



POLITECNICO
MILANO 1863

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

POLITECNICO DI MILANO
ALLEGATO 4 AL PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE
PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)
GENNAIO 2021

1. Introduzione	2
2. Stato di attuazione del lavoro agile presso il Politecnico di Milano.....	3
2.1 - Adesione all’iniziativa “Settimana del Lavoro Agile - Comune di Milano”	3
2.2 - Avvio e sviluppo del progetto pilota del lavoro agile.....	4
2.3 - Monitoraggio qualitativo dello smart working	5
2.4 - Implementazione del lavoro agile e lavoro agile emergenziale.....	8
2.5 - La situazione al 31 dicembre 2020	10
2.6 - Risorse strumentali e tecnologiche e dematerializzazione delle procedure amministrative	13
3. Prospettive di sviluppo del lavoro agile al Politecnico di Milano.....	15



POLITECNICO
MILANO 1863

1. Introduzione

Con il presente documento il Politecnico di Milano aderisce al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), promosso dal quadro normativo nazionale.¹

Nel rispetto di quanto indicato nelle Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, pubblicate il 9 dicembre 2020, il presente POLA intende essere lo strumento di programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo. Come tale, in prima applicazione

- costituirà una sezione del Piano della performance del triennio 2021-2023, per diventarne a regime una sezione stabile e costantemente aggiornata;
- con l'obiettivo di favorire l'estensione, nel prossimo triennio, del lavoro agile ad almeno il 60% del personale tecnico e amministrativo in servizio presso il Politecnico di Milano, il quale svolga attività dichiarate compatibili con il lavoro a distanza, nel medesimo triennio.

Per il Politecnico di Milano, il POLA:

- dovrà segnare il passaggio dalle modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, anche attraverso la messa a frutto delle significative esperienze passate riguardanti l'applicazione di forme di lavoro flessibile;
- verrà concepito come strumento snello e agile, proprio come le modalità di lavoro che promuove.

Il presente Piano risponde alle seguenti domande:

- Qual è ad oggi il livello di attuazione del lavoro agile presso il Politecnico di Milano?
- Come il Politecnico di Milano intende promuovere e sviluppare il lavoro agile?

¹ Art. 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015; art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"); legge 17 luglio 2020, n. 77.



POLITECNICO
MILANO 1863

2. Stato di attuazione del lavoro agile presso il Politecnico di Milano

L'attenzione del Politecnico di Milano per il lavoro agile nasce da significative esperienze passate, tra cui:

- la sperimentazione diffusa del telelavoro da parte del personale tecnico e amministrativo di Ateneo (avviata sin dall'anno 2000)²;
- l'adesione alle iniziative "Settimana del lavoro Agile" del Comune di Milano (2014-2019);
- il progetto interno sperimentale di Smart Working (2018);
- la definizione del Regolamento interno sulle forme flessibili di lavoro (2019);
- la sperimentazione diffusa del lavoro agile semplificato emergenziale (2020).

Nelle pagine seguenti, dopo avere presentato i passi più importanti di alcune delle esperienze citate, il focus verrà posto sulla situazione del lavoro agile al **31 dicembre 2020**, in termini di caratteristiche della diffusione e risorse a disposizione.

2.1 - Adesione all'iniziativa "Settimana del Lavoro Agile - Comune di Milano"

A partire dal 2014 circa il 5% dei dipendenti, fino ad arrivare al 15% del 2019, sperimentano l'esperienza di lavorare da remoto per qualche giorno durante la "Settimana del Lavoro Agile". L'iniziativa, che è orientata a consolidare l'immagine di Milano come modello di riferimento nazionale per le buone pratiche e a contribuire alla riflessione sulla necessità di un cambiamento culturale rispetto al tema, sostiene il Politecnico nell'azione di **sensibilizzare responsabili e collaboratori rispetto ai temi della conciliazione vita-lavoro, della salvaguardia dell'ambiente, della sperimentazione di modalità lavorative innovative.**

² Accordo ARAN 24 marzo 2000 (CCNQ) recante "Ipotesi di accordo quadro nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998, n. 191";



POLITECNICO
MILANO 1863

2.2 - Avvio e sviluppo del progetto pilota del lavoro agile

Sulla base delle disposizioni normative³ che hanno dato indicazioni affinché le pubbliche amministrazioni procedessero alla sperimentazione del lavoro agile, con lo scopo di introdurre nuove modalità di organizzazione flessibile della prestazione lavorativa per almeno il 10% del personale nell'arco di un triennio, il 24 settembre 2018 il Politecnico di Milano ha approvato e dato avvio al progetto pilota del lavoro agile, rivolto al personale tecnico-amministrativo e ai Tecnologi in servizio presso l'Ateneo. Sono stati ammessi alla prima fase della sperimentazione 67 dipendenti, di cui:

