

# PIANO OPERATIVO DEL LAVORO AGILE IN REGIONE LOMBARDIA

## 2022-2024

Il **Lavoro agile**, sulla base delle disposizioni di cui alla *legge 7 agosto 2015 n. 124* ed alla *Direttiva del PCM n. 3 del 2017*, si è strutturato progressivamente e si è consolidato, anche sulla scorta dei riscontri raccolti a conferma dell'esito positivo della sua introduzione in Regione Lombardia già a partire dal 2017.

Nella fase di prima applicazione, lo sviluppo ha interessato alcuni settori dell'organizzazione e ha visto il costante confronto con altre Pubbliche Amministrazioni e con le funzioni centrali a livello nazionale per condividere un percorso culturale e operativo, in particolare con riferimento alla regolamentazione, alla sicurezza, alle dotazioni tecnologiche e ai dati trattati. Parallelamente, sono state analizzate le esperienze più evolute nel settore privato.

L'insorgere della pandemia da COVID – 19, e il conseguente ricorso massivo al lavoro da remoto, ha determinato un'accelerazione repentina del processo di consolidamento del Lavoro agile, evidenziando la necessità di innovare il modello organizzativo esistente per renderlo funzionale al rispetto del ciclo delle performance.

L'esperienza pregressa, il confronto con i modelli di altre Pubbliche Amministrazioni e l'attuazione nella fase emergenziale, insieme agli stimoli all'innovazione organizzativa, hanno creato le condizioni per l'implementazione del **Lavoro agile**. Il **Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.)**, previsto dall'art. 6 del DM 80/2021, rappresenta lo strumento di programmazione degli obiettivi e dello sviluppo del Lavoro agile in Regione Lombardia.

## INDICE DELLE SEZIONI

### 1. STATO DI ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE IN REGIONE LOMBARDIA

1. L'introduzione del Lavoro agile in Regione Lombardia
2. L'emergenza sanitaria e l'impatto sul sistema organizzativo regionale
3. Dal POLA al PIAO

### 2. ATTIVITÀ GESTIBILI ATTRAVERSO IL LAVORO AGILE DOPO L'EMERGENZA PANDEMICA DA COVID- 19

1. Punti di forza e di miglioramento del Lavoro agile
2. Le condizioni per l'accesso al Lavoro agile

### 3. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E LA FORMAZIONE MIRATA

4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: MISURE ORGANIZZATIVE, REQUISITI E DOTAZIONI TECNOLOGICHE, DEFINIZIONE DEGLI SPAZI
5. CO-WORKING

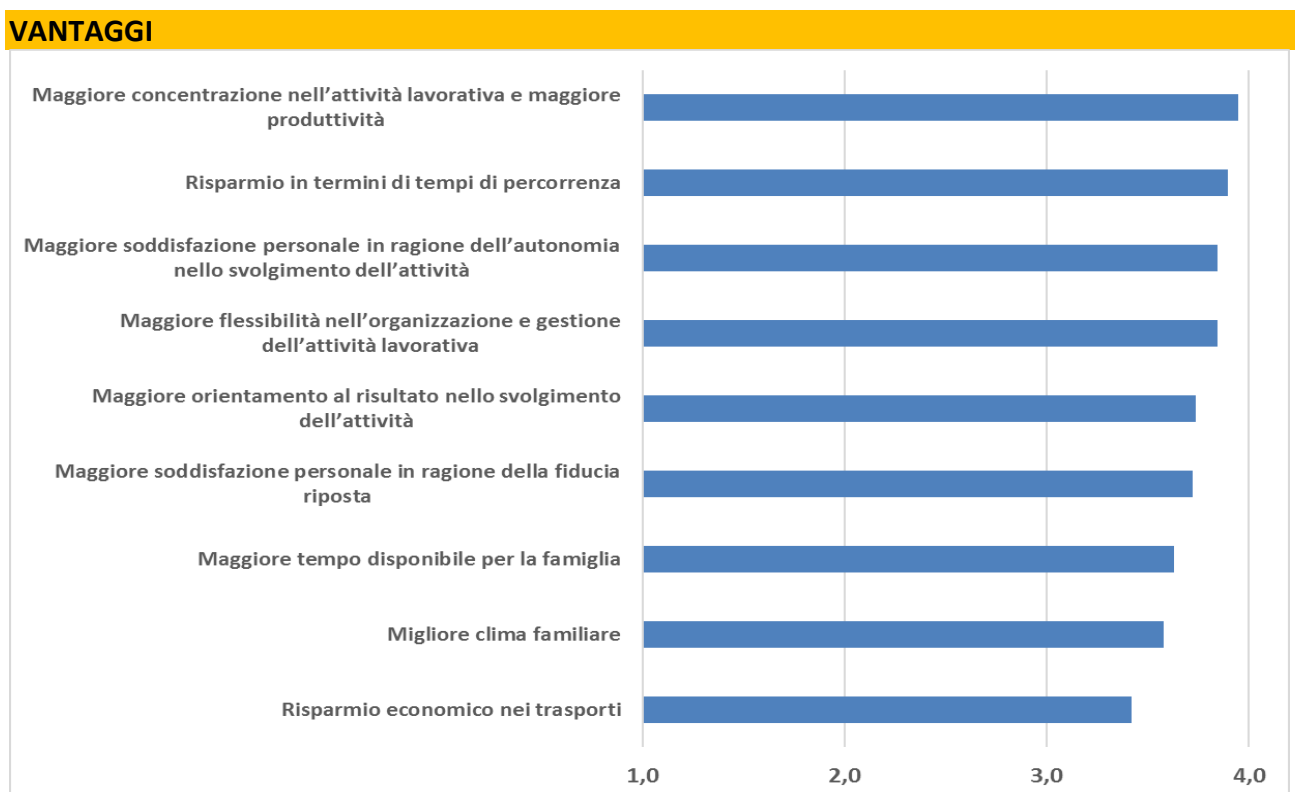
## 1. STATO DI ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE IN REGIONE LOMBARDIA

### 1. L'introduzione del Lavoro agile in Regione Lombardia

Regione Lombardia ha introdotto il Lavoro agile a livello sperimentale già nel **2017**, avviando **32 contratti individuali** nel primo anno di attività. Il Regolamento, adottato dalla Giunta il 28 aprile dello stesso anno, ha recepito le indicazioni della Legge 124/2015. Ai primi lavoratori agili è stata erogata una formazione d'ingresso avente ad oggetto:

- obiettivi e modalità di gestione del Lavoro agile;
- dotazioni tecnologiche;
- comportamenti da tenere al fine di garantire la sicurezza del lavoratore, delle dotazioni infotelematiche utilizzate e dei dati trattati.

