

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

PIANO ORGANIZZATIVO

DEL LAVORO AGILE

(POLA)

2021 - 2023

Indice

Ambito di applicazione	Pag. 4
Parte 1- Livello di attuazione e di sviluppo	Pag. 5
- Lo Smart working in Periodo Emergenziale	
- Sviluppo tecnologico e organizzativo nello smart working emergenziale	
- Il lavoro agile nel Patto per la innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale	
- Gli Smartworkers oggi	
Parte 2- Modalità attuative	Pag. 14
1) Sviluppo organizzativo: mappatura delle attività lavorabili da remoto	Pag. 14
2) Ciclo della performance organizzativa	Pag. 21
3) Il Sistema e valutazione della performance per Dirigenti, Posizioni Organizzative e dipendenti	Pag. 25
4) Sviluppo tecnologico: Smart working significa cultura del lavoro digitale	Pag. 28
- Situazione attuale	
- semplificazione e dematerializzazione	
- dotazione informatica	
- Modalità attuative - indirizzi di sviluppo	
- Obiettivi di performance	
5) Sviluppo Risorse umane	Pag. 39
- Situazione attuale	
- Indirizzi di sviluppo: dalla vision alla formazione	
- Allegato 1 – Piano formativo dei Dirigenti e dipendenti	
6) Logistica: gli spazi	Pag. 45
- Situazione attuale	
- Indirizzi di sviluppo	
- Obiettivi di performance	
7) Sicurezza sui luoghi di lavoro	Pag. 50

Parte 3 - Soggetti, strumenti e processi del lavoro agile	Pag. 52
- I soggetti del lavoro agile	Pag. 52
Parte 4 – Programma di sviluppo del lavoro agile	Pag. 57
- Premessa	
1) Condizioni abilitanti	Pag. 57
2) Attuazione del lavoro agile: Linee guida per il lavoro agile in Città metropolitana di Milano	Pag. 59
3) Obiettivi di implementazione del lavoro agile	Pag. 77
4) Obiettivi di performance organizzativa	Pag. 77
5) Impatto interno ed esterno del lavoro agile	Pag. 77
Allegato 2 – Esiti indagine di soddisfazione dell’esperienza del lavoro agile dei dipendenti	Pag. 79
- Allegato 3 – Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile	Pag. 86

Ambito di applicazione

Il presente Piano Organizzativo Lavoro Agile e le annesse Linee guida trovano applicazione per tutti i dipendenti e dirigenti di Città metropolitana di Milano, nonché per l'Istituzione Idroscalo.

PARTE 1

Livello di attuazione e sviluppo

La definizione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (di seguito POLA) si inserisce all'interno di una consolidata tradizione di progetti di telelavoro e modelli di conciliazione vita-lavoro all'interno dell'Ente. Da oltre 10 anni infatti, l'Amministrazione ha introdotto il tele lavoro (e-work), al fine di sostenere le esigenze di conciliazione dei propri dipendenti.

In questo contesto, sulla spinta della Legge n. 81/2017 *“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”* che disciplina il così detto “lavoro agile”, altrimenti nominato Smart working e della collegata Direttiva n.3 del P.C.M. del 01/06/2017 contenente *“le linee guida e le regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”* Città metropolitana ha avviato la sperimentazione del lavoro agile presso due Aree dell'Ente, una tipicamente di staff ed una di line.

E' stato istituito un *Comitato Guida* composto dai Direttori dell'Area Risorse umane e dell'Area Ambiente, affiancati da alcuni collaboratori delle due Aree selezionati sulla base delle competenze professionali necessarie, con l'obiettivo di sviluppare la progettazione e l'implementazione degli strumenti per la gestione del lavoro agile, sperimentare direttamente lo Smart working e monitorarne l'andamento ed i risultati.

La finalità, in questa fase sperimentale, è stata anche quella di mettere a punto, e collaudare, un sistema coerente con le specifiche esigenze e caratteristiche dell'Ente, da estendere in un secondo momento al resto della struttura, come previsto dalla normativa.

Con Decreto del Sindaco metropolitano RG n. 298/2017 si è dato quindi avvio alla sperimentazione del lavoro agile, per un anno, sono state approvate le linee guida per l'applicazione dello Smart working nell'Ente e i contenuti degli Accordi individuali integrativi tra dipendente e Amministrazione.

Lo Smart working ha coinvolto tutte le categorie di personale (dipendenti e dirigenti), senza distinzioni di contratto (con contratto di lavoro sia a tempo pieno che parziale, di ruolo e a tempo determinato). L'adesione è stata volontaria, in seguito alla pubblicazione di una richiesta di manifestazione d'interesse. Sono state raccolte le richieste di adesione e, sulla base di una verifica

della lavorabilità in modalità agile della prestazione, sono state concesse le conseguenti autorizzazioni.

I dipendenti sono stati autorizzati a svolgere, in modalità agile, fino a 4 giornate lavorative al mese, a seguito della valutazione di fattibilità effettuata dall'Amministrazione.

Data l'assoluta novità di questa modalità flessibile di lavoro, l'avvio della sperimentazione è stato preceduto da un percorso di illustrazione e sensibilizzazione dei dipendenti coinvolti, sia sugli aspetti normativi che applicativi e tecnologici.

Visti i risultati positivi della sperimentazione, a novembre 2019 si è dato avvio al percorso di introduzione di tale istituto nelle altre Direzioni dell'Ente. Sulla base dei monitoraggi effettuati, si è provveduto all'adeguamento delle linee guida, all'apposita formazione e all'adattamento dei questionari di monitoraggio.

L'avvio vero e proprio del lavoro da remoto è stato preceduto, per tutti i dipendenti coinvolti, da un percorso formativo che ha riguardato sia gli aspetti di utilizzo della strumentazione informatica che di sicurezza informatica dei dati, di privacy e di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Con Decreto RG n.7310/2019 pertanto, si è esteso, a regime in tutto l'Ente, lo Smart working.

Anche in questo caso lo Smart working ha coinvolto tutte le categorie di personale (dipendenti e dirigenti), senza distinzioni di contratto. L'adesione è stata volontaria, seguendo lo stesso iter previsto in fase di sperimentazione.

A febbraio 2020, circa il 25% del personale è stato autorizzato a svolgere la propria prestazione in Smart working.

Lo Smart working in Periodo Emergenziale

In seguito all'emergenza da Covid19, deliberata dal Consiglio dei Ministri in data 31.12.2020 e via via prorogata in relazione al rischio pandemico, il legislatore è intervenuto nel corso del 2020 individuando misure urgenti per il contenimento e la gestione della pandemia in tutti i suoi ambiti, a partire dal DL. 6 del 23.2.2020 e dal DL. 9 del 2.3.2020, fino ai giorni nostri, alternando gli interventi legislativi con decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, che hanno delineato la cornice normativa di riferimento per le/i cittadine/i per il contrasto al Covid 19, nella vita sociale e nel lavoro.

Nell'ambito della disciplina del lavoro, con la legislazione d'urgenza lo smart working, a partire dal primo periodo di lock down totale risalente alla primavera 2020, è stato ritenuto lo strumento e la modalità ordinaria prevalente per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Nello specifico, al fine di garantire la continuità nell'erogazione dei servizi in sicurezza nel settore pubblico, sono state emanate disposizioni peculiari che hanno riflessi diretti sulla gestione del rapporto di lavoro, attraverso una sequenza di provvedimenti di indirizzo da parte del Ministro e del Dipartimento della funzione pubblica, che hanno guidato l'adeguamento delle modalità di lavoro nella Pubblica Amministrazione (PA), per contrastare il rischio pandemico. Essi si esplicitano ne:

- la direttiva 1/2020 del 26.2.2020 “Emergenza epidemiologica Covid 19”;
- la direttiva 2/2020 del 12.3.2020 “Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid19 nella PA di cui all'art.1 c. 2 D.lgs.165/01”;
- la direttiva 3/2020 del 4 maggio 2020 “Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nell'evolversi della situazione epidemiologica da parte della PA”;
- la circolare n.1/2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione “Misure incentivanti per il ricorso alle modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa”;
- la circolare n.2/2020 del 1.4.2020 “Misure recate dal DL 17.3.2020 n.18”;
- la circolare n.3/2020 del 24.7.2020 “Indicazioni per il rientro in sicurezza sui luoghi di lavoro dei dipendenti delle PA”;
- DM 19.10.2020 del Dipartimento della funzione Pubblica “Lavoro agile nella Pubblica Amministrazione” e DM 21.10.2021 “Proroga disposizioni del D.M. 19.10.2020”;
- DM 9.12.2020 del Ministro per la PA “Linee Guida per il Piano organizzativo del lavoro agile e indicatori di performance”.

Il complesso quadro normativo sopra richiamato individua il lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA durante tutto il periodo emergenziale, aggiornato alla data del 30.4.2021 con deliberazione del Consiglio dei Ministri, fatte salve ulteriori proroghe correlate all'andamento del rischio pandemico.

Allo scopo di diffondere celermente il lavoro agile per le finalità sopra descritte, il legislatore ha altresì introdotto lo smart working “semplificato”, ovvero praticabile in assenza di un contratto individuale di lavoro integrativo, soddisfacendo le esigenze di pubblicità e tutela con una comunicazione telematica da parte del datore di lavoro ad Inail, mediante il Portale “*Cliclavoro*”, in deroga alla L.81/2017. Tutto ciò nelle more dell'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, volto a mettere a sistema il lavoro agile, a prescindere dalle esigenze di salute e sicurezza attuali, correlate alla pandemia.

Accanto alle norme di legge, tra i documenti di indirizzo impattanti sulla gestione del lavoro pubblico, è importante ricordare il Protocollo del 3.4.2020 sottoscritto tra il Ministro della PA e le

Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nelle PA, per la condivisione di orientamenti comuni finalizzati a prevenire il contagio, mettere in sicurezza gli ambienti e gli accessi al lavoro, l'estensione della adozione di modalità di lavoro agile e di piani di sicurezza anticontagio, definiti da ciascuna PA in relazione alla propria organizzazione.

Città metropolitana di Milano ha dato attuazione alle disposizioni di cui sopra mediante circolari interne del Segretario Direttore generale, a partire dall'emanazione del DL. 6 del 23.2.2020, introducendo già dal mese di marzo 2020 lo smart working "emergenziale" a favore delle/i dipendenti, con modalità "semplificata". Il sistema posto in essere ha consentito di soddisfare sia l'esigenza della salute del personale attraverso il distanziamento sociale, favorendo l'attività da remoto, sia l'assolvimento delle funzioni dell'Ente e lo svolgimento dei procedimenti amministrativi nei Settori preposti. Nei servizi essenziali, per contro, è stata introdotta l'adozione di dispositivi di protezione per le attività da svolgere in presenza.

Per tutto il 2020, lo Smart working emergenziale è stato variamente declinato in relazione a diverse fasi e modalità di svolgimento: dapprima "totale", nel periodo di lock down – fatto salvo il presidio dei servizi essenziali - poi "alternato" alla presenza, ad eccezione di situazioni di particolare fragilità per le quale si è introdotta specifica tutela. Modalità dinamiche con riferimento alle disposizioni normative del Governo che via via si sono succedute, nonché alle Ordinanze del Ministero della Salute che hanno classificato periodicamente il livello di rischio pandemico a livello regionale, sulla base degli indici di contagio territoriali.

Sono di seguito descritte le fasi di "Smart working emergenziale" introdotte per il personale della Città metropolitana a far tempo dal mese di marzo 2020, correlate ai provvedimenti delle Autorità:

a) Periodo di lock down (marzo – giugno 2020)

Al fine di garantire la tutela della salute del personale, lo smart working è stato reso da subito praticabile, prevedendo la scelta tra smart "emergenziale Covid" e "ordinario", ovvero richiesto stabilmente dal personale anche in fase di emergenza terminata.

In questa prima fase, la prestazione in smart working era resa dal personale per tutta la settimana lavorativa e ciò ha determinato l'80% della pratica delle/i lavoratrici/ori, ad esclusione dei dipendenti adibiti residualmente ad attività non effettuabili da remoto.

Come richiesto dalle disposizioni regionali, con decreto RG n° 1979 del 25/03/2020, ad oggetto "Esiti della ricognizione del personale adibito ai servizi essenziali della Città metropolitana di Milano, ai sensi dell'Ordinanza regionale n. 515 del 22.3.2020", sono stati individuati i dipendenti

assegnati ai servizi essenziali, che a rotazione avrebbero garantito tali servizi, come da disposizioni organizzative dei dirigenti responsabili. Queste ultime comprendono: attività di protezione civile, polizia metropolitana, manutenzione strade ed edifici scolastici, presidio patrimonio dell'Ente, portierato, centralino, attività di cantiere, ecc.

In attuazione del DL "Cura Italia", con decreto RG n° 2127 del 01/04/2020 "Esiti della ricognizione del personale della Città metropolitana esentato dall'attività dai rispettivi dirigenti, ai sensi dell'art. 87 D.L. 18/2020 "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", è stato stilato l'elenco delle lavoratrici/ori che, in ragione della tipologia di lavoro non effettuabile da remoto o della mancanza di strumentazione informatica potessero essere esentati dal rendere la loro prestazione lavorativa in Smart working dopo aver utilizzato gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della rotazione e di altri analoghi istituti. Il periodo di "esenzione" – istituito di nuova ed eccezionale introduzione dal DL Cura Italia - è stato riconosciuto come servizio prestato a tutti gli effetti di legge.

b) Graduale ripresa delle attività produttive (dal mese di giugno 2020)

Con l'allentarsi dell'emergenza sanitaria, a partire da maggio 2020, le modalità di lavoro agile emergenziale sono state ridefinite ai fini del graduale rientro in servizio.

A titolo esemplificativo, per ridurre al minimo il contingente degli esentati per carenza di strumentazione e per consentire la pratica dello smartworking, è stata disposta l'assegnazione temporanea ai dipendenti della dotazione informatica di proprietà dell'Ente ed è stata raccolta la disponibilità dei dipendenti la cui attività non fosse smartabile a praticare attività nei servizi indifferibili.

Sulla scorta del Protocollo sottoscritto a livello nazionale tra le OO.SS. del 5.4.2020, sopra richiamato, in un'ottica di graduale rientro in presenza, seppure nei limiti e con le misure di protezione consentite dalla legge, il 5 giugno 2020 è stato sottoscritto con le OO.SS. e la RSU il "Protocollo d'intesa per la definizione di misure organizzative concernenti la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, finalizzate alla graduale riapertura dei luoghi di lavoro e dell'attività in presenza del personale della Città metropolitana in conformità all'art. 263 DL.19.5.2020".

Il documento, condiviso con le OO.SS., aggiornato in data 30.7.2020, assume rilievo per l'introduzione di misure sia impattanti sui tempi di lavoro, sia in ottica di prevenzione della salute,

sicurezza e anticontagio, in costanza di emergenza nazionale. Tra le più significative misure per l'organizzazione dei tempi di lavoro, si ricordano:

- la fissazione del limite tendenziale del personale che lavora in presenza pari al 50% della forza lavoro, verificato dai dirigenti in relazione anche agli spazi disponibili;
- il lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento di lavoro nell'Ente fino al perdurare dell'emergenza sanitaria, fino a 3 giorni a settimana, secondo il calendario definito dal dirigente;
- l'introduzione della fascia di flessibilità di ingresso in servizio ricompresa tra le ore 7.30 e le ore 10.30, con conseguente completamento dell'orario, per evitare l'assembramento sui mezzi di trasporto pubblici;
- l'alternanza tra presenza e esenzione per il personale le cui mansioni non sono esigibili da remoto.

Particolari disposizioni (lavoro agile per l'assolvimento dell'impegnativa oraria settimanale) erano rivolte ai:

- genitori lavoratori, per il periodo di chiusura delle scuole (eccetto la secondaria di secondo grado);
- dipendenti che presentano particolari necessità, correlate al proprio stato di salute (gravi patologie in terapie salvavita o patologie croniche), all'età (ultrasessantenni);
- dipendenti che convivono con persone anziane o affette da patologie croniche, o con multimorbilità o stati di immunodepressione congenita o acquisita.

Infine è stata prevista l'alternanza tra lavoro agile e lavoro in presenza (turnazione), in ragione degli spazi negli uffici o in ragione dell'utilizzo dei mezzi di trasporto.

Dal mese di settembre 2020, in attuazione dell'art. 263 D.L. 34/2020, convertito con modificazioni dalla Legge n.77/2020, e della circolare n. 3/2020 del Ministro della Pubblica Amministrazione del 24.7.2020, è venuto meno l'istituto dell'esenzione dal servizio, eccezionalmente introdotto a tutela del personale le cui mansioni non erano esigibili mediante Smart working in fase di lock down.

Di conseguenza, a decorrere dal 1.9.2020, il personale interessato, è rientrato in presenza nei Settori e Servizi. Si è, quindi, disposta per tale personale la collocazione d'ufficio in ferie, oppure la possibilità di fruire di percorsi di aggiornamento professionale, fruibili a distanza.

c) Lock down "light" (da novembre 2020)

Dal 3 novembre, con successivi DPCM, il Governo, ha introdotto un sistema periodico di classificazione del rischio epidemiologico in relazione all'andamento del contagio Covid19 su base

regionale, per la gestione del rischio pandemico differenziato sul territorio nazionale. Vengono individuate 4 zone di rischio a cui conseguono diverse norme comportamentali, a tutela della salute: cd. zona rossa (rischio alto), zona arancione (rischio medio alto), zona gialla (rischio moderato) ed infine una zona bianca.

La classificazione viene demandata, sulla base della rispondenza a specifici indici di contagio dedotti sulla base dei dati regionali aggiornati, al Ministro della Salute, con specifica ordinanza, sentiti i Governatori regionali.

Dal 3.11.2020, con circolari attuative interne conseguenti alla classificazione di cui sopra per la Regione Lombardia, il personale della Città metropolitana alterna il lavoro agile con la presenza scaglionata, come segue:

- zona rossa: lavoro agile continuativo, ad eccezione del personale adibito a servizi ritenuti indifferibili ed individuati tassativamente, previa valutazione dei dirigenti;
- zona arancione e gialla: lavoro agile fino a 3 giorni alla settimana, ad eccezione dei lavoratori “fragili” che: in zona arancione hanno facoltà di un rientro settimanale in presenza, previa adozione di tutte le misure anticontagio, mentre in zona gialla rientrano una volta alla settimana.

Sviluppo tecnologico e organizzativo nello Smart working emergenziale

Lo Smart working emergenziale è stato caratterizzato dall'utilizzo della strumentazione (PC, connessione internet e telefonia cellulare) di proprietà delle lavoratrici/ori. In alcuni casi, su richiesta del personale, è stato autorizzato il prelievo del pc dell'Amministrazione dall'ufficio al domicilio, per favorire la pratica massiva dello Smart working. La consegna del bene mobile è stata regolata da apposito verbale sottoscritto dal dirigente e dal lavoratore/trice che prelevava la strumentazione, con impegno di detenerlo con diligenza.

Solo più recentemente sono state fornite videocamere ai dirigenti ed ai responsabili di servizio per lo svolgimento di call da remoto, presso gli uffici.

Lo smart working emergenziale ha determinato conseguenze anche nell'organizzazione del lavoro, e nella modalità di resa della prestazione giornaliera, non più misurata in relazione alla timbratura del cartellino, che ne certificava la presenza nei luoghi di lavoro. Tuttavia, nello smart emergenziale, si è richiesto con le circolari di servizio che si sono succedute nel corso del 2020, un impegno orario da remoto pari all'impegnativa ordinaria del lavoro in presenza.

Ai dirigenti e ai responsabili dei Servizi è assegnato il compito di monitorare le presenze del personale, alternate da remoto e in ufficio, per garantire la corretta rotazione e l'occupabilità degli

spazi, in relazione al distanziamento sociale. Ciò può avvenire tramite l'utilizzo dell'applicativo "Smartwork", che consente di autorizzare la prestazione smart e far confluire il dato nel sistema delle presenze on line, oppure, in considerazione alla variabilità della programmazione, mediante report di rilevazione preventiva delle presenze, a cadenza settimanale.

La reperibilità telefonica è richiesta per tutta la giornata lavorativa ed il diritto alla disconnessione è garantito nella fascia oraria tra le 20.00 e le 8.00 del mattino, oltre ai giorni prefestivi e festivi.

Sono escluse le prestazioni straordinarie da remoto.

Rispetto ai permessi retribuiti orari fruibili dalle/i dipendenti, è noto che lo smart working non preveda rilevazione di tempi ed orari della prestazione. Tuttavia, in smart working emergenziale, considerato anche l'orientamento di apertura più recente di Aran al riguardo, è consentita la fruizione di permessi orari retribuiti (ad es. permessi ex lege 104/92 e smi), in costanza di prestazione da remoto nella medesima giornata, da documentare al dirigente responsabile.

Infine, si ricorda che, in attuazione della legislazione di emergenza, lo smart working è praticato dal personale anche nei casi di quarantena precauzionale asintomatica conseguente a contatto stretto con caso positivo, nelle more della definizione della morbilità.

Il lavoro agile nel Patto per la innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale

Con la sottoscrizione, lo scorso 10 marzo 2021, da parte del Presidente del Consiglio dei Ministri, dell'Ministro per la Pubblica Amministrazione e dei segretari generali di Cgil, Cisl ed Uil del *Patto per la innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale*, vengono dettate le nuove linee strategiche di sviluppo della Pubblica Amministrazione (P.A.).

Tra gli argomenti al centro dell'Accordo quello della necessità, per le P.A., in un "contesto di grande turbolenza, con scenari molto complessi che evolvono rapidamente", di operare in maniera flessibile, e di adattarsi prontamente alle esigenze dei cittadini e delle imprese.

Una flessibilità che riguarda tre aspetti: l'organizzazione del lavoro, le tecnologie e le competenze professionali, tutti aspetti strettamente connessi all'ambito del POLA .

Il lavoro agile viene pertanto confermato come una delle modalità ordinarie di lavoro su cui organizzare le attività all'interno dei propri enti.

Il lavoro agile, come delineato nel testo, non necessita una "iper-regolamentazione legislativa", bensì uno sviluppo all'interno della contrattazione nazionale.

La previsione è di portare la regolamentazione dello smart working all'interno del contratto collettivo nazionale. La contrattazione riguarderà i temi delle condizioni di lavoro, della produttività ed efficienza, nonché della conciliazione tra esigenze dei lavoratori ed esigenze delle P.A..

In particolare saranno disciplinati gli aspetti di tutela dei diritti sindacali, di regolamentazione del rapporto di lavoro (diritto alla disconnessione, fasce di contattabilità, regime dei permessi, delle assenze...), della formazione professionale e di tutela dei dati personali.