- 7 con inquadramento da Tecnologo, in servizio presso strutture dipartimentali;
- 47 afferenti alle aree dell'Amministrazione di Ateneo, selezionati sulla base del livello di dematerializzazione dei processi e del grado di autonomia nello svolgimento delle attività proprie della unità organizzativa di appartenenza (in particolare nelle aree comunicazione e pubbliche relazioni, servizi informatici, risorse umane e direzione generale);
- 6 afferenti alle segreterie studenti, sulla base di specifico progetto di gruppo;
- 7 afferenti al servizio gestione finanziaria, sulla base di specifico progetto di gruppo.

A valle del progetto pilota, sviluppato nel corso dell'anno 2019, che ha evidenziato come **l'organizzazione flessibile del rapporto di lavoro, basata su valutazione per obiettivi e rilevazione delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, rappresenti un efficace strumento di valorizzazione delle risorse umane e di razionalizzazione delle risorse strumentali disponibili**, in accordo con le R.S.U. e le OO.SS. accreditate, è stato approvato il *“Regolamento di Ateneo per l'Accesso al telelavoro e al lavoro agile e per le modalità di gestione flessibile del rapporto di lavoro,*

³ Legge 124/2015 (cosiddetta Riforma Madia) e la Direttiva n. 3 in data 1° giugno 2017 recante “indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”.



POLITECNICO
MILANO 1863

del personale tecnico-amministrativo e dei Tecnologi del Politecnico di Milano” (D.D. n. 9765 in data 19 dicembre 2019).

Con tale **Regolamento** il Politecnico di Milano, nel quadro generale dell’efficacia, dell’efficienza e dell’economicità dell’azione amministrativa, dichiarava di volersi avvalere di forme di impiego flessibile delle risorse umane, con le seguenti finalità:

- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, funzionali al miglioramento del benessere individuale e organizzativo;
- promuovere modelli di gestione delle risorse umane orientati al miglioramento dei risultati e alla valorizzazione di competenze individuali, quali orientamento ai risultati, spirito di iniziativa e flessibilità operativa;
- diffondere la cultura digitale e sviluppare le competenze necessarie per un utilizzo equilibrato ed efficace dei nuovi strumenti;
- razionalizzare l’organizzazione del lavoro per la realizzazione di economie di gestione;
- rimodulare e razionalizzare la distribuzione degli spazi di lavoro all’interno delle strutture attraverso la diffusione del “desk sharing”, vale a dire la condivisione di postazioni di lavoro o più in generale di aree di “co-working”;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti o la riprogrammazione in orari con viabilità più agevole, nell’ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenze, in continuità con le azioni promosse dalla RUS (Rete delle Università per lo sviluppo Sostenibile) e le politiche ambientali degli enti territoriali.

2.3 - Monitoraggio qualitativo dello smart working

Nel corso dell’anno 2019, l’Area Risorse Umane e Organizzazione ha curato il monitoraggio qualitativo dell’esperienza di smart working “*Io, Smart e Worker*”, coinvolgendo in piccoli gruppi 67



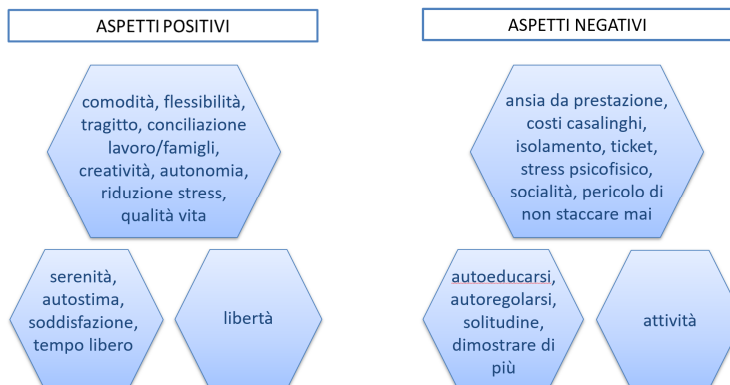
dipendenti (circa il 5% del personale tecnico amministrativo totale) con ruoli e attività diverse; 5 dei 67 dipendenti coinvolti ricopre un incarico di responsabilità.

L'intento da un lato era quello di **rilevare aspetti positivi/negativi** percepiti dagli smart worker e dall'altro raccogliere elementi utili a livello organizzativo per la costruzione di una **policy di Ateneo** per l'accesso e l'applicazione del Lavoro agile.

