

DECRETO N. 398

DEL 23/09/2021

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL PIANO ORGANIZZATIVO PER IL LAVORO AGILE IN ARPA LOMBARDIA (POLA).

IL DIRETTORE GENERALE

VISTA la l.r. 14 agosto 1999 n. 16 “Istituzione dell’Agenzia Regionale per la Protezione dell’Ambiente della Lombardia - ARPA” e successive modificazioni e integrazioni;

VISTO il Regolamento Organizzativo;

VISTO l’art. 14, comma 1, della Legge 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” e s.m.i., il quale prevede che:

- le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile;
- entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del piano della performance;
- il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile, definendo, tra l’altro, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati;

VISTO l’art. 18 della Legge 22 maggio 2017 n. 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” e s.m.i., secondo il quale, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è promosso il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività

lavorativa, specificando che la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa;

VISTE:

- 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 linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti della pubblica amministrazione;
- le Linee Guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri nel mese di dicembre 2020;

VISTO l'art. 263 comma 1 del d.l. 19 maggio 2020 n. 34 "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19" convertito, con modificazioni, dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77 e s.m.i.;

ATTESO che ARPA ha costituito un gruppo di lavoro formato dal Direttore Generale, dal Direttore Affari Istituzionali e Legali, dal Direttore Operazioni, dai Direttori dei Dipartimenti di Milano e Monza e di Cremona e Mantova, e dalla Presidente del CUG, il quale, nell'ambito di un progetto svolto con la partecipazione dei Dipartimenti di Psicologia e di Scienze Umane per la Formazione "R. Massa" dell'Università degli Studi di Milano Bicocca, ha definito, a partire dall'esperienza dello smart working emergenziale, e sulla base di studi e valutazioni multidisciplinari, un modello per l'implementazione del lavoro agile in ARPA Lombardia e ha predisposto il POLA;

EVIDENZIATO che

- il POLA ha durata per il triennio 2021 – 2023 ed è suddiviso in tre parti:
 - Parte I - Oggetto, finalità e metodologia;
 - Parte II – Le condizioni abilitanti del lavoro agile;
 - Parte III – Modalità attuative lavoro agile;
- coerentemente con le citate Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del dicembre 2020, il POLA prevede "un'applicazione progressiva e graduale" del lavoro agile basata su "un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio" ed è articolato in tre fasi: "fase di avvio", "fase di sviluppo intermedio", "fase di sviluppo avanzato";
- nella fase di avvio, che avrà una durata di 6 mesi, verrà effettuata una sperimentazione con dei progetti pilota su alcune strutture (cantieri) per testare ipotesi di nuovi modelli di organizzazione del lavoro alle diverse realtà di ARPA e quindi per verificare l'effettiva applicabilità del lavoro agile alle specifiche attività dell'Ente e la sua rispondenza agli obiettivi definiti: tale prima fase sarà caratterizzata da un costante monitoraggio degli effetti

dell'applicazione dei nuovi modelli organizzativi in test e da una forte attività di accompagnamento;

- la fase di sviluppo intermedio, della durata di un anno, prevede l'estensione generalizzata dei modelli positivamente testati a tutto l'ente, il monitoraggio sull'attuazione e sugli effetti del piano, l'accompagnamento e la formazione del personale: in tale fase verrà sviluppata l'attività di progettazione e di implementazione delle azioni di sviluppo organizzativo per il miglioramento dello stato di salute dell'amministrazione;
- al termine della fase di sviluppo intermedio verrà effettuato un bilancio di attività e passività: sulla base dei risultati del suddetto bilancio - e delle ulteriori analisi e valutazioni - si definirà un modello a regime, e quindi prenderà avvio la fase di sviluppo avanzato;

VISTE le osservazioni formulate nel corso delle consultazioni con le RSU delle organizzazioni sindacali presenti in ARPA del comparto e della dirigenza (a esito delle riunioni del 24 e del 28 giugno 2021), del CUG, del Comitato paritetico per l'innovazione e del Mobility manager (a esito dell'incontro dell'8 luglio 2021) sul POLA predisposto dall'Amministrazione;

Su proposta del Direttore Affari Istituzionali e Legali di concerto col Direttore Amministrativo;

D E C R E T A

per le motivazioni esposte in premessa e che qui si intendono tutte riportate:

1. di approvare il Piano organizzativo per il lavoro agile in ARPA Lombardia (POLA) come da documento allegato al presente decreto quale parte integrante;
2. di stabilire che la data di decorrenza della fase di avvio del POLA è fissata al 1° ottobre 2021 e che i progetti pilota partiranno una volta conclusa la fase di formazione iniziale del personale coinvolto;
3. di stabilire che l'applicazione del POLA, nella fase di avvio, verrà gestita dalla Direzione Affari Istituzionali e Legali, in accordo con la Direzione Amministrativa per quanto riguarda gli aspetti inerenti la Parte III – Modalità attuative lavoro agile;
4. di dare atto che il POLA verrà tempestivamente adeguato alle disposizioni normative e contrattuali che dovessero intervenire nel corso della sua attuazione.