Gli Smartworkers oggi

Dal punto di vista della consistenza numerica del fenomeno dello smartworking in Città metropolitana di Milano, al 1 gennaio 2021 la situazione è la seguente:

Descrizione	n.	n.	% n. / tot dipendenti
Dipendenti in servizio in Città metropolitana di Milano al 01.01.2021 (esclusi comandati/distaccati presso altri enti)		814	
Smartworkers ordinari (autorizzati prima della crisi pandemica)	209		25,6%
Smartworkers d'emergenza Covid-19	459		56,4%
TOTALE SMARTWORKERS		668	82%

Parte 2- Modalità attuative

1) Sviluppo organizzativo: mappatura delle attività lavorabili da remoto

A settembre 2020, l'Unione delle Province d'Italia, visto l'obiettivo stabilito dal DL 34/2020 - "Decreto Rilancio" di favorire il rientro in servizio della maggior parte del proprio personale e consentire di erogare i servizi "con regolarità, continuità, efficienza, nonché nel rigoroso rispetto delle tempistiche previste dalla normativa vigente", ha fornito alcune indicazioni per la definizione degli ambiti in cui possano essere svolte le prestazioni in modalità smart working.

Sulla base delle indicazioni fornite in merito alle attività indifferibili da svolgere in presenza, ferma restando l'autonomia organizzativa di ogni ente, l'UPI ha ritenuto segnalare:

- attività dei dirigenti;
- attività amministrative e di coordinamento dei diversi settori strettamente necessarie a non interrompere i servizi e calibrate in rapporto alle necessità contingenti, garantendo il funzionamento delle stazioni uniche appaltanti a servizio degli enti locali del territorio;
- attività dei servizi di protezione civile;
- attività di polizia locale;
- attività di vigilanza e direzioni lavori sui cantieri per la manutenzione degli edifici scolastici, della rete stradale e degli altri lavori di competenza della provincia;
- attività gestite in telelavoro;
- attività per le quali è necessario l'utilizzo di strumenti e supporti non digitali;
- attività di accoglienza e di supporto al funzionamento dell'ente.

Al fine di rilevare le attività esigibili in modalità agile, Città metropolitana di Milano si è attivata per definire, sulla base delle funzioni fondamentali e delegate attribuitele dalla legge, quali possano essere garantite in tale forma.

La mappatura delle attività esigibili in modalità agile è il risultato della combinazione tra condizioni abilitanti (organizzative, professionali, tecnologiche e culturali) tipologia di funzioni svolte e caratteristiche del territorio di appartenenza.

Sulla base della Macrostruttura vigente, con nota prot. n. 19420/2021 del 4/2/2021 ad oggetto: "Mappatura dei processi per la definizione delle attività esigibili in modalità agile (Smart

working)” – il Direttore Generale ha richiesto a ciascun Dirigente di individuare, all'interno della propria Direzione di riferimento, i processi lavorativi che, per modalità di espletamento, tempistiche, luogo di lavoro, livello di informatizzazione / digitalizzazione e qualità di competenze professionali, risultassero (anche parzialmente ed anche rivedendo le modalità organizzative) compatibili con il lavoro agile da remoto.

L'analisi organizzativa si è sviluppata a partire da una scheda di lavoro strutturata in una griglia riportante i macro processi dell'Ente, mappati all'interno del sistema interno della performance e del controllo di gestione; per ciascun processo è stata effettuata una verifica in merito alla compatibilità con una modalità agile di prestazione lavorativa, sulla base dei seguenti fattori:

1. tipologia di attività
2. misurabilità del processo
3. luoghi di lavoro
4. tecnologie necessarie
5. relazioni interne, esterne
6. tipologia di informazioni e dati
7. competenze professionali degli operatori

Al fine di ottenere una rappresentazione sintetica del grado di “smartabilità” dei processi, per ciascun fattore è stata espressa una valutazione numerica da 0 a 10 a seconda della minore o maggiore rispondenza di quel fattore al lavoro agile.

Il risultato matematico di tali indicazioni ha permesso di classificare i processi in tre tipologie:

- perfettamente esigibili in modalità agile;
- parzialmente esigibili in modalità agile;
- non esigibili in modalità agile;

e di individuare nello specifico, per ciascuno di essi, eventuali fasi di lavoro che non potessero essere svolte in modalità agile, motivandone le ragioni tecniche ed organizzative.

Il modello del controllo di gestione prevede un'articolazione dei macro processi in centri di costo di contabilità analitica, a cui sono agganciati i dipendenti ad essi afferibili; tale impostazione permette di ricostruire la situazione attuale in termini di risorse umane impiegate su attività totalmente lavorabili in modalità agile, parzialmente o non lavorabili in modalità agile, espresse in FTE (Full Time Equivalent).

La mappatura ha rilevato i risultati che di seguito si riportano sinteticamente (per il dettaglio dei processi cfr. Tabella Allegato 3):

- % di personale risultante assegnato allo svolgimento di attività su processi *esigibili* in modalità agile sul totale del personale in servizio al 31.12.2020 (espresso in FTE): 81,7% pari a 669 unità;

- % di personale risultante assegnato allo svolgimento di attività su processi *parzialmente esigibili* in modalità agile sul totale del personale in servizio al 31.12.2020 (espresso in FTE): 7,1% pari a 58 unità;

- % di personale risultante assegnato allo svolgimento di attività su processi *non esigibili* in modalità agile sul totale del personale in servizio al 31.12.2020 (espresso in FTE): 11,2%, pari a 92 unità.

Sintesi per Direzione degli esiti della mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

Direzioni di Città metropolitana di Milano	TOT dipendenti	FTE NON AGILI	FTE AGILI	% ATTIVITA' AGILI
Direzione Generale	14	0	14	100%
Segreteria Generale	5	0	5	100%
Settore Affari generali e supporto organi istituzionali	46	6	40	87%
Settore Appalti e contratti	22	0	22	100%
Settore Avvocatura	19	1	18	94,7%
Settore Risorse Umane e organizzazione	32	2	30	93,8%
Area Risorse finanziarie e programmazione economica	5	0	5	100%
Settore Trattamento economico e previdenziale	18	0	18	100%
Settore Bilancio	11	0	11	100%
Settore Contabilità	24	2	22	91,7%
Settore Programmazione e partecipazioni	13	0	13	100%

Direzioni di Città metropolitana di Milano	TOT dipendenti	FTE NON AGILI	FTE AGILI	% ATTIVITA' AGILI
Area Infrastrutture	136	61	75	55,1%
Vice Direzione Infrastrutture e protezione civile	15	3	12	80%
Settore Programmazione ed Edilizia scolastica	56	20	36	64,3%
Settore Edilizia istituzionale e sicurezza nei luoghi di lavoro	19	5	14	73,7%
Settore Impianti tecnologici e reti	25	6	19	76%
Settore Patrimonio ed espropri	25	0	25	100%
Settore Strade e viabilità e sicurezza stradale	94	28	66	70,2%
Area Sviluppo economico	16	1	15	93,8%
Settore Politiche del lavoro	25	1	24	96%
Settore Sviluppo economico e sociale, trasporti privati e turismo	44	4	40	90,9%
Area Ambiente e tutela del territorio	13	0	13	100%
Settore Parco Agricolo Sud Milano	16	0	16	100%
Settore Qualità dell'aria, rumore ed energia	29	1	28	96,6%
Settore Rifiuti e bonifiche	35	5	30	85,7%
Settore Risorse Idriche e attività estrattive	24	1	23	95,8%
Settore Pianificazione territoriale generale	18	0	18	100%
Istituzione Idroscalo	20	3	17	85%
TOTALE ENTE AL 31.12.2020	819	150	669	81,7%

Commento e considerazione sugli esiti della mappatura dei processi di Città metropolitana

Nell'Allegato 3 è riportato il dettaglio, per ambiti direzionali, della mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile (cd "smartabili"), parzialmente in modalità agile (cd "parzialmente smartabili") e non esigibili in modalità agile (cd "non smartabili").

L'analisi dei dati rivela come prevalgano i processi *smartabili* (81,7%) rispetto a quelli *non smartabili* (11,2%) o *parzialmente smartabili* (7,1%), confermando, nelle percentuali, quanto accaduto in fase pandemica, quando è stato necessario attivare la modalità di lavoro agile in tutto l'Ente.

I processi di lavoro segnalati come *non esigibili da remoto* sono numericamente contenuti e riguardano:

- il Protocollo generale ed il ricevimento della posta in ingresso;
- le attività di presidio degli spazi (custodi e commessi), le attività degli autisti, magazzinieri, centralinisti, centro stampa;
- le attività di presidio del territorio: vigilanza polizia metropolitana, vigilanza su strade e ponti, manutenzione fibra ottica;
- certificazioni su particolare percorsi formativi attuati da soggetti esterni.

Nei processi smartabili o parzialmente smartabili, sono state evidenziati delle fasi di attività non lavorabili da remoto:

- per i *processi totalmente smartabili*, è stato dichiarato che l'impatto non significativo dal punto di vista dell'assorbimento delle ore lavorate delle attività non smartabili e l'attenzione nella gestione dei tempi di lavorazione o di attribuzione dei compiti agli addetti permettono, attraverso la turnazione tra presenza in ufficio e smart working, di garantire senza problemi lo svolgimento della prestazione;
- per i *processi parzialmente smartabili*, è stato osservato invece come la frequenza e la rilevanza in termini di tempo lavoro delle attività non smartabili all'interno del processo non garantisca la completa esigibilità in modalità agile di alcune fasi di lavoro. Ne consegue che per alcune figure professionali che lavorano su tali attività (ad es. tecnici ambientali, ingegneri, architetti, geometri, polizia ittica venatoria, protezione civile, avvocati...) o alcune figure amministrative dedicate a

specifici compiti (ad es. addetti cassa economale, rilascio patentini e badge, ...) debba essere necessario garantire una più ampia presenza in ufficio rispetto agli altri colleghi.

Di seguito, entrando più nel dettaglio, a prescindere dalle condizioni abilitanti di tipo organizzativo, professionale, tecnologico e culturale che, come sopra evidenziato, possono collocare il processo o la singola fase di processo tra smartabile, parzialmente smartabile o non smartabile, si riporta quanto restituito dal lavoro di analisi delle Direzioni, in merito alle *attività non svolgibili* in modalità agile:

- per quanto riguarda le *Direzioni di staff*, le attività riguardano l'apertura di sportelli come il protocollo generale o la cassa economale, la ricezione o invio della posta, la ricerca dei fascicoli (ancora prevalentemente cartacea per le pratiche degli anni precedenti) in archivio, piuttosto che la firma di contratti pubblici o di lavoro, la vidimazione di registri da parte di altre autorità, il rilascio di badge o tesserini, alcune fasi concorsuali, le udienze in tribunale, le attività formative in presenza. Altre si riferiscono a quei processi che richiedono la gestione di documentazione cartacea presente in ufficio;

- per quanto riguarda le *Direzioni di line*, le attività riguardano sostanzialmente quelle di sopralluogo, rilievi e controllo in loco, ispezione, manutenzione su edifici, strade, ponti e infrastrutture, vigilanza sui cantieri, la produzione o consultazione di tavole e planimetrie di particolare complessità o dimensione; le prove d'esame in presenza e il rilascio di tessere e patentini, l'apertura della biblioteca e le visite guidate a Palazzo Isimbardi, alcuni sportelli al pubblico; la gestione dei server informatici, la predisposizione e configurazione dei computer; i momenti di rappresentanza istituzionale delle Polizia metropolitana, le attività di vigilanza e controllo ittico venatorie.

La fotografia finale che ne esce appare senz'altro coerente col documento dell'UPI ed in linea con le funzioni attribuite dalla legge alla "Città metropolitana", quale ente di area vasta caratterizzato soprattutto per il forte ruolo di ente pianificatore di secondo livello.

Il lavoro di mappatura svolto dalle Direzioni ed il grado complessivo di esigibilità delle attività in modalità agile pari all'81,7% di Città metropolitana, sono il punto di partenza su cui intervenire, per analizzare la situazione ed individuare un insieme di misure che, congiuntamente o

disgiuntamente, potrebbero ridurre i vincoli alla attivazione / diffusione dello smart working in alcuni ambiti organizzativi o su alcune specifiche figure professionali nei prossimi anni.

Senz'altro, un'attenzione particolare andrà riconosciuta a quelle tipologie di attività che necessitano, per i contenuti stessi delle mansioni richieste, il lavoro in presenza e che sono presidiate da gruppi omogenei di comunità professionali (es personale ausiliario), non facilmente collocabili in tempi brevi anche su attività smartabili in quanto, al momento, non in possesso delle condizioni abilitanti essenziali per attivare il lavoro in modalità agile.

Inoltre, un altro aspetto emerso è il riscontro di processi o attività che richiedono ancora la gestione di documentazione in ufficio e denotano, in alcune Direzioni, una scarsa dematerializzazione, una cultura del "cartaceo" ancora radicata, che implica un livello di occupazione degli spazi non compatibile con i progetti di razionalizzazione e ripensamento degli spazi in un'ottica "smart".

Visti i presupposti fin qui declinati, l'introduzione all'interno dell'organizzazione di un modello più flessibile di gestione della prestazione lavorativa potrebbe riguardare interventi quali:

- riorganizzare le assegnazioni di compiti, processi e attività prevedendo forme di lavoro in team al fine di alternare presenza in ufficio e lavoro agile, consentendo così ad una platea ampia di collaboratori l'opportunità di rendere una parte della prestazione a distanza;
- ripensare i tempi e la gestione delle pratiche in back office rispetto a quelle di sportello aperto al pubblico o di sopralluogo e controllo, in modo da concentrare le attività amministrative in giornate usufruibili in modalità agile;
- ridurre, ove la tipologia di attività lo consenta, la presenza in ufficio dell'utenza interna ed esterna, introducendo procedure di programmazione degli appuntamenti, sistemi di gestione digitale delle richieste di informazioni e di produzione di documentazione (adeguamento della modulistica e delle schede URP on line) accompagnati dall'uso stabile e costante degli strumenti di interlocuzione programmata a distanza;
- sviluppare, ove attuabile, la digitalizzazione delle pratiche come prassi ordinaria nel lavoro quotidiano ridisegnando i processi in modalità digitale, rendendo chiaro, proceduralizzato e quantificabile l'intero iter di gestione delle pratiche;
- effettuare una ricognizione di quanto contenuto negli archivi, per procedere successivamente alla digitalizzazione e allo smaltimento dei volumi cartacei eccedenti, ponendosi il fine di sviluppare archivi in forma digitale, adeguando le procedure ed i format di creazione/archiviazione di dati, informazioni e documenti.

2) Ciclo della performance organizzativa

Il sistema di performance management dell'Ente, già da diversi anni, è impostato secondo il principio della coerenza tra pianificazione, programmazione, gestione e rendicontazione.

Citando l'ultima *Relazione annuale sullo stato di attuazione del sistema di gestione della performance*, redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance, l'integrazione tra il *sistema di bilancio armonizzato* e quello di *performance management* risulta di assoluta significatività. Inoltre, sempre con riferimento al contenuto della Relazione sopra citata, gli obiettivi sono rappresentati nel Peg in modo chiaro e sono misurabili. Il raccordo tra obiettivi, indicatori e target è garantito da un sistema informativo di programmazione e controllo efficace e trasparente.

Gli obiettivi sono articolati in tre tipologie:

- obiettivi manageriali di carattere trasversale;
- obiettivi attuativi dei programmi del *Dup*;
- performance organizzative che riferiscono ai processi produttivi tipici delle strutture dell'Ente.

Tra i più rilevanti della prima tipologia trovano espressione obiettivi: di natura **finanziaria**; relativi agli obblighi di pubblicazione e più in generale afferenti la **trasparenza** dell'azione amministrativa; correlati all'attuazione delle misure contenute nel **Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza** e rivolti alla garanzia dei controlli sugli **enti e organismi partecipati**.

In attuazione dei programmi del Dup sono previsti obiettivi relativi alla realizzazione del Piano delle opere pubbliche, che comprende le opere previste nel *Piano triennale dei lavori pubblici* e nell'*Elenco annuale*, obiettivi relativi al rispetto dei tempi dei procedimenti, misurando i tempi medi e le percentuali di atti fuori tempo, obiettivi di efficacia interna e di qualità, compresa la valutazione dei destinatari dei servizi, oltre ad altri obiettivi specifici per ciascun programma.

Tutti gli obiettivi individuali (manageriali e attuativi dei Programmi del Dup) sono pesati in relazione alla loro rilevanza politica o manageriale.

Nella tipologia della performance organizzativa, in relazione alle attività ricorrenti, sono previsti indicatori di efficacia quantitativa, di efficienza tecnica, di produttività e di efficienza temporale.

Per tale tipologia, in particolare, è previsto il collegamento con i Risultati conseguiti nell'anno precedente (o negli anni precedenti), rilevati dal sistema di controllo di gestione, ai fini della definizione dei target da conseguire.

Lo stato di attuazione degli obiettivi, sia in itinere sia a consuntivo, è misurato dalla Direzione Generale, mediante l'elaborazione di dati contenuti in archivi diversi, alimentati dagli uffici

finanziari o dalle Direzioni stesse (Sistema contabile, Sistema Opere, Atti dirigenziali, ...) e dalle Direzioni, mediante elaborazione e rilevazione diretta di dati e informazioni detenute a livello periferico.

I servizi di controllo interno (Direzione Generale) gestiscono direttamente una percentuale rilevante (pari, nel 2019, al **57,9%**) degli indicatori, mentre, per quanto concerne invece gli obiettivi misurati direttamente dalle Direzioni, vengono effettuate da parte del Servizio Controllo direzionale ampie verifiche a campione per ogni CdR.

In particolare è stato adottato, per quanto concerne il monitoraggio, un approccio integrato basato su una vista di insieme delle diverse performance (processo, prodotti/servizi erogati, e risorse assegnate) per consentire il governo complessivo. Tale approccio presuppone che le informazioni tecnico-fisiche siano organizzate in una logica gestionale, in modo da **correlare le performance dell'attività svolta con le risorse effettivamente impiegate**.

Per quanto concerne la consuntivazione del **tempo lavoro** è stata sviluppata un'apposita procedura e un software che è disponibile sulla Intranet aziendale nella sezione Portale Risorse Umane.

Nel Portale ogni dipendente, oltre a poter visionare/scaricare cedolino, CUD, resoconto ticket, assenze, circolari, ecc..., accede alla sezione dedicata alla consuntivazione del tempo lavoro.

Il sistema intercetta l'assegnazione in quote e per periodi del singolo dipendente sulle attività svolte (Centri di Costo); con la stessa procedura "scarica" sui CdC la quota di tempo lavoro intesa come **Full Time Equivalent (FTE)** e inoltre, attraverso il collegamento con il sistema delle "presenze" (timbrature), il sistema "scarica" sui CdC le **ore effettivamente lavorate**.

Pertanto per ogni attività sono rilevati gli FTE e, soprattutto, le ore effettivamente lavorate per ciascun periodo.

Tale sistema ovviamente, nel caso di smart working, non può "tracciare" le ore lavorate, implicazione del resto naturale considerando che tale tipologia di lavoro è basata sul conseguimento di specifici obiettivi. Tuttavia è ipotizzabile definire uno standard orario giornaliero in smart working, anche al fine di poter effettuare dei confronti con la produttività degli anni precedenti.

Per ogni attività (Centro di Costo), il sistema di Controllo di Gestione prevede una o più "misure", e per ciascuna vengono rilevati i relativi **volumi di output**.

Per ogni attività è possibile dunque rilevare le **ore lavorate** per unità di output. Ovviamente i confronti temporali vanno analizzati anche alla luce di eventuali eventi esterni, ad esempio di origine normativa, o di contesto interno, che comunque, il più delle volte, è influenzato da norme statali o regionali. Si consideri, su tutte, la limitazione all'assunzione di nuovo personale.

Nella definizione degli indicatori, o meglio, dei target, deve inoltre essere valutata la tipologia di servizio e la dinamica della domanda correlata. I volumi di produzione relativi ad alcuni servizi infatti sono determinati direttamente dalla domanda, pertanto un calo di produzione, garantendo una copertura totale della domanda, non può essere considerato come un risultato insoddisfacente. Un indicatore più pertinente risulta allora il livello di produttività o di efficienza tecnica, che presuppongono un livello elevato di flessibilità del personale.

Le riflessioni qui esposte portano a ritenere, come evidenziato nel paragrafo precedente, che oltre agli indicatori sui volumi di output dovrebbero essere previsti, con specifico riferimento alle attività svolte in Smart work, indicatori di efficienza tecnica che necessariamente comportano una definizione di “orario standard”.

Tutto ciò premesso, sarà introdotto nei Peg futuri, a partire dal Peg 2021-2023, un set di indicatori sia di efficacia quantitativa sia di efficienza tecnica, oltre a quelli già previsti e illustrati nei paragrafi precedenti. Il sistema, come già evidenziato, consente di poter fare riferimento almeno al triennio precedente.

Il confronto può essere effettuato complessivamente tra annualità in regime orario “normale” e annualità con utilizzo variamente intenso di smart work, in quanto, data la variabilità in termini temporali di utilizzo dello stesso, sarebbe difficile dettagliare nel corso dell’esercizio la produzione tra le due tipologia di lavoro.

Si ritiene tuttavia che tale confronto possa fornire indicazioni pertinenti sul grado di conseguimento degli obiettivi in regime di smart work.

Esempio di tipologia di obiettivi di performance organizzativa da considerare per valutare l’impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa delle Direzioni:

Obiettivo	Tipologie Indicatori	Stato iniziale 31.12.2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Efficienza	<u>Efficienza tecnica</u> : ore lavorate per unità di output				
Efficacia	. Rispetto dei tempi di risposta dell’attività autorizzatoria . Rispetto dei Tempi di risposta per le altre attività				

Obiettivo	Tipologie Indicatori	Stato iniziale 31.12.2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
	. Copertura della domanda				
Produttività	. Produttività: n. unità output erogate per Servizio				

3) Il sistema di misurazione e valutazione della performance per Dirigenti, Posizioni Organizzative e dipendenti

A metà dell'anno 2020, con decreto sindacale n. 95 del 09/07/2020, il Sindaco metropolitano ha approvato il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* relativo alla *performance di dipendenti, Posizioni organizzative/Alte professionalità e Dirigenti*. Il sistema stabilisce che gli obiettivi oggetto di valutazione corrispondono a quelli del *Piano esecutivo di gestione (Peg)*.

Il nuovo Sistema (SMVP) ha introdotto, pur con un'applicazione progressiva nel tempo quanto a copertura dei servizi erogati, la dimensione della **soddisfazione dell'utenza interna ed esterna** come ambito della *performance organizzativa*.

Il SMVP nella sua nuova formulazione, oltre ad introdurre la dimensione della soddisfazione dell'utenza interna ed esterna, garantisce la differenziazione nell'attribuzione delle valutazioni e un più stretto collegamento tra valutazione e risultati conseguiti oltre che per Dirigenti e Posizioni Organizzative/Alte Professionalità anche per i dipendenti.

In particolare, la *performance* dei **dipendenti** è misurata e valutata con riferimento ai seguenti ambiti:

- per il 15% con riferimento alla media della performance organizzativa di Ente;
- per il 5% con riferimento alla soddisfazione dell'utenza;
- per il 30% con riferimento alla media degli obiettivi attuativi *Dup* + media degli ob. manageriali del *Cdr* di appartenenza;
- per il 50% con riferimento ai comportamenti organizzativi.