Gli schemi seguenti presentano alcuni dei risultati relativi al punto di vista degli **smart workers**, che hanno evidenziato i cambiamenti e gli aspetti positivi e negativi dello smart working:

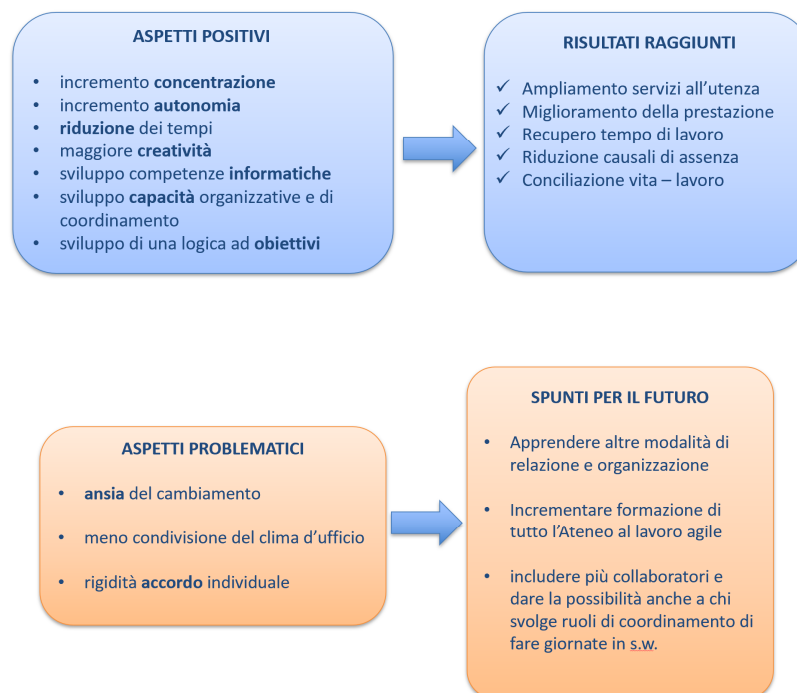
Quali cambiamenti nei seguenti aspetti?

Rapporto con i colleghi	Rapporto con i responsabili	Coordinamento con colleghi e responsabili	Previsione e gestione carico di lavoro	Modalità di lavoro	Rendicontazione lavoro/obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> • collaborazione • scambio • utilizzo nuovi strumenti di collaborazione <ul style="list-style-type: none"> • mancanza rapporto umano • privilegio 	<ul style="list-style-type: none"> • fiducia • responsabilizzazione • logica ad obiettivi <ul style="list-style-type: none"> • percezione lontananza 	<ul style="list-style-type: none"> • obiettivi comuni • organizzazione più meticolosa • attenzione alla condivisione <ul style="list-style-type: none"> • difficoltà gestione compresenze 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità organizzativa • equilibrio ufficio/casa • Tensione al risultato <ul style="list-style-type: none"> • aumento carico lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • flessibilità, • nuovi strumenti • capacità organizzativa <ul style="list-style-type: none"> • partenza faticosa • più tempo al pc • aumento stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore produttività <ul style="list-style-type: none"> • pochi momenti di confronto





Anche i **responsabili** hanno sottolineato gli aspetti positivi e i risultati raggiunti, accanto agli aspetti problematici e a spunti per il futuro:

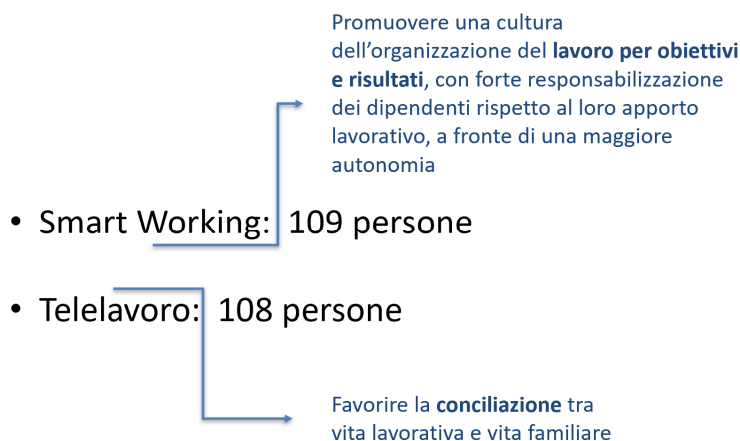


In sintesi, gli smart workers hanno evidenziato una forte rimessa in discussione del rapporto consolidato con le dimensioni dello **spazio e del tempo di lavoro**, mentre i responsabili hanno messo in luce la necessità di **rivedere modalità di organizzazione del lavoro e di comunicazione** con gli smart workers, anche creandone di nuove.



