

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

2020-2023

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo



PREMESSA

Visto l'articolo 6, comma 2, lettera b) del Decreto Legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni della Legge 6 agosto 2021, n.113, che stabilisce che il Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle amministrazioni pubbliche(PIAO) deve prevedere, tra l'altro, la strategia di sviluppo organizzativo, anche mediante il lavoro agile. Nell'attesa della predisposizione del PIAO di ASST Nord Milano, nuovo adempimento semplificato per le pubbliche amministrazioni, che riunirà in quest'unico atto tutta la programmazione riguardante gli obiettivi programmatici e strategici della performance, la strategia di gestione del capitale umano, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati:

- al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale,
- allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali,
- e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera;
- al reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa al fine di perseguire gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- alle azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il Decreto Reclutamento fissava al 31 gennaio 2022 la scadenza per adottare il PIAO, ma il decreto legge "Milleproroghe", varato il 23 dicembre scorso dal Consiglio dei Ministri, ha spostato la data al 30 aprile 2022.

Il **PIAO** sostituirà:

- il Piano della Performance;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile;
- il Piano di formazione;
- il Piano triennale del fabbisogno del personale;
- il Piano anticorruzione, così da raggiungere la piena trasparenza, nelle attività di organizzazione.

Ci sarà quindi un unico Piano articolato in sezioni specifiche, che indicherà la programmazione degli obiettivi, gli indicatori di performance e le attese da soddisfare.

Di seguito è descritto il POLA precedentemente strutturato dal Gruppo di Lavoro interdisciplinare sul lavoro agile (*smart working*) dell'Azienda ASST Nord Milano(costituito con deliberazione n.327 del 5/05/2020, coordinato dalla Presidente CUG), documento pubblicato su Amministrazione trasparente, come previsto dalla normativa vigente.

Rispetto allo sviluppo del POLA 2022, alla luce di quanto definito dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con il DM 8 ottobre 2021, che ha previsto il rientro in presenza dei dipendenti pubblici a partire dal 15 ottobre 2021 ed in seguito alla Circolare sul lavoro agile del 5 gennaio 2022, stanno usufruendo del lavoro agile i dipendenti di ASST Nord Milano che rientrano nelle categorie previste dalla normativa vigente e di quelle che sono state individuate a livello aziendale, in base alle situazioni determinate dalla situazione epidemiologica.

Si sta altresì valutando l'ampliamento delle categorie definite a livello aziendale con un modello di smart working strutturato. Si rimanda ad una definizione più dettagliata della strutturazione dello smart working 2022 nella stesura del prossimo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

L'Amministrazione descrive in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile, anche utilizzando dati numerici. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo

Con Deliberazione aziendale n.151 del 6 marzo 2020 avente ad oggetto “Determinazioni attuative in materia di Lavoro Agile (Smart Working) – per il personale del ruolo amministrativo, professionale e tecnico - in applicazione del DPCM 25.02.2020 – primo provvedimento” di ASST Nord Milano si è provveduto: 1. ad attivare - su base volontaria e subordinatamente al parere favorevole del Direttore dell’Unità Operativa di afferenza – lo smart working come modalità di lavoro agile, compatibilmente con le esigenze di servizio e limitatamente al personale amministrativo professionale e tecnico che presta attività presso le articolazioni aziendali non a stretto supporto delle attività sanitarie; 2. a demandare al Presidente del Comitato Unico di Garanzia l’attivazione di un gruppo di lavoro interdisciplinare – da formalizzare con successivo provvedimento - al fine di intraprendere tutte le azioni idonee affinché la modalità di lavoro agile operi a regime in modo strutturale; 3. a demandare al Direttore della U.O.C. Risorse Umane e Organizzazione i successivi atti di regolamentazione, per l’attivazione con procedura semplificata del lavoro agile, nelle more della definizione dell’atto aziendale in materia, a cura del gruppo di lavoro di cui al punto precedente. In esecuzione al suddetto provvedimento, il Direttore della U.O.C. Risorse Umane, il successivo 9 marzo 2020, ha provveduto ad emanare una circolare contenente una regolamentazione (provvisoria e nelle more della predisposizione dell’atto aziendale in materia) per l’applicazione temporanea ed eccezionale del lavoro agile per il periodo di tempo necessario e sufficiente a mitigare il rischio di contagio consentendo ai lavoratori di svolgere ugualmente la propria attività. Detta circolare, unitamente agli allegati (fac simile di domanda, informativa salute e sicurezza, requisiti tecnici, ecc..) è stata pubblicata sulla intranet aziendale, accessibile a tutti i dipendenti anche da remoto. Sono pervenute circa n. 250 istanze di lavoro agile che sono state tutte accolte e che, nel contesto aziendale, la modalità di lavoro agile non ha comportato particolari difficoltà nello svolgimento dell’attività ordinaria; inoltre, anche le attività connesse alle specifiche esigenze dell’emergenza epidemiologica da COVID-19 sono procedute regolarmente. Con successiva Deliberazione n. 327 del 22/5/2020 è stato istituito il gruppo interdisciplinare di lavoro sullo Smart Working finalizzato ad adottare tutte le misure idonee affinché lo Smart Working operi in modo strutturale. In data 20/11/2020 si è tenuto un corso di formazione a cura della Scuola Nazionale Amministrazione - con la quale è stata stipulata una apposita convenzione - che ha coinvolto, oltre che ai componenti del gruppo di lavoro, anche altri dirigenti preposti a strutture dove operano smart worker. Si ricorda inoltre che l’organizzazione e il controllo del lavoro a distanza è stato demandato ad ogni singolo direttore/responsabile di Unità e che il controllo non riguarda l’orario svolto o i singoli compiti, ma la realizzazione degli obiettivi assegnati. Dal monitoraggio finora effettuato, viste le relazioni fornite dai diversi Responsabili e considerate le informazioni raccolte in sede di riunione del Dipartimento amministrativo e durante gli incontri del Gruppo di lavoro aziendale, si è notato un buon coinvolgimento generale del personale che ha prestato le proprie attività in smart working, permettendo il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati, nei tempi previsti e con un buon livello di soddisfazione personale per il miglioramento di vita personale e di conciliazione lavorativa.