Qualora il macro-ambito "*grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni*" non sia ancora applicabile, il peso individuato nel 5% viene aggiunto al macro-ambito "*Obiettivi di gruppo*" che pertanto assume il peso complessivo del 50% (di cui media delle performance gestionali di Ente: 15% e media obiettivi attuativi *Dup* e obiettivi manageriali di *Cdr*: 35%).

La performance delle **Posizioni organizzative/Alte professionalità** è misurata e valutata con riferimento ai seguenti ambiti:

- per il 10% con riferimento alla performance organizzativa (media di Ente + media di *Cdr*);
- per il 5% con riferimento alla soddisfazione dell'utenza;
- per il 40% con riferimento agli specifici ob. manageriali e attuativi del *Dup* assegnati;
- per il 45% con riferimento ai comportamenti organizzativi.

Qualora il macro-ambito “*grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni*” non sia ancora applicabile, il peso del 5% viene aggiunto al macro-ambito “*performance organizzativa (media Cdr)*” che pertanto assume il peso complessivo del 10%.

La performance dei **Dirigenti** è misurata e valutata con riferimento ai seguenti ambiti:

- per il 10% con riferimento alla performance organizzativa (media di Ente + media di Cdr);
- per il 5% con riferimento alla soddisfazione dell’utenza;
- per il 45% con riferimento agli obiettivi manageriali e attuativi del *Dup* assegnati;
- per il 40% con riferimento ai comportamenti organizzativi

Qualora il macro-ambito “*grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni*” non sia ancora applicabile al *Cdr* o all’Area di appartenenza, il macro-ambito viene valutato se il Dirigente ha definito un progetto di implementazione del sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti. Il progetto sarà valutato dall’*Oivp*, sentito il Direttore generale e il Direttore d’Area in relazione alla rispondenza del progetto al percorso delineato dal Sistema approvato. Qualora non sia stato presentato alcun progetto, la valutazione di tale macro-ambito sarà pari a zero.

Il *Piano esecutivo di gestione/Piano della performance* della Città metropolitana di Milano prevede due tipologie di obiettivi collegati ai Programmi del *Dup*:

- a) *obiettivi di Programma* (gli “obiettivi esecutivi”, attuativi a cascata degli “obiettivi operativi” del *Dup* - Sezione operativa - Parte prima);
- b) *performance organizzative* che rappresentano, attraverso idonei indicatori di efficienza tecnica e di efficacia, il miglioramento e/o il mantenimento delle *performance* attese nello svolgimento dei processi tipici delle strutture organizzative dell’Ente.

Per ogni *Cdr*, oltre agli obiettivi di cui ai punti precedenti, sono previsti:

- c) *obiettivi manageriali*, di carattere generale/trasversale.

Le *performance individuale e organizzativa* sono misurate con cadenza sia infrannuale (in genere con riferimento al 31 agosto di ciascun anno), sia annuale con la *Relazione sulla performance*. Le misurazioni sono effettuate dal Servizio Controllo Direzionale direttamente utilizzando sistemi informatici appositamente dedicati oppure attraverso l’elaborazione di dati contenuti in archivi diversi, alimentati dagli Uffici Finanziari e dalle Direzioni apicali.

Tabella 3 - Metodologia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti della Città Metropolitana di Milano – decreto sindacale n. 95 del 09/07/2020

Direttori/P.O.	Performance gestionali/organizzative			Performance individuale			Totale	
	Media Ente	Media Area-Cdr	Soddisfazione – Media di Ente	Obiettivi individuali				Comportamenti organizzativi
				Manageriali	Ob. attuativi DUP	Tot.		
Direttori d'Area/Apicali	5	5	5	20	25	45	40	100
Direttori di Cdr	5	5	5	25	20	45	40	100
Posizioni di Responsabilità/Alta Professionalità	5	5	5	Specifici Obiettivi assegnati	Specifici Obiettivi assegnati	40	45	100

4) Sviluppo tecnologico: smart working significa cultura del lavoro digitale

Lavorare in Smart working vuol dire una nuova cultura del lavoro attraverso **l'adozione di processi di digitalizzazione**. Per garantire in fatti collaborazione, condivisione, efficienza nel raggiungere gli obiettivi durante lo Smart working è necessario poter **contare su una digitalizzazione completa sia di documenti** – per garantire l'accesso al patrimonio informativo – **sia dei processi** – per assicurare la prosecuzione delle attività, a prescindere dal luogo di lavoro e dal device utilizzato.

In questo contesto la digitalizzazione non va più rimandata a giorni e tempi migliori, ma deve essere posta come una delle priorità del lavoro nella PA. Vanno quindi **ripensati i processi, semplificandoli e dematerializzandoli** e ricercate soluzioni tecnologiche e gli applicativi più idonei.

In quest'ottica non esistono lavori per definizioni smart-abili e non, ma fondamentale è la loro revisione in un ottica di semplificazione e digitalizzazione.

Anche i lavori che a prima vista sembrano non smart-abili come quelli della manutenzione stradale svolta dai cantonieri, se appositamente rivisti con l'integrazione della tecnologia hanno aspetti legati al monitoraggio e alla gestione dei dati che possono essere svolti comodamente in remoto.

Situazione attuale

Per poter svolgere in modo produttivo ed efficace il lavoro da remoto è fondamentale aver effettuato azioni di semplificazione dei procedimenti con relativa dematerializzazione e disporre di una dotazione informatica adeguata. Di seguito si andrà a descrivere il percorso intrapreso dalla Città metropolitana per adeguare il proprio lavoro al lavoro agile.

a) Semplificazione e dematerializzazione

La Città metropolitana di Milano con il progetto +Community opera una trasformazione significativa dell'Ente dal suo interno, proponendosi come un laboratorio istituzionale che guarda al futuro. Obiettivo del progetto +Community è infatti la semplificazione dei processi di lavoro, del linguaggio e delle relazioni con i cittadini e le imprese.

Da apripista è stata l'Area Ambiente e Tutela del territorio della Città metropolitana che a partire dal 2015 si è impegnata in un significativo processo di dematerializzazione dei procedimenti di competenza e di riordino organizzativo, con l'obiettivo di ottimizzare i circuiti operativi. In particolare si sono mappati e standardizzati tutti i flussi di lavoro rendendoli evidenti sia all'interno,

sia all'esterno (imprese e cittadini) per migliorare il servizio fornito e ridurre i tempi di erogazione. Si è così sviluppata la **piattaforma INLINEA** che ha dematerializzato e standardizzato tutti i processi collegati al rilascio delle autorizzazioni ambientali.

E' stato **dematerializzato il procedimento della sanzioni ambientali** attraverso lo sviluppo di un gestionale che consente di gestire tutto l'iter sanzionatorio partendo dal verbale del soggetto accertatore fino al rilascio dell'ingiunzione di pagamento per gli illeciti ambientali.

Per tutto l'Ente si è proceduto alla **dematerializzazione degli atti dirigenziali e degli atti del sindaco**. Sono stati dematerializzati i procedimenti relativi alle delibere di consiglio, delibere di conferenza e le delibere del CDA dell'istituzione Idroscalo.

Successivamente si è sviluppato l' **applicativo "Flusso firme"** che permette con un unico applicativo di inoltrare alla firma digitale di protocollare e inoltrare a soggetti esterni tramite PEC documenti e relativi allegati. L'applicativo flusso firme è interamente integrato con il sistema di protocollazione adottato dalla Città metropolitana di Milano.

Nell'Area Infrastrutture è stato **dematerializzato** per il servizio espropri il procedimento della **registrazione dei decreti di espropri** accreditandosi sulla piattaforma sister e software unimod.

Nel 2020 sono stati registrati online 24 tra Decreti di Esproprio di pubblica utilità e di asservimento. La registrazione cartacea dei Decreti di esproprio e di asservimento prevede la compilazione del Mod.69 (Richiesta di registrazione) e del Mod. F24, oltre che la stampa del Decreto e relativi allegati. Il Servizio Amministrativo Espropri e Infrastrutture ha stimato che nell'arco del 2020 l'Ente abbia risparmiato la stampa di circa 350 pagine attraverso la dematerializzazione della registrazione dei Decreti di Esproprio e di asservimento. Oltre al risparmio di carta, la dematerializzazione della registrazione del Decreti ha consentito la continuità della attività anche durante l'emergenza sanitaria, non essendo necessario recarsi presso gli uffici dell'Agenzia delle Entrate. Il personale dedicato ha evitato 12 viaggi per un totale stimato di 36 ore risparmiate nel 2020 durante le quali ha potuto svolgere altre attività utili al Servizio.

Per quanto riguarda l'edilizia scolastica dal settembre 2020 è operativo l'applicativo **Inlinea scuole**: un applicativo che consente alle scuole di fare **richieste di interventi di manutenzione** ordinaria e straordinaria per qualsiasi problematica e malfunzionamento.

Inoltre si è dematerializzato il **procedimento per la richiesta di concessione degli spazi scolastici da parte di associazioni e società sportive**.

Nel 2020 è stato anche rinnovato **il gestionale dell'albo pretorio** con tutte le integrazioni di pubblicazione all'albo consentendo così di gestire in autonomia e da remoto le ripubblicazioni all'albo in caso di errore.

Nel 2021 è stato realizzato all'interno del progetto Ci Siamo un **applicativo** all'interno di INLINEA Infrastrutture **per consentire la prenotazione online delle lezioni di sostegno** di studenti più grandi ai più giovani.

b) Dotazione informatica

Le precedenti linee guida dello Smart working, adottate in via sperimentale dalla Città metropolitana di Milano ancor prima dell'emergenza pandemica, indicavano che gli **strumenti e le attrezzature necessarie per la prestazione da remoto dovessero essere a carico del/la dipendente** e nessun onere potesse essere addebitato alla Città metropolitana. Non era infatti prevista nessuna forma di rimborso spese a copertura dei costi della rete internet, del telefono e degli eventuali investimenti.

Per poter accedere da remoto al proprio PC in ufficio è stata messa a disposizione **a tutti i dipendenti** che svolgono attività da remoto una **connessione VPN**. I sistemi informativi di Città metropolitana hanno assistito e assistono gli utenti nell'installazione, configurazione della VPN e nel caso di malfunzionamenti. E' stato inoltre realizzato come supporto un sito web accessibile dall'esterno contenente informazioni, tutorial e materiali utili per lo Smart working (<https://ecomunity.cittametropolitana.mi.it/>) oltre che una piattaforma con un catalogo di corsi di formazione fruibili da remoto in continuo incremento. La Città metropolitana inoltre ha sviluppato un applicativo per la richiesta delle giornate di remoto in cui i dipendenti descrivono le attività che andranno a svolgere e successivamente vengono autorizzati.

Durante il periodo emergenziale è stata data la possibilità ai dipendenti sprovvisti di adeguate strumentazioni informatiche di **portarsi il proprio PC a casa** (n. 30 dipendenti). Inoltre è stato **aumentato il traffico dati disponibile sui cellulari di servizio** per far fronte alle aumentate necessità di collegamento.

I sistemi informativi hanno iniziato a fine 2020 a **cambiare alcuni PC fissi con dei PC portatili** fornendo così ai dipendenti una strumentazione che possa essere usata anche da casa. A gennaio 2021 n. 30 dipendenti sono stati dotati di PC portatile e si prevede che dal 2021, con l'acquisto di ulteriori PC portatili saranno implementate 200 stazioni di espansione o "*docking station*" a cui si

può collegare il computer portatile per convertirlo in un PC da scrivania da connettere a monitor, stampante e tastiera, compatibilmente con le risorse finanziarie rese disponibili dal Bilancio.

Nell'autunno 2020 inoltre i **cantonnier** della Città metropolitana sono stati **muniti di appositi tablet** (n. 25 tablet) per poter elaborare e gestire le indicazioni derivanti dai sensori applicati alla macchine dei cantonnier al fine di meglio progettare la manutenzione stradale.

Nell'implementazione di un progetto di Smart Working, è fondamentale garantire la presenza di un **canale sicuro per accedere anche da remoto**: soluzioni volte a garantire la sicurezza dei dati inviati e ricevuti. La Città metropolitana di Milano seguendo le indicazioni del piano triennale dell'AGID ha **migrato in cloud la maggior parte dei server** al fine di rendere l'infrastruttura informatica dell'Ente più sicura e protetta da minacce derivanti dall'obsolescenza dei server e degli applicativi. Ad oggi la Città metropolitana dispone di 60 server in Cloud. Nella sede di Piceno sono situati 23 server virtuali e 10 server fisici, che non è stato possibile migrare in Cloud per incompatibilità tecnologica. L'Ente dovrà avviare un percorso mirato alla riorganizzazione dei servizi che si appoggiano a quei server, al fine di programmarne la dismissione. L'uso del Cloud sostiene lo smartworking, dal momento che eventuali interventi sui server possono essere interamente svolti in remoto attraverso le infrastrutture cloud (IAAS-PAAS-BAAS), senza l'intervento in loco dei sistemisti.

Per supportare la comunicazione e la collaborazione a distanza tra i colleghi, la Città metropolitana di Milano si è dotata di **software di cooperation e di communication**.

Durante la prima fase emergenziale alla Città metropolitana sono state offerte al nostro Ente delle licenze gratuite sia di Gotomeeting che di Teams per tutti i dipendenti. Finito il periodo di tale offerta sono stati acquistate n.56 licenze di GoToMeeting che sono state distribuite in tutte le Aree della Città metropolitana.

Si è cercato inoltre di adottare anche alcune soluzioni di **workspace technology** permettendo così un utilizzo più efficace e flessibile degli ambienti fisici, agevolando non solo la fruibilità degli spazi stessi, ma anche supportando il lavoro in mobilità delle persone e migliorando la qualità della vita all'interno delle sedi. In Città metropolitana di Milano **l'accesso ai dati e agli applicativi da parte del dipendente è infatti consentito presso qualunque postazione di lavoro**, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro, purché all'interno della rete organizzativa.

Sono infatti disponibili procedure automatizzate per:

- ✓ 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.

Le sedi di Vivaio e Piceno sono state dotate nel 2020 di Wi-Fi che consente ai dipendenti dotati di cellulari di ottimizzare il traffico dati del proprio dispositivo. Inoltre i dipendenti dotati di pc portatili possono spostarsi senza problemi negli edifici con la propria strumentazione.

Sono state allestite tre virtual room, una per sede istituzionale di Città metropolitana (Vivaio, Piceno e Soderini) dotate di PC, collegato a un maxi schermo, videocamera e microfono per consentire la realizzazione di videoconferenze in più persone.

Modalità attuative – indirizzi di sviluppo

Le tecnologie digitali sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare. Sono da considerarsi, quindi, un fattore indispensabile del lavoro agile. Per garantire maggiore sicurezza, efficacia e efficienza del lavoro quotidiano in modalità remota la Città metropolitana dovrà continuare a sviluppare seguenti aspetti:

- **progressiva sostituzione della dotazione informatica esistente con dispositivi innovativi che consentano di avere postazioni d'ufficio flessibili e di dotare il personale di strumenti informatici adatti anche per il lavoro agile** (PC portatili e dock in station; wifi nelle sedi di lavoro e cellulari con funzioni di hot spot, CLOUD telefonico con tecnologia VOIP, firme digitali remote, virtual room, software di communication e collaboration ecc);
- adoperarsi al fine di migliorare e consentire il lavoro da remoto per il personale diversamente abile nei casi in cui non sia ancora possibile: rivedere i processi lavorativi al fine di consentire lo smart working, adattare le postazioni di lavoro delle persone con disabilità sensoriale con sussidi hardware e software innovativi, in coerenza con le norme che prevedono che siano resi disponibili, ai dipendenti diversamente abili, le strumentazioni assistite adeguata alla specifica disabilità, in relazione alle mansioni effettivamente svolte, continuare a porre attenzione all'accessibilità sia di applicativi, di documenti, sia di informazioni scambiate con i colleghi;
- **svuotare gli archivi cartacei non di pregio** dematerializzando e sviluppando applicativi di "conservazione" dei dati;
- **semplificazione e dematerializzazione di procedimenti con conseguente sviluppo di applicativi che permettano una maggiore smart-abilità dell'attività lavorativa** per tutte le professionalità dell'ente. Il cruscotto realizzato per dematerializzare una attività

amministrativa dovrà essere sviluppato per consentire una **veloce trasferibilità e uso in altri settori** della Città metropolitana, consentendo una customerizzazione veloce;

- **sviluppo di un piano di riconversione di attività non smart-abili** al fine di consentire a tutte le professionalità la possibilità di poter usufruire della modalità di lavoro agile;
- **attenzione costante all'introduzione di aspetti innovativi nel campo della cybersecurity** per garantire accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione/cifatura dati e VPN6.

Fondamentale per riuscire ad usare al meglio le soluzioni tecnologiche offerte è che si **faccia leva sullo sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali**. Si dovrà partire da una rilevazione dei fabbisogni di formazione in ambito digitale per poi promuovere interventi formativi mirati, ponendo una particolare attenzione agli aspetti della sicurezza informatica.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Tutti i dipendenti in smartworking attraverso un processo di semplificazione e dematerializzazione

- **Piano di riconversione di attività non smart-abili**

La Città metropolitana deve sviluppare una riflessione pro-attiva rispetto alle professionalità fino ad ora definite non smart-abili e riorganizzarle pensando all'introduzione di tecnologie innovative e una diversa organizzazione lavorativa che consenta anche una maggiore permeabilità tra funzioni

Obiettivo

- Sviluppo di un piano di riconversione delle attività definite non smart-abili al fine di poter consentire a tutti i dipendenti di sperimentare la modalità di lavoro in remoto
- **Sviluppo di applicativi a seguito della dematerializzazione di procedimenti:**
Si proseguirà il lavoro di semplificazione e dematerializzazione realizzato fino ad ora nelle diverse Aree della Città metropolitana attivando così una transizione al digitale dei diversi procedimenti dell'Ente.

Obiettivi

- INLINEA Infrastrutture scuole: implementazione di nuovi procedimenti che hanno le scuole come stakeholders entro il 31.12.2023
- INLINEA infrastrutture: implementazione di procedimenti relativi alla manutenzione stradale entro il 31.12.2023;
- Integrazione di INLINEA Infrastrutture con il Geodatabase metropolitano, la piattaforma geografica implementata presso l'Area Infrastrutture, al fine di correlare il dato amministrativo con quello geografico entro il 31.12.2023

INDICATORI:

- Controllo sul consumo di carta
- Diminuzione delle archiviazioni cartacee

Dotazione informatica per postazioni mobili e flessibili

- **Sostituzione di PC fissi con portatili con docking station**

Intenzione della Città metropolitana di Milano di sostituire progressivamente i PC fissi con dei portatili al fine di dotare i lavoratori di dispositivi che possono essere utilizzati anche da casa.

Obiettivo:

- Rispondere al fabbisogno di dotare i dipendenti di strumenti idonei a lavorare in modo flessibile e da remoto

- **CLOUD telefonico metropolitano con tecnologia VOIP – il telefono su PC**

La Città metropolitana di Milano sta provvedendo ad aggiornare il suo sistema telefonico migrandolo sul Cloud telefonico utilizzando la rete a banda ultra larga in fibra ottica dell'Ente. Il Cloud telefonico metropolitano può essere descritto come un centralino telefonico IP virtuale, che sfrutta la tecnologia VoIP, ovvero il sistema di trasporto della voce mediante la rete IP, quindi attraverso una connessione dati Internet per fornire agli utenti, ovunque essi siano, purché in zone "in rete", servizi fonia base ed evoluti, quali ad esempio unified communications e collaboration, web collaboration e di contact center. Questa è una soluzione all'avanguardia con molteplici i vantaggi:

- centralino virtuale e non più fisico a cui è possibile collegare fino a 100.000 telefoni ;
- condivisione delle infrastrutture e dei servizi telefonici base ed evoluti con i Comuni;
- riduzione dei costi di implementazione, gestione e manutenzione del cloud telefonico mediante la centralizzazione delle risorse e la compartecipazione delle spese da parte dei Comuni;
- riduzione dei costi di chiamata mediante la centralizzazione delle linee telefoniche;
- centralizzazione di tutti i servizi telefonici all'interno di un'unica piattaforma gestita dalla Città metropolitana di Milano nell'ottica della digitalizzazione e informatizzazione del territorio;
- migliorare il lavoro da remoto: i dipendenti mobili o in smartworking potranno essere dotati di un numero di interno aziendale ed usufruire di tutte le funzionalità telefoniche professionali del proprio interno sul proprio smartphone, tablet, pc.

Obiettivo

- Attuare una sperimentazione per diffondere il CLOUD telefonico ai dipendenti metropolitano, entro la fine del 2021.
- **Acquisto di firme remote e integrazione con applicativi correnti**

La firma digitale remota consente di firmare digitalmente ovunque senza avere bisogno di una periferica apposita (USB o smart card con relativi lettori): basta solamente un computer collegato alla rete internet, un software di firma per selezionare i testi da firmare e una password.

Obiettivo

Sostituzione delle USB e delle smart card delle firme digitali messe a disposizione dei dipendenti della Città metropolitana entro fine 2023.

Messa a disposizione per tutti i dirigenti delle firme remote entro fine 2021, per tutte le PO entro il 31.12.2022, per altri dipendenti che necessitano della firma digitale entro il 2023.

Sarà inoltre sviluppata l'integrazione con gli applicativi correnti utilizzati da Città metropolitana:

- Entro 2021 – DIKE, Flusso firma
- Entro 2021 – atti dirigenziali con dike

- **Applicativi di communication e collaboration**

La Città metropolitana di Milano intende per il prossimo triennio mantenere e diffondere l'opportunità di poter comunicare e collaborare con colleghi, stakeholders che si trovano in luoghi differenti attraverso l'uso di videoconferenze.

Obiettivo

- Rispondere alle esigenze di fabbisogno di licenze di software di communication e collaboration manifestate dai singoli Settori/Aree (2021 – 2022 – 2023);
 - Rispondere al fabbisogno di dotazioni informatiche (videocamere, microfoni) di tutti i dipendenti per consentire la diffusione di incontri in modalità online tra colleghi e con gli esterni (2021 – 2022 – 2023).
- **Elaborazione del nuovo Regolamento sull'uso degli strumenti informatici dell'ente.**

Il regolamento sull'uso degli strumenti informatici ha lo scopo di dettare la procedura per una corretta e adeguata gestione delle apparecchiature informatiche e delle informazioni.

L'attuale disciplinare dell'Ente va aggiornato sia in base alla nuova infrastruttura e strumenti adottati con lo smartworking sia allineato con il GDPR. Inoltre esso va illustrato e spiegato ai dipendenti nonché a tutti coloro che sono incaricati a trattare i dati.

Obiettivo:

- Aggiornamento del Regolamento sull'uso degli strumenti entro 31.12.2022
- Formazione e informazione ai dipendenti di Città metropolitana entro 31.12.2023

Assistenza e cybersecurity per chi lavora da casa

- **Rifacimento del sito dell'assistenza informatica**

I dipendenti in lavoro agile necessitano di un'assistenza informatica più capillare. Diventa fondamentale disporre di un sito di help desk che indirizzi gli utenti e le loro richieste al destinatario corretto. Modulistica, contatti e FAQ devono essere riorganizzati per essere immediatamente comprensibili e fruibili da parte di tutti. Inoltre le modalità di richieste di intervento informatico devono essere intuitive.