Nel 2018, una verifica sulla percezione diffusa della nuova modalità di lavoro in Regione Lombardia, ha prodotto i seguenti esiti:



Proseguendo nella sperimentazione, a fronte dei risultati positivi conseguiti, è stato promosso **l'aumento del numero di accordi individuali sottoscrivibili** portandolo a **131**, con l'obiettivo di raggiungere nel 2019 la soglia del 10% dei dipendenti di Regione Lombardia.

Con la programmazione di marzo **2019** sono stati sottoscritti **305 accordi individuali** (il 10% dei dipendenti della Giunta regionale all'01.01.2019), efficaci per un anno.

2017/2018 (117 lavoratori agili su 131 posizioni disponibili)			
CATEGORIA	Lavoratori in Lavoro agile all'esterno dell'Amministrazione	Lavoratori in co-working presso gli Uffici Territoriali regionali	Totali
<i>B</i>	11	-	11
<i>C</i>	22	2	24
<i>D e Titolari PO</i>	72	10	82
<i>Dirigenti</i>	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>105</b>	<b>12</b>	<b>117</b>

GENERE			Totali
<i>F</i>	89	7	96
<i>M</i>	16	5	21
<b>TOTALE</b>	<b>105</b>	<b>12</b>	<b>117</b>

2019 (298 lavoratori agili su 305 posizioni disponibili)			
CATEGORIA	Lavoratori in Lavoro agile all'esterno dell'Amministrazione	Lavoratori in co-working presso gli Uffici Territoriali regionali	Totali
<i>B</i>	28	-	28
<i>C</i>	60	4	64
<i>D e Titolari PO</i>	187	17	204
<i>Dirigenti</i>	1	1	2
<b>TOTALE</b>	<b>276</b>	<b>22</b>	<b>298</b>

GENERE			Totali
<i>F</i>	216	12	228
<i>M</i>	60	10	70
<b>TOTALE</b>	<b>276</b>	<b>22</b>	<b>298</b>

## 2. L'emergenza sanitaria e l'impatto sul sistema organizzativo regionale

Con la situazione sanitaria emergenziale Regione Lombardia, per mantenere il pieno funzionamento dei servizi, ha dovuto individuare immediatamente soluzioni organizzative che favorissero di fatto

un cambiamento repentino del modo di lavorare di tutti i dipendenti. L'esperienza maturata sino a quel momento nell'applicazione del Lavoro agile si è dimostrata indispensabile per passare da una modalità lavorativa strutturata per 300 dipendenti a una scelta operativa obbligata per quasi 3.000.

La tecnologia di base era adeguata: tutti i dipendenti, già dal 2019, disponevano di PC portatile e della piattaforma *Office 365*, con adeguata formazione in particolare per le funzionalità di *Teams* (piattaforma per la comunicazione collaborativa) e *OneDrive* (cloud).

Sono state rese operative tutte le postazioni di lavoro da remoto con attivazione dei collegamenti VPN ed è stato dato supporto nell'apprendimento dei nuovi strumenti tecnologici, approfondendo *on the job* le funzionalità software.

Alla data del 15 marzo 2020, il **98,4%** del personale regionale, pari a **2890 unità**, lavorava da remoto.

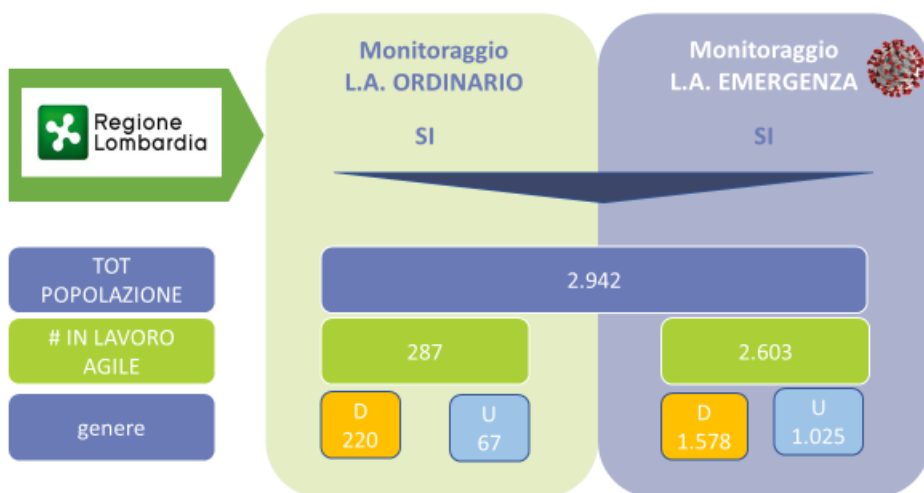
Per accompagnare e facilitare i dipendenti nello svolgimento del lavoro in modalità agile, nei primi mesi di lockdown sono stati realizzati e messi a disposizione di tutti i dipendenti dei brevi video di formazione (Pillole Formative) aventi ad oggetto il Lavoro agile. Le Pillole Formative, di durata non superiore a 10 minuti e pubblicate a cadenza settimanale, trattavano i seguenti temi: gestione del tempo e delle riunioni a distanza, capacità di sintesi, leadership, processi di valutazione delle performance, costruzione e consolidamento di rapporti interpersonali.