2.4 - Implementazione del lavoro agile e lavoro agile emergenziale.

Nel corso dell'anno 2020 il numero di dipendenti in smart working è salito a **109 dipendenti**, che sommato ai **108 dipendenti** in telelavoro, porta il numero totale di personale in lavoro agile a fine anno a 217 unità.



Si aggiungono a questi numeri le autorizzazioni al lavoro agile semplificato⁴, concesso nel periodo di emergenza sanitaria alla generalità dei dipendenti, ad esclusione di circa il 6% del personale tecnico amministrativo, che ha sempre lavorato in presenza, a **presidio costante delle seguenti attività**:

- servizi generali e logistica;
- edilizia e impianti;
- protezione e automazione degli edifici;
- presidio dei laboratori;
- biblioteche ed editoria;
- servizi generali e logistica;
- supporto alla didattica in presenza.

⁴ Art. 87, comma 1, lettera b), e comma 2, del D.L. 17.3.2020, n. 18



POLITECNICO
MILANO 1863

Complice l'emergenza sanitaria e considerate tutte le autorizzazioni rilasciate, i dipendenti tecnici e amministrativi del Politecnico di Milano hanno usufruito nel corso dell'anno 2020 di **130.546 giornate di lavoro agile**, in media 109 giornate a testa su 256 giorni lavorativi.

Nel corso del 2020 il **piano di formazione** ha subito delle importanti modifiche a seguito dell'introduzione dello smart working emergenziale, che ha modificato gli equilibri e il modo di lavorare all'interno dell'Ateneo.

Tutte le attività pianificate sono state erogate in modalità on line, mentre il programma dei contenuti è stato in parte rivisto e adeguato.

In particolare, sono state implementate diverse attività specifiche, tra cui:

- Ritorno al Futuro (110 partecipanti):
 - formazione a supporto di eventi online rivolta a tutto il personale, al fine di avviare una riflessione sul nuovo modo di lavorare e affrontare le dimensioni di incertezza e fatica.
- Iniziative specifica a richiesta di supporto per singole strutture, centrate sulle modalità di lavoro a distanza:
 - Cura del cliente (22 partecipanti);
 - Gestione del tempo (79 partecipanti);
 - Utilizzo chat – Assistenza Studenti (68 persone).
- Iniziative specifiche rivolte ai Responsabili di struttura per aiutarli a gestire i gruppi di lavoro a distanza:
 - Smart Lab (70 partecipanti);
 - Virtual Meeting (42 partecipanti);
 - Coaching individuale a supporto del colloquio di valutazione, che si è dovuto svolgere a distanza.