Con la diffusione dei PC portatili aziendali utilizzati anche da casa diventa inoltre fondamentale poter gestire in remoto (fuori LAN) i PC portatili consentendo la continuità di servizio di helpdesk informatico nei confronti del personale da remoto;

Obiettivi

- Rifacimento sito assistenza informatica entro il 31.12.2021;
- Acquisto di un applicativo per la gestione in remoto dei portatili entro il 31.12.2021.

- **Aggiornamento Sistema di Antivirus, sistemi operativi e Web Security Gateway**

Per garantire la massima sicurezza del sistema informatico è fondamentale mantenere aggiornati i differenti software così da correggere, rafforzare la sicurezza, migliorare le prestazioni e introdurre migliorie per l'intero sistema.

Obiettivo

- Costante aggiornamento dei sistemi di antivirus, sistemi operativi e Web Security Gateway (2021 – 2022 – 2023).

Sviluppo di competenze digitali trasversali

- **Formazione online**

La Città metropolitana intende acquistare una licenza per poter organizzare delle conferenze/seminari professionali sia per un pubblico interno sia esterno.

Inoltre si intende diffondere l'uso della piattaforma formativa Moodle della Città metropolitana per i corsi di formazione da poter seguire anche a distanza.

Obiettivo

- Acquisto di 1 licenza GoToWebinar entro il 31.12.2021 (Area Ambiente);
- Diffusione dell'uso della piattaforma Moodle per l'e-learning sia dei dipendenti di Città metropolitana, sia di stakeholder esterni.

5) Sviluppo delle risorse umane

In letteratura esistono diverse definizioni di Smart working; non vi è un modo di definire questo nuovo modello organizzativo, anche se è possibile individuare delle caratteristiche e dei principi che lo contraddistinguono:

- 1) un nuovo approccio all'organizzazione aziendale, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'istituzione, ma anche le condizioni di vita e di lavoro dei propri dipendenti;
- 2) la flessibilità diventa la normalità: il lavoro diventa più flessibile dal punto di vista del tempo, dello spazio e delle modalità di erogazione della prestazione;
- 3) maggiore autonomia e collaborazione: autonomia nel senso di discrezionalità nello svolgimento delle attività, orientate al raggiungimento di determinati obiettivi. Ciò presuppone la condivisione di questi obiettivi tra i dipendenti ed il proprio responsabile e l'attivazione di comportamenti di collaborazione tra il dirigente ed il gruppo di lavoro per il conseguimento dei risultati attesi;
- 4) cambiamento culturale: orientato, da una parte, allo sviluppo di un forte senso di fiducia dell'Amministrazione nei confronti dei collaboratori e, dall'altra, di responsabilizzazione degli stessi nei confronti dell'Amministrazione;
- 5) concetto di "spazio": inteso sia come il luogo più adatto alle esigenze del lavoratore che come spazio interno all'ente riprogettato, per permettere alle persone di lavorare in maniera più efficiente, creativa e collaborativa.

Il modello delle tre "B" di Clapperton e Vanhoutte sintetizza in modo efficace i tre fattori fondamentali da considerare per introdurre lo Smart Working in un'organizzazione:

Bricks: consiste nel cambiamento degli spazi fisici. Il layout interno deve infatti essere ripensato in un'ottica "agile" per permettere alle persone di lavorare nel miglior modo possibile e sviluppare la collaborazione interna.

Bytes: riguarda la tecnologia. La dotazione tecnologica risulta infatti fondamentale per permettere alle persone non solo di lavorare da remoto, da una sede diversa dal proprio ufficio, ma anche di collaborare e di scambiare informazioni con i colleghi, superando la distanza fisica e temporale;

Behaviours: riguarda i comportamenti delle persone, dipendenti e dirigenti. I primi devono connotare la propria condotta nel senso di una maggiore responsabilizzazione e collaborazione; i secondi, i dirigenti, devono creare i presupposti per lo sviluppo di un clima di fiducia e partecipazione all'interno del gruppo di lavoro, passando da una cultura manageriale basata sul

controllo sulla presenza fisica ad una cultura orientata alla definizione di obiettivi e raggiungimento di risultati.

L'introduzione dello Smart Working nell'Ente coinvolge diversi piani:

- l'organizzazione del lavoro ed i meccanismi operativi;
- i comportamenti organizzativi;
- la cultura organizzativa;
- le competenze professionali;

Occorre definire ed implementare:

- nuovi modelli nella gestione dei team di lavoro, in particolare sotto il profilo della programmazione e articolazione del calendario e della tracciabilità / rendicontazione delle attività svolte;
- nuovi modelli di collaborazione connotati da maggiore trasversalità all'interno dell'amministrazione;
- Nuovi modelli di cooperazione con gli stakeholder.

La formazione può in questo contesto essere una delle leve messe in campo dall'Amministrazione per supportare il cambiamento, agendo sui comportamenti organizzativi, attraverso lo sviluppo di competenze di tipo trasversale, necessarie per garantire comunicazione, relazione, collaborazione, lavoro di gruppo e il potenziamento di competenze tecniche e digitali necessarie per la prestazione lavorativa e per l'utilizzo delle tecnologie.

Situazione attuale

Nel corso del 2020 la formazione interna, funzionale allo sviluppo del lavoro agile, si è sviluppata su diverse direttrici:

- la formazione al ruolo per il cambiamento organizzativo, tra cui l'ampliamento e la gestione dello smart working all'interno delle Direzioni dell'Ente;
- la formazione per lo sviluppo delle competenze digitali;
- il benessere organizzativo e la sicurezza sul lavoro.

In particolare per la **formazione al ruolo e al cambiamento**, i corsi hanno riguardato gli aspetti di gestione delle risorse umane, leadership e comunicazione efficace, misurazione della performance,

analisi organizzativa, gestione dei servizi per creare valore pubblico, nonché la formazione per il personale autorizzato al lavoro agile.

La formazione sulle **competenze digitali** ha riguardato:

- il personale tecnico informatico che interviene nello sviluppo dei progetti di dematerializzazione, digitalizzazione dei processi ed è altresì responsabile di garantire al personale dell'Ente la possibilità di connettersi e lavorare da remoto;
- il personale amministrativo e tecnico fruitore degli applicativi e delle tecnologie messe a disposizione per il lavoro agile.

Gli interventi, formativi ed informativi, sul **benessere organizzativo e la sicurezza sul lavoro** sono stati indirizzati allo sviluppo delle conoscenze necessarie per lavorare da remoto in sicurezza per i dipendenti in smart working, e all'approfondimento, per il Servizio di prevenzione e protezione in materia di sicurezza sul lavoro, degli aspetti di potenziale criticità e di stress derivanti dall'isolamento forzato delle personale durante la fase pandemica.

Indirizzi di sviluppo: dalla vision alla formazione

L'Amministrazione, nell'implementazione del lavoro agile, intende proiettarsi nel prossimo futuro come un'organizzazione flessibile, innovativa, al servizio della comunità, attenta al benessere del proprio territorio e dei propri lavoratori.

Al proprio interno, pertanto, dovrà connotarsi come un'organizzazione:

- *flessibile*, con una cultura organizzativa adattiva, in grado di comprendere il contesto, seguire i cambiamenti, modificare ruoli e definire obiettivi chiari e coerenti con le grandi sfide e le opportunità che deriveranno dall'implementazione dei programmi europei di sviluppo (ad esempio: next generation EU, fondi derivanti dalla programmazione europea 2020/26);
- *innovativa*: tecnologica e competente, capace di applicare soluzioni tecniche di avanguardia per rendere i servizi più efficaci ed efficienti;
- *attenta al benessere del proprio personale*: con una cultura manageriale ingaggiante, che sviluppi un senso di responsabilizzazione e fiducia sia di tipo verticale (tra responsabile e collaboratore) che di tipo orizzontale (tra colleghi).

Dal punto di vista della formazione due sono gli elementi di attenzione:

- la cultura organizzativa dei dirigenti, dei responsabili di Servizio (PO) e dei dipendenti;
- il livello di prestazione lavorativa nell'erogazione di prodotti e servizi.

Le direttrici di sviluppo del Piano riguardano pertanto:

- **comportamenti organizzativi**: formazione comportamentale a sostegno dei vari ruoli organizzativi, con focus sulle competenze manageriali, di comunicazione e relazione, di collaborazione e lavoro di gruppo;
- **competenze professionali**: formazione specialistica sullo sviluppo delle competenze tecniche, sulle competenze digitali, sulle opportunità applicative delle nuove tecnologie, senza trascurare il necessario aggiornamento normativo dei dipendenti e dirigenti.

I Piani di formazione dei prossimi anni pertanto, compatibilmente con le risorse finanziarie messe in campo, saranno definiti in coerenza con le linee di sviluppo delineate in questo documento programmatico sul lavoro agile.

Nel documento Allegato 1 sono elencati i principali interventi formativi per dirigenti e dipendenti.

Allegato 1 – Piano formativo dei Dirigenti e dipendenti

La sperimentazione e il consolidamento del lavoro agile in Città metropolitana è stato accompagnato da un percorso di costruzione e sviluppo di strumenti formativi e informativi a supporto e a disposizione per gli smart workers.

La formazione degli smart workers ha innanzitutto l'obiettivo di garantire loro le competenze per poter gestire il lavoro agile.

Sono pertanto disponibili nella piattaforma Ecommunity di Città metropolitana di Milano una serie di webinar fruibili da remoto o manuali di istruzione sui seguenti argomenti:

- attivazione della VPN da remoto e cyber security;
- privacy e lavoro agile;
- Smart working istruzione per l'uso: le regole per lavorare in modalità agile in Città metropolitana;
- lavorare in sicurezza in smart working;
- come accedere alla piattaforma Ecommunity con computer o cellulare;
- libre office corso base calc;
- libre office corso base writer;
- libre office corso avanzato calc;
- libre office corso avanzato writer;
- utilizzo Microsoft Teams per utenti master
- istruzioni per l'utilizzo di Gotomeeting sistema di web conference

Oltre a questi corsi, nel triennio saranno definiti gradualmente percorsi formativi orientati a sviluppare competenze di tipo trasversale e di gestione del ruolo, quali:

- utilizzo degli strumenti di interlocuzione programmata;
- gestione gruppi di lavoro;
- gestione delle risorse umane e strumenti di management;

- misurazione e valutazione della performance organizzativa e strumenti per creare valore.

Infine saranno organizzati corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze digitali necessarie a svolgere il lavoro agile ed a garantire le condizioni tecniche per il lavoro da remoto:

- corso e manuale per l'utilizzo della piattaforma LimeSurvey per la predisposizione dei questionari di gradimento da somministrare in modalità digitale;

- corso per sviluppare competenze per la gestione di migrazioni in cloud di database, sicurezza degli accessi, tecniche di gestione dello spazio di memorizzazione;

- formazione / informazione sul nuovo Regolamento sull'utilizzo della strumentazione informatica dell'Ente in relazione con gli aspetti di sicurezza informatica e dei dati (GDPR).

6) Logistica: gli spazi

Situazione attuale

Gli spazi fisici di lavoro rappresentano un'altra variabile del modello di sviluppo dello smart working in una organizzazione.

Città metropolitana di Milano ha diverse sedi di lavoro dislocate a Milano e nel territorio metropolitano ed è caratterizzata per un uso ancora tradizionale degli uffici come spazi fissi, assegnati e distribuiti secondo una logica di tipo gerarchico-funzionale.

Le sedi istituzionali della Città metropolitana ospitano ogni giorno una media di 250 dipendenti.

La gestione sanitaria ha portato a ripensare agli spazi esistenti per adattarli a nuovi e diversi usi, con **flessibilità**:

- **turnazioni** per presenza fisica;
- alternanza tra lavoro in **presenza** e a **distanza**;
- spazi **attrezzati** tecnologicamente per integrare smart-working e presenza fisica: il wifi, la dotazione ai dipendenti di PC portatili, la presenza di sale riunioni permettono di utilizzare più spazi assicurando ai dipendenti sicurezza e distanziamento sociale.

Indirizzi di sviluppo

Le recenti restrizioni obbligate dalla crisi pandemica hanno evidenziato l'utilità del lavoro agile ma anche l'importanza per le persone di essere posti in condizione di comunicare ed interfacciarsi tra loro e/o con soggetti esterni per creare esperienze e stimolanti collaborazioni. E' quindi necessario **ripensare agli spazi esistenti per adattarli a nuovi e diversi usi, partendo dal concetto di flessibilità**. La flessibilità degli spazi potrà e dovrà:

- favorire risparmio di tempo;
- ottimizzare i costi di gestione e delle utenze;
- essere la leva per favorire incontri tra i lavoratori e stimolare la creazione di vere e proprie community e di un sistema a supporto del lavoro.

Lo **spazio di lavoro** è essenziale e si connota **per creare esperienze e collaborazioni tra persone**. Gli uffici devono diventare luoghi dalle tante identità! Evitare di generare “non luoghi”, di transito, passaggio, impersonali. Il Covid ha obbligato e obbliga ancora all’isolamento. Sia da casa sia in ufficio, il lavoratore è chiamato a operare nelle condizioni migliori, con strumentazione e programmi idonei, ma assicurando il distanziamento. Le persone hanno però bisogno di confrontarsi, relazionarsi, aggiornarsi, condividere informazioni, conservare il senso di appartenenza all’Azienda, la Città metropolitana di Milano. E’ dunque fondamentale **potenziare e valorizzare gli spazi comuni** all’aperto, le sale di rappresentanza, le sale riunioni, le virtual room, ecc.

I nuovi spazi della Città metropolitana dovranno seguire le seguenti linee guida:

- **abbandonare la concezione tradizionale dell’ufficio fisso e pensare a postazioni mobili** dotate di Pc portatili, docking station, WI FI nelle sedi, che consentano un veloce cambio di postazione a seconda della disponibilità dello spazio;
- **disporre di spazi funzionali alle attività trasversali**: gli uffici non devono essere collocati vicini perché afferenti allo stesso settore/area, ma in quanto vi sono delle attività trasversali da realizzare;
- **articolare spazi con funzionalità diverse** per rispondere alle diverse esigenze lavorative: aree open space creative con postazioni mobili, virtual room, private room dove poter trovare la massima concentrazione e privacy, piuttosto che stanze insonorizzate per telefonate. Per le professioni tecniche stanze attrezzate con schermi molto grandi per poter disegnare e consultare le mappe tecniche con maggiore benessere;
- far abbracciare il **concetto di un “ufficio” che tenga conto dello smart working e del coworking** cercando di ottenere una maggiore produttività sul posto di lavoro e contemporaneamente aumentare il tempo di interazione umana. **Insediare quindi nelle sedi istituzionali spazi interni di coworking** per facilitare la condivisione di idee ed avere apporti dall’esterno (start up, nuovi gruppi di progettazione), per generare un network di contatti e innescare nuovi sinergie.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Progetto pilota Idroscalo smart | co - working

Nella ristrutturazione degli spazi istituzionali di Città metropolitana all'Idroscalo si è posta l'attenzione di far diventare l'ufficio uno spazio flessibile di: confronto – incontro – relazione - lavoro!

Il progetto di ristrutturazione prevede una **articolazione degli spazi interni adattabili alle diverse esigenze**: un'area open space creativa con postazioni mobili, ma anche conference room, private room dove poter trovare la massima concentrazione e privacy, piuttosto che stanze insonorizzate per telefonate. **Tutti spazi supportati tecnologicamente** (wifi, pc portatili, prese per ricariche, schermi e proiettori...), **caratterizzati dalla presenza di elementi ecologici, naturali e sostenibili dotati di una possibilità di regolazione autonoma** di luce, temperatura, ventilazione, areazione. A completamento anche **spazi per pause caffè e pranzo**.

Obiettivo

- Messa a disposizione dei dipendenti di Città metropolitana di una nuova sede lavorativa tecnologicamente e architettonicamente all'avanguardia che può essere utilizzata come sede alternativa di lavoro.

Sede di Piceno

Nella sede di Piceno si prevedono nel medio e lungo periodo delle trasformazioni importanti:

- gli spazi ad oggi occupati dal Fatebenefratelli saranno restituiti alla Città metropolitana con la possibilità di ospitare dipendenti provenienti da altre sedi. Si stanno prendendo contatti con l'Ente per capire tempistiche e modalità del rilascio degli spazi;
- vi è in previsione la ristrutturazione della palazzina ex-convitto per ospitare il luogo delle radici Acquabella.

Obiettivo:

- Realizzazione di un piano spazi per la sede di Piceno attento ai nuovi aspetti legati alla flessibilità, uso promiscuo degli spazi, entro fine 2022.

Palazzo Isimbardi

L'ubicazione ed il prestigio della Sede Istituzionale di via Vivaio potrebbero generare un indotto appetibile per eventuali coworkers: studi legali, grandi aziende che ricercano spazi a seguito della pandemia, studi ingegneria etc.. Nell'edificio attualmente sono presenti 258 dipendenti

Gli impianti termici ed elettrici non sono recenti e sono solo in parte sezionabili ossia con parti di edificio isolate dalle altre, almeno sotto l'aspetto termico, meno da quello elettrico. E' pensabile ipotizzare che una percentuale di dipendenti, 25-30 % ogni giorno sia in condizione di smart working.

Le postazioni di questi dipendenti, in parte, potranno essere rese disponibili al co-working. Un restante 30% potrà decidere di svolgere l'attività presso un'altra delle sedi istituzionali occupando le postazioni di altri smartworkers.

Sarà in tal caso necessario:

- modificare l'idea di ufficio;
- ripensare la logistica della posizione dei settori/servizi;
- rendere disponibili gli spazi per coworking nelle zone dove sarà utile una interazione tra intelligenze ed esperienze;
- permettere l'accesso con mezzi di mobilità sostenibile, bici e monopattini elettrici;
- quanto sopra permetterà un ritorno economico a copertura delle spese di gestione e dei costi per le utenze oltre alla creazione di una community attiva.

Obiettivo:

- Realizzazione di un piano di spazi per la sede di Vivaio che prevede la copresenza di ufficio e spazi di co-working entro il 2023.

Soderini

La sede di via Soderini, sarà anch'essa oggetto di un progetto di valorizzazione degli spazi e di innovazione tecnologica, ed in particolare attraverso:

- l'attivazione WI FI e 5G;
- la dotazione informatica flessibile per i dipendenti;
- spazi dotati di maxi schermi e tecnologie all'avanguardia per le professioni tecniche (progettazione strade, scuole ecc.);

- la valorizzazione degli spazi in comune sia per i dipendenti che per il quartiere;
- il progetto di digitalizzazione e riordino degli archivi;

Obiettivo:

- Realizzazione di un piano spazi per la sede di Soderini attento ai nuovi aspetti legati alla flessibilità, all'innovazione digitale entro fine 2023.

7) Sicurezza nei luoghi di lavoro – lavoro agile

Città metropolitana di Milano, fin dalla prima introduzione dello smart working nell'Ente nel dicembre 2017, ha avuto un'attenzione particolare per gli aspetti legati alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3 del 1 giugno 2017, “recante indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e finalizzata a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti” prescrive che **il datore di lavoro debba garantire la salute e la sicurezza del lavoratore** consegnando al dipendente e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un’informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro e le misure da adottare.

L’Amministrazione, infatti, oltre ad aggiornare annualmente l’informativa di cui sopra, inviandola ai dipendenti e *pubblicandola sui siti web interni* riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro e la gestione dello Smart working provvede a:

- somministrare l’adeguata formazione periodica, in merito ai requisiti di salute e sicurezza, circa il corretto svolgimento della prestazione di lavoro agile;
- rendere disponibile la registrazione di un corso on line, specifico sulla sicurezza dei luoghi di lavoro in Smart-working, comprensivo di materiale didattico, sulla piattaforma e-learning dell’Ente, fruibile in qualsiasi momento per tutti i dipendenti;
- attuare comunque le misure di tutela previste dalle norme, tra le quali il controllo sanitario, la valutazione/limitazione/ eliminazione dei rischi, formazione/informazione adeguata.

In particolare, in quest’anno di gestione dello smart working in modalità emergenziale, l’informativa si è arricchita di nuovi contenuti particolarmente adatti al periodo. Il documento, oltre a contenere uno specifico paragrafo sul Coronavirus da covid-19 e sulle misure di prevenzione, è stato integrato con una parte specificamente dedicata all’organizzazione del lavoro da remoto, oltre alla gestione dei ritmi di lavoro e delle pause; tratta temi riguardanti il benessere organizzativo e individuale, quali l’importanza della creazione di spazi virtuali di comunicazione con gli altri membri del team di lavoro, per scambiare opinioni, collaborare, confrontarsi sull’avanzamento del

lavoro, l'importanza di mantenere le relazioni esterne, di come meglio conciliare le relazioni familiari con il lavoro, ecc.

Il lavoratore, da parte sua, è tenuto a *cooperare con diligenza* all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro, avendo cura di:

- eseguire il lavoro da remoto esclusivamente nei luoghi definiti nell'accordo individuale rispettando le prescrizioni legali in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori;
- adeguarsi agli obblighi/vincoli sopravvenuti in materia di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro comunicati prontamente dall'Amministrazione;
- svolgere la propria attività in condizioni di riservatezza e di sicurezza dei dati e delle eventuali apparecchiature in dotazione, secondo i criteri previsti nell'informativa in parola;

così come disciplinato nelle successive Linee guida del lavoro agile.

In pratica, il lavoratore deve responsabilmente accertarsi delle idoneità del luogo di lavoro ai requisiti ergonomici, assumere posizioni posturali corrette, attuare comportamenti rispondenti a criteri e regole di sicurezza; inoltre dovrà osservare le norme di sicurezza e assicurarsi dell'efficienza ed integrità dei dispositivi e delle attrezzature prima e durante dell'uso.

L'Amministrazione si impegna, per il futuro e nell'ambito dei piani di sostituzione delle attrezzature informatiche obsolete, di sostituire i computer fissi presenti negli uffici con dispositivi portatili, utilizzabili in presenza e da remoto.

Per ciò che concerne la disciplina degli infortuni sul lavoro in regime di Smart working, il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, e durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti previsti dalla normativa INAIL vigente, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

Parte 3 - Soggetti, strumenti e processi del lavoro agile

Nell'implementazione, gestione e monitoraggio del lavoro agile previsto dal Pola, assumono ruolo centrale i soggetti che si fanno parte attiva ed imprescindibile in tutte le fasi del Piano, dalla progettazione, all'avvio, alla messa a regime ed al monitoraggio, avendo sempre come orizzonte il raggiungimento degli obiettivi prefissati nei documenti di programmazione.

Come previsto dalle Linee Guida della Presidenza del Consiglio – Dipartimento della Funzione pubblica¹, *l'Amministrazione individua soggetti e compiti loro assegnati, definendo con chiarezza modalità di intervento, criteri e obiettivi per ciascuna figura coinvolta.*

1. I dirigenti

Nella definizione del Pola, ruolo centrale di coordinamento svolgono la *Direzione Generale* e la *Direzione Risorse umane e organizzazione*, che fungono da cabina di regia e da facilitatori del processo di cambiamento.

