavoro per lo Svolgimento del Lavoro Agile*", con particolare riferimento ai requisiti previsti per gli utilizzatori di VDT (quali, a titolo esemplificativo, quelli relativi alle condizioni di illuminazione, igieniche, ergonomiche, etc.).
2. Nella scelta della sede di lavoro il lavoratore si impegna al rispetto delle condizioni che garantiscano un'efficace interazione a distanza e l'effettiva esecuzione della prestazione lavorativa assegnata.
3. L'Amministrazione potrà prevedere apposite politiche per favorire lo svolgimento della prestazione lavorativa basata anche sulla condivisione degli spazi di lavoro (*desk sharing*), offrendo la disponibilità di postazioni informatiche dislocate in sedi comunali differenti dal proprio luogo di lavoro e/o la possibilità di accedere in modo convenzionato a *coworking* privati o a spazi di lavoro presso aziende e società partecipate.
4. La prestazione lavorativa resa in sedi e ambienti di lavoro dell'Amministrazione Comunale si qualifica come lavoro in presenza e, pertanto, assoggettata a tutte le prerogative giuridiche ed economiche correlate a quella modalità di prestazione lavorativa.
5. È comunque garantita al lavoratore la postazione di lavoro nelle giornate in presenza.
6. Non costituendo variazione della sede di lavoro, al Lavoro Agile non si applicano i trattamenti previsti in tema di trasferte.

Art. 16 -- Sicurezza e ambiente di lavoro

1. In ottica di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, il Datore di Lavoro provvederà ad erogare specifica informazione e formazione al personale che accede al Lavoro Agile, ad allegare al relativo accordo individuale e a consegnare ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza apposita informativa, nella quale sono individuati i rischi generali e specifici connessi all'effettuazione della prestazione lavorativa in Lavoro Agile, anche in relazione all'utilizzo della strumentazione tecnologica.
2. Il lavoratore è tenuto a cooperare attivamente ed in modo responsabile all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal Datore di Lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'effettuazione della prestazione all'esterno dei locali aziendali, così come meglio esplicitato all'Allegato 1 parte integrante dell'accordo individuale "*Informativa in materia di sicurezza sul lavoro per lo Svolgimento del Lavoro Agile*".

3. Il lavoratore, qualora lo ritenga necessario, potrà rivolgersi al suo preposto, al suo Dirigente, eventualmente al Datore di Lavoro oppure agli RLS per richiedere tutte le informazioni in merito all'applicazione delle norme a tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Art. 17 -- Copertura assicurativa

1. Il lavoratore agile, come previsto dalla normativa e dalle circolari vigenti in materia, in particolare dall'art.23 della Legge n. 81/2017 e dalla Circolare INAIL n. 48/2017, ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali dell'Amministrazione.
2. Il lavoratore ha diritto alla tutela per gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, purché la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.
3. Qualora il lavoratore subisca un infortunio di qualsiasi genere al di fuori dei locali dell'Amministrazione durante l'esecuzione della prestazione lavorativa in Lavoro Agile, dovrà seguire la stessa procedura per la dichiarazione - comunicazione dell'infortunio attualmente in essere e darne repentina informazione alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane, per il tramite dell'Unità Funzioni Trasversali della Direzione di appartenenza, dopo essersi recato per le cure del caso ad un pronto soccorso.

Art. 18 -- Riservatezza e protezione dei dati personali

1. Il lavoratore in regime di Lavoro Agile, conserva la qualità di persona autorizzata a trattare dati personali, anche al di fuori della sede di lavoro abituale; pertanto è tenuto a prestare la sua attività con diligenza e ad assicurare l'assoluta riservatezza sul lavoro affidatogli, attenendosi alle istruzioni ricevute.
2. In particolare, il lavoratore agile dovrà:
 - porre ogni cura per evitare che ai dati possano accedere persone non autorizzate presenti nel luogo scelto per la prestazione di lavoro;
 - bloccare il pc/dispositivo elettronico in caso di allontanamento dal luogo scelto quale postazione di lavoro, anche per un intervallo molto limitato di tempo, specie se trattasi di luogo pubblico;
 - evitare di effettuare telefonate e/o videochiamate, con necessità di discutere informazioni confidenziali, in un luogo pubblico e/o in presenza di terzi;
3. In qualità di persona autorizzata al trattamento dei dati personali, il lavoratore deve mettere in atto tutte le misure per garantire che, durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, i dati

personali o i documenti contenenti dati personali, o comunque riservati, non siano accessibili a terzi non autorizzati a conoscere le informazioni.