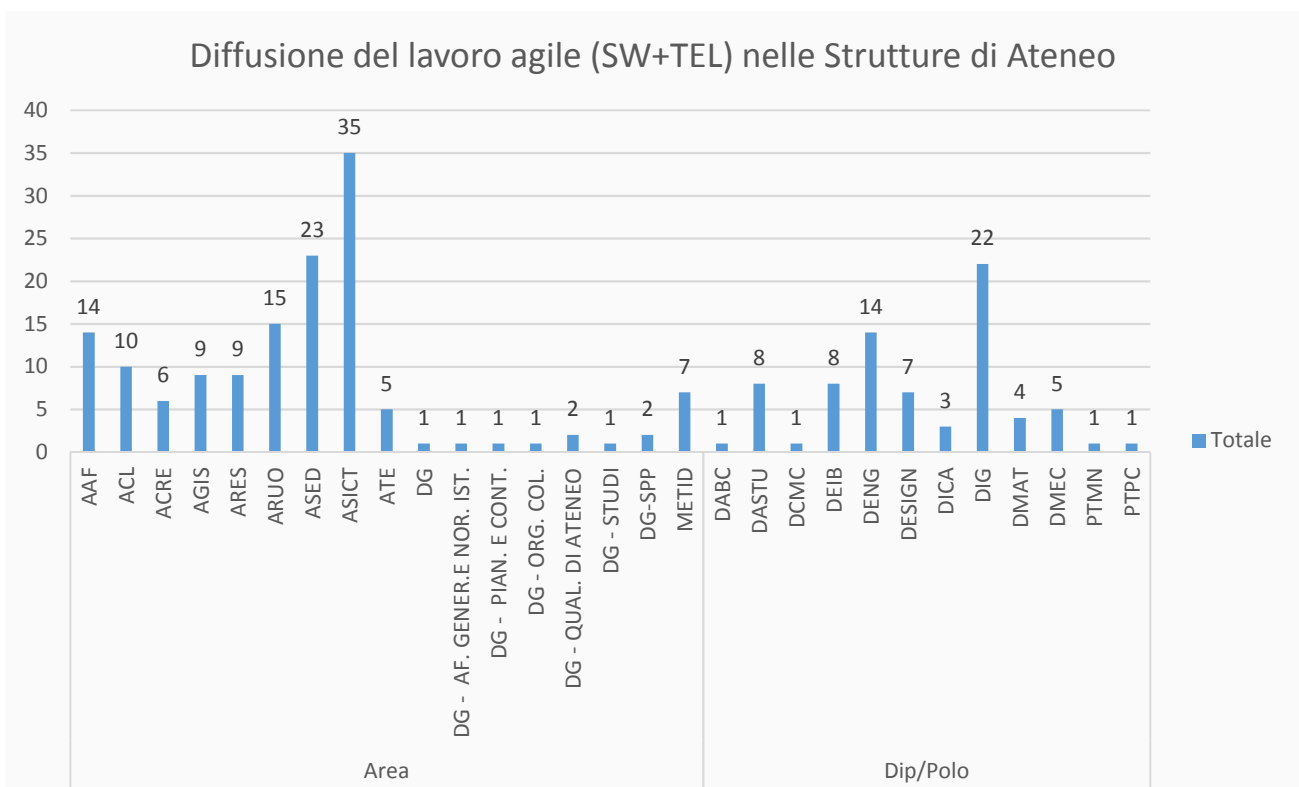


Infine, numerose sono state le partecipazioni a iniziative di formazione esterna per aggiornamenti normativi e sulla sicurezza, riferiti al periodo emergenziale.

2.5 - La situazione al 31 dicembre 2020

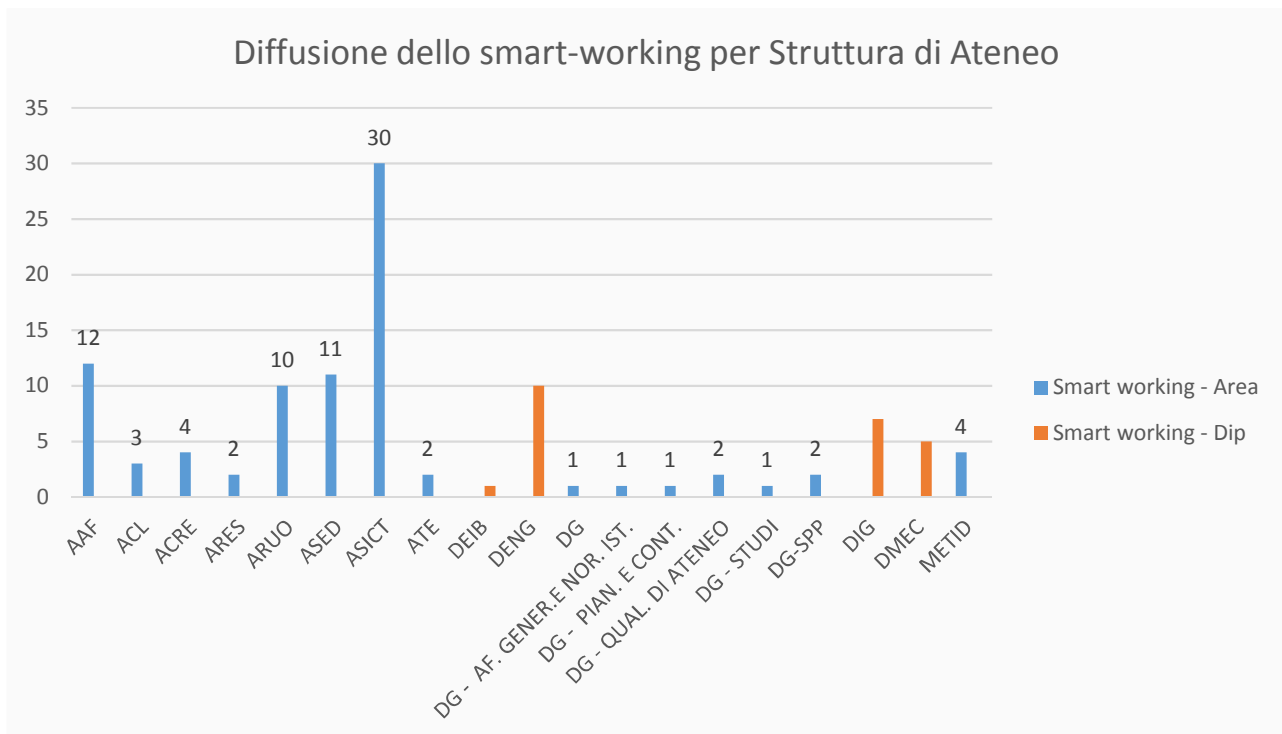
Alla data del 31 dicembre 2020, il personale autorizzato al **lavoro agile** (inteso come somma dei dipendenti che usufruiscono del telelavoro e dello smart working, ad esclusione quindi del lavoro agile emergenziale) era pari a **217 unità**, vale a dire il **18% del totale dei dipendenti tecnici e amministrativi e dei tecnologi in servizio presso l'Ateneo**, di cui l'11% nelle aree dell'amministrazione centrale e il 6% nelle strutture dipartimentali e nei poli territoriali.