In particolare la *Direzione Generale* ha il ruolo di indirizzo e di confronto con la dirigenza dell'Ente, nonché di presidio delle tematiche della valutazione e della performance organizzativa, dello sviluppo e dell'innovazione nell'Ente, anche attraverso le relazioni con l'OIVP; nella fase emergenziale ha assunto il compito di implementazione delle misure organizzative di salvaguardia e contenimento del fenomeno epidemiologico e di garanzia di funzionamento della macchina amministrativa.

La *Direzione Risorse umane e organizzazione* si pone come facilitatore del processo di cambiamento, attraverso il coordinamento del gruppo di lavoro interdisciplinare per la costituzione del POLA, il governo dell'evoluzione delle discipline in materia di personale, la gestione della formazione ed il presidio delle relazioni con le organizzazioni sindacali e con il CUG.

I *dirigenti*, promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi, sono coinvolti in tutte le fasi dello smart working previste nel presente POLA: dalla progettazione, in sinergia con la Direzione generale e la Direzione Risorse umane e organizzazione, alla programmazione ed alla implementazione, fino al monitoraggio degli obiettivi individuati ed assegnati ai collaboratori nei diversi team, in relazione agli indirizzi istituzionali.

¹ Si veda l'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).

I dirigenti collaborano alla redazione del Pola nella fase ascendente e individuano i processi già digitalizzati o digitalizzabili in relazione alle funzioni presidiate, lavorabili in smart working, con approccio dinamico, teso a promuovere e sviluppare la digitalizzazione degli stessi e/o a valutarne l'esclusione parziale o totale dal lavoro agile solo se effettivamente incompatibile e residuale per la peculiarità dell'attività. Le risultanze del predetto lavoro di analisi si rinvergono nella parte del documento dedicata alla mappatura dei processi.

Secondo le linee Guida nazionali, alla dirigenza è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare i team per obiettivi; cambiamento che prelude un impegno ad analizzare e reingegnerizzare, laddove funzionale, i processi gestiti.

Resta ferma l'autonomia dei dirigenti, nell'ambito dei criteri condivisi e riassunti nel Pola, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

Oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa agile, i dirigenti sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

Riguardo alle attività assegnate con lo smart working, i dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia ai collaboratori ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, operando con una logica di lavoro per obiettivi.

Nell'esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, i dirigenti sono spronati con lo smart working a organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché a verificare il conseguimento degli stessi.

2. Il Comitato unico di garanzia (CUG)

Con la Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pa, il ruolo del CUG nelle organizzazioni pubbliche è stato recentemente valorizzato anche rispetto al supporto alla progettazione ed attuazione del

modello di lavoro agile adottato dall'Amministrazione, in un'ottica di favore delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

Le Linee guida al POLA ribadiscono ulteriormente il ruolo del CUG, già delineato dalla direttiva 3/2017.

La Città Metropolitana si avvale pertanto della collaborazione del CUG nell'ambito della cabina di regia del processo di cambiamento, valorizzandone il ruolo nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo, ovvero uno dei principali ambiti propositivi del Comitato stesso.

Il CUG della Città metropolitana di Milano ha riconosciuto il lavoro agile già nella fase sperimentale pre pandemia come soluzione organizzativa ai problemi di conciliazione, abbattendo di fatto le distanze casa/lavoro e viceversa e i tempi di percorrenza, oltre al positivo impatto sull'ambiente sul territorio metropolitano. In fase emergenziale, lo smart working è stato sostenuto dal Cug come soluzione a tutela della salute del personale, oltre a facilitare il ruolo dei dipendenti care givers in ambito familiare e/o genitoriale, assolvendo anche ad una funzione sociale.

Il CUG è chiamato, ai sensi della normativa vigente, ad esprimersi in sede consultiva rispetto alle tematiche che impattano sul rapporto di lavoro e sul benessere organizzativo, tra cui il lavoro agile, e conseguentemente sul POLA. Consultato in data 18/03/2021, il CUG ha espresso parere favorevole con nota prot. n. 0046820 del 18/03/2021.

3. Le Organizzazioni sindacali

Il POLA è adottato dalle Amministrazioni con le modalità previste dalla contrattazione collettiva. Pertanto è importante il coinvolgimento delle OO.SS., che non si estende ai contenuti del Piano della *performance*, né alla definizione degli obiettivi individuati dall'amministrazione, ma agli aspetti che impattano sulla gestione del rapporto di lavoro.

Allo scopo, si è tenuto specifico confronto con le OO.SS. Comparto dipendenti e la Rsu, conclusosi in data 23.2.2021 con il "Protocollo d'intesa per la definizione delle Linee Guida dello smart working in via ordinaria, aventi riflesso sul rapporto di lavoro dei dipendenti della Città metropolitana, ai fini dell'adozione del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile del personale della Città metropolitana nel triennio 2021/23, ai sensi dell'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. “

Analogamente, per l'Area Funzioni Locali (Dirigenza), è stato sottoscritto in data 8.3.2021 il Protocollo d'intesa per la definizione delle Linee Guida dello smart working in via ordinaria, aventi riflesso sul rapporto di lavoro dei dipendenti della Città metropolitana, ai fini dell'adozione del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile del personale della Città metropolitana nel triennio 2021/23, ai sensi dell'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.

4. L'Organismo paritetico di innovazione

L'organismo paritetico per l'innovazione, previsto dall'art.6 del CCNL 21.5.2018 per il Comparto dipendenti e dall'art. 6 del CCNL Funzioni locali Area Dirigenza del 17.12.2020 è la sede in cui si attivano stabilmente relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione e innovazione, tra i quali, il lavoro agile.

L'Amministrazione ha convocato in forma congiunta, ai fini di un confronto collaborativo sull'impostazione del lavoro agile nell'Ente da elaborare all'interno del POLA, gli O.P.I. dei dipendenti e dei dirigenti della Città metropolitana in data 16.02.2021 e 4.3.2021, dai quali sono scaturiti suggerimenti e aspetti di miglioramento, recepiti in apposito verbale del 4.3.2021.

5. L'Organismo indipendente di valutazione (OIVP)

Come già evidenziato nelle Linee guida 2/2017, anche le Linee Guida al POLA ribadiscono che la definizione degli indicatori che l'Amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più determinante quando si parla di lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati.

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'*Organismo indipendente di valutazione della Performance* è fondamentale non solo ai fini della valutazione complessiva della performance organizzativa, ma anche per verificare l'impianto di indicatori che l'Amministrazione ha definito per misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa.

6. Il Responsabile della Transizione al Digitale (RTD).

Il *Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)*, nominato nell'Amministrazione, è un'altra figura che accompagna il processo di promozione, avvio, gestione e monitoraggio dello smart working, ai sensi della Circolare n. 3/2018 del Ministro della Pa, integrativa delle disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).

Inoltre secondo le Linee guida POLA, la centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022, che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari anche alla luce del nuovo contesto connesso all'emergenza Covid-19.

7. Il Responsabile della prevenzione e protezione

Il Responsabile della prevenzione protezione ai sensi del d.lgs. 81/08 collabora per assicurare l'introduzione e l'attuazione delle misure a tutela della salute e igiene dei luoghi di lavoro anche in relazione al lavoro agile.

Predisporre, ai sensi della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 3/2017, l'informativa "*Smart working sulla sicurezza e salute per i lavoratori agili*", indicativa sui rischi generali e specifici connessi alle modalità di svolgimento della prestazione e le misure di prevenzione da adottare e partecipa alle attività formative organizzate dalla Direzione del Personale.

Parte 4 – Programma di sviluppo del lavoro agile

Premessa

Di seguito vengono riportati gli indicatori, le relative baseline e i target per il triennio 2021/2023 per il monitoraggio del lavoro agile e della performance dell'ente, come definiti nelle linee guida del DM del 9/12/2020 nel presente POLA.

1) Condizioni abilitanti

Tabella delle condizioni abilitanti richieste per il 2021

Condizioni abilitanti	Indicatori / obiettivi	Stato iniziale 31.12.2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Salute organizzativa	Mappatura delle attività lavorabili da remoto	no	si	si	si
	Sistema di valutazione della performance di Ente e organizzativa per obiettivi	si	si	si	si
	Help desk informatico	si	si	si	si
	Sistema di valutazione della performance individuale per obiettivi	si	si	si	si
	Gruppo di coordinamento organizzativo del lavoro agile	si	si	si	si
	Monitoraggio lavoro agile	si	si	si	si
Salute professionale	% di dirigenti / PO che hanno partecipato a corsi di formazione su competenze direzionali in materia di lavoro agile	12%	Sviluppo corsi formazione	Sviluppo corsi formazione	Sviluppo corsi formazione
	% di dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione su competenze organizzative specifiche del lavoro agile	51%	Sviluppo corsi formazione	Sviluppo corsi formazione	Sviluppo corsi formazione
	% di dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione su competenze digitali	32%	Sviluppo corsi formazione	Sviluppo corsi formazione	Sviluppo corsi formazione

Condizioni abilitanti	Indicatori / obiettivi	Stato iniziale 31.12.2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
	% di lavoratori che lavorano per obiettivi	100%	100%	100%	100%
Salute digitale	N. PC a disposizione per lavoro agile	60	+100	+50	+50
	%. lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	42%	Sviluppo tecnologia VOIP	Sviluppo tecnologia VOIP	Sviluppo tecnologia VOIP
	Presenza di un sistema VPN	si	si	si	si
	Presenza di una intranet	si	si	si	si
	Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	si	si	si	si
	% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100% (attraverso VPN)	100% (attraverso VPN)	100% (attraverso VPN)	100% (attraverso VPN)
	% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100% delle banche dati digitali (attraverso VPN)			
	% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori	20%	Sviluppo firma da remoto	Sviluppo firma da remoto	Sviluppo firma da remoto 100% utilizzatori
	% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili))	n.d.	Rilevazione in corso d'anno		
Salute economico finanziaria	€ costi formazione per SW	12.800 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
	€ investimenti HW e SW	31.800 €	130.000 €	61.000 €	61.000 €

2) Attuazione del lavoro agile

Linee guida per il lavoro agile in Città metropolitana di Milano

Indice

- Premessa
- 1 - Definizioni
- 2 - Oggetto
- 3 - Obiettivi dello smart working
- 4 - Destinatari
- 5 - Le regole dello smart working
- 6 - Luogo di svolgimento dello smart working
- 7 - Orario di lavoro e disconnessione
- 8 - Modalità di adesione volontaria al lavoro agile
- 9 - Accordo individuale integrativo
- 10 - Formazione e adempimenti tecnici
- 11 - Svolgimento dello smart working nella quotidianità
- 12 - Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro
- 13 - Salario accessorio
- 14 - Buoni pasto
- 15 - Strumenti di lavoro e rimborsi spese
- 16 - Diritti e doveri
- 17 - Tutela e riservatezza dei dati
- 18 - Potere di controllo del datore di lavoro
- 19 - Recesso
- 20 - Monitoraggio
- 21 - Clausola di salvaguardia

Premessa

Città Metropolitana di Milano, a seguito del buon esito della sperimentazione avviata nel 2017, con decreto del Direttore Generale, RG n. 7310/2019 del 31 ottobre 2019, ad oggetto “ *Estensione a regime dell'istituto dello Smart working a tutte le direzioni dell'Ente*”, ha ampliato la possibilità di tale modalità di lavoro a tutte le Direzioni dell’Ente.

Successivamente a partire da marzo 2020, in recepimento alle norme emanate dal Governo che si sono succedute nel tempo per il contenimento dell’emergenza epidemiologica da COVID-19, a partire dal DPCM 8/3/2020, (art.2 comma r), lo smart working, per molti mesi è divenuta la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, ad esclusione dei servizi essenziali indifferibili e da svolgere in presenza.

La presente versione delle linee guida è il frutto dell’esperienza vissuta in questi anni, monitorata anche attraverso strumenti di rilevazione dei risultati e della soddisfazione percepita da parte degli smartworkers dell’Ente.

Le linee guida trovano applicazione anche per l’Istituzione Idroscalo.

1 – Definizioni

Lavoro agile / smart working: Il lavoro agile o “smart working” (di seguito LA o SW) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti su base volontaria, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, se non quelli definiti dalle presenti linee guida.

Si avvale del necessario supporto di tecnologie dell’informazione e della comunicazione, che consentono il collegamento con l’Amministrazione e con l’utenza esterna, entro i limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Si svolge nel rispetto delle norme in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, trattamento dei dati personali e sicurezza dei dati e delle informazioni in possesso dell’Amministrazione.

Lo SW offre la possibilità di autoorganizzare il proprio orario di lavoro, senza vincoli di luogo, spostando il focus sul risultato della prestazione lavorativa.

Lavoratrice/lavoratore agile / smartworker: dipendente in servizio presso l'Amministrazione che espleta parte della propria attività lavorativa in modalità agile secondo i termini stabiliti dalle linee guida e dall'accordo individuale.

Accordo individuale: accordo concluso tra il dipendente e l'Amministrazione, rappresentata dal Direttore delle Risorse umane. L'accordo è stipulato per iscritto e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali di Città metropolitana di Milano.

Amministrazione / Ente: Città metropolitana di Milano.

Direzione Risorse umane: il Settore Risorse umane e organizzazione.

Sede di lavoro: la sede a cui il / la dipendente è assegnato.

Spazio di co-working: uno spazio messo a disposizione dall'Amministrazione in una delle sedi istituzionali per poter svolgere lavoro agile.

Luogo di lavoro: un locale che sia nella disponibilità del dipendente (la propria abitazione/domicilio o altro luogo o spazio di co-working messo a disposizione da altri Comuni del territorio metropolitano) ritenuto idoneo allo svolgimento della prestazione lavorativa e che garantisca la necessaria riservatezza e sicurezza. I luoghi di lavoro prescelti, oltre agli spazi di co-working messi a disposizione dall'ente, devono essere indicati dell'Accordo individuale.

Postazione di lavoro agile: il sistema tecnologico costituito da un insieme di hardware, di software, di connettività e di strumentazione della comunicazione, che consenta lo svolgimento di attività di lavoro in modalità agile presso il luogo di lavoro prescelto.

Dotazione informatica: la strumentazione costituita da personal computer, tablet, smartphone, applicativi software ecc.. forniti dall'amministrazione al dipendente e/o di proprietà di quest'ultimo, utilizzati per l'espletamento dell'attività lavorativa.

Attività esigibile in modalità agile / "smartabile": attività che può essere espletata anche in modalità agile da remoto.

2 – Oggetto

Il presente documento regola l'applicazione del lavoro agile in Città metropolitana di Milano, come disciplinato dalla L n. 124/2015 e dalla L.n. 81/2017, quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa dei dipendenti dell'Ente ed è definito in attuazione delle disposizioni normative e contrattuali vigenti in materia.

L'Amministrazione consente l'attivazione del lavoro agile in favore dei dipendenti in servizio assegnati alle attività esigibili in modalità agile, sulla base degli esiti della mappatura dei processi.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile non costituisce una variazione della stessa, non modifica in alcun modo la situazione giuridica del rapporto di lavoro, quanto ad inquadramento, profilo e mansioni, e non modifica la relativa sede di lavoro di assegnazione, così come non incide sull'orario di lavoro contrattualmente previsto e non modifica il potere direttivo e disciplinare del datore di lavoro.

In virtù dell'art. 263, comma 4 bis del del D.L. n. 34/2020 convertito con modificazioni con L n. 77/2020, l'Amministrazione prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività esigibili in modalità agile possa avvalersi della modalità di prestazione lavorativa agile, con l'obiettivo di garantire progressivamente il lavoro agile a tutti coloro che possono attivare tale flessibilità lavorativa.

L'applicazione del lavoro agile è sempre e comunque orientata alle primarie esigenze dell'Amministrazione di garantire il mantenimento / miglioramento della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle funzioni e dei servizi rivolti a cittadini, imprese ed altre pubbliche amministrazioni e di assicurare la regolarità, continuità ed efficienza degli stessi, nonché il rigoroso rispetto dei tempi previsti dalle norme vigenti.

3 - Obiettivi dello smart working

Lo smart working si prefigge i seguenti obiettivi:

- incrementare e migliorare la performance organizzativa dell'Ente per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi e delle funzioni;
- sviluppare ad ogni livello una cultura gestionale orientata al lavoro per progetti e obiettivi;
- promuovere modalità innovative e flessibili di lavoro, salvaguardando al tempo stesso il sistema delle relazioni personali e collettive proprie del contesto lavorativo;
- aumentare il benessere organizzativo e relativa fidelizzazione all'Amministrazione anche attraverso l'agevolazione nell'utilizzo di strumenti di conciliazione vita-lavoro (work-life balance);

- facilitare l'integrazione lavorativa ed il raggiungimento di pari opportunità lavorative per le categorie fragili per le quali risulti particolarmente gravoso il tragitto casa-lavoro per cause personali o familiari, anche temporanee;
- consentire all'Amministrazione una diversa funzionalizzazione degli spazi fisici ed una loro possibile razionalizzazione, anche in ottica di riduzione dei costi;
- grazie alla possibilità di differenziare l'offerta lavorativa, aumentare l'attrattività dell'Ente nei confronti soggetti portatori di nuove competenze e di talenti giovani, sensibili a soluzioni organizzative che incidano sulla qualità della vita;
- sviluppare e promuovere lo sviluppo di competenze digitali all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione;
- ridurre l'impatto sull'ambiente in termini di traffico e inquinanti legati al pendolarismo lavorativo;
- contribuire al contenimento delle emergenze, in linea con le disposizioni normative esterne e/o interne.

4 – Destinatari

L'attivazione della modalità di lavoro avviene su base volontaria, previa valutazione della fattibilità organizzativa da parte del Dirigente responsabile.

La richiesta può essere fatta al proprio Direttore in qualunque momento dell'anno.

Può accedere allo smart working il personale, anche dirigenziale (a tempo pieno o part time, a tempo determinato o indeterminato) in servizio presso l'Ente, le cui attività siano compatibili con lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, valutata la fattibilità organizzativa, nel rispetto del principio di non discriminazione e di pari opportunità.

In caso di modifica delle attività attribuite o del trasferimento dello/a smartworker ad altra Direzione, il mantenimento dell'autorizzazione al lavoro agile nei termini definiti dal contratto individuale è subordinato alla verifica, da parte del Dirigente che autorizza, della lavorabilità in modalità agile delle mansioni attribuite e della fattibilità organizzativa e produttiva.

5 - Le regole dello smart working

Lo smart working prevede la possibilità di lavorare in modalità agile fino a un massimo di 10 giorni al mese (differenziabili da 4 a 10 a seconda del livello di lavorabilità in modalità agile), non cumulabili per un utilizzo successivo.

Le giornate possono essere fruite singolarmente, oppure continuativamente, riservandone al massimo 5 consecutive in una settimana lavorativa all'interno del mese. Le giornate di lavoro agile sono concordate con il proprio responsabile, secondo le modalità in uso presso la Direzione di appartenenza.

La giornata di lavoro agile deve essere svolta esclusivamente in uno dei luoghi autorizzati e definiti all'interno dell'Accordo individuale integrativo firmato dal/dalla dipendente con l'Amministrazione.

Lo/a smartworker è tenuto/a a rispettare l'orario di lavoro contrattualmente previsto e deve garantire una contattabilità, durante la giornata, di almeno 4 ore da concordare con il/la dirigente, in linea con le prassi in uso nell'Ente, e in coerenza con le tipologie e la frequenza di interazione previste dall'attività lavorativa svolta, anche con gli altri uffici dell'Ente e con il pubblico.

6 - Luogo di svolgimento

Lo smart working è autorizzato per specifici luoghi di lavoro, esclusivamente in ambienti indoor (al chiuso) e all'interno del territorio nazionale, o presso uno degli spazi di co-working attrezzati e messi a disposizione dalla Città Metropolitana e/o dai Comuni del territorio metropolitano.

Il/la dipendente deve individuare dei luoghi idonei che consentano lo svolgimento dell'attività lavorativa attraverso l'uso abituale di strumentazione informatica e connettività, in condizioni di sicurezza e riservatezza dei dati e delle informazioni, di salvaguardia della strumentazione in uso, nel rispetto delle prescrizioni legali in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori, salubrità dei luoghi di lavoro ai sensi della L. n. 81/2008, come definito al successivo art. 12 delle presenti linee guida.

In fase di autorizzazione al lavoro agile il/la dipendente può richiedere fino ad un massimo di 4 luoghi possibili ove svolgere lo smart working, tra cui gli spazi di co-working dei Comuni, che saranno valutati dal Dirigenti al fine della loro accettazione.

I luoghi di lavoro individuati sono inseriti nell'Accordo individuale integrativo.

Il dipendente è autorizzato altresì a svolgere il lavoro in modalità agile in qualsiasi delle sedi di lavoro di Città metropolitana di Milano, negli spazi di co-working appositamente allestiti, secondo le regole stabilite a proposito dall'Ente.

La precisa definizione dei luoghi di lavoro è finalizzata alla corretta copertura INAIL in caso di infortunio.

Il/la lavoratore/lavoratrice agile può chiedere di poter modificare integrare, anche temporaneamente, il luogo di lavoro, con richiesta scritta e motivata, utilizzando i moduli in uso nell'Ente, al proprio Dirigente di riferimento il quale, valutatane la compatibilità, autorizza sul modulo stesso la variazione / integrazione.

L'autorizzazione è sufficiente ad integrare l'accordo individuale, senza necessità di una nuova sottoscrizione.

Ogni modifica temporanea o permanente del domicilio di lavoro deve essere prontamente comunicata dal lavoratore alla Direzione Risorse umane per i successivi adempimenti, tra i quali la comunicazione all'INAIL (Cliclavoro).

Una volta autorizzati, nella giornata di lavoro agile il/la dipendente potrà svolgere liberamente la propria attività in uno dei luoghi consentiti e sottoscritti nell'Accordo.

7 - Orario di lavoro e disconnessione

Nelle giornate di lavoro concordate da remoto la prestazione lavorativa è svolta dal/dalla dipendente senza precisi vincoli di orario pur sempre nel rispetto della durata dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

L'attuazione del lavoro agile non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al/alla dipendente, il/la quale, durante le giornate in smart working, vi farà riferimento applicando le caratteristiche di flessibilità temporale tipica del lavoro agile.

L'attività assegnata al dipendente dal proprio responsabile, da svolgere durante la giornata in lavoro agile, dovrà essere coerente con una prestazione lavorativa di durata pari all'estensione dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

La prestazione dell'attività lavorativa da remoto deve essere effettuata in una fascia oraria tra le ore 8 e massimo le ore 20.00.

Devono essere garantite una o più fasce orarie di compresenza obbligatorie, per almeno 4 ore nella giornata, da definirsi con il/la dirigente/Responsabile, in linea con le prassi in uso nell'Ente e in

coerenza con le tipologie e la frequenza di interazione previste dall'attività lavorativa svolta, anche con gli altri uffici dell'Ente e con il pubblico.