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte organizzative che intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.

(Si ricorda che la norma prevede che possa avvalersene almeno il 60 per cento dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile, con la garanzia che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. A tale riguardo, si raccomanda di valutare attentamente, in sede di regolamento o atto organizzativo interno, l'opportunità di ampliare il novero delle attività a suo tempo individuate in attuazione delle indicazioni contenute nella direttiva 1 giugno 2017, n. 3/2017. È infatti ragionevole presumere che, alla luce dell'esperienza maturata negli ultimi mesi nonché delle soluzioni organizzative e tecnologiche sperimentate, l'amministrazione ritenga svolgibili in modalità agile, anche solo parzialmente, attività non ricomprese negli atti organizzativi a suo tempo adottati).

In questa sezione del Piano, l'Amministrazione definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, che intende attuare. I contenuti di questa sezione devono essere coerenti con gli indicatori inseriti nella "Parte 4".



L'UOC Gestione Risorse Umane ed Organizzazione con deliberazione del 6 marzo 2020, ha elaborato una prima Regolamentazione aziendale per l'attivazione del lavoro agile in occasione dell'emergenza Covid 19, per il personale del ruolo amministrativo, professionale e tecnico, in fase sperimentale, includendo tutti i dipendenti che rientrano nelle condizioni di priorità previste dalla normativa vigente. Il totale dei dipendenti che attualmente aderisce al lavoro agile è di 250 unità, su un totale di 2.176 unità per una percentuale pari al 11%. Considerando che si tratta di una struttura socio-sanitaria, il totale degli operatori che potrebbe svolgere tale attività è pari a circa 400 e pertanto le 250 unità costituiscono il 62.5% dei possibili aventi diritto. Il profilo è prevalentemente di tipo amministrativo anche se, per situazioni di patologia, alcuni appartengono al profilo sanitario e si occupano di attività amministrative. Nel corso del 2021, sarà perfezionato il Regolamento aziendale e sarà introdotto in via sperimentale il telelavoro, come forma di lavoro a distanza, individuando gli interventi organizzativi più idonei a facilitarne l'attivazione, installando, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, le apparecchiature informatiche e i collegamenti telefonici e telematici necessari. Verrà prevista anche la formazione e l'addestramento del personale ai fine di assicurare le competenze necessarie.

L'Azienda ha stipulato una convenzione con la Scuola Nazionale Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, convenzione finalizzata all'erogazione di un primo corso di formazione rivolta ai dirigenti del ruolo amministrativo, tecnico e professionale. Il corso nel 2020 ha riguardato i seguenti argomenti: 1. Lo smart working (SW) per il cambiamento organizzativo, caratteristiche, sfide e prospettive: il contesto normativo, cultura e competenze del manager smart, cultura organizzativa e lavoro. Dall'output all'outcome, il lavoro per progetto: fasi, cicli e obiettivi misurabili - benefici per le organizzazioni e per i lavoratori.

2. Focus sull'autodisciplina e sulla capacità di organizzare la prestazione lavorativa: SW e il lavoro per obiettivi, come gestire i rapporti lavorativi a distanza ed il cambiamento organizzativo (change management) nello SW.

