

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

(Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)

PREMESSA

Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19", convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha disposto all'art.263 comma 4-bis che "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'articolo 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 per cento 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 loro forme associative."

Il presente documento - in applicazione dell'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124) quale sezione del documento di cui all'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il piano sarà oggetto di costante revisione a fronte di modifiche o integrazione della disciplina del lavoro agile sia a livello normativo che contrattuale.

La Legge 7 agosto 2015, n.124, "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" (c.d. "Riforma Madia"), ha per la prima volta introdotto la tematica del lavoro agile nella pubblica amministrazione. L'articolo 14, rubricato come "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" stabilisce che "le amministrazioni, (...) adottano 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 spazio-temporali 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, (...)".

Lo sviluppo di strumenti innovativi destinati alla promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ha condotto all'emanazione della Legge 22 maggio 2017, n.81, "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". Al suo interno è prevista una specifica disciplina per il lavoro agile, di cui all'art. 18viene fornita una prima – e tuttora valida - definizione normativa, descrivendo il lavoro agile quale "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa".

Lo stesso articolo prevede l'applicazione di questo strumento anche al pubblico impiego: secondo il comma 3 infatti *"le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124."*

In questa linea si muove la direttiva del Dipartimento della Funzione pubblica n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA. Le linee guida per la prima volta evidenziano non solo i vantaggi per i lavoratori rispetto alla conciliazione vita-lavoro e le cure parentali, ma anche le potenzialità dello strumento dirette ad un incremento della produttività: si parla infatti di *"nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro"*. Le linee guida hanno fissato come obiettivo quantitativo il raggiungimento, nell'arco di un triennio, di una quota di almeno il 10% del personale in grado, su richiesta, di lavorare da remoto.

Alla luce di quanto sopra illustrato ATS dal 2018 ha messo in atto effettivi percorsi di sviluppo dello smart working, in forma sperimentale.

A marzo 2020 la situazione emergenziale connessa all'epidemia da COVID-19, ha imposto il lavoro da remoto come misura necessaria per limitare le situazioni di potenziale contagio nel mondo del lavoro, anche pubblico. Con la legislazione di urgenza del periodo di allarme sanitario alle disposizioni esistenti si è dato corso a una forte accelerazione del lavoro agile, mediante:

- Individuazione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni (e anzi come modalità principale fino a ottobre 2020), al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- Introduzione del POLA, piano finalizzato ad individuare le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, con la prescrizione che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene: il piano definisce 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 loro forme associative". (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020)
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020, redatto allo scopo di fornire un quadro ricognitivo organico della disciplina sul lavoro agile nell'emergenza, stabilire specifiche modalità organizzative e fissare criteri ai quali attenersi per garantire la necessaria flessibilità del lavoro pubblico e per lo svolgimento del lavoro in modalità agile;
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020, con cui si approvano le linee guida per la redazione del POLA.

LIVELLI DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE IN ATS

Il percorso seguito da ATS Città Metropolitana di Milano in tema di lavoro agile prende le mosse già nel 2018, con l'approvazione del regolamento per la disciplina dello smart working in attuazione della Legge 81/2017, dando effettiva attuazione alla misura ivi prevista, corrispondente all'attivazione di contratti individuali di lavoro agile per il 10% della forza lavoro dipendente.

L'Agenzia ha inteso sviluppare tale strumento al fine di migliorare la motivazione e il miglior equilibrio tra lavoro e vita familiare dei dipendenti, la riduzione del tasso di assenteismo e l'incremento delle prestazioni lavorative e della produttività delle persone. L'agenzia inoltre aveva presente come tale modalità lavorativa potesse contribuire quale soluzione alla problematica della mobilità pendolare che è una criticità affrontata quotidianamente dalla maggior parte dei dipendenti di ATS.