Inoltre, sono stati avviati diversi corsi di formazione volti a consolidare le competenze informatiche dei dipendenti e l'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione e lavoro: *Microsoft Forms, PowerBI, OneDrive, Teams*.

Su tutti i pc portatili è stato infine installato l'applicativo che permette la remotizzazione dei numeri telefonici interni; in questo modo ogni utente poteva rispondere ed effettuare chiamate come se utilizzasse il telefono dell'ufficio.

A metà maggio 2020 è stata realizzata, nell'ambito del progetto "*Lavoro Agile per il futuro della PA*", promosso dalla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le pari Opportunità (DPO), una **rilevazione dettagliata sul Lavoro agile ordinario ed emergenziale**, di cui si dà conto nelle tabelle seguenti:

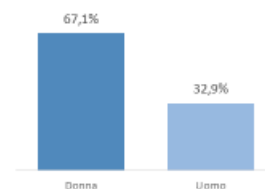
## IL MONITORAGGIO LAVORO AGILE IN RL (GENERALE)



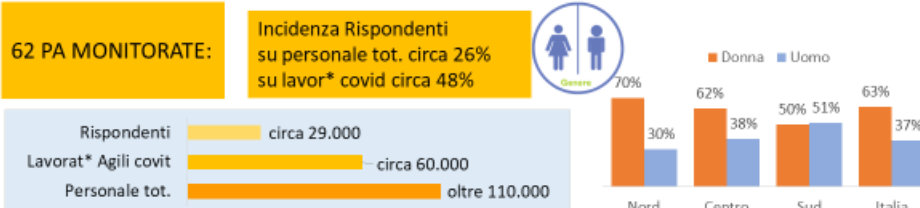
## INDICATORI - COVID



INCIDENZA	Totale	Donne	Uomini
su personale tot.	76,5	80,8	69,0
su lavorat* covid	86,5	95,8	72,2



### Raffronto con i dati nazionali

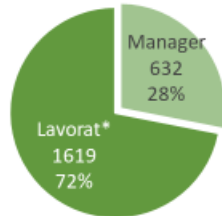
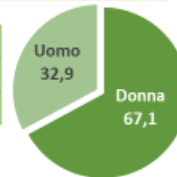


## Survey emergenziale

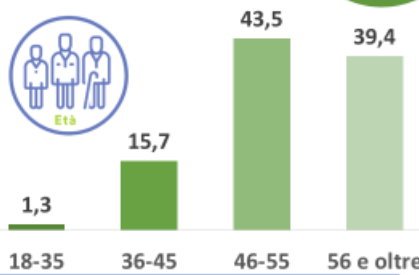


Regione Lombardia

	Uomini	Donne	TOT.
VALORE ASSOLUTO	740	1511	2251
VALORE PERCENTUALE	32,9	67,1	100



Età



### Raffronto con i dati nazionali

Donna	63,3
Uomo	36,7

Lavorat*	89,8
Manager	10,2



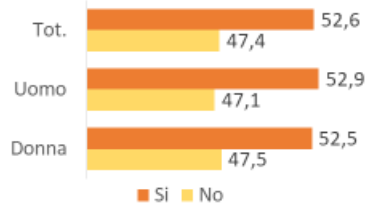
Classe età	%
18-35	4,0
36-45	13,6
46-55	36,5
55 e oltre	45,9

## Survey emergenziale

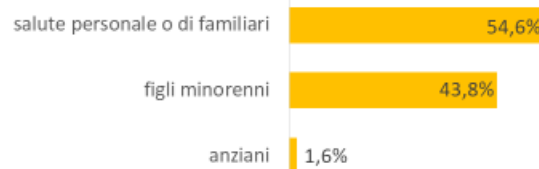


Regione Lombardia

### Esigenze conciliazione



### Tipologie di esigenze, laddove presenti (% su totale casi)



### Raffronto con i dati nazionali

Evidenzia esigenze	51,2
Non evidenzia esigenze	48,8

## Survey emergenziale

Mezzo di trasporto utilizzato prevalentemente per andare a lavorare e raffronto con dato nazionale e territoriale



Regione Lombardia



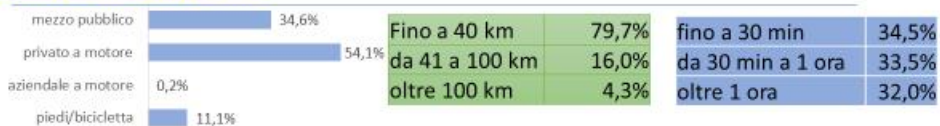
### Distanza in km



### Tempo



### Raffronto con i dati nazionali



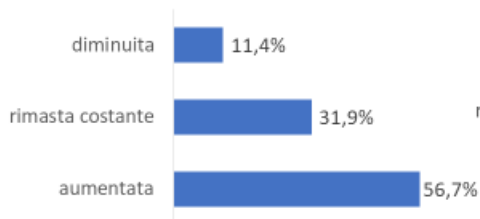
## Survey emergenziale



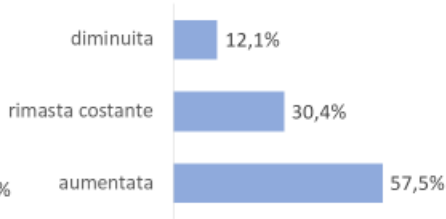
Regione Lombardia

Percezione qualità della vita (dirigente/lworker)