Nel corso del 2021 si prevede di integrare la formazione dei dirigenti sulle nuove competenze digitali e organizzative per il coordinamento e la gestione efficiente del lavoro agile. Presentare e approfondire le principali tematiche e problematiche in tema di trasformazione digitale. Formare gli *smart worker* sulle nuove competenze digitali necessarie per l'auto-organizzazione del lavoro e la cooperazione a distanza tra i colleghi (Vedi allegato 2 e 3). Apportare ulteriori miglioramenti al modello organizzativo aziendale a seguito della formazione ricevuta, affinché si operi a regime in modo strutturale.

L'Amministrazione descrive in modo sintetico le scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) che intende attuare per promuovere e supportare il ricorso al lavoro agile.

Per l'anno 2021 è stata prevista una nuova sede amministrativa con una struttura logistica che consente di utilizzare le postazioni di lavoro in co-working. Inoltre nel corso dell'anno l'Azienda intende effettuare una ricognizione delle postazioni di lavoro, in tutte le sedi aziendali, per procedere con un ampliamento delle sedi di co-working: 200 postazioni saranno predisposte entro la fine del 2021 ed altre 200 postazioni saranno pronte nel 2022, per un totale complessivo di 400 postazioni a livello aziendale.



Documenti da allegare

ALLEGATO 1 (in formato elettronico accessibile)

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

L'Amministrazione deve definire e aggiornare l'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile nelle diverse funzioni, servizi e uffici, anche in riferimento al grado di digitalizzazione delle procedure in corso nei vari settori e processi, rilevando altresì le eventuali criticità incontrate e i modi con cui si intende superarle.

ALLEGATO 2 (in formato elettronico accessibile)

Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

ALLEGATO 3 (in formato elettronico accessibile)

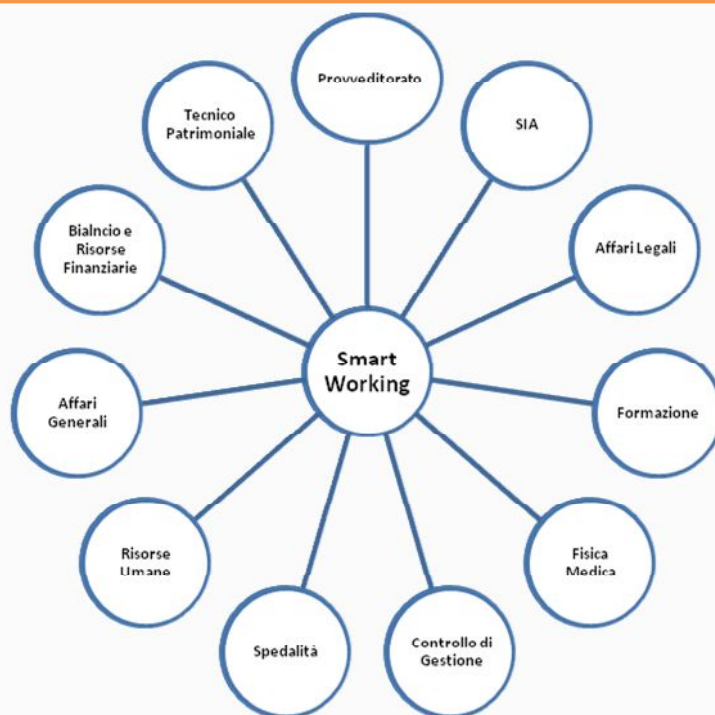
Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione descrive in modo sintetico, per ognuno dei soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, così come risulta dagli atti organizzativi adottati, avendo cura di evidenziare (ad esempio, tramite matrici e/o mappe concettuali, ecc) le interazioni tra i soggetti

***Dirigenti:** oltre alla dirigenza in generale, un ruolo centrale spetta alle Direzioni competenti per la gestione del personale che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento*



Comitati unici di garanzia (CUG): seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

L'ASST Nord Milano con delibera n. 327 del 22/05/2020 ha demandato alla presidente del Comitato unico di garanzia (CUG) l'istituzione del gruppo di lavoro interdisciplinare sul lavoro agile.

La scelta di demandare alla presidente del CUG - il coordinamento del gruppo di lavoro interdisciplinare sul lavoro agile - è stato anche finalizzato a favorire quanto definito nel piano triennale delle azioni positive 2020-2022. In particolare, nell'azione n° 3 che aveva previsto l'individuazione di *azioni* che agevolassero la conciliazione tra vita lavorativa e vita extra-lavorativa, l'introduzione del Lavoro Agile a livello aziendale ne ha consentito l'attuazione.