Il progetto ha previsto l'attivazione di un gruppo di lavoro a cui è stato assegnato il compito di studiare la tematica con particolare riferimento alle sperimentazioni già attivate in altre pubbliche amministrazioni, analizzare la specificità aziendale al fine di predisporre una proposta di modello di smart working che rispondesse alle specifiche esigenze dell'ATS.

Nel gruppo di lavoro sono stati coinvolte le seguenti figure:

- Il direttore del Dipartimento Programmazione per l'integrazione delle Prestazioni Sociosanitarie e Sociale quale capoprogetto.
- Il direttore UOC Percorsi Integrati per il Ciclo di Vita Familiare.
- Il direttore dell'UOC Risorse Umane.
- Il direttore dell'UOC Qualità e Risk Management.
- Il direttore dell'UOC Sistemi Informativi Aziendali
- Il Responsabile UOS Prevenzione Protezione.
- Il medico competente.
- Componenti del CUG aziendale.
- Il responsabile dell'UOS Comunicazione URP e Ufficio Stampa.

Il gruppo di lavoro si è riunito periodicamente e di volta in volta ha sviluppato i contenuti connessi al nuovo modello organizzativo focalizzando l'attenzione principalmente sulle seguenti tematiche:

- layout fisico degli spazi di lavoro al fine di creare postazioni condivise per sviluppare successivamente anche il co-working;
- potenzialità delle tecnologie digitali a disposizione dell'azienda per il ripensamento dello spazio virtuale di lavoro con particolare riferimento al passaggio dei dati e delle applicazioni in cloud;
- la sicurezza dei dati oggetto delle attività in smart working;
- censimento dei pc portatili attualmente a disposizione e la programmazione degli acquisti di attrezzature nei prossimi anni considerando l'incremento del lavoro agile nei prossimi anni;
- ampliare la platea degli interessati permettendo in specifici casi l'utilizzo di pc personali;
- policy organizzative, cultura del middle management e comportamenti delle persone;
- il target delle persone potenzialmente interessate comprendendo sia il comparto che la dirigenza individuando in particolare un ruolo attivo e propositivo dello smart worker a partire dalla fase di domanda di attivazione dello smart working;
- la definizione delle attività che possono essere svolte in tale modalità;
- la modalità di attuazione dello smart working (giornate, sede, assicurazione, ecc.);
- la fase di sperimentazione con l'individuazione di un cronoprogramma e la misurazione dei risultati;
- la formazione specifica destinata ai dipendenti coinvolti nel progetto e ai Responsabili di struttura.

Il gruppo di lavoro alla conclusione delle attività, ha presentato e condiviso con la direzione strategica la seguente documentazione:

- bozza del regolamento;
- bozza di informativa in materia di sicurezza;
- bozza della domanda di partecipazione all'avviso di manifestazione di interesse per l'accesso all'istituto dello smart working;
- i criteri per l'accesso allo smart working;
- analisi dell'hardware a disposizione dell'azienda con riferimento ai pc portatili aziendali.
- cronoprogramma sull'attivazione smart working

Il regolamento è stato oggetto di contrattazione sindacale dove si sono discussi e disciplinati i dettagli applicativi e naturalmente è stato accolto con molto favore sempre poiché valutato quale strumento fondamentale di risposta alle tematiche di conciliazione vita-lavoro.

Il regolamento è stato approvato con deliberazione n. 1031 del 04/10/2018 ed è stato pubblicato nell' Area Documentale del sito web aziendale.

Lo smart working in ATS prevede la possibilità di lavorare in una sede diversa da quella di assegnazione per un massimo di n. 6 giorni/mese, non cumulabili per un utilizzo successivo e fruibili per non più di 2 giorni/settimana salvo diversa programmazione da concordare con il dirigente di riferimento.

In relazione al numero massimo di sei giornate occorre sottolineare che è il dipendente a proporre nella domanda un numero massimo di giornate al mese che poi in fase di valutazione il dirigente può accogliere o variare.