4. In tale contesto, nell'ambito delle attività nelle giornate di Lavoro Agile, non potranno essere trattati dati personali in luoghi non idonei a garantire la tutela della riservatezza, come ad esempio luoghi pubblici o luoghi aperti al pubblico, salvo che la sede o il luogo prescelto sia tale da garantire uno spazio isolato e circoscritto in cui il lavoratore possa lavorare in riservatezza.
5. In ogni caso il lavoratore dovrà attenersi a tutte le istruzioni, di tipo generale o specialistico, ricevute per la gestione dei dati personali.
6. Per lo svolgimento di attività in Lavoro Agile non è ammesso prelevare dalla sede di lavoro documenti che contengano dati personali o comunque riservati per l'Amministrazione.
7. Per garantire la sicurezza del patrimonio informativo comunale, il lavoratore agile è tenuto ad avere la massima cura delle dotazioni tecnologiche in uso, ad accertarsi costantemente della loro operatività ed efficacia del collegamento di rete secondo le modalità di connessione adottate.
8. Il lavoratore agile dovrà trattare i dati, cui ha accesso durante il proprio lavoro, solo ed esclusivamente all'interno del perimetro logico delle piattaforme software per il lavoro da remoto indicate dal Comune di Milano, anche quando l'accesso a tali piattaforme avviene con dispositivi informatici di proprietà.
9. È fatto espresso divieto di spostare i dati del patrimonio informativo comunale dal perimetro logico delle piattaforme per il lavoro da remoto fornite dal Comune al perimetro logico dei dispositivi personali dei lavoratori agili.
10. Per le modalità di trattamento, conservazione e protezione dei dati e delle informazioni raccolte, in merito al Lavoro Agile, si rinvia espressamente all'informativa sulla privacy resa ai sensi dell'art. 13 del Codice Privacy ed alla procedura in materia di privacy vigente.

Art. 19 -- Verifica e valutazione dell'attività svolta

1. Per ciascun Lavoratore in regime di lavoro agile dovranno essere definiti, in accordo tra il lavoratore e il suo responsabile, obiettivi/attività puntuali e misurabili che possano consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa da remoto, all'interno degli obiettivi generali assegnati alla struttura di appartenenza e secondo la metodologia di valutazione, così come previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
2. I Dirigenti e Responsabili delle Unità organizzative sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante, in *itinere* ed *ex post* dei rapporti di Lavoro Agile, verificando il raggiungimento dei risultati programmati e l'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.
3. Il POLA disciplina l'utilizzo degli indicatori di impatto e di *outcome* del Lavoro Agile in correlazione con la programmazione triennale contenuta nel Piano della Performance. La

Direzione Organizzazione e Risorse Umane cura un piano di monitoraggio di Ente per valutare gli impatti del Lavoro Agile sull'organizzazione, sui lavoratori, sull'ambiente e sui servizi erogati.

Art. 20 -- Modalità di accesso al Lavoro Agile per i dirigenti

1. Possono aderire al Lavoro Agile tutti i dirigenti del Comune di Milano con contratto a tempo determinato e indeterminato.
2. La richiesta di adesione alla modalità del Lavoro Agile è volontaria e reversibile, potrà essere presentata in qualsiasi momento al Direttore funzionalmente sovraordinato, cui spetta la valutazione di accoglibilità, e presuppone la sottoscrizione dell'accordo individuale di cui all'art. 8 che sarà sottoscritto, oltre che dall'interessato, dal Direttore funzionalmente sovraordinato e dal Direttore dell'Organizzazione e Risorse Umane. L'accesso al Lavoro Agile decorre dal mese successivo a quello della sottoscrizione dell'accordo individuale.
3. L'attribuzione al Dirigente di un nuovo incarico dirigenziale comporterà la rivalutazione dell'accordo da parte del Dirigente sovraordinato.
4. Il Dirigente durante la prestazione in Lavoro Agile continuerà a gestire in autonomia l'organizzazione della giornata di lavoro e dei tempi di lavoro in modo da garantire, in ogni caso, il pieno coordinamento delle risorse affidate e almeno il mantenimento del medesimo livello quali-quantitativo in termini di prestazione e di risultati che avrebbe assicurato in presenza.
5. Il Dirigente dovrà garantire di essere contattabile telefonicamente e/o in videochiamata nell'arco della giornata, secondo l'articolazione oraria concordata con il Dirigente sovraordinato e riportata nell'accordo individuale.
6. Per le modalità di attuazione della prestazione lavorativa in Lavoro Agile vale la disciplina di cui alla presente Appendice per quanto compatibile, ovvero di cui alla vigente normativa, CCNL e accordi integrativi relativi all'area separata della dirigenza.