IL DIRETTORE GENERALE

FABIO CARELLA



Il Responsabile del Procedimento: Direttore Affari Istituzionali e Legali VINCENZO LO IACONO

Il Direttore Amministrativo: TOMMASO RUSSO



LAVORO AGILE IN ARPA LOMBARDIA (POLA)

Indice

Parte I - Oggetto, finalità e metodologia	Pag. 4
1. Oggetto e durata	Pag. 5
2. Finalità	Pag. 7
3. Metodologia	Pag. 8
3.1 Valutazione dello smart working emergenziale	Pag. 9
3.2 Collaborazione con il CUG	Pag. 10
3.3 Analisi di altre esperienze e di studi sul lavoro agile	Pag. 11
3.4 Analisi contesto normativo	Pag. 12
3.5 Analisi di contesto interno	Pag. 13
3.6 Focalizzazione del tema/trama del POLA	Pag. 13
3.7 Analisi delle attività svolte dalle singole strutture – definizione dei cluster e dei modelli di lavoro agile	Pag. 13
3.8 Individuazione dei cantieri	Pag. 14
3.9 Consultazione delle organizzazioni sindacali e degli altri soggetti coinvolti	Pag. 14
Parte II – Le condizioni abilitanti del lavoro agile	Pag. 15
<u>Sezione I - Analisi di contesto interno ed esterno</u>	Pag. 15
1. Mission di ARPA Lombardia	Pag. 16
2. Principali attività di Arpa Lombardia	Pag. 16
3. Organi di ARPA Lombardia	Pag. 17
4. Struttura organizzativa	Pag. 18
5. Il sistema di controllo interno	Pag. 18
5.1 Programmazione delle attività e definizione degli obiettivi	Pag. 19
5.2 Organizzazione delle attività e divisione del lavoro, attribuzioni di poteri e responsabilità	Pag. 19
5.3 Sistema di comunicazione e piattaforma digitale	Pag. 20
5.4 Controlli interni	Pag. 21
5.4.1 Controllo strategico	Pag. 21
5.4.2 Controllo dell'attività svolta	Pag. 22
5.4.3 Controllo contabile	Pag. 22
5.4.4 Controllo dei Settori sui Dipartimenti	Pag. 22
5.4.5 Internal audit	Pag. 22
5.4.6 Prevenzione corruzione e trasparenza	Pag. 23
6. Formazione	Pag. 24
7. Clima organizzativo	Pag. 25

8. Risorse umane	Pag. 25
9. Sedi di Lavoro	Pag. 29
10. Programmazione delle attività, performance e sistema di valutazione delle prestazioni	Pag. 29
11. ICT, Sistemi Informativi e Transizione digitale	Pag. 33
<u>Sezione II - Valutazione delle condizioni abilitanti del lavoro agile e miglioramento organizzativo</u>	
Pag. 40	
1. Lo stato di salute dell'Amministrazione	Pag. 41
2. Modello di valutazione delle condizioni abilitanti	Pag. 41
1. Organizzazione	Pag. 42
2. Risorse Umane	Pag. 44
3. Sedi di lavoro	Pag. 45
4. Programmazione delle attività	Pag. 45
5. ICT, Sistemi Informativi e Transizione Digitale	Pag. 47
Parte III – Modalità attuative lavoro agile	
Pag. 49	
1. Lavoro agile	Pag. 50
2. Organizzazione spaziale del lavoro agile	Pag. 50
3. Programmazione delle attività nel lavoro agile	Pag. 51
4. Luoghi e modalità di svolgimento della prestazione lavorativa	Pag. 54
5. Trattamento giuridico economico	Pag. 56
6. Obblighi di custodia e riservatezza	Pag. 57
7. Sicurezza sul lavoro	Pag. 57
8. Accordo individuale di lavoro	Pag. 58
9. Recesso dall'accordo individuale di lavoro agile	Pag. 59