### Lavorat\*: qualità della vita



### Manager: qualità della vita



### Raffronto con la media nazionale

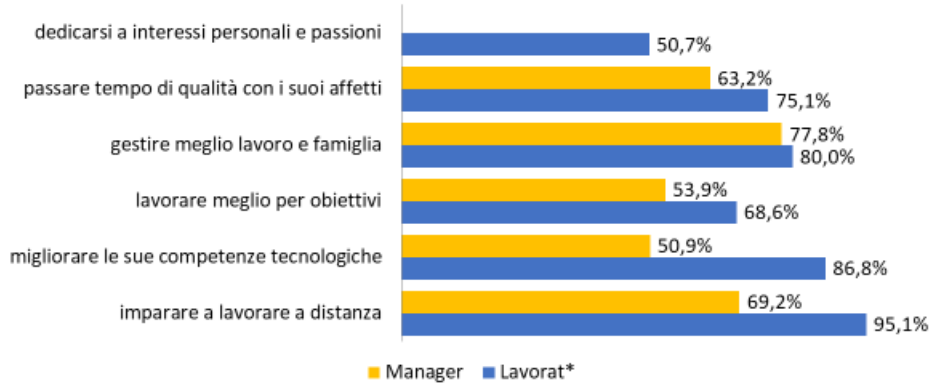


## Survey emergenziale



### Impatto del lavoro agile in emergenza sulla vita personale e professionale (Manager vs worker)

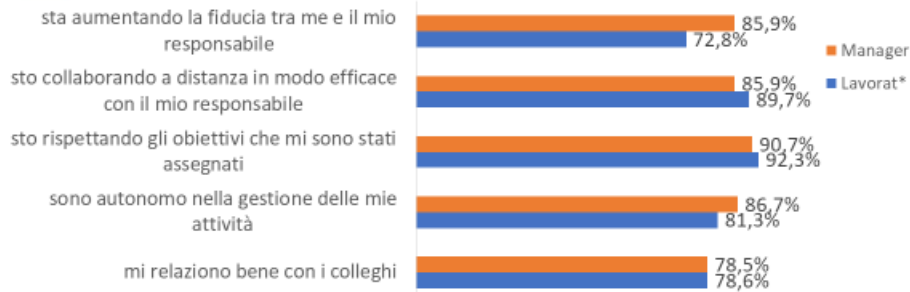
#### Questa esperienza le sta consentendo di:



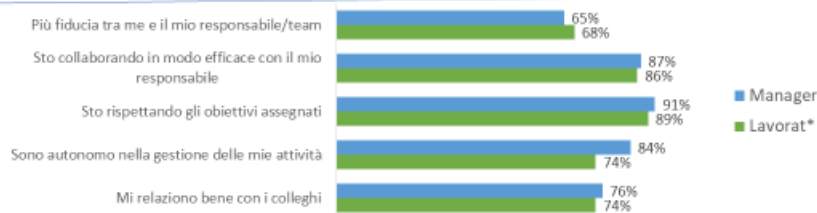
## Survey emergenziale



### Considerazioni relative all'emergenza (relazioni – fiducia – obiettivi)



#### Raffronto con la media nazionale

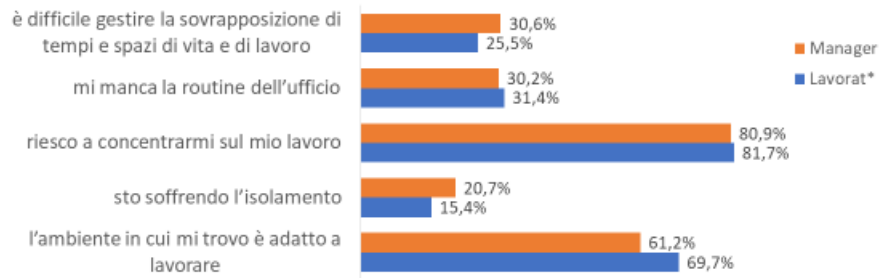


## Survey emergenziale

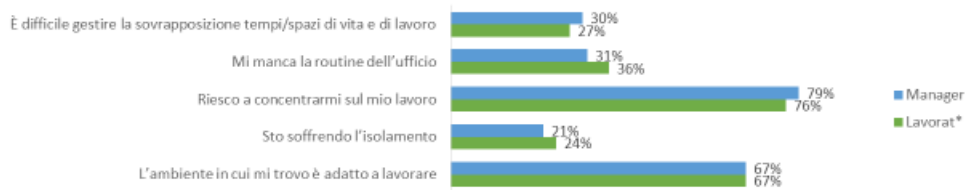


Regione Lombardia

### Considerazioni relative all'emergenza (ambiente di lavoro – isolamento)



#### Raffronto con la media nazionale



## Survey emergenziale



Regione Lombardia

### Considerazioni relative all'emergenza (strumenti di lavoro – accesso alla documentazione)



#### Raffronto con la media nazionale

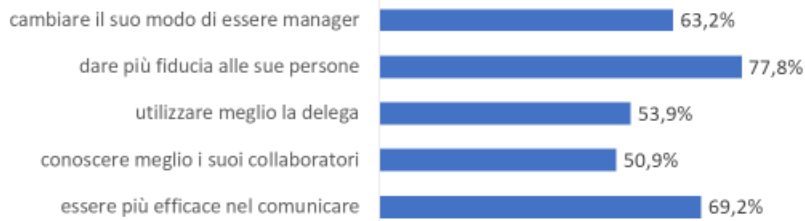


## Sezione 4 – Survey emergenziale



### Opinioni dei Manager

Questa esperienza le sta consentendo di:



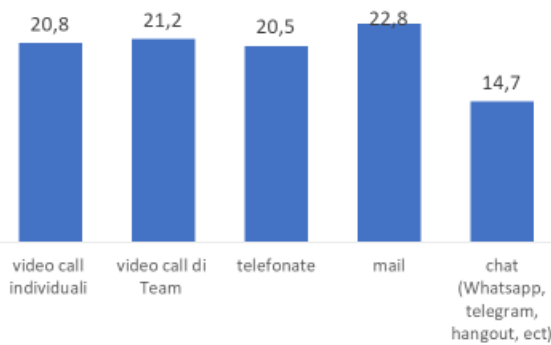
### Raffronto con la media nazionale



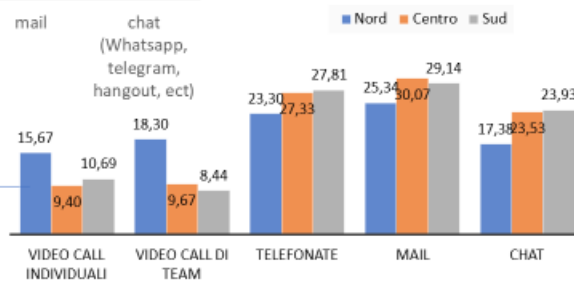
## Sezione 4 – Survey emergenziale

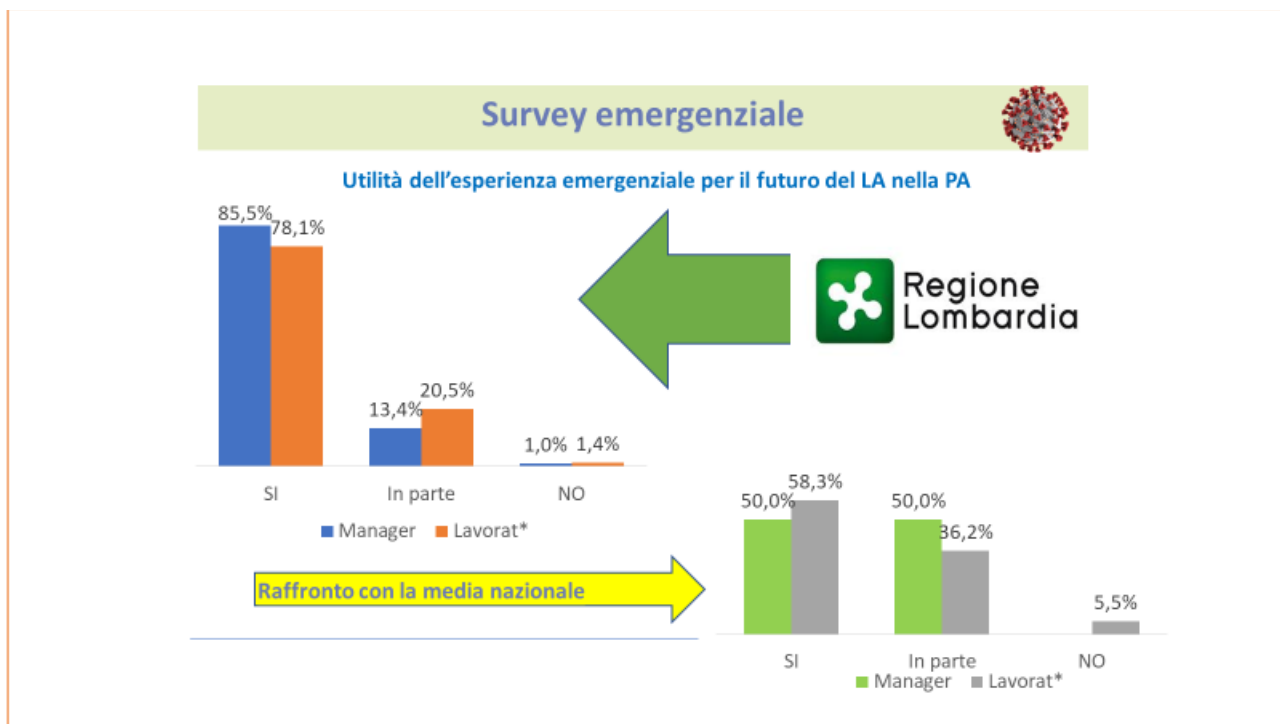


### Strumenti di comunicazione utilizzati dai Manager (% su totale casi)



### Raffronto con la media nazionale





Secondo le disposizioni del Decreto ministeriale del 23 settembre 2021, a decorrere **dal 15 ottobre 2021** per la nostra Amministrazione **la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa è tornata ad essere quella in presenza**. Con successivo decreto dell'8 ottobre 2021, che ha dato attuazione al precedente decreto di settembre, è stato disposto che, nelle more della disciplina contrattualistica sul Lavoro agile e delle linee di indirizzo per la redazione del PIAO, il Lavoro agile non sarebbe più stata una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Il Lavoro agile è comunque possibile nel rispetto di alcune condizioni come, ad esempio: lo svolgimento della prestazione non deve pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti; l'amministrazione deve garantire un'adeguata rotazione del personale e deve prevedere un piano di smaltimento dell'arretrato. È prevista la sottoscrizione con ciascun dipendente di uno specifico accordo individuale.

Pertanto, a partire **da ottobre 2021 e fino al 31 dicembre 2021**, Regione Lombardia ha consentito alla quasi totalità dei propri dipendenti la possibilità di sottoscrivere un accordo individuale per accedere al Lavoro agile, sulla base delle attività e degli obiettivi definiti a inizio anno. L'accordo prevedeva un **massimo di 8 giornate al mese** per ciascun dipendente, nel rispetto del **20% giornaliero** di lavoratori in modalità agile - in modo da assicurare la rotazione dei lavoratori, le corrette interazioni lavorative ed il rispetto delle distanze di sicurezza e degli affollamenti nelle sedi di lavoro. Ai lavoratori fragili, invece, era data la possibilità di prestare l'attività in modalità Lavoro agile senza rientrare presso la sede dell'Ente.

A partire **dal 1° gennaio 2022**, sempre nel rispetto del DPCM 23.09.2021, del DM 08.10.2021 e, inoltre, sulla base di quanto previsto dalla Circolare del 05.01.2022 dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e del Lavoro e delle Politiche Sociali, è stata data la possibilità ai dipendenti di sottoscrivere un nuovo accordo individuale, valido fino al termine dello stato di emergenza. Era prevista una disciplina differenziata a seconda della classificazione della Lombardia rispetto alle situazioni emergenziali, con percentuali via via crescenti a seconda degli indicatori di rischio. Nel limite delle percentuali stabilite, pertanto, i dipendenti, in base alla programmazione della Direzione

di appartenenza, potevano prestare l'attività in modalità agile anche per più di 8 giornate lavorative al mese, con **l'obbligo di garantire lo svolgimento dell'attività lavorativa prevalentemente mediante la prestazione resa in presenza.**

Dal calcolo della percentuale di lavoratori in modalità Lavoro agile erano esclusi: i dipendenti in quarantena per contatto stretto; i dipendenti genitori di figli minori fino a 14 anni compiuti in caso di chiusura della scuola/classe per motivi legati alla pandemia; i dipendenti di cui all'art. 39 del D.L. 18/2020.