A seguito della partecipazione al bando, sono stati individuati nel regolamento percorsi differenti per il comparto e per la dirigenza.

Il colloquio è stato previsto solo per il personale del comparto ed è finalizzato a coinvolgere in modo attivo il dipendente che infatti dovrà condividere con il responsabile la fattibilità delle proposte di attività indicate nella domanda, consapevole della maggiore responsabilità di cui verrà investito.

Importante è che il lavoratore colga il cambiamento nella concezione del lavoro, cioè il passaggio dal lavoro "a timbratura di cartellino" al lavoro per obiettivi, dove a fronte di libertà di auto-organizzarsi si devono portare a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste.

Il responsabile a sua volta, deve finalizzare il colloquio con il proprio collaboratore per definire un patto chiaro e preciso su obiettivi e aspettative.

Per il dirigente si è considerato che nello svolgimento della sua attività sono già previsti precisi ambiti di autonomia organizzativa e quindi il colloquio avrebbe potuto creare equivoci.

In caso di non accoglimento della richiesta, è stata prevista il coinvolgimento in seconda istanza della direzione strategica a dimostrazione dell'attenzione posta dalla direzione su questa tematica.

Le domande dello smart working a seguito di pubblicazione del bando sono state 117 fra comparto (97) e dirigenza (20).

Con l'obiettivo di ammettere entro il 31/12/2019 il 10% del personale del Comparto e il 10% del personale Dirigente al lavoro agile e considerate le domande pervenute entro fine ottobre 2018, è stato definito il seguente cronoprogramma al fine di mitigare l'impatto dell'entrata degli smart workers nell'organizzazione aziendale:

- Entro 1° novembre 2018 (modificato al 1° gennaio 2019) ammissione n 40 domande.
- Entro il 31 marzo 2019 ammissione ulteriori 35 domande.
- Entro il 30 giugno 2019 ammissione ulteriori 35 domande.

- Entro il 30 settembre 2019 ammissione ulteriori 35 domande.
- Entro il 31 dicembre 2019 ammissione ulteriori 35 domande.

Le domande a cui è stato dato parere negativo sono 9 (3 dirigenti e 6 dipendenti del comparto) e la motivazione principale del diniego è stata la necessità della presenza per lo svolgimento dell'attività.

Non ci sono state richieste di revisione rispetto al parere negativo.

La tipologia e il numero delle motivazioni presentate dai dipendenti nelle istanze per l'attivazione dello Smart Working (vedi elenco art. 6 del Regolamento aziendale) sono illustrati nella tabella che segue.

stato di salute	gravid	figli minori	figli <12 anni	care giver	distanza lavoro	no flessibilità agevolazione
12	3	55	55	29	25	92

Emerge chiaramente come questa tipologia di lavoro sia una soluzione apprezzata dai dipendenti per conciliare il lavoro con l'assistenza ai familiari.

Per la maggior parte delle istanze accolte c'è stata una mediazione al ribasso sul numero di giornate concesse rispetto a quelle richieste.

Il contenimento del numero di giorni autorizzati era naturalmente ipotizzabile nella fase iniziale e si collega alla prudenza dei responsabili a fronte del cambiamento organizzativo: è il momento in cui il middle management si deve misurare da un lato con il dipendente e dall'altro con un nuovo tipo di modalità lavorativa di cui non ha praticamente esperienza.

A settembre 2019 con accordo sindacale sono stati riaperti i termini per presentare domanda al fine di raggiungere la percentuale del 10% del personale pari a 180 unità.

Nel 2019 i percorsi per l'implementazione della cultura del lavoro agile in agenzia ed il suo monitoraggio sono proseguiti con il supporto di una società di formazione, allo scopo di rendere partecipi i dipendenti ed i responsabili nella costruzione di un modello organizzativo più snello e in linea con i temi della conciliazione vita-lavoro, tenendo presente che un modello per essere efficacemente applicato necessita di un cambio culturale da parte dei vari stakeholders.