In tali orari il/la dipendente deve essere contattabile – anche da parte di tutti i dipendenti dell'Ente nonché dagli utenti o altri stakeholder, se richiesto dalla specifica natura dell'attività di competenza - attraverso telefono o con altre modalità di comunicazione, stabilite col proprio Responsabile.

L'Amministrazione garantisce il diritto alla disconnessione intesa come “il mancato esercizio di attività o comunicazioni lavorative per mezzo di strumenti digitali, direttamente o indirettamente”, dalle ore 20.00 alle ore 8.00 e nelle giornate di sabato, di domenica e festivi.

Durante tale fascia non è richiesta l'attività lavorativa, la lettura di mail, la risposta a chiamate o messaggi, o altre modalità di comunicazione, l'accesso e la connessione al sistema informativo dell'Ente. Tale garanzia si applica sia in senso verticale (tra dipendente e responsabile) che in senso orizzontale (tra colleghi).

In caso di malattia la prestazione da remoto è sospesa, analogamente alla prestazione in ufficio. La malattia sopravvenuta interrompe lo smart working, nel rispetto delle norme in materia di assenze dal lavoro, con conseguente invio della certificazione del medico curante e invio del numero di protocollo all'Amministrazione, secondo le norme in uso nell'Ente.

Per effetto della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro durante la prestazione da remoto, lo/a smartworker non può avvalersi di permessi orari, fatte salve la riduzione oraria ai sensi dell'art. 39 del D Lgs n. 151/01 per i riposi giornalieri dei genitori, i permessi correlati alla tutela dell'handicap grave ai sensi dell'art 33 commi 3 e 6 della L104/92, nonché la garanzia delle prerogative sindacali previste dai CCNQ vigenti.

Per l'orario di lavoro dei/delle dirigenti si rimanda a quanto disciplinato dall'art. 13 del CCNL dell'Area Funzioni Locali 2016-2018. Il/la dirigente è tenuto/a ad articolare il proprio orario di lavoro in ragione delle esigenze dell'organizzazione, dell'espletamento dell'incarico nonché delle esigenze di corretta gestione e del necessario coordinamento delle risorse umane assegnate, garantendo la propria reperibilità durante la giornata.

Comportamenti difformi del personale e dei dirigenti saranno suscettibili di valutazione disciplinare.

8 - Modalità di adesione volontaria al lavoro agile

L'adesione allo smart working da parte del dipendente/dirigente è su base volontaria e previa valutazione della fattibilità organizzativa da parte del Dirigente responsabile.

La richiesta può essere fatta al proprio Direttore in qualunque momento dell'anno.

Per i/le dipendenti:

La domanda va indirizzata al/la dirigente della propria Direzione di appartenenza su apposita modulistica in cui occorre specificare:

- una proposta di tipologia di attività svolgibili in modalità agile;
- i luoghi prescelti per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- la strumentazione che il/la dipendente metterà a disposizione per lo svolgimento delle prestazioni da remoto, quali ad es. PC, connessione Internet (ADSL, fibra..), tablet, smartphone, etc. In seguito, la strumentazione di base necessaria allo svolgimento della prestazione lavorativa potrà essere progressivamente messa a disposizione del dipendente da parte dell'Amministrazione.

Successivamente viene effettuato un colloquio con il/la dirigente finalizzato a valutare l'attuabilità in modalità agile di quanto proposto dal/la richiedente, in ragione delle attività svolte, dell'autonomia dei compiti e della misurabilità delle prestazioni, nonché della fattibilità organizzativa.

A seguito del colloquio con il/la dipendente, e di una verifica della fattibilità tecnica, il/la dirigente rilascia al/la dipendente un parere scritto favorevole o contrario, motivandone la scelta e indicando il numero di giornate massime, al mese, lavorabili in modalità agile, secondo quanto previsto nelle presenti linee guida.

A questo punto, il parere espresso (positivo o negativo) dal/la dirigente è inviato alla Direzione Risorse Umane, per i successivi adempimenti, tra cui la firma dell'Accordo individuale integrativo.

Per i/le dirigenti:

La domanda va indirizzata al proprio Direttore apicale (d'Area e/o Segretario Generale/Direttore Generale) su apposita modulistica in cui occorre specificare:

- le funzioni svolgibili in modalità agile;
- i luoghi prescelti per lo svolgimento dell'attività lavorativa;

- la strumentazione che il/la dirigente ha in dotazione per lo svolgimento delle prestazioni da remoto, quali ad es. PC, connessione Internet (ADSL, fibra..), tablet, smartphone, etc., già fornite dall'Amministrazione;
- eventuale ulteriore strumentazione necessaria che il/la dirigente metterà a disposizione per lo svolgimento delle prestazioni da remoto; questa potrà essere in seguito progressivamente messa a disposizione del dipendente da parte dell'Amministrazione.

A seguito di un eventuale colloquio e verifica della fattibilità tecnica il Direttore apicale o il Segretario Generale/Direttore Generale rilascia al/la dirigente un visto da inviare alla Direzione Risorse Umane, per il monitoraggio ed i successivi adempimenti, tra cui la firma dell'Accordo individuale integrativo.

I dirigenti assicurano la propria presenza in servizio ed adeguano la propria prestazione lavorativa alle esigenze dell'organizzazione ed all'espletamento dell'incarico svolto, nonché alle necessità derivanti dalla corretta gestione e dal coordinamento delle risorse umane, anche quando svolgono la propria attività in smart working.

9 - Accordo individuale integrativo

L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione dell'accordo individuale tra il/la dipendente e il Direttore delle Risorse umane.

Nell'Accordo sono individuati i seguenti contenuti minimi che disciplinano il lavoro agile:

- la durata dell'Accordo;
- le modalità di attivazione e di svolgimento della prestazione lavorativa;
- l'individuazione delle giornate mensili di lavoro agile autorizzate;
- i luoghi autorizzati per lo svolgimento del lavoro;
- l'orario di lavoro e di disconnessione;
- le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente e le modalità di monitoraggio del lavoro svolto;
- il trattamento economico ed eventuali rimborsi spesa;
- la strumentazione tecnologica da utilizzare;
- gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro e sicurezza del trattamento dati;

- le clausole di recesso.

Gli/le smartworkers sono convocati dalla Direzione Risorse umane per sottoscrivere l'Accordo integrativo al contratto di lavoro.

In fase di primo accesso l'Accordo individuale ha durata annuale, rinnovabile, salvo diverse indicazioni della Direzione di appartenenza del/della dipendente, debitamente motivate. Sono fatte salve le clausole inerenti il recesso anticipato di cui al successivo punto 19.

Qualora ne ricorrano i presupposti, potranno essere sottoscritte modifiche ed integrazioni all'Accordo individuale originario.

Nel caso il dipendente muti il proprio profilo professionale o la propria attività lavorativa in maniera determinante, è necessario verificare il mantenimento delle condizioni di lavorabilità in modalità agile e, a seconda dei casi, modificare i contenuti dell'Accordo individuale integrativo o recedere dallo stesso.

In caso di trasferimento interno ad un diverso Settore, l'accordo individuale integrativo dovrà essere verificato dal nuovo dirigente responsabile e, qualora questi lo valuti necessario, si procederà a modificarne i contenuti essenziali.

10 - Formazione in materia di sicurezza e adempimenti tecnici

I/le dipendenti autorizzati/e al lavoro agile partecipano ad un corso specifico in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, i cui contenuti riguardano la prevenzione dei rischi specifici connessi al lavoro in ambiente domestico, l'ergonomia, il microclima, l'uso in sicurezza della strumentazione elettronica. Inoltre sono istruiti sulle modalità di accesso da remoto alla rete dell'Amministrazione, sulle policies per la sicurezza della strumentazione e dei dati informatici e la conservazione e riservatezza dei dati trattati.

Ai futuri/alle future smartworkers viene fornita dai servizi informatici, ove necessario, una VPN (virtual private network) per poter accedere da remoto agli applicativi dell'Ente, alla intranet e alle cartelle condivise, attraverso delle credenziali di sicurezza.

Da questo momento in poi il/la dipendente rientra nella programmazione di Smart working della propria Direzione di appartenenza.

Art.11 - Svolgimento dello smart working nella quotidianità

La programmazione delle giornate di smart working va concordata col proprio/a Dirigente/ Direttore apicale secondo le modalità in uso in ciascuna Direzione, utilizzando l'apposito applicativo intranet "Smartwork – gestionale" che permette, a ciascun Direttore, di autorizzare e monitorare giorno per giorno il personale in presenza e in lavoro agile.

Il/la dirigente, nell'autorizzare lo SW, deve garantire la continuità dell'erogazione dei servizi, con particolare attenzione all'utenza interna ed esterna;

Il/la Dirigente può delegare alle Posizioni organizzative l'attività autorizzatoria del personale dei Servizi.

In fase di autorizzazione sono concordati:

- le date di fruizione dello smart working;
- le fasce di compresenza;
- le attività da svolgere finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

Durante le fasce di compresenza obbligatoria, lo smartworker deve essere rintracciabile attraverso telefono o con altre modalità di comunicazione, stabilite col proprio Responsabile.

Il numero di cellulare di servizio del/la dipendente deve essere reso disponibile a tutti gli utenti, interni ed esterni e, se necessario, deve essere attivata la deviazione di chiamata sul cellulare di servizio, in modo da garantire il contatto con l'utenza ed i colleghi.

In caso di sopravvenute esigenze personali che non permettono il rispetto delle fasce di compresenza, il dipendente è tenuto ad avvisare il proprio Responsabile, al fine di giustificare il proprio stato di impossibilità e di concordare orari alternativi.

L'Amministrazione, per sopravvenute esigenze di servizio urgenti e non prevedibili, si riserva di richiedere la presenza in sede del dipendente in qualsiasi momento. Qualora impossibilitato al momento della richiesta, il/la dipendente è in ogni caso tenuto a presentarsi in sede entro le 24 ore successive, se in smart working all'interno del territorio regionale, o entro 48 ore se al di fuori di esso

Una volta effettuato lo smart working, occorrerà confermare la giornata nell'applicativo "gestione orario dipendenti", utilizzando l'apposito pulsante verde "smartworking".

Nel caso il/la responsabile riceva richieste multiple per la stessa giornata, che possano inficiare l'organizzazione delle attività, la scelta verrà effettuata sulla base delle necessità organizzative,

dando comunque priorità, anche ai sensi dell'art. 1 c. 486 della L n. 145/2018 di modifica della L n. 81/2017:

- alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del D. Lgs n. 151/2001;
- ai/alle dipendenti con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, c. 3, della L. n. 104/92.

In caso di sopravvenute esigenze organizzative dell'Amministrazione il Direttore potrà richiedere allo/a smartworker di concordare date alternative per il lavoro in modalità agile.

12 - Tutela della salute e della sicurezza sul lavoro

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, in particolare quelle di cui al D.Lgs. n. 81/08 e s.i.m. e della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore consegnando al dipendente e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro.

Il lavoratore/la lavoratrice è tenuto/a a sua volta, a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione per fronteggiare i rischi, al rispetto delle disposizioni previste dalla normativa vigente in materia di sicurezza personale, salubrità del luogo di lavoro e riservatezza delle informazioni e dei dati trattati; è altresì tenuto/a ad adeguarsi agli obblighi/vincoli sopravvenuti in materia di igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro che l'Amministrazione comunicherà prontamente.

Il lavoro in remoto deve essere eseguito esclusivamente nei luoghi definiti nell'accordo individuale rispettando le prescrizioni legali in materia di tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori. L'attività deve essere svolta in condizioni di riservatezza e di sicurezza dei dati e delle eventuali apparecchiature in dotazione, secondo i criteri previsti nell'informativa allegata.

Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, e durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nei limiti previsti dalla normativa INAIL vigente, quando la scelta del luogo

della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza.

Le procedure e le informative in materia di assicurazione obbligatoria sugli infortuni sul lavoro saranno adeguate alle norme in materia dall'Amministrazione.

L'Amministrazione provvederà ad effettuare le comunicazioni obbligatorie con le modalità previste dall'INAIL in relazione all'avvio dello smartworking del dipendente, alle variazioni di indirizzo, e a denunciare telematicamente gli infortuni eventualmente occorsi durante le giornate di lavoro da remoto, previa comunicazione e trasmissione del certificato medico, o del suo identificativo, da parte dello/a smartworker.

13 - Salario accessorio

E' garantita parità di trattamento economico e normativo per il personale che aderisce al lavoro agile.

Nelle giornate di smart working non è possibile svolgere lavoro straordinario.

Le indennità correlate a particolari condizioni di lavoro, ai sensi del CCNL del comparto Funzioni Locali 2016-2018 ed altre indennità giornaliere legate alla modalità di svolgimento della prestazione, non sono riconosciute. Lo smartworker può continuare ad essere inserito nei turni di reperibilità per servizi di pronto intervento nell'Ente, al termine della prestazione da remoto, compatibilmente con le esigenze di servizio. Per il personale dirigenziale, le posizioni organizzativa e i titolari di ufficio restano invariate le norme sul salario accessorio.

14 - Buoni pasto

Salvo diversa indicazione normativa o contrattuale di livello nazionale, la maturazione del buono pasto è prevista qualora la fruizione della giornata di smart working avvenga negli spazi attrezzati di co-working dall'Amministrazione.

In questo caso il dipendente è tenuto a segnalare preventivamente la propria presenza nei locali dell'Ente ed effettuare la regolare timbratura (con almeno 6 ore di lavoro).

Analogamente la maturazione del buono pasto è prevista qualora la fruizione della giornata di smart working avvenga negli spazi resi disponibili da altri comuni ricompresi nell'area metropolitana, fatta salva la possibilità di registrare la presenza presso tali enti per almeno 6 ore di lavoro.

15 - Strumenti di lavoro e rimborsi spese

Attualmente, tutti gli strumenti e le attrezzature necessarie per lo svolgimento della prestazione in modalità agile sono a carico del/la dipendente e nessun onere può essere addebitato alla Città Metropolitana di Milano.

Salvo diversa indicazione normativa o contrattuale di livello nazionale, non è prevista nessuna forma di rimborso spese e copertura dei costi della rete internet, del telefono e degli eventuali investimenti e/o delle spese di energia e di mantenimento in efficienza dell'ambiente di lavoro sostenuti dal dipendente in smart working.

Gli smartworkers si impegnano a tenere aggiornati i sistemi di protezione dei propri computer per prevenire possibili danni ai sistemi operativi dell'Ente.

Città metropolitana di Milano prevede un piano di progressiva sostituzione delle postazioni informatiche di lavoro fisse con dispositivi portatili, da completarsi su base pluriennale, nonché di fornitura di strumentazione per la comunicazione telefonica.

L'Amministrazione garantisce che la strumentazione di lavoro fornita ai dipendenti sia in conformità alle disposizioni vigenti in materia di salute e sicurezza.

Il/la dipendente si impegna a custodire con la massima cura e a mantenere integra la strumentazione fornita, in modo tale da evitarne il danneggiamento, lo smarrimento e a utilizzarla in conformità con le istruzioni ricevute. Gli strumenti di lavoro devono essere utilizzati solo dalla persona a cui sono assegnati, esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto della disciplina legale e contrattuale applicabile.

La manutenzione della strumentazione e dei relativi software, forniti dall'Ente, è a carico dell'Amministrazione.

Il dispositivo di telefonia mobile (tablet, smartphone, ecc.), deve essere utilizzato solo per attività lavorative, in modo appropriato, efficiente, corretto e razionale. I costi relativi a tale utenza telefonica sono a carico dell'Amministrazione.

Il numero di cellulare di servizio deve essere reso disponibile a tutti gli utenti interni ed esterni.

16 - Doveri e diritti

L'accesso allo smart working non varia in alcun modo gli obblighi e i doveri del lavoratore/della lavoratrice, così come i diritti ad esso/a riconosciuti dalle norme vigenti, sia di legge che di contratto. Lo svolgimento delle attività lavorative in modalità smart working non penalizza la professionalità e l'avanzamento di carriera del personale.

Durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile il lavoratore deve tenere un comportamento improntato a principi di correttezza e buona fede ed è tenuto al rispetto delle disposizioni dei CCNL vigenti di cui al Titolo VII- Responsabilità disciplinare.

In particolare, il non rispetto dei luoghi di lavoro prescelti per l'attività agile, la ripetuta mancata osservanza delle fasce di compresenza, come disciplinati dai precedenti punti 6 e 7, o le condotte non conformi connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile potranno costituire una violazione degli obblighi di cui all'art. 57 c.3 del citato Codice Disciplinare, oltre che causa di recesso dallo smart working.

Per quanto non disciplinato dalle presenti Linee guida si fa riferimento, per quanto applicabili, alle disposizioni di legge, con particolare riferimento alla normativa per la prevenzione delle condotte assenteistiche di cui alla riforma Madia (L. 124/2017), al DPR 62/2013, al codice di comportamento dell'Ente, e alle norme del contratto collettivo nazionale di lavoro e alla contrattazione di secondo livello del personale e dei/delle dirigenti.

17 – Tutela e riservatezza dei dati

Il/la dipendente, durante la prestazione lavorativa in modalità agile deve garantire che le operazioni di trattamento dei dati necessari all'attività da svolgere, siano curate nel rispetto della riservatezza e degli altri diritti fondamentali riconosciuti all'interessato dal Regolamento UE 679/2016– GDPR e dal D.Lgs. 196/03 e successive modifiche.

Il trattamento dei dati deve avvenire in osservanza della normativa nazionale ed europea vigente, e delle apposite prescrizioni impartite dall'Amministrazione in qualità di Titolare del Trattamento.

Lo/la smartworker deve garantire col suo comportamento i più alti livelli di sicurezza informatica, con particolare attenzione agli aspetti della riservatezza e protezione dei dati trattati. Non deve lasciare incustoditi gli strumenti di lavoro che devono essere ad esclusivo utilizzo del dipendente.

18 - Potere di controllo del datore di lavoro

La modalità di lavoro in lavoro agile non modifica il potere direttivo e di controllo del Datore di lavoro, che viene esercitato con modalità analoghe a quelle applicate con riferimento alla prestazione resa in presenza.

Il potere di controllo sulla prestazione resa in modalità agile si esplicita, di massima, attraverso la verifica dei risultati ottenuti.

Per ciascun lavoratore, in fase di autorizzazione delle giornate in smart working, sono definiti, in accordo tra lavoratore/lavoratrice e responsabile, le attività da svolgere in relazione agli obiettivi da raggiungere e che possano consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa.

Le attività assegnate nelle giornate in smart working devono essere coerenti con la durata ordinaria della giornata di lavoro applicata al dipendente.

Ciascuna Direzione definisce proprie modalità gestionali per la verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, a cui gli smartworkers devono attenersi. Restano ferme le ordinarie modalità di valutazione delle prestazioni, secondo il sistema vigente per tutti i dipendenti.

19 - Recesso

L'Amministrazione e/o il lavoratore/la lavoratrice possono recedere dall'Accordo individuale integrativo in forma scritta con un preavviso di almeno 30 giorni lavorativi (90 gg. nel caso di lavoratori disabili ai sensi della L. n° 68/99).

In presenza di un giustificato motivo ciascuno dei contraenti può recedere senza preavviso.

Il/la dipendente comunica al suo dirigente e alla Direzione Risorse umane la volontà di recedere dall'Accordo individuale e le motivazioni.

Lo smart working può essere oggetto di recesso da parte dell'Amministrazione per ragioni organizzative o produttive, per assegnazione del lavoratore/lavoratrice ad altre attività diverse da quelle per le quali è stata concordata l'attività in modalità agile (salvo quanto disposto al punto 4 ultimo paragrafo delle presenti linee guida), per mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati in modalità smart working, o in caso di ripetuto mancato rispetto delle fasce di compresenza. La mancata osservanza delle disposizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza e tutela dei dati, fedeltà e riservatezza costituisce motivo di recesso immediato.

In questi casi, il Dirigente responsabile comunica al/ alla dipendente e alla Direzione Risorse umane la volontà di recesso e le motivazioni, in modo da attivare le misure conseguenti.

In caso di revoca immediata dallo smart working il dipendente è tenuto a riprendere la propria prestazione lavorativa secondo l'orario ordinario presso la sede di lavoro dal giorno successivo alla comunicazione della revoca. Negli altri casi vige il preavviso di cui al primo capoverso. La comunicazione della revoca potrà avvenire per e-mail ordinaria alla casella di posta aziendale.

20 - Monitoraggio

Nell'ambito del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) sono definiti gli strumenti di monitoraggio e gli indicatori di impatto interno ed esterno, i cui risultati confluiscono nell'apposita sezione della Relazione annuale della performance. I risultati costituiscono il punto di partenza per verificare l'andamento dello smart working e proporre eventuali azioni correttive in merito.

Sui temi del lavoro agile potranno essere proposti appositi questionari ai/alle dipendenti dell'Ente.

Gli esiti, condotti in forma anonima ed aggregata, saranno illustrati nelle opportune sedi istituzionali (CUG, Comitato di Direzione, Organismo paritetico per l'innovazione, OO.SS., Organismo Indipendente di Valutazione della Performance), garantendo che i dati personali comunicati saranno utilizzati esclusivamente per le finalità statistiche e divulgative sopra descritte in forma anonima e aggregata, ai sensi dell'art. 13 del GDPR 679/2016.

21 - Clausola di salvaguardia

Per quanto non definito nelle presenti linee guida, si fa riferimento, per quanto applicabili, alle disposizioni di legge e regolamentari e alle norme del contratto collettivo nazionale di lavoro e alla contrattazione di secondo livello del personale dipendente e della dirigenza.

La Città Metropolitana di Milano si riserva di adeguare il regolamento alle condizioni migliorative derivanti da futuri cambiamenti legislativi e tecnologici.

3) Obiettivi di implementazione del lavoro agile

Obiettivo	Indicatori	Stato iniziale 31.12.20	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Aumento dell'adesione del lavoro agile da parte dei dipendenti potenzialmente agili	n. lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali ²	29%	30%	100%	100%
	n. lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali ³	92%	92%	100%	100%
	n. giornate in lavoro agile / n giornate lavorative totali	n.d	30%	35%	35%
Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/Po e dipendenti	% molto positivo / ottimo	75%			

4) Obiettivi di performance organizzativa

Si rimanda al Piano degli obiettivi della performance

5) Impatto interno ed esterno del lavoro agile

Obiettivo	Indicatori	Stato iniziale 31.12.2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Interno	Salute organizzativa	Cfr condizioni abilitanti	Da implementare	Da implementare	Da implementare
	Salute professionale	Cfr condizioni abilitanti	Da implementare	Da implementare	Da implementare

² I dati di partenza si riferiscono al personale autorizzato al lavoro agile con un contratto individuale integrativo nel 2020 prima dell'emergenza pandemica da Coronavirus Covid-19

³ Il numero di partenza si riferisce al personale in smart working ordinario e straordinario a seguito dell'emergenza da Coronavirus Covid-19

Obiettivo	Indicatori	Stato iniziale 31.12.2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
	Salute economico finanziaria	Cfr condizioni abilitanti	Da implem entare	Da implem entare	Da implemen tare
Esterno	Ambientale: - riduzione emissioni: . Giorni di superamento del valore limite di concentrazione media giornaliera di PM10 (50 microgrammi/metro cubo) - soglia di tolleranza: 35 gg. anche non consecutivi (Fonte: Mal'Aria di città a cura di Legambiente) 2019: 72 gg. (rilevati nella postazione urbana di Milano Marche)	2019: 72 gg. (rilevati nella postazione urbana di Milano Marche)			
	Economico - riduzione dei costi di gestione (utenze, cancelleria, etc..) - investimenti in IT	-	Da implem entare	Da implem entare	Da implemen tare
	Sociale - tempo risparmiato dai dipendenti nel tragitto casa/lavoro - grado di sviluppo di servizi all'utenza erogabili on line	-	Da implem entare	Da implem entare	Da implemen tare

Allegato 2 Esiti indagine di soddisfazione dell'esperienza del lavoro agile dei dipendenti

Valutazione dell'esperienza di Smart working per i dipendenti

Data la portata e l'eccezionalità della situazione, a maggio 2020 l'Amministrazione ha invitato tutti i 654 dipendenti autorizzati allo smart working a rispondere ad un questionario anonimo, al fine di rilevare le condizioni di lavoro da remoto e acquisire valutazioni di un'esperienza che, in pochi giorni ha stravolto un modo di lavorare consolidato da anni.