La corretta rotazione dei dipendenti nel rispetto delle percentuali sopracitate ha permesso il corretto svolgimento dell'attività lavorativa senza accumulo di arretrati.

Terminato lo stato di emergenza, è stata emanata una **disciplina transitoria** applicabile **dal 1° aprile 2022** e valida fino all'approvazione del nuovo CCNL Funzioni Locali.

In base alla normativa transitoria, il Lavoro agile può essere autorizzato giornalmente, dal lunedì al venerdì, a **non oltre il 20% del personale** assegnato ed effettivamente in servizio presso ciascuna Direzione e fino ad un **massimo di 8 giorni al mese**, con la possibilità di autorizzare il Lavoro agile anche a mezza giornata, senza generare straordinario e purché garantita la presenza nelle fasce obbligatorie.

Possono accedere al Lavoro agile, al di fuori della percentuale giornaliera del 20%, nel rispetto del numero massimo di giornate mensili e comunque subordinatamente alle esigenze organizzative: i dipendenti nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 e i dipendenti genitori di figli minori fino a 14 anni compiuti. Sono fatte salve eventuali previsioni normative che derogano al principio della prevalenza del lavoro in presenza, nonché al numero di giornate massime, per specifiche categorie di lavoratori.

### 3. Dal POLA al PIAO

Il decreto rilancio ha introdotto il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) all'art. 14, comma 1, della legge 124/2015, a preannunciare la creazione di un modello di organizzazione da attuarsi al di fuori del periodo emergenziale. Stante il protrarsi della situazione emergenziale, **Regione Lombardia ha ritenuto di non predisporre un POLA**, che non avrebbe comunque potuto trovare attuazione, essendo inoltre intervenuto il d.l. 80/2021, istitutivo del **PIAO**, a ridefinire i contenuti riferiti all'organizzazione del Lavoro agile.

Con l'approvazione delle *“linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'art. 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”* del 16 dicembre 2021, è stata ridefinita la modalità Lavoro agile oltre la fase emergenziale, anticipando i contenuti dei nuovi contratti collettivi di lavoro.

Il percorso di superamento del Lavoro agile emergenziale, quindi, è avvenuto lungo il doppio binario della regolazione nei contratti e dell'innovazione organizzativa, con una responsabilizzazione delle relazioni sindacali all'interno delle amministrazioni, secondo una prospettiva richiamata anche dal Parlamento europeo, che sollecita la partecipazione attiva dei lavoratori nei processi decisionali della transizione digitale.

## 2. ATTIVITÀ GESTIBILI ATTRAVERSO IL LAVORO AGILE DOPO L'EMERGENZA PANDEMICA DA COVID- 19

## **1. Punti di forza e di miglioramento del Lavoro agile**

L'attuazione del Lavoro agile e la sua implementazione hanno messo in evidenza alcuni punti di forza, ma anche alcuni fattori di miglioramento, in linea con le esperienze organizzative che l'emergenza COVID-19 ha, di fatto, introdotto con forza nell'Ente.

Per quanto riguarda i punti di forza, oltre a quelli noti, legati alla conciliazione e alla sostenibilità ambientale, viene maggiormente evidenziato l'aspetto correlato alla sostenibilità organizzativa: il Lavoro agile si sta dimostrando non solo uno strumento di sostegno alla conciliazione dei tempi (obiettivo iniziale della l. 124/2015), ma anche e soprattutto un supporto significativo all'organizzazione, in termini di:

- uso adeguato delle tecnologie digitali, che rende quello del Lavoro agile un passaggio fondamentale per la semplificazione dei processi e per lo sviluppo ed il consolidamento dell'innovazione digitale nella Pubblica amministrazioni, attualmente in corso;
- responsabilizzazione dei singoli lavoratori all'adempimento collaborativo della prestazione in modalità agile, all'interno del quadro normativo e contrattuale;
- coinvolgimento nel processo di valutazione che riguarda i dipendenti, determinato dalla necessità di:
  - fissare insieme ai propri dirigenti l'entità (e la qualità) dei contributi che essi forniranno durante la prestazione in Lavoro agile;
  - individuare, sempre insieme ai dirigenti stessi, obiettivi e indicatori necessari a misurare i risultati;
- crescita e valorizzazione della persona, conseguente anche al rapporto fiduciario che deve necessariamente instaurarsi con i dirigenti sovraordinati e all'autonomia di azione che da esso deriva.

In merito ai fattori di miglioramento, è opportuno sottolineare che il Lavoro agile è abilitante se nelle organizzazioni pubbliche matura la mentalità adeguata a renderlo tale. Questo significa, in particolare, vedere nel Lavoro agile non una limitazione al potere di controllo sull'operato dei dipendenti, ma un'occasione per innovare:

- rivedendo e ottimizzando i processi organizzativi interni, anche alla luce dell'introduzione di nuove tecnologie idonee ad accrescere la semplificazione, implementando la digitalizzazione;
- diffondendo capillarmente la nuova cultura attraverso la formazione e l'ingaggio del management che dovrà essere partecipe/co-protagonista del processo;
- consolidando un processo di performance management.