Art. 21 -- Formazione

1. Il Comune di Milano garantisce ai dipendenti che svolgono il lavoro in modalità agile le stesse opportunità formative e di addestramento, finalizzate al mantenimento e allo sviluppo della professionalità, previste per tutti i dipendenti che svolgono mansioni analoghe.
2. Il dispiegamento del lavoro agile è accompagnato e sostenuto da un piano di formazione rivolto a lavoratori agili, *management* e *middle management* con l'obiettivo di:
 - accompagnare la trasformazione delle modalità di lavoro
 - sensibilizzare e formare all'utilizzo di nuovi strumenti/tecnologie, alla cultura del lavoro da remoto, alla gestione della propria sicurezza/salute (es. diritto alla disconnessione)
 - consolidare la pratica del lavoro a distanza

- garantire la gestione dei gruppi di lavoro e delle relazioni interne
3. Nell'ambito del POLA e del Piano annuale di formazione del personale sono inoltre previsti specifici percorsi di formazione per il personale in lavoro agile, nonché per i responsabili secondo tre direttrici:
 - supporto al cambiamento organizzativo (*soft skill* e *digital soft skill*);
 - tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
 - modalità operative dello *smart working*.
 4. Al fine di prevenire eventuali forme di isolamento rispetto alla dimensione ordinaria della vita lavorativa, con particolare attenzione alle questioni di genere, l'Amministrazione promuove azioni positive e buone pratiche che prevedono periodici momenti di comunicazione ed interazione con coordinatori e lavoratori.

Art. 22 -- Disposizioni finali

1. La presente Appendice è pubblicata sulla Intranet aziendale SPAZIO COMUNE e resa nota attraverso i consueti canali istituzionali.
2. Per quanto non espressamente previsto nella presente Appendice sono applicati gli istituti previsti dalla vigente normativa, dal CCNL di comparto e dagli accordi integrativi.

Firmato digitalmente da CARMELA FRANCESCA in data 25/05/2021

FOGLIO PARERI RELATIVO ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE AVENTE IL SEGUENTE OGGETTO:
Modifica ed integrazione del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano.
Approvazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) del Comune di Milano.
Il presente provvedimento non comporta spesa.
Immediatamente eseguibile.

Numero progressivo informatico:

PARERE DI REGOLARITÀ' TECNICA
ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000

FAVOREVOLE

IL DIRETTORE DI AREA ORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO PROFESSIONALE
Marina Ristori

IL DIRETTORE DELLA DIREZIONE
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE
Valerio Iossa

Firmato digitalmente da CARMELA FRANCESCA in data 25/05/2021,
IOSSA VALERIO in data 20/05/2021, MARINA RISTORI in data 20/05/2021

FOGLIO PARERI RELATIVO ALLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE AVENTE IL SEGUENTE OGGETTO: Modifica ed integrazione del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano.

Approvazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) del Comune di Milano.

Il presente provvedimento non comporta spesa.

Immediatamente eseguibile.

Numero proposta: 1267

PARERE DI LEGITTIMITA'

(Art.2- comma 1 – Regolamento del Sistema sui Controlli Interni)

Favorevole

IL SEGRETARIO GENERALE

Firmato digitalmente da DALL'ACQUA FABRIZIO in data 25/05/2021

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. _580_ DEL 25/05/2021

Letto approvato e sottoscritto

IL Vice Sindaco
Anna Scavuzzo
Firmato digitalmente

IL Segretario Generale
Fabrizio Dall'Acqua
Firmato digitalmente

Copia della presente deliberazione, verrà affissa in pubblicazione all'Albo Pretorio ai sensi dell'art. 124, comma 1, del D.Lgs.267/2000 e vi resterà per 15 giorni consecutivi. In pari data verrà trasmessa comunicazione, ai sensi dell'art. 125 D.Lgs. 267/2000 ai signori Capigruppo Consiliari.

IL Segretario Generale
Fabrizio Dall'Acqua
Firmato digitalmente