Il questionario era mirato a conoscere le condizioni organizzative del lavoro da remoto, le considerazioni degli stessi smart workers sui risultati conseguiti e sull'esperienza lavorativa vissuta. Hanno partecipato all'indagine 558 dipendenti, pari all' 85% degli smartworkers, di cui il 64% donne e il 36% uomini.

L'81% degli intervistati ha ritenuto che il lavoro da remoto abbia assicurato continuità nello svolgimento delle proprie attività lavorative, essendo riusciti a svolgere tutte le attività a distanza.

La valutazione è sostanzialmente positiva: l'efficacia rispetto al lavoro in ufficio è decisamente migliorata per il 16,2%, migliorata per il 26% e praticamente analoga per il 42%.

Rispetto alla comunicazione con responsabili e colleghi, il bilancio appare positivo, probabilmente anche grazie all'utilizzo della strumentazione di tipo collaborativo, oltre alle più tradizionali videochiamate e chat su skype e whatsapp. L'interazione con il responsabile e i colleghi è decisamente migliorata per il 4%, migliorata per il 17%, praticamente analoga per il 56%.

a) Le difficoltà

Gli aspetti più negativi hanno riguardato principalmente la difficoltà di mantenere rapporti sociali durante il lock down: dal non riuscire a mantenere relazioni sociali con i colleghi (31%), al sentirsi isolati dal contesto lavorativo dell'Ente (23%). Oltre il 62% delle risposte è stato fornito da donne, contro il 38% degli uomini.

Gli aspetti tecnici hanno pesato per il 26%: ci sono stati problemi iniziali di connessione internet (12%) e difficoltà dovute alla non appropriatezza della strumentazione informatica (14%).

L'11% delle risposte ha evidenziato la difficoltà di conciliare le esigenze familiari con quelle lavorative. Di queste il 77% delle risposte è fornito da donne, dato che segnala quanto ancora le attività di cura in Italia gravino sul genere femminile.

Infine c'è l'aspetto della difficoltà di disconnessione che qualcuno mette timidamente in luce, che è il principale aspetto negativo del lavoro da remoto (9%), soprattutto se lo si mette in relazione con i dati sull'orario di lavoro: infatti, solo il 6% riesce ad ottimizzare il tempo di lavoro, lavorando di fatto meno ore fornendo la medesima prestazione; il 24% del campione può decidere autonomamente quando lavorare, ma di fatto lavora di più. Con il lockdown e l'autonomia gestionale delle Direzioni si è di fatto creato un modello ibrido un po' telelavoro con orari obbligati (35%), un po' smartworking con durata oraria prefissata ma modulabile secondo le esigenze del lavoratore (36%). Possiamo, quindi, desumere che lo smartworking d'emergenza (per il 71%), contrariamente allo smartworking in uso e regolamentato nell'Ente, non sia stato prevalentemente caratterizzato dal lavoro per obiettivi, quanto dal rispetto di un orario di lavoro prefissato, sulla base di obiettivi di massima concordati col proprio responsabile.

b) Vantaggi

L'aspetto più significativo è costituito dal risparmio di tempo dedicato agli spostamenti casa-lavoro che pesa per il 37%, seguito dalla possibilità di poter organizzare e programmare meglio il proprio lavoro, per il 23% .

L'opportunità di poter dedicare più tempo a se stessi e alla propria famiglia pesa per il 18%, la percentuale di donne che hanno optato per questa risposta è pari al 69%.

La possibilità di poter lavorare in un contesto di maggiore responsabilizzazione ha raggiunto il 13%, per il 7% si tratta un modo di lavorare più stimolante, infine il 2% ha segnalato il fatto che si sia lavorato con maggior chiarezza degli obiettivi e delle strategie.

Risparmio di tempo dedicato al viaggio e possibilità di organizzare il proprio lavoro si confermano i fattori di maggior successo del lavoro flessibile da remoto.

c) Valore dell'esperienza di Smartworking

Alla domanda *“quanto ritiene che l'esperienza di gestione delle sue attività lavorative fatta nelle ultime settimane di totale smartworking potrà risultare preziosa una volta tornati alla normalità?”*, il 38% ha risposto *“moltissimo”*, un altro 38% ha selezionato *“molto”*, seguito dal 18% che ha optato per *“abbastanza”*, decretando la sostanziale proficuità dell'esperienza di lavoro da remoto. Infatti, solo il 4% e l'2% hanno scelto *“poco”* e *“per nulla”*.

d) Suggestimenti per il miglioramento dello smartworking

Alla domanda “quali di questi fattori è più importante per fare in modo che questa modalità possa essere utilizzata in maniera ottimale e ordinaria?”, le risposte si sono così orientate: per il 24% una formazione specifica sull’uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione, per il 23% il ripensamento dei processi di lavoro, per il 16% la definizione puntuale di obiettivi e risultati individuali, per il 12%, la definizione di nuove procedure, per l’11% una maggiore fiducia da parte dell’Ente e dei suoi vertici, per il 9% una maggior collaborazione tra colleghi.

Valutazione dell’esperienza di Smart working per Dirigenti e Posizioni organizzative

Nel mese di dicembre 2020 è stato inviato un questionario di valutazione dello Smart working emergenziale a tutti i direttori e a tutte le posizioni organizzative (PO), finalizzato ad un bilancio dei 9 mesi trascorsi.

Pur con qualche piccola differenza tra dirigenti e middle management, le valutazioni effettuate dalle due categorie sembrano andare nella stessa direzione in tutte le specifiche dimensioni considerate.

Ciò che emerge da entrambe le parti è che, nonostante ci si sia trovati da un giorno all’altro senza alcuna pianificazione preventiva a lavorare da remoto, con tutte le criticità di una situazione emergenziale, tra le quali quella di coordinare attività e collaboratori a distanza, la valutazione è quasi unanimemente positiva.

Le 2 indagini differivano per la presenza di qualche domanda in più nel questionario dei dirigenti.

Al questionario hanno risposto 15 dirigenti, pari al 68% del totale e 103 Posizioni organizzative pari all’82% delle PO che praticano lo smart working.

Aspetti organizzativi

La valutazione sulla gestione delle fasi procedurali delle attività risulta positiva, la gran parte dei direttori intervistati ne dà una valutazione tra “buona” (40%) e “ottima” (33%), con un 20% di “sufficiente” e solo il 7% di “scarso”. Il giudizio delle PO va nella stessa direzione, con un accentuarsi della valutazione “molto buona”, segno che, nonostante le difficoltà poste dall’emergenza, si è riusciti a portare avanti la gestione delle attività.

Anche in questo caso le valutazioni di dirigenti e PO, in merito al rispetto dei tempi di lavoro, vanno nella stessa direzione: I tempi sono per lo più aumentati per circa il 50% del campione, rimasti invariati per circa un 40% e diminuiti solo per un 10%.

In merito al ruolo delle posizioni organizzative nella gestione dell'emergenza, alla domanda se la gestione delle attività fosse stata mediata dal coordinamento delle PO, hanno prevalso i "SI" (60%), seguiti da "in parte", opzionata dal 40% dei direttori, mettendo in luce l'effettivo ed essenziale ruolo di coordinamento delle PO che, in questa fase emergenziale hanno sostenuto uno sforzo notevole nel cercare di mantenere coeso e operativo il gruppo di lavoro, organizzando le presenze in ufficio in alternanza con il lavoro da remoto, assegnando obiettivi e controllando i risultati finali, nonché mantenendo le relazioni con utenti, dirigenti e stakeholders.

La modalità di controllo e misurazione delle attività dei collaboratori più utilizzata è risultata essere il *confronto verbale*, costituito da contatti telefonici e riunioni on line, selezionata dalla quasi totalità dei Direttori e delle PO, seguita dal *report scritto periodico*, con valori quasi doppi (80%) dei direttori rispetto alle PO che lo scelgono solo nel 48% dei casi, seguita infine dal *piano di lavoro* (circa 40%) . Le PO segnalano altri strumenti, come ad es. il controllo delle *mail* e la verifica delle *attività svolte*.

Alla domanda su come sia stato affrontato l'utilizzo degli strumenti tecnologici e della connettività all'interno della propria Direzione, il giudizio appare più che positivo, attestandosi per il 70% tra il "buono" e l'"ottimo" e per il restante 30% sul "sufficiente", sia per i direttori che le posizioni organizzative. I dati mettono in evidenza lo sforzo comune profuso dal personale al fine di essere prontamente operativo da casa. Le PO, a differenza dei direttori, segnalano anche qualche criticità, attribuendo rispettivamente un 9% e un 2% di valutazioni "abbastanza negative" o "negative", indice del fatto che, per alcuni dipendenti, ci fosse un gap di alfabetizzazione informatica da colmare.

Aspetti da tenere in considerazione ed emersi anche nelle risposte inerenti alle criticità riscontrate.

In merito infine, a come sia stato affrontato l'aspetto dell'isolamento dovuto al lockdown forzato, il bilancio è meno positivo e possiamo riscontrare una certa sofferenza, considerando l'aumento delle valutazione meno positive, più che raddoppiate rispetto agli items precedenti. I giudizi sono molto più variegati all'interno del range tra "ottimo" (13%) "molto positivo" (20%) e "scarso" (20%) con una prevalenza di "sufficiente" (47%), mostrando così un vissuto più sofferto da parte del personale.

Cambiamenti nei comportamenti organizzativi

Anche per questo aspetto, gli intervistati potevano fornire più risposte in merito ai cambiamenti percepiti nei propri collaboratori e le opzioni dei direttori differiscono leggermente da quelle delle PO: sono concordi nell'attribuire un valore elevato a cambiamenti nei livelli di *flessibilità* e *autonomia*, che si attestano per entrambi i gruppi attorno al 50-60%, la *responsabilizzazione* appare più elevata per i direttori (60%) che non per le PO (42%) I direttori hanno indicato a pari merito *autonomia*, *responsabilità* e *flessibilità* (60%), seguiti da *produttività* (47%) e a maggior distanza, da *cooperazione* (33%) e *soddisfazione* (13%). Solo il 7% non ha rilevato alcun cambiamento. Le PO, invece, hanno maggiormente evidenziato la *cooperazione* (49%), attribuito minor rilievo alla *produttività* (38%) e considerato la *soddisfazione* (26%) con una punta di *fatica*, *insoddisfazione* e *nervosismo* (3%), non rilevati invece dai dirigenti.

Le difficoltà

Direttori e PO sono concordi nel mettere al primo posto i *problemi tecnologici* e di *connessione*, seguite strettamente dalle difficoltà di “*disconnessione*” che si attestano rispettivamente al 60% e al 50% circa. I direttori mettono, invece, al terzo posto le *relazioni esterne* con l'utenza ed altre PA, mentre, per le PO, al terzo posto segue la *perdita di coesione* all'interno del gruppo di lavoro, seguita da *scarsa digitalizzazione* di alcuni procedimenti e difficoltà di *reperimento di dati* e informazioni per le attività da svolgere, difficoltà di *coordinamento* (criticità segnalate anche dai dirigenti, ma per loro meno significative). Qualche accenno viene fatto da entrambi i gruppi a difficoltà nel far *rispettare le regole* dello smart working, *reperibilità* dei collaboratori nelle fasce obbligatorie, necessità di richiamo alle *direttive*, ma appaiono scarsamente significative, in quanto segnalate da meno del 7% delle PO e dal 3% dei direttori.

Non si evidenziano, per contro, criticità nel rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti. Le attività e gli impegni previsti, quindi, nonostante le difficoltà, sono stati portati a termine in uno sforzo corale di riorganizzazione del lavoro e di investimento personale in nuove attrezzature tecnologiche e competenze smart.

I vantaggi

Il beneficio più selezionato da direttori e PO è senz'altro lo *sviluppo di nuove competenze* da parte dei collaboratori (73%), seguito, per entrambi, da una maggior *responsabilizzazione* e dei dipendenti (53%), da una *revisione, snellimento e digitalizzazione* delle procedure (40%), maggior *produttività* (20%), *minor stress* e affaticamento. Meno significativi appaiono per entrambi il miglioramento delle *relazioni* con i collaboratori, entrambi al 13%, e all'ultimo posto il miglioramento nell'*erogazione dei servizi* e lo sviluppo del *senso di appartenenza* (7%). I direttori, inoltre, nello spazio per i commenti evidenziano maggiore *concentrazione, conciliazione* famiglia lavoro, riduzione dei *tempi di spostamento* casa lavoro, l'utilizzo delle piattaforme di videoconferenza per incontri tra Enti, con utenza e per la formazione.

Valutazione complessiva dell'esperienza

Nonostante qualche criticità nelle opinioni espresse, il bilancio di quest'anno di smartworking emergenziale è decisamente positivo sia per i direttori che per le PO. Per queste ultime la valutazione è solo "favorevole": "molto positiva" per il 67% con una punta di "ottimo" costituito dal 7%, mentre il restante 27% ne dà un giudizio "abbastanza positivo".

Il giudizio complessivo dei direttori, invece, è sempre molto positivo: "molto favorevole" per il 47%, "ottimo" per 19%, Per il 27% si è trattato di un'esperienza "abbastanza positiva". Si esprime poco favorevolmente solo 7% ("negativo" 6%, "molto negativo" 1%).

Coerentemente con le valutazioni complessive espresse, una volta tornati alla normalità, le PO sono unanimemente favorevoli all'aumento delle giornate di Smart working rispetto alle 4 giornate mensili ordinariamente concesse. Parimenti, per quanto riguarda i direttori, l'87% è favorevole ad un aumento del numero di giornate massime effettuabili in smart working, mentre solo il 13% è contrario.

Tra chi ha risposto negativamente (13%), la metà lo motiva con la perdita di coesione con il gruppo di lavoro, la mancanza di confronto con i colleghi e di rapporti interpersonali, mentre i restanti lo motivano con ridotte capacità manageriale e con le difficoltà di gestione del lavoro da casa a causa di interruzioni familiari o spazi non ottimali.

I suggerimenti per il miglioramento dello smartworking fanno riferimento all'implementazione delle tecnologie quale fattore abilitante dello smartworking. In particolare si propongono investimenti per l'acquisto di pc portatili in modo da fornire a tutti un supporto informatico

adeguato, il potenziamento della connessione di rete e dei server su cloud per garantire un'operativa costante ed una maggior velocità, un aumento delle licenze degli strumenti di collaboration.

Altri, mettono in luce aspetti quali l'alfabetizzazione digitale dei dipendenti, la necessità di potenziare la digitalizzazione di processi e procedimenti, magari facendo convergere le varie applicazioni su un'unica piattaforma, evitando i copia e incolla tra applicativi diversi, errori e disallineamenti nelle procedure, standardizzando l'attività amministrativa con riferimento ai flussi di interazione tra diverse Direzioni/Unità organizzative.

Conclusioni

Il bilancio di questo anno di smartworking è positivo per quasi tutti gli intervistati. Direttori e posizioni organizzative sembrano concordi, salvo casi isolati, nel ritenere preziosa l'esperienza maturata, augurandosi di proseguire nell'implementazione del lavoro agile per creare un nuovo modo di vivere, lavorare e interagire con l'ambiente. E' stato, infatti possibile fare, in meno di 1 anno, un salto qualitativo in termini tecnologici, di sviluppo di competenze informatiche, di snellimento e digitalizzazione di processi e di cambiamento culturale, fino a poco tempo fa inimmaginabile in un tempo così breve.

Allegato 3 – Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

ALLEGATO 3: MAPPATURA DELLE ATTIVITA' CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITA' DI LAVORO AGILE

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	FATTORI DI ANALISI								
		TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
AA002	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									
	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	10	8	8	8	8	10	8	60	SI
AA002	Processo di supporto: Affari generali									
	SUPPORTO E CONSULENZA GIURIDICO AMMINISTRATIVA ALL'ENTE (Affari generali)	10	8	8	8	8	10	8	60	SI
AA002	Processo di supporto: Anticorruzione e Trasparenza									
	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	10	10	10	8	8	10	8	64	SI
AA002	Processo di supporto: Programmazione e controllo									
	CONTROLLI SUCCESSIVI DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA	10	10	10	8	8	10	8	64	SI
AA001	POLITICA DI SVILUPPO RAPPORTI CON UE, RELAZIONI INTERNAZIONALI, PACE E COOPERAZIONE INTERNAZIONALE									
	PROMOZIONE E GESTIONE PROGETTI COMUNITARI, INTERNAZIONALI E DI COOPERAZIONE presidio sulle politiche comunitarie, alla diffusione delle informazioni all'interno della città metropolitana e al supporto alle Direzioni e ai Settori nella realizzazione e gestione dei progetti;	8	8	8	8	6	8	8	54	SI
	PROMOZIONE DEL RUOLO E DELL'IMMAGINE verso l'estero e allo sviluppo delle relazioni internazionali, in particolare con l'Unione Europea	8	8	6	8	6	8	8	52	SI
AA001	PROCESSO DI SUPPORTO: DIREZIONE GENERALE									
	DIREZIONE GENERALE	8	8	8	8	8	8	8	56	SI
AA001	PROCESSO DI SUPPORTO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
	AUDITING - Collegio dei Revisori	9	9	9	9	9	9	9	63	SI
	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	9	9	9	9	9	9	9	63	SI
	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	10	10	10	8,7	10	10	9,3	68	SI
	PIANIFICAZIONE TRIENNALE E PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	10	10	10	9	10	10	10	69	SI
	PIANIFICAZIONE TRIENNALE, OPERATIVA (PEG) E CONTROLLO DI GESTIONE DECENTRATA (Gestione del bilancio, Gestione attività di Ragioneria, Gestione delle fasi di Pianificazione, Programmazione e Controllo)	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	QUALITA'	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
ST107	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									
	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - CONTROLLI AMMINISTRATIVI	10	10	10	9	9	9	10	67	SI
ST107	Politica Affari istituzionali e rappresentanza									
	AFFARI ISTITUZIONALI: Patrocini	10	10	10	9	10	10	10	69	SI
	COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE									
	Gestione sito internet (portale)	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	URP	8	10	10	10	10	10	10	68	SI
	GESTIONE SALE DI RAPPRESENTANZA: Concessione sale	8	10	7	10	8	10	10	63	SI
ST107	Politica dello sviluppo dei servizi pubblici attraverso partecipazioni									
	SVILUPPO E CONTROLLO PARTECIPAZIONI: Raccolta candidature per le Nomine	10	10	10	9	9	10	10	68	SI
ST107	Processo di supporto: Affari generali									
	SISTEMA DOCUMENTALE Attività volte alla gestione e riorganizzazione del sistema documentale dell'ente									
	SPORTELLI DI PROTOCOLLO GENERALE	4	10	4	10	4	4	10	46	PARZIALMENTE

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
	CONSULTAZIONE DELL'ARCHIVIO	4	10	4	7	4	4	10	43	PARZIALMENTE
	SUPPORTO ALL'ATTIVITA' DEL CONSIGLIO Attività volte a supportare il Consiglio dal punto di vista amministrativo									
	Supporto al Consiglio e Conferenza metropolitani	6	10	6	6	10	9	10	57	SI
	SUPPORTO ALL'ATTIVITA' DEL SINDACO METROPOLITANO Attività volte a supportare il Sindaco metropolitano dal punto di vista amministrativo e di informazione nelle materie di competenza									
	Supporto all'attività del Sindaco	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	Informazione e supporto all'azione politica del Sindaco e Vicesindaco	9	10	9	9	9	9	10	65	SI
ST008	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									
	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
ST008	Processo di supporto: Avvocatura e Affari legali									
	RECUPERO CREDITI Attività volta alla gestione del recupero dei crediti derivanti da diverse tipologie di obbligazioni	10	10	9	10	10	9	10	68	SI
	SANZIONI E CONTENZIOSO Attività volte alla corretta gestione delle procedure sanzionatorie in sede amministrativa e giudiziaria	8	10	8	10	10	7	10	63	SI
	SUPPORTO E CONSULENZA GIURIDICO AMMINISTRATIVA ALL'ENTE (Avvocatura e affari legali)	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	SUPPORTO E CONSULENZA LEGALE ALL'ENTE Elaborazione di atti e documenti per le difese, le controversie e rilascio di pareri legali	5	8	5	9	10	4	8	49	PARZIALMENTE
ST008	Processo di supporto: gestione degli spazi e dei servizi di supporto al funzionamento della Città metropolitana									
	GESTIONE PROGRAMMA ASSICURATIVO ENTE Attività volte alla gestione dei contratti assicurativi stipulati dalla Città metropolitana di Milano e trattamenti sinistri	10	10	9	10	10	9	10	68	SI
ST093	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									
	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (SEGRETERIA)	9	9	10	9	9	10	9	65	SI

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE	
ST093	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (PeC)	10	9	9	8	9	10	9	64	SI	
	GESTIONE APPALTI E CONTRATTI Attività volte alla gestione delle procedure di appalto e contratti di opere pubbliche, beni e servizi (EVIDENZA PUBBLICA)	9	9	10	8	8	10	8	62	SI	
	GESTIONE APPALTI E CONTRATTI Attività volte alla gestione delle procedure di appalto e contratti di opere pubbliche, beni e servizi (NEGOZiate)	9	9	10	8	8	10	8	62	SI	
	STAZIONE UNICA APPALTANTE (ADESIONI)	9	9	10	9	9	10	9	65	SI	
	STAZIONE UNICA APPALTANTE (PROCEDURE DI GARA)	9	9	10	8	8	10	8	62	SI	
	SOGGETTO AGGREGATORE (ADESIONI E PROCEDURE DI GARA)	9	9	10	8,5	8,5	10	8,5	63,5	SI	
	Gestione ELENCO FORNITORI	10	9	10	9	10	10	9	67	SI	
	Stipulazione dei contratti in forma p.a.	9	9	8	9	8	10	8	61	SI	
	Processo di supporto: gestione degli spazi e dei servizi di supporto al funzionamento della Città metropolitana										
ST093	ACQUISTO BENI E SERVIZI (Pianificazione degli acquisti e gestione procedure di acquisizione di beni e servizi (semplificate, di modico valore e complesse) acquisti centralizzati di importo inferiore a € 40.000,00)	9	9	8	8	8	8	9	59	SI	
	Programmazione degli acquisiti di beni e servizi (> 40.000 EURO)	10	9	10	9	9	10	9	66	SI	
	Programmazione degli acquisiti di beni e servizi (< 40.000 EURO)	9	9	10	9	9	10	9	65	SI	
	Sviluppo acquisti verdi GPP (Green Public Procurement)	9	9	10	9	9	10	9	65	SI	
	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo										
ST111	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	10	10	10	8	7	10	10	65	SI	
ST111	Politiche Giovanili										
	GESTIONE STAGE AZIENDALI	10	10	10	8	7	10	10	65	SI	