La diffusione attuale del lavoro agile nelle strutture di Ateneo è riassunta nel grafico seguente:



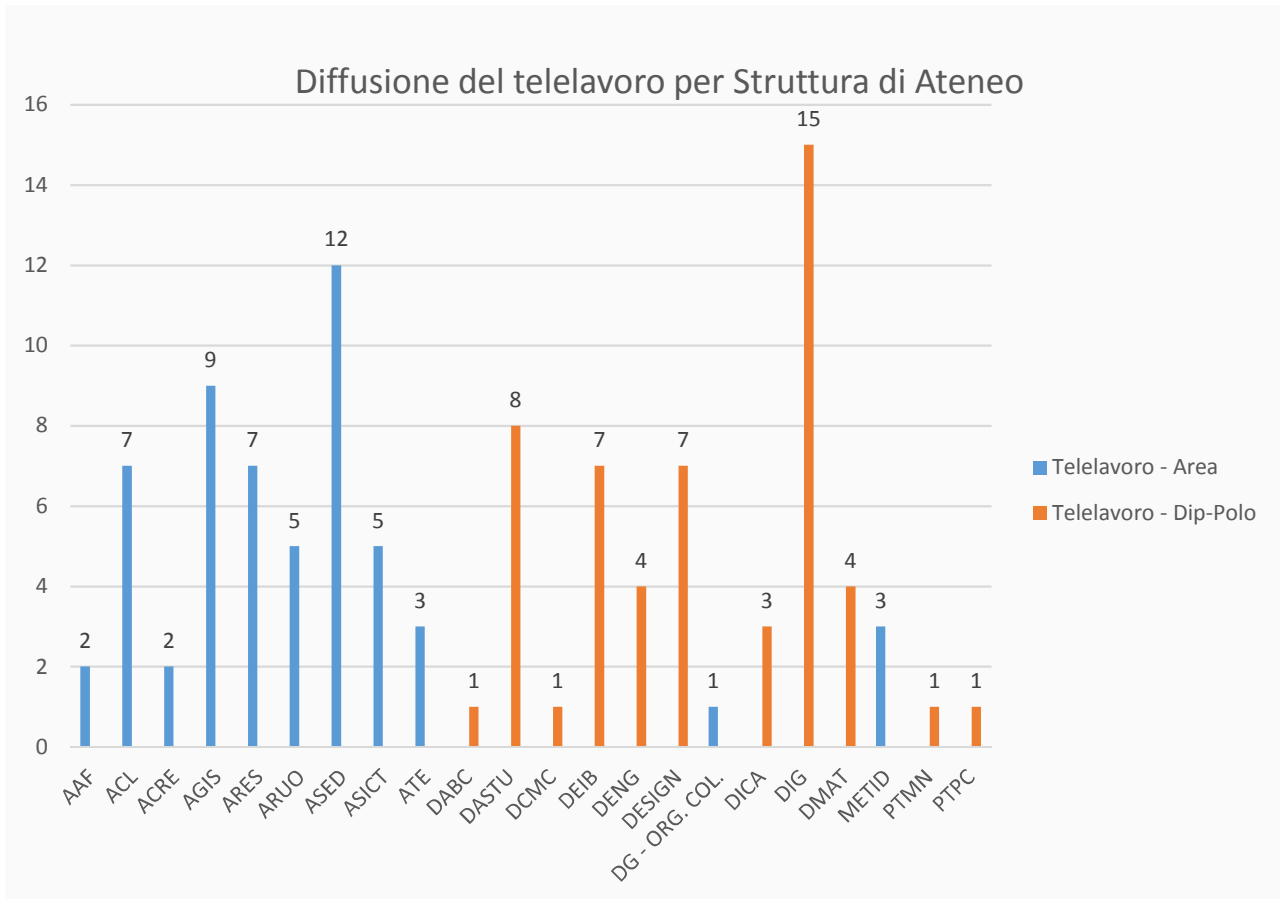


In particolare si evidenzia come lo **smart working** risulti più diffuso nelle aree dell'amministrazione di Ateneo rispetto alle strutture dipartimentali: in totale 86 dipendenti dell'amministrazione centrale rispetto ai 23 dipendenti dei dipartimenti.