I corsi sono stati progettati per rispondere a due diversi target di dipendenti:

- formazione specifica per gli smart workers
- formazione specifica per i responsabili di struttura.

Dai primi corsi effettuati sono emerse una serie di criticità che si è ritenuto dovessero essere approfondite:

- la scarsa conoscenza dell'istituto del lavoro agile a livello aziendale porta a disagi fra dipendenti non coinvolti nel progetto perché temono di veder aumentare il proprio lavoro;
- gli smart workers temono la perdita di socialità e l'atteggiamento dei colleghi;
- i dirigenti di perdere il controllo dei sottoposti e di non riuscire a organizzare le attività in sede.

Per affrontare in modo sistematico le problematiche emerse nella fase sperimentale, a novembre 2020 con il supporto della società di formazione è stato predisposto e inviato un questionario per

raccogliere dati sulla sperimentazione dello smart working in ATS. Il questionario era rivolto a tre specifici profili:

- i dipendenti che hanno usufruito del lavoro agile;
- i responsabili di personale in smart working;
- ai dipendenti che lavorano con colleghi in smart working.

I risultati dell'indagine sarebbero dovuti essere presentati e analizzati nel corso dei primi mesi del 2020 al fine di concludere il periodo sperimentale e passare ad una fase di consolidamento dello smart working In ATS. A seguito dell'emergenza Covid sono state sospese e rinviate le fasi conclusive del percorso sopra illustrato.

L'emergenza sanitaria che ha caratterizzato l'anno 2020 ha imposto l'adozione di misure straordinarie per consentire lo svolgimento delle attività lavorative da remoto.

La prosecuzione del lavoro agile nella fase emergenziale legata al COVID non ha colto impreparata l'Amministrazione, che dal 2018 aveva già posto le basi necessarie per utilizzare tale strumento mediante incontri di formazione specifica con i dipendenti ed i dirigenti di UOC, nonché attraverso un continuo dialogo con le Rappresentanze Sindacali e con un regolamento aziendale che prevedeva la sua attuazione in via sperimentale e con lo sviluppo di soluzioni informatiche adottate per consentire il lavoro da remoto.

Da marzo lo smart working è stato implementato velocemente tramite una programmazione settimanale che privilegiava le situazioni di fragilità personale o familiare, ed estendendone man mano l'attivazione a tutti i dipendenti fatte salve le casistiche che richiedano la necessaria presenza in ufficio ovvero per specificità dell'attività che determina l'incompatibilità con tale istituto. Con deliberazione 256/2020 è stato deliberato l'elenco dei contingenti numerici e dei profili professionali necessari per lo svolgimento di attività essenziali, nel rispetto delle ordinanze di Regione Lombardia n. 514/2020 e n. 515/2020, Tale elenco è stato oggetto di aggiornamento per la fase due con deliberazione 336/2020 e con delibera 910/2020 è stato effettuato l'ultimo aggiornamento secondo le indicazioni del DPCM del 3 novembre 2020.

Nel periodo emergenziale, sono stati potenziati hardware/software e fornite specifiche istruzioni sull'utilizzo di programmi e piattaforme da remoto con l'utilizzo di specifiche FAD al fine di agevolare la formazione di strumenti telematici di comunicazione quali teams.

Tutti i dipendenti hanno avuto la possibilità di accedere allo smart working, ruotando all'occorrenza con i colleghi in modo da garantire il buon funzionamento di tutti i servizi aziendali attraverso l'individuazione dei servizi indifferibili ed essenziali.

Allo stato attuale il lavoro agile è una delle modalità ordinarie del rapporto di lavoro, così come disciplinato con decreto del 19 ottobre 2020 dal Ministro della Pubblica Amministrazione e confermato con decreto del 23 dicembre 2020.