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
ST111	Processo di supporto: Gestione del personale									
	RELAZIONI INTERNE Gestione dell'accordo decentrato, rapporti con OO.SS., circolari, comunicati	7	10	10	7	10	10	10	64	SI
	TRATTAMENTO ECONOMICO, PREVIDENZIALE E AMMINISTRATIVO Attività di indirizzo e applicazione degli istituti contrattuali: orario di lavoro, assenze/presenze di tutto l'ente, gestione indennità contrattuali, prestazioni straordinarie, sorveglianza sanitaria del personale, mobilità interna, variazioni status giuridico del dipendente	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
ST111	Processo di supporto: Organizzazione e valorizzazione del personale									
	FORMAZIONE analisi fabbisogno, progettazione corsi e acquisizione servizi didattici, programmazione delle iniziative e loro gestione, valutazione risultati, ecc.	5	10	4	6	6	9	9	49	PARZIALMENTE
	ORGANIZZAZIONE organizzazione micro e macro struttura, aggiornamento funzionigrammi, definizione job profiles, processo di valutazione delle posizioni dirigenziali e organizzative, analisi, reports	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	VALORIZZAZIONE definizione e gestione indennità, definizione e gestione delle retribuzioni di risultato, gestione progressioni orizzontali	10	10	10	7	5	10	10	62	SI
ST111	Processo di supporto: Piano di azioni positive									
	SOSTEGNO ALLA CONCILIAZIONE LAVORO E FAMIGLIA	10	10	10	10	7	10	10	67	SI
ST111	Processo di supporto: Programmazione del personale									
	PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE Piano triennale del fabbisogno di personale	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
ST111	Processo di supporto: Reclutamento del personale									
	ACQUISIZIONE RISORSE UMANE Gestione concorsi, selezioni, graduatorie	5	10	5	5	6	8	10	49	PARZIALMENTE
	ACQUISIZIONE RISORSE UMANE Mobilità in entrata, assunzioni, tempi determinati, personale inserito con contratto di somministrazione lavoro, L 68/99	7	10	7	8	7	10	10	59	SI
AA004	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
AA004	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	9	9	9	10	9	9	10	65	SI
	Politica dello sviluppo dei servizi pubblici attraverso partecipazioni									
AA004	SVILUPPO E CONTROLLO PARTECIPAZIONI	9	8	9	10	9	9	10	64	SI
	Processo di supporto, Controlli interni									
AA004	CONTROLLO SUGLI EQUILIBRI FINANZIARI	10	10	10	10	9	8	10	67	SI
	Processo di supporto: Bilancio e programmazione finanziaria									
AA004	BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA	10	10	10	10	9	8	10	67	SI
	GESTIONE FINANZIARIA DEL BILANCIO E DEL PEG	8	8	8	9	8	8	8	57	SI'
AA004	GESTIONE CASSA ECONOMALE E SPESE DI FUNZIONAMENTO DELL'ENTE	4	8	5	5	5	3	8	38	PARZIALMENTE
	RENDICONTO DELLA GESTIONE – PARTE FINANZIARIA	10	9	10	9	9	9	10	66	SI
AA004	RENDICONTO DELLA GESTIONE – PARTE ECONOMICO PATRIMONIALE	10	10	10	9	9	9	9	66	SI
	Processo di supporto: Gestione del personale									
AA004	TRATTAMENTO ECONOMICO, PREVIDENZIALE E AMMINISTRATIVO gestione cedolini stipendio, salario accessorio, cedolini trasferte, pratiche previdenziali (pensionamenti, liquidazioni, riconoscimento servizi)	8	9	8	8	7	7	9	56	SI
	Processo di supporto: Gestione indebitamento									
AA004	GESTIONE INDEBITAMENTO	9	9	9	10	10	9	10	66	SI
	Processo di supporto: Gestione tributi									
AA004	GESTIONE TRIBUTI La tipologia di intervento si riferisce alla gestione delle entrate di competenza dell'ente, su alcune la città metropolitana può intervenire, in particolare sulla IPT (Imposta di trascrizione)	9	9	9	10	9	9	10	65	SI
	Gestione tributi passivi e IVA attività commerciale	9	9	9	10	9	9	10	65	SI
AA004	Processo di supporto: Gestione finanziaria del bilancio e del peg									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
AA004	Gestione delle entrate extratributarie e patrimoniali	9	9	9	10	9	9	10	65	SI
	Processo di supporto: Trattamento economico e fiscale del personale									
	TRATTAMENTO ECONOMICO E FISCALE DEL PERSONALE	8	8	8	9	8	8	8	57	SI
AA006	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									
	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	9	10	10	10	8	10	10	67	SI
AA006	Processo di supporto: Valorizzazione degli immobili e del patrimonio artistico della Città metropolitana ad uso istituzionale									
	MANUTENZIONE E GESTIONE IMMOBILI Interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici, interventi di adeguamento alle normative, nuove realizzazioni, ...	5	5	5	4	4	5	6	34	PARZIALMENTE
	GESTIONE IMMOBILI DESTINATI ALL'UTILIZZO DA PARTE DELLE FORZE DELL'ORDINE Interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici, interventi di adeguamento alle normative, nuove realizzazioni, e attività svolte per rendere fruibili e accessibili i relativi spazi (compresa la gestione calore e la sicurezza antincendio)	5	5	5	4	4	5	6	34	PARZIALMENTE
	PIANIFICAZIONE DEGLI SPAZI DELL'ENTE Pianificazione di acquisti e cessioni, assegnazione di spazi idonei alle strutture organizzative e amministrative dell'Ente	7	10	6	6	6	7	8	50	SI
AA006	Processo di supporto: gestione degli spazi e dei servizi di supporto al funzionamento della Città metropolitana									
	SERVIZI GENERALI Attività svolte per rendere fruibili e accessibili gli spazi, nonché servizi di supporto alle attività della Città metropolitana (portineria/reception, gestione commessi, gonfalone, assistenza ad eventi e manifestazioni, disinfestazioni, etc..)	8	8	8	8	8	8	8	56	SI (ad esclusione dei ss.gg.)
AA006	Processo di supporto: Sistemi informativi									
	SVILUPPO, MANUTENZIONE E GESTIONE INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA E SISTEMI DI RETE	9	8	8	8	8	9	9	59	SI
	SVILUPPO, MANUTENZIONE E GESTIONE SISTEMI APPLICATIVI (SOFTWARE)	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
AA006	Politica del diritto allo studio									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
	EROGAZIONE CONTRIBUTI E BORSE DI STUDIO	10	9	7	10	9	8	10	63	SI
	PROGETTI ED INTERVENTI EDUCATIVI NELLE SCUOLE	7	10	7	9	8	7	9	57	SI
AA006	Politica della mobilità ciclabile									
	Manutenzione Straordinaria Piste Ciclabili svolta da personale interno	5	3	3	4	5	5	5	30	PARZIALMENTE
	Nuove progettazioni e realizzazioni di piste ciclabili con professionisti esterni	7	8	7	8	6	7	8	51	SI
AA006	Politica di Gestione della mobilità e del sistema viario									
	AUTORIZZAZIONI PER LA MOBILITA' ED IL SISTEMA VIARIO	9	10	7	7	9	9	9	60	SI
	MANUTENZIONE STRADE E PONTI	5	7	6	7	6	7	7	45	PARZIALMENTE
	SVILUPPO DELLA RETE STRADALE	5	7	6	8	7	7	8	48	PARZIALMENTE
	VIGILANZA E CONTROLLO SISTEMA VIARIO									
	Vigilanza e controllo di strade e ponti	3	5	1	1	7	7	7	31	PARZIALMENTE
	Gestione Sinistri Piste ciclabili,	7	7	5	8	6	5	8	46	PARZIALMENTE
AA006	Politica di Programmazione didattica									
	COMUNICAZIONE PROGRAMMAZIONE DIDATTICA	8	8	9	9	7	10	9	60	SI
	PROGRAMMAZIONE E GESTIONE (Analisi fabbisogno, elaborazione Piano d'offerta formativa, elaborazione Piano di dimensionamento degli Istituti scolastici, Piano di utilizzo degli edifici scolastici, palestre, trasporto alunni, comodati, convenzioni, ...)	8	10	8	10	9	8	10	63	SI
AA006	Politica di protezione civile									
	ATTIVITA' AUTORIZZATORIA PROTEZIONE CIVILE	8	10	8	7	7	8	8	56	SI
	SERVIZIO DI PROTEZIONE CIVILE	5	5	4	4	4	5	7	34	PARZIALMENTE
AA006	Politica di valorizzazione e gestione degli impianti tecnologici									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
AA006	SVILUPPO E GESTIONE IMPIANTI TECNOLOGICI	5	6	5	5	5	7	6	39	PARZIALMENTE
	VALORIZZAZIONE IMPIANTI TECNOLOGICI	5	6	6	5	5	4	7	38	PARZIALMENTE
	Politica di valorizzazione e utilizzo del patrimonio della Città metropolitana ad uso non istituzionale									
AA006	GESTIONE IMMOBILI AD USO NON ISTITUZIONALE Interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, di adeguamento alle normative, nuove realizzazioni, principalmente di edifici in fitto attivo (appartamenti, colonie, reliquati, bar, cral) attività svolte pe	7	6	4	4	4	5	8	38	PARZIALMENTE
	Processo di supporto: Sicurezza sui luoghi di lavoro									
AA006	Sicurezza sul luogo di lavoro	7	8	6	8	6	7	6	48	PARZIALMENTE
	Processo di supporto: Espropri									
AA006	GESTIONE PROCEDURE DI ESPROPRIO Attività volte alla gestione delle procedure di esproprio	8	9	9	8	9	10	10	63	SI
	Politica di Valorizzazione e utilizzo del patrimonio scolastico									
AA006	GESTIONE ATTIVA DEL PATRIMONIO (gestione contratti bar, mense, concessione palestre, piscine, auditorium, campi calcio, ...)	10	9	7	10	7	9	9	61	SI
	VALORIZZAZIONE PATRIMONIO SCOLASTICO (Sviluppo di nuovi spazi per l'istruzione secondaria, e gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici scolastici metropolitani)	2	4	2	2	5	3	5	23	PARZIALMENTE
	VALORIZZAZIONE PATRIMONIO SCOLASTICO (Sviluppo di nuovi spazi per l'istruzione secondaria, e gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria centri scolastici di città metropolitana)	7	9	7	9	7	8	10	57	SI
	Gestione online delle richieste di manutenzione sugli edifici scolastici inviate dalle scuole INLINEA Infrastrutture – Scuole (https://infrastrutture.cittametropolitana.mi.it/)	3	7	3	8	4	7	8	40	PARZIALMENTE
AA006	Politiche per la valorizzazione dell'infrastruttura in fibra ottica									
	ATTIVITA' COMMERCIALE INFRASTRUTTURA IN FIBRA OTTICA	5	5	3	3	8	5	8	37	PARZIALMENTE
	MANUTENZIONE E FUNZIONAMENTO INFRASTRUTTURA IN FIBRA OTTICA	3	3	2	3	1	2	1	15	NO

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
AA006	Politiche sociali									
	PROMOZIONE BENESSERE SOCIALE (Archivio storico ex Brefotroffio)	8	8	8	8	8	8	8	56	SI
AA006	Processo di supporto: Polizia metropolitana									
	ALTRE ATTIVITA' (Rappresentanza istituzionale,...)	0	1	0	0	0	0	0	1	NO
	VIGILANZA E CONTROLLO Attività di Polizia ambientale, ittica, venatoria-zoofila, stradale ed amministrativa	2	1	2	1	0	1	1	8	NO
AA011	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									
	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	9	9	9	9	8	9	9	62	SI
AA011	Processo di supporto: Servizio statistico									
	SERVIZIO STATISTICO La tipologia di intervento si riferisce all'attività di coordinamento, interno ed esterno, dell'attività statistica	9	9	9	9	8	8	9	61	SI
AA011	Formazione professionale									
	GESTIONE DOTI APPRENDISTATO	8	8	8	8	7	10	7	56	SI
	PROGRAMMAZIONE E INNOVAZIONE DEL SISTEMA FORMAZIONE (Analisi fabbisogno mercato del lavoro, elaborazione Piano d'offerta formativa)	9	9	7	10	7	10	7	59	SI
	CERTIFICAZIONE PERCORSI FORMATIVI (Gestione esami abilitanti conduttori impianti termici)	3	3	1	1	1	2	8	19	NO
AA011	Gestione e controllo AFOL									
	RAPPORTI CON AFOL-EUROLAVORO	8	7	7	9	7	7	8	53	SI
AA011	Politica degli Eventi culturali									
	EROGAZIONE CONTRIBUTI PER ATTIVITÀ CULTURALI	9	9	8	9	9	9	8	61	SI
AA011	Politica del sistema del trasporto pubblico									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
	AUTORIZZAZIONI IN MATERIA DI TRASPORTO PUBBLICO (fa riferimento a cdr AA011)	9	9	7	9	8	9	9	60	SI
	PROGRAMMAZIONE E GESTIONE SISTEMA DI TRASPORTO EXTRAURBANO (fa riferimento a cdr AA011)	9	9	8	9	8	9	9	61	SI
	AUTORIZZAZIONI IN MATERIA DI TRASPORTO PRIVATO	8	10	8	7	7	8	8	56	SI
	ESAMI DI ABILITAZIONE IN MATERIA DI TRASPORTO PRIVATO	5	8	5	7	6	7	7	45	PARZIALMENTE
	CONTINGENTE N.C.C. AUTO/LICENZE TAXI	10	10	10	10	10	10	8	68	SI
AA011	Politica del Volontariato, associazionismo e terzo settore									
	ATTIVITA' DI SOSTEGNO DEL VOLONTARIATO E DELL'ASSOCIAZIONISMO	7	9	8	9	8	9	9	59	SI
	TENUTA REGISTRI VOLONTARIATO, ASSOCIAZIONISMO E TERZO SETTORE	9	10	10	10	10	10	10	69	SI
	COMUNICAZIONE , VOLONTARIATO ASSOCIAZIONISMO E TERZO SETTORE	8	9	9	10	8	9	9	62	SI
AA011	Politica dello sport, tempo libero e giovani									
	INTERVENTI PER POLITICHE GIOVANILI	8	7	6	7	8	8	8	52	SI
AA011	Politica di Gestione della mobilità e del sistema viario									
	MOBILITY MANAGEMENT	7	8	7	9	7	8	9	55	SI
AA011	Politica Organizzazione bibliotecaria territoriale									
	BIBLIOTECA ISIMBARDI	5	9	5	7	4	5	8	43	PARZIALMENTE
AA011	Politica per il turismo									
	AUTORIZZAZIONI IN MATERIA DI TURISMO	3	8	2	2	2	6	7	30	PARZIALMENTE
	SUPPORTO ALLA POLITICA DEL TURISMO	8	8	9	8	10	9	8	60	SI
	PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE NEL CAMPO DEL TURISMO	8	8	4	8	5	8	8	49	PARZIALMENTE

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
AA011	Politica per lo sviluppo economico									
	SOSTEGNO ALLO SVILUPPO ECONOMICO	9	9	6	6	9	8	9	56	SI
	COMUNICAZIONE SVILUPPO ECONOMICO	9	7	6	6	7	9	7	51	SI
AA011	Politiche del lavoro									
	CRISI INDUSTRIALI E OCCUPAZIONALI	7	6	5	4	6	7	8	43	PARZIALMENTE
	GESTIONE PIANO DISABILI	8	8	8	8	7	10	7	56	SI
	Manutenzione Sistema Informativo lavoro (SIL)	9	9	9	9	9	9	9	63	SI
	MERCATO DEL LAVORO-Osservatorio (strumento informativo di supporto producendo direttamente dati/info)	9	10	8	9	7	10	10	63	SI
	RACCORDO CON LE PARTI SOCIALI- Tavolo metropolitano per il lavoro	4	5	4	6	4	7	6	36	PARZIALMENTE
	GESTIONE PIANI DEL LAVORO	8	8	8	8	7	10	7	56	SI
	COMUNCAZIONE LAVORO	9	7	6	6	7	9	7	51	SI
AA011	Politiche per le pari opportunità									
	POLITICHE PARI OPPORTUNITA'	7	9	7	9	8	9	9	58	SI
AA011	Politiche sociali									
	ATTIVITA' FORMATIVE PER OPERATORI SOCIALI E SOCIOSANITARI	7	9	7	9	7	9	9	57	SI
	PROMOZIONE BENESSERE SOCIALE	7	10	8	8	8	9	9	59	SI
	REALIZZAZIONE DI INTERVENTI A FAVORE DELLE FAMIGLIE E DELLE FASCE DEBOLI	8	10	8	9	8	9	9	61	SI
AA011	Politica Affari istituzionali e rappresentanza									
	PORTALE CITTA' METROPOLITANA DI MILANO	9	9	8	9	8	9	9	61	SI
AA009	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
AA009	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	8	6	9	9	7	9	8	56	SI
	Politica dei rifiuti e delle bonifiche									
	Autorizzazioni e pareri in materia rifiuti e certificazione bonifiche	10	10	10	10	8	10	9	67	SI
	Controlli e vigilanza in materia di rifiuti	6	9	6	9	8	10	9	57	SI
	Certificazione bonifiche	10	10	10	10	9	10	9	68	SI
AA009	Promozione della raccolta differenziata	9	9	9	9	8	10	9	63	SI
	Politica della vigilanza ecologica volontaria									
	Comunicazione Vigilanza ecologica volontaria	10	10	10	10	10	10	9	69	SI
	Controllo e vigilanza GEV	10	10	8	9	9	10	8	64	SI
	Gestione e formazione GEV	8	9	9	10	8	10	9	63	SI
AA009	Politica di Pianificazione territoriale									
	Autorizzazioni paesaggistiche	8	8	8	8	10	10	8	60	SI
	Piano Territoriale Metropolitano (PTM)	8	8	8	8	10	10	8	60	SI
	Valutazioni ambientali	8	8	8	8	10	10	8	60	SI
AA009	Politica di sviluppo delle attività ambientali									
	Autorizzazioni e pareri in materia ambientale (AUTORIZZAZIONE INTEGRATA AMBIENTALE – AIA INDUSTRIA)	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	Autorizzazioni e pareri in materia ambientale (AUTORIZZAZIONE INTEGRATA AMBIENTALE – AIA RIFIUTI)	10	10	9	10	8	10	10	67	SI
	Autorizzazioni e pareri in materia ambientale (AUTORIZZAZIONE UNICA AMBIENTALE)	9	9	9	9	7	9	9	61	SI
	Politica di tutela della qualità dell'aria									
AA009	Controlli e Autorizzazioni in materia di qualità dell'aria	9	9	9	9	7	9	9	61	SI
	Politica di tutela dell'inquinamento delle acque, del suolo e del rischio idraulico									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
	Bonifica dei corsi d'acqua	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	Concessioni usi acque sotterranee e superficiali	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	Controllo degli inquinamenti nei corsi d'acqua	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	Autorizzazioni scarichi	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
AA009	Politica sui parchi									
	PIANIFICAZIONE E TUTELA PAESISTICO-AMBIENTALE DEL PARCO AGRICOLO SUD MILANO	9	9	10	9	9	10	10	66	SI
	PROGRAMMAZIONE, PROMOZIONE E REGOLAMENTAZIONE PARCO AGRICOLO SUD MILANO	9	9	10	9	10	10	10	67	SI
	SUPPORTO ALLO SVILUPPO DEL SISTEMA PARCHI	10	10	10	10	10	9	10	69	SI
	VALORIZZAZIONE E TUTELA DEL SISTEMA AGRICOLO	8	7	6	10	9	9	9	58	SI
	VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE PARCO AGRICOLO SUD MILANO	9	9	6	9	8	10	10	61	SI
AA009	Politica sulle attività estrattive									
	Controllo e Autorizzazioni ATTIVITA' ESTRATTIVE	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
	PIANIFICAZIONE (Approvazione di progetti ATE, ...)	10	10	10	10	10	10	10	70	SI
AA009	Politica sull'energia									
	Controlli e Autorizzazioni in materia di energia	9	9	9	9	9	7	9	61	SI
	REALIZZAZIONE INTERVENTI E PROGETTI (Piano di azione per l'efficienza energetica, realizzazione di Progetti specifici, gestione rapporti con organismi internazionali e nazionali, ...)	9	9	9	9	9	7	9	61	SI
AA009	Processo di supporto: Polizia metropolitana									
	VIGILANZA E CONTROLLO Attività di Polizia ambientale, ittica, venatoria-zoofila, stradale ed amministrativa	5	8	5	7	8	8	8	49	PARZIALMENTE
ST106	DIREZIONE E SERVIZI DI STAFF (Direzione, Gestione del personale della Direzione, organizzazione interna, Segreteria, gestione beni mobili) e Programmazione e controllo									

CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

Codice Ambito	POLITICHE/PROCESSI	TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	MISURABILITA'	LUOGHI	TECNOLOGIE	RELAZIONI	INFORMAZIONI E DATI	COMPETENZE PROFESSIONALI	PUNTEGGIO TOTALE	VALUTAZIONE DI LAVORABILITA' IN MODALITA' AGILE
ST106	DIREZIONE, SERVIZI DI STAFF E PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	10	10	10	8	10	8	10	66	SI
	Valorizzazione Parco Idroscalo									
	COMUNICAZIONE PARCO IDROSCALO	10	10	7	9	10	10	10	66	SI
	CONCESSIONE SPAZI (PARCO IDROSCALO)	10	10	6	9	10	8	10	63	SI
	GESTIONE SICUREZZA PARCO IDROSCALO	3	10	3	3	5	7	7	38	PARZIALMENTE
	GESTIONE, REALIZZAZIONE NUOVE OPERE E MANUTENZIONE PARCO IDROSCALO	6	10	6	7	7	7	10	53	SI
	REALIZZAZIONE INIZIATIVE (PARCO IDROSCALO)	7	10	6	9	7	8	10	57	SI

LEGENDA:

Oltre 50 punti: SI ESIGIBILE IN LAVORO AGILE

Da 22 a 49 punti: PARZIALMENTE ESIGIBILE IN LAVORO AGILE

Da 0 a 21 punti: NON ESIGIBILE IN LAVORO AGILE