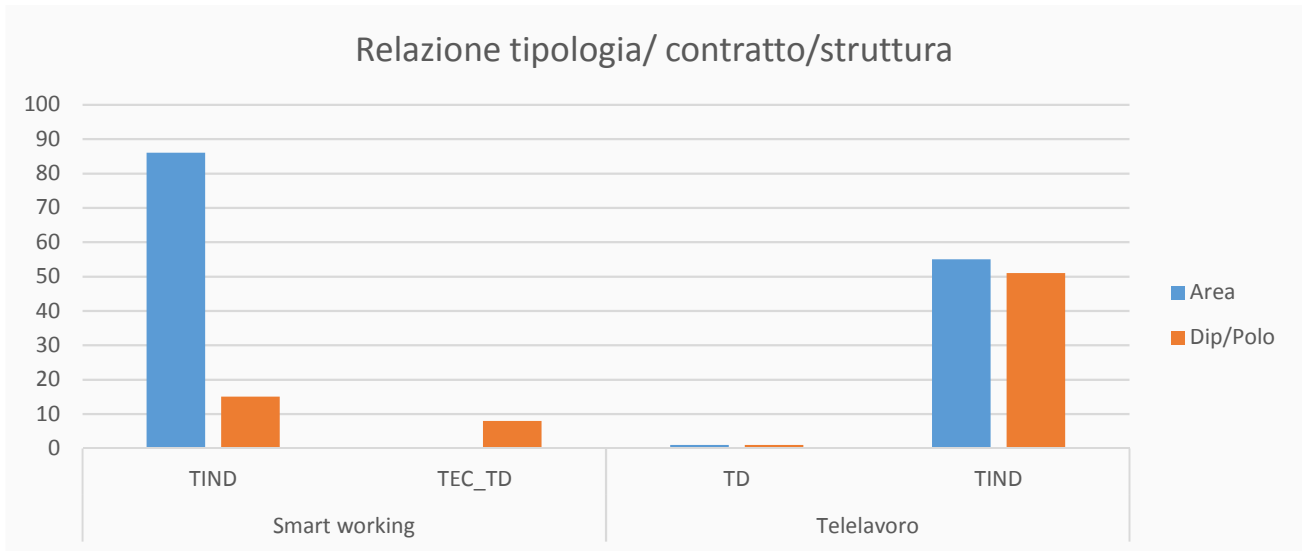
Il **telelavoro** risulta invece distribuito in maniera più uniforme tra le strutture di Ateneo: 56 dipendenti nelle aree rispetto a 52 dipendenti dei dipartimenti/poli territoriali.

Molte delle autorizzazioni al telelavoro sono antecedenti all'avvio della sperimentazione del lavoro agile. L'esperienza di circa vent'anni di telelavoro fa sì che la diffusione di tale tipologia lavorativa sia più omogenea tra le strutture di Ateneo.



Osservando infine le tipologie contrattuali dei dipendenti che usufruiscono del lavoro agile, si nota che lo smart working e il telelavoro sono **maggiormente diffusi tra il personale a tempo indeterminato** (rispettivamente 9% e 10% del personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato).

Tra i dipendenti a tempo determinato, l'adesione è minima, ad esclusione dei Tecnologi per i quali l'incidenza dello smart working è pari a circa il 53% del personale inquadrato in questa categoria.



2.6 - Risorse strumentali e tecnologiche e dematerializzazione delle procedure amministrative

Per quanto riguarda **le risorse e gli strumenti tecnologici a supporto del lavoro agile**, la tabella seguente riporta gli indicatori e i dati relativi alla situazione attuale.

INDICATORE	DATO
N. PC a disposizione per lavoro agile:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornitura temporanea emergenza covid: 59 ▪ Progetto Smartworking: 63 ▪ Progetto Telelavoro: 46 ▪ Portatile Gestito: 97
% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali):	<p>TELELAVORO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aree: 19 SIM / 14 ROUTER ▪ Poli: 1 SIM / 1 ROUTER ▪ Dipartimenti: 10 SIM / 7 ROUTER <p>SMARTWORKING</p>