CONDIZIONI ABILITANTI

Con riferimento alle condizioni abilitanti allo sviluppo dello smart working si evidenzia che l'organizzazione dell'Agenzia prevede:

- un sistema di programmazione per obiettivi annuali e con uno specifico software dedicato che prevede la possibilità di assegnazione di obiettivi alle strutture e a singoli dipendenti;
- definizione di obiettivi e indicatori specifici per il lavoro agile per gli anni 2019 e 2020;
- un help desk informatico che si occupa anche di supportare i dipendenti in smart working;

- monitoraggi del lavoro agile settimanali con dettaglio per sede e UOC;
- iniziative formative, dirette alla crescita delle abilità informatiche e della padronanza degli strumenti telematici di collaborazione

L'infrastruttura tecnologica e telematica dell'ente garantisce con efficacia e sicurezza lo svolgimento del lavoro tanto da remoto quanto in presenza, consentendo al più ampio numero possibile di operatori di accedere alla rete aziendale e ai sistemi applicativi presso qualunque postazione di lavoro, anche fuori dalla sede dell'amministrazione. Si evidenzia che l'infrastruttura informatica garantisce:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di crittazione dati e VPN;
- disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore l'ottica del lavoro per flussi
- profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
- tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
- disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo.
- Presenza di una intranet
- Utilizzo firma digitale tra i dipendenti
- Sistema di deviazione delle chiamate telefoniche.

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Alla luce dei percorsi avviati dal 2018 e alle misure illustrate nei precedenti paragrafi, si evince che L'Agenzia ha già adoperato rilevanti cambiamenti nell'organizzazione aziendale in tema di conciliazione vita-lavoro, e considerata la situazione contingente allo stato di redazione del presente documento, che vede la proroga dello stato di emergenza per l'epidemia da COVID-19 sino al 30 aprile 2021, come disposto dal Governo attraverso l'articolo 1 del decreto legge n. 2/2021 con conseguente prosecuzione dello smart working semplificato, l'Amministrazione ha valutato più funzionale posticipare ulteriori azioni programmatiche finalizzate al superamento della sperimentazione ed al consolidamento dello smart working in forma ordinaria in un momento successivo alla chiusura dello stato emergenziale e dello smart working semplificato.

Tale approccio si rileva opportuno alla luce del ruolo di ATS nella gestione dell'epidemia e della programmazione e somministrazione dei vaccini anti-COVID, e che ha visto una modifica temporanea degli assetti organizzativi e delle attività al fine di rispondere ai bisogni di salute della popolazione.

Posticipare alcune decisioni ad un momento successivo all'emergenza permette inoltre di analizzare in modo approfondito i risultati e gli effetti dello smart working ordinario attuato nel corso del 2018 e 2019 alla luce dell'indagine avviata a novembre 2019, nonché l'esperienza del lavoro agile durante lo stato emergenziale, al fine di elaborare un modello che risponda non solo alla normativa vigente ma che sia sinergico all'organizzazione dell'Agenzia.

L'obiettivo non può prescindere come peraltro già fatto nel 2018 da una condivisione e dal contributo dei diversi Dipartimenti aziendali, dei dipendenti e delle Organizzazioni Sindacali, quali parti necessarie per rafforzare tale modello organizzativo, passando da un approccio basato sulla presenza ad un sistema votato ai risultati.



L'approccio metodologico presentato presuppone il superamento del contesto emergenziale, quale condizione per poter procedere alla individuazione delle attività ordinarie che possono essere svolte in smart working e definire le tempistiche e i percorsi per ampliare tale istituto secondo le percentuali previste dalla normativa.

Conclusa l'attuale fase emergenziale, nel corso del 2021 l'Agenzia continuerà nei percorsi già intrapresi in tema di conciliazione vita-lavoro nel biennio precedente, rinviando all'aggiornamento del Piano Performance 2022-2024 un maggior dettaglio su indicatori e percentuali di smart working ordinario raggiunto.