## **2. Le condizioni per l'accesso al Lavoro agile**

Nel complesso, tutti i dipendenti regionali di ruolo, anche in regime di part-time, con contratto a tempo indeterminato o determinato, possono avvalersi della modalità di Lavoro agile, secondo quanto previsto dalla l. 124/2015, dalla Direttiva PCM n. 3/2017 e dalla l. 81/2017, purché sussistano i seguenti requisiti:

- che le attività e gli obiettivi assegnati al lavoratore agile possano essere svolti, almeno in parte, senza la necessità di costante presenza fisica nei locali dell'Amministrazione;
- che il lavoratore agile possa garantire la qualità della connessione nei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei locali dell'Amministrazione;
- che sussistano le condizioni per il monitoraggio della prestazione e la valutazione dei risultati conseguiti da parte sia del lavoratore agile, sia del suo dirigente sovraordinato;
- che il luogo scelto per lo svolgimento del lavoro in modalità agile abbia caratteristiche idonee e rispetti i requisiti di salubrità e sicurezza indicati nell'Informativa;
- che l'ufficio al quale il dipendente è assegnato abbia definito un piano di smaltimento del lavoro arretrato, laddove accumulato;
- che il dipendente goda di autonomia operativa e abbia la possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati.

### 3. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E LA FORMAZIONE MIRATA

Il consolidamento del Lavoro agile dipende, in gran parte, da fattori abilitanti di tipo organizzativo; tra questi, **una cultura manageriale fondata sulla programmazione degli obiettivi e sulla misurazione dei risultati attesi**, nonché sul riconoscimento ai dipendenti di una maggiore autonomia quale presupposto per la creazione di un'effettiva responsabilità di risultato.

Va rimarcato che tra gli strumenti organizzativi finalizzati a promuovere l'attuazione del Lavoro agile, la misurazione e valutazione delle performance riveste un ruolo centrale in quanto, da un lato ne garantisce la corretta attuazione, dall'altro concorre all'evoluzione delle pratiche e della cultura organizzativa ed in particolare dei sistemi di performance management.

Conclusasi l'emergenza, i processi di valutazione devono essere utilizzati per ri-orientare l'azione amministrativa, distinguendo la performance ordinaria da quella emergenziale.

Diventa imprescindibile individuare l'adeguatezza delle attività - anche alla luce della loro "rivisitazione digitale"-, la responsabilità condivisa tra lavoratore agile e proprio dirigente, la misurabilità delle prestazioni, il consolidamento di reti relazionali realmente operanti e l'implementazione del lavoro in condivisione.

L'aspetto più evidente da sottolineare consiste nello stretto collegamento tra condizioni abilitanti, performance organizzativa, performance individuale e impatti interni ed esterni. Infatti, essendo il Lavoro agile non un obiettivo in sé, ma una politica di *change management*, lo stesso interviene sulle risorse (processi, persone e infrastrutture) per ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività.

È evidente come sia fondamentale individuare nel PIAO indicatori che abbiano una direzionalità chiara e identifichino in modo immediato il percorso su cui proseguire per ottenere, nell'ottica della circolarità ed evoluzione, un miglioramento della performance e, di conseguenza, della qualità dei servizi erogati - obiettivo prioritario delle amministrazioni pubbliche.

Pertanto, l'introduzione del Lavoro agile apre alla possibilità di **rivedere il sistema di misurazione e valutazione** della performance delle organizzazioni, che deve evolvere per poter cogliere presupposti, effetti e impatti sui singoli dipendenti e sull'intera amministrazione.

Il percorso di consolidamento del processo di misurazione e valutazione delle performance viene sistematicamente sostenuto dalla **formazione** che, sin dall'inizio della sperimentazione nel 2017, ha

svolto un ruolo primario sia nell'informazione che nell'affiancamento ai lavoratori agili, anche e soprattutto nella fase emergenziale.

In generale per tutti, ma in modo particolare per il management, devono essere progettati e realizzati percorsi per facilitare la trasformazione dovuta al cambiamento culturale correlato al nuovo modo di lavorare, e soprattutto l'interpretazione del proprio ruolo da parte di ciascun attore dell'organizzazione. Al dirigente sono richieste nuove e ulteriori competenze, oltre che capacità di direzione, programmazione e controllo, basate non sulla verifica della presenza e dell'esecuzione puntuale di compiti specifici assegnati di volta in volta ai collaboratori, ma sulla fiducia e la responsabilizzazione rispetto ai risultati da conseguire.

#### 4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE: MISURE ORGANIZZATIVE, REQUISITI E DOTAZIONI TECNOLOGICHE, DEFINIZIONE DEGLI SPAZI

Regione Lombardia da molti anni investe sulle tecnologie e la digitalizzazione dei processi al fine di favorire e facilitare l'accesso dei cittadini ai servizi e rendere più efficiente il funzionamento interno.

Regione Lombardia ha infatti digitalizzato tutti i processi riguardanti gli atti formali attraverso la piattaforma documentale **EDMA (Enterprise Document Management)**, strumento utilizzato dalla Giunta, dal Consiglio e dagli enti del Sistema Regionale per la gestione dei documenti amministrativi. I documenti protocollati possono essere trasmessi agli uffici competenti e condivisi all'interno dell'Ente.

Tutti i dipendenti sono abilitati all'accesso a EDMA secondo differenti profili utente. L'utente, nella propria scrivania virtuale, può visualizzare i documenti a lui assegnati e predisporre lettere (comunicazioni elettroniche) a firma del dirigente, proposte di delibera, decreti e note di liquidazione. I documenti possono essere condivisi con altri utenti della Giunta tramite la trasmissione in modalità collaborativa o tramite l'inserimento nel fascicolo digitale.

La gestione del personale è completamente informatizzata: il **Sistema Informativo Organizzazione e Personale (SIOP)** gestisce tutta la vita lavorativa del dipendente, dall'assunzione al collocamento a riposo.

Attraverso il percorso di trasformazione digitale finora condotto, è stato realizzato il **portfolio dei servizi digitali regionali** (ad oggi oltre 600), contenente servizi a supporto del funzionamento dell'Ente, piattaforme trasversali abilitanti a nuovi servizi (che costituiscono circa l'80% del portfolio) e servizi digitali core specifici di vari ambiti di competenza regionale. Altro aspetto tecnico di grande rilevanza su cui Regione Lombardia investe è **l'infrastruttura tecnologica**, impegnandosi anche per l'evoluzione verso il cloud, al fine di soddisfare l'esigenza di maggiore flessibilità e rapidità di attivazione/disattivazione e potenziamento dei servizi.