	<ul style="list-style-type: none">▪ Aree: 58 SIM / 54 Router▪ Dipartimenti: 3 SIM / 2 ROUTER
Sistema VPN:	<ul style="list-style-type: none">▪ Per i lavoratori dotati di pc gestito, accesso automatico a VPN per i servizi amministrativi.▪ Per gli utenti dipartimentali: accesso a VPN che consente il raggiungimento dei servizi erogati dal dipartimento.
Intranet di Ateneo:	Presenza di Intranet, sia di Ateneo che Dipartimentale.
Sistemi di e-collaboration (es. documenti in cloud):	<ul style="list-style-type: none">▪ Microsoft Teams per chat, riunioni, chiamate e collaborazione.▪ Sharepoint online per spazio condiviso di archiviazione e collaborazione.▪ Onedrive for business per spazio personale di archiviazione e collaborazione.
% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti):	<ul style="list-style-type: none">▪ 100%
% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti):	<ul style="list-style-type: none">▪ 95%
% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori (con potere di firma):	<ul style="list-style-type: none">▪ 100%
% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili):	<ul style="list-style-type: none">▪ 90%



POLITECNICO
MILANO 1863

% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili):	90%
---	-----

Partendo da quanto già realizzato (esperienze passate, situazione attuale), nel triennio 2021-2023 si intende procedere al consolidamento e all'ampliamento strutturato del lavoro agile, con un programma di attuazione e sviluppo che sarà definito attraverso un lavoro sinergico di Ateneo.

3. Prospettive di sviluppo del lavoro agile al Politecnico di Milano

A valle delle esperienze maturate negli ultimi anni, il Politecnico di Milano intende cogliere gli input derivanti dal contesto sociale e dalle indicazioni governative, per costruire una **risposta organizzativa** adeguata alle aspettative **di ampliamento delle modalità flessibili di gestione del rapporto di lavoro** per il personale tecnico e amministrativo, anche oltre i tempi dell'emergenza sanitaria.

Con lo scopo di perseguire tale finalità, nel corso del 2021, verranno messe in atto una serie di azioni atte a:

- approfondire la **cornice di aspettative interne** e l'analisi di **opportunità e criticità** che un ampliamento delle forme flessibili di lavoro può portare all'interno del sistema universitario e dell'organizzazione politecnica in particolare;
- effettuare un'analisi ancora più puntuale di quanto fino ad oggi raccolto in termini di **processi e attività compatibili con una modalità agile di lavoro**; unire a questa attività la **mappatura dei ruoli** compatibili con tali modalità di lavoro;



POLITECNICO
MILANO 1863

- definire un possibile **piano di lavoro agile per ciascuna struttura** che verrà applicato nel corso del triennio, comprensivo di un piano di obiettivi e di eventuale adeguamento dei processi;
- **adeguare i sistemi di performance organizzativa e individuale**, adattandoli alle nuove modalità gestionali che verranno condivise;
- predisporre un **piano formativo e di accompagnamento al cambiamento** culturale atteso, in continuità con le iniziative già avviate in precedenza;
- definizione di un **set di indicatori** che possano misurare nel tempo l'efficacia **dei piani di lavoro agile** predisposti e **l'impatto sul sistema organizzativo** interno e sul contesto territoriale.

Il progetto, di ampio respiro e di sicuro impatto sull'evoluzione dell'organizzazione, avrà caratteristiche di **condivisione e interdisciplinarietà**.

In tal senso le azioni e gli strumenti di lavoro saranno definiti **dall'Area Risorse Umane e Organizzazione supportata da un gruppo di risorse trasversali alle Strutture di Ateneo** che potranno portare competenze specialistiche all'interno del progetto.

Il gruppo di lavoro, che sarà istituito nel mese di gennaio 2021, riunirà alcune delle figure che, per competenza specifica, saranno maggiormente coinvolte nell'implementazione progettuale e operativa del lavoro agile.

Il gruppo di lavoro, che potrà essere ampliato e integrato nell'arco del triennio al fine di includere progressivamente tutte le competenze necessarie per l'evoluzione dalla fase di avvio all'implementazione avanzata, seguirà l'intero processo attraverso incontri periodici di confronto, monitoraggio e analisi, elaborazione di soluzioni specifiche per le aree di criticità individuate e proposta di correttivi e integrazioni al progetto.

Le finalità, gli strumenti e gli esiti delle analisi saranno costantemente condivisi con le **RSU di Ateneo** e con il **Comitato Unico di Garanzia** e con **l'OIV**.



POLITECNICO
MILANO 1863

Il piano di dettaglio delle attività 2021, che porteranno all'attuazione dei programmi di ampliamento del Lavoro Agile, verrà redatto entro febbraio 2021 e costituisce il primo step per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo attribuito alla Direzione Generale per l'anno 2021 e inserito all'interno del Piano delle Performance di Ateneo.