Organismi indipendenti di valutazione (OIV): in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n.2/2017, 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 rilevante quando si deve implementare il 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'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Nel processo di definizione degli obiettivi per la parte amministrativa l'Azienda terrà in considerazione quanto richiesto dalle disposizioni in materia di lavoro agile.



Responsabili della Transizione al Digitale (RTD): In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). 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.

L'azienda intende nominare RTD l'attuale responsabile dell'UO Sistemi Informativi Aziendali (SIA). Per rendere possibile la transizione al digitale il primo passo sarà la mappatura dei processi di ogni UO, a carico dei singoli responsabili, con la consulenza del SIA, per verificare quali sono le componenti di processo già informatizzate, quelle informatizzabili (e con quale sforzo) e quelle non informatizzabili. Da questa mappatura discenderà la valutazione dei fabbisogni infrastrutturali (HW e SW) e l'adozione dei cambiamenti organizzativi.

Altri soggetti (specificare)



PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che deve programmarne l'attuazione tramite il POLA, fotografando una baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l'amministrazione fa riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.

1 FASE DI AVVIO anno 2020 baseline e sviluppo anno 2021: definizione degli obiettivi e degli indicatori come riportato nelle tabelle sottostanti e monitoraggio delle attività e della verifica dei risultati raggiunti.

2 FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO anno 2022: definizione degli obiettivi e degli indicatori come riportato nelle tabelle sottostanti e monitoraggio delle attività e della verifica dei risultati raggiunti.

3 FASE DI SVILUPPO AVANZATO anno 2023: consolidamento e messa a regime del modello organizzativo di Lavoro agile aziendale: definizione degli obiettivi e degli indicatori come riportato nelle tabelle sottostanti e monitoraggio delle attività e della verifica dei risultati raggiunti.



DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Valutare il benessere organizzativo	Somministrazione questionario	/	Rilevazione dati	Analisi dati	Rilevazione dati	
	Censimento delle postazioni di lavoro per attivazione co-working	Elaborazione report di analisi	/	report	Ampliamento postazioni di co-working	Messa a regime	
	SALUTE PROFESSIONALE						
	Corso di formazione per dirigenti e posizioni organizzative in materia di lavoro agile	N° partecipanti	25	10	10	10	
	Corso di formazione sull'utilizzo degli strumenti digitali	N° corsi	/	2	1	1	
SALUTE DIGITALE							
Potenziare/migliorare la qualità di consultazione dei sistemi gestionali aziendali da remoto	% di applicativi consultabili da remoto/totale applicativi presenti	60%	90%	100%	100%		

SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
Costo corsi di formazione in materia di lavoro agile	<i>Corso di formazione SNA</i>	1.824	3.500	3500	3500	
Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	<i>Costo supporto hardware e costo infrastrutture</i>	7100	53000	71000	71000	
NOTE						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Incrementare l'applicazione del lavoro agile alle figure amministrative, professionali e tecniche del settore amministrativo	<i>% di lavoratori agili effettivi/ totali lavoratori agili potenziali</i>	62.5%	65%	65%	65%	
	QUALITA'						
	% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori		/	90%	95%	98%	
	% dipendenti in lavoro agile soddisfatti		/	98%	100%	100%	
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Riduzione di costi	<i>Costo mensa</i>	-20%	5%	0	0	
		<i>Costo materiale</i>	-20%	5%	0	0	
	EFFICIENZA						
	Diminuzione assenze	$[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X} - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}) / \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}]$	/	-1%	-1.5%	-1.5%	
	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato	<i>N° ore di straordinari</i>	/	-10%	-10%	-10%	
	EFFICACIA						
% customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile	Somministrazione questionario	/	75%	85%	95%		
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	riduzione ore per commuting casa-lavoro	N° ore di trasferimento casa lavoro	/	-10%	-3%	0%	
	IMPATTO AMBIENTALE						
	Minore quantità di consumo di risme di carta	Riduzione quantità	-3%	0%	0%	0%	
	IMPATTO ECONOMICO						
Riduzione costi legati al trasferimento casa lavoro	% dei costi risparmiati per il mancato trasferimento casa lavoro	/	-1%	0%	0%		
Maggiori costi di utenza a domicilio	% dei maggiori costi di utenza a domicilio	/	1%	0%	0%		

	IMPATTI INTERNI							
	Miglioramento della salute organizzativa e di clima	Somministrazione questionario	/	10%	10%	10%		
NOTE								

Documenti da allegare

ALLEGATO 4 (in formato elettronico accessibile)

*Eventuali esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile o di altre indagini
(breve relazione)*