Un tale utilizzo di tecnologie digitali in ogni singolo aspetto produttivo e sociale inevitabilmente pone la sicurezza dei sistemi digitali (e delle informazioni che in essi vengono generate, usate, conservate e condivise) ai primi posti fra le questioni da affrontare per garantire e gestire il lavoro da remoto.

A tal proposito, con Delibera di Giunta regionale n. 2683/2019, è stato approvato il **Programma di Sicurezza e Privacy del Sistema Federato**, che definisce la strategia e le priorità di intervento in tema di sicurezza delle informazioni, dei dati e delle infrastrutture e la conformità alle normative e standard da attuarsi nell'arco del triennio. Lo scopo del Programma è rafforzare il governo e migliorare la maturità di Sicurezza e Privacy di tutto il Sistema Federato, ossia garantire riservatezza,

integrità e disponibilità del patrimonio informativo, adottando un approccio «*Business & Risk Based*» che coniughi le attuali esigenze di business con:

- Nuove esigenze dovute all'evoluzione dei business;
- Esigenze di continuità operativa, time to market, ecc.;
- Minacce esterne (es. rischi connaturati alla digitalizzazione, attacchi sempre più sofisticati);
- Vincoli esterni (es. Nuovo Regolamento Privacy Europeo («GDPR»), misure sicurezza AGID, Direttiva NIS, Direttive ENISA, ecc.).

Particolare attenzione viene dedicata alle tematiche relative alla continuità operativa del sistema regionale a garanzia di una totale e sicura erogazione dei servizi ai cittadini ed al tessuto sociale regionale.

In un contesto di fortissima interconnessione fra numerosi sistemi e di virtualizzazione degli stessi (basti pensare alle soluzioni in cloud), la protezione continua del dato rappresenta una sfida e un obiettivo di primaria importanza, che può essere attuata solo mediante azioni congiunte a livello tecnologico e di processo. In quest'ottica, gli accessi ai sistemi sono resi sicuri anche con l'utilizzo di opportune **tecniche di criptazione dati e VPN** (per l'accesso da remoto).

Attualmente, quindi, tutte le attività che normalmente vengono svolte in ufficio, possono essere attuate anche da remoto attraverso la VPN. Qualora non sia possibile operare totalmente da remoto è per la natura stessa del processo, che non consente in tutto, o in parte, una gestione digitalizzata (es: ispezioni in loco, movimentazioni).

Pertanto, il quadro fin qui delineato ha permesso di garantire, anche da remoto, lo svolgimento della normale attività amministrativa e di non sospendere i servizi ai cittadini durante i lockdown. Ha anche evidenziato l'esigenza di potenziare, laddove necessario, le infrastrutture tecnologiche e le dotazioni infotelematiche al fine di supportare una nuova organizzazione complessiva del lavoro, sempre più vocata al Lavoro agile.

Dal punto di vista tecnologico, il percorso fin qui descritto sarà supportato attraverso:

- la nuova gara per la fornitura delle postazioni di lavoro;
- la nuova gara per la gestione informatizzata e integrata del personale 2023/2027;
- il pieno utilizzo degli strumenti di *collaboration* della suite MS365;
- la formazione continua del personale sulle tematiche di corretto e sicuro utilizzo degli strumenti infotelematici;
- il costante aggiornamento e potenziamento degli strumenti che garantiscono la sicurezza degli applicativi;
- il progressivo passaggio in cloud dei servizi ai quali si accederà dal web con modalità di autenticazione di livello adeguato (in base al rischio e alla tipologia dei dati trattati);
- la definizione del catalogo dei processi informatizzati e informatizzabili;
- la reingegnerizzazione dei sistemi core a supporto dell'Ente;
- la revisione delle modalità di accesso ai sistemi informativi e agli applicativi dell'Ente per renderli maggiormente fruibili da remoto;
- l'estensione della firma elettronica certificata alle varie categorie di dipendenti secondo le policy decise da Organizzazione e Personale;

- il potenziamento delle infrastrutture di connettività (banda larga e ultralarga).

## 5. CO-WORKING

Regione Lombardia intende promuovere forme innovative e moderne di lavoro in ufficio attraverso il co-working, al fine di facilitare situazioni di difficoltà operativa che possono sorgere dal Lavoro agile dal proprio domicilio e di creare sinergie relazionali in un ambiente lavorativo caratterizzato da scambi di esperienze e collaborazioni. Grazie al co-working, tali collaborazioni possono nascere anche tra soggetti operanti in settori diversi e con competenze disomogenee, prendendo vita dai rapporti sociali che tendono a formarsi in un ambiente lavorativo condiviso.

Il co-working rappresenta un'opportunità, oltre che per il lavoratore, anche per l'amministrazione e per la collettività:

- Per l'amministrazione, garantendo una migliore gestione ed ottimizzazione degli spazi e creando un sistema che permette ai lavoratori di entrare in contatto quotidianamente con nuove figure professionali e nuove realtà e, di conseguenza, aprire le porte a nuove opportunità di crescita;
- Per la collettività, che ne beneficia in termini di contenimento del traffico connesso agli spostamenti casa- lavoro e di una migliore sostenibilità ambientale.

Ad oggi è stata conclusa la ricognizione delle postazioni di co-working disponibili negli uffici territoriali regionali. Per attuare il co-working sarà predisposto specifico Regolamento che disciplinerà le modalità di accesso per i dipendenti che intendano farne richiesta. In forma sperimentale, a fronte del numero di richieste pervenute, l'amministrazione potrà valutare anche le disponibilità di spazi presso enti del sistema regionale dislocati sul territorio, al fine di incrementare il numero di posti disponibili.