Parte I - Oggetto, finalità e metodologia

1. Oggetto e durata

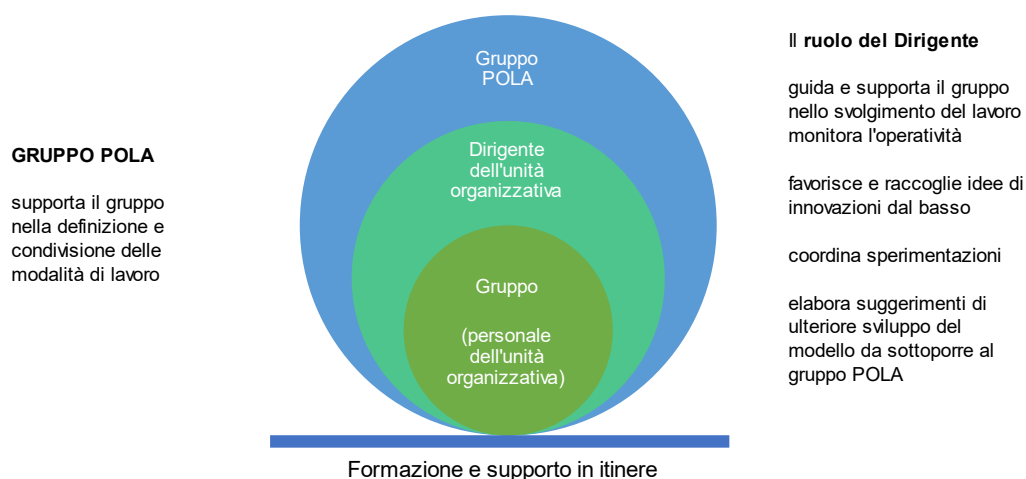
Il presente Piano contiene il modello organizzativo adottato da ARPA Lombardia per l'introduzione di modalità di lavoro agile finalizzate a coniugare l'obiettivo di fornire un servizio alla collettività sempre migliore con l'obiettivo di migliorare il benessere e la qualità di vita delle persone che lavorano nell'Ente con ricadute positive su società e ambiente.

Il Piano ha durata per il triennio 2021 – 2023.

Coerentemente con le linee guida della funzione pubblica del 9 dicembre 2020 il Piano prevede "un'applicazione progressiva e graduale" del lavoro agile basato su "un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio" ed è articolato in tre fasi: "FASE DI AVVIO", "FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO", "FASE DI SVILUPPO AVANZATO".

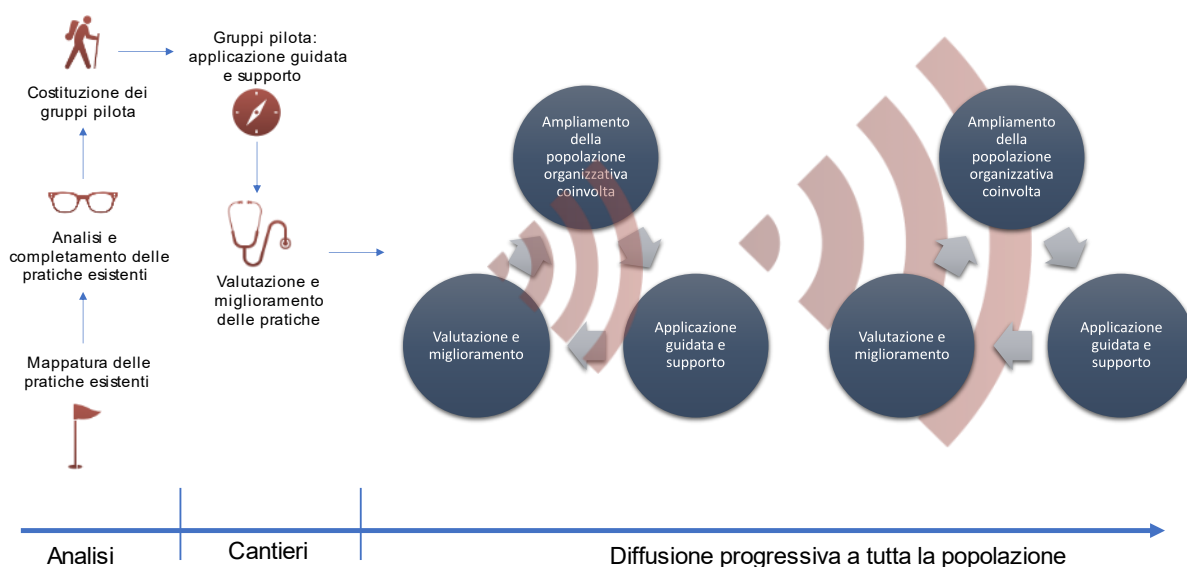
Nella FASE DI AVVIO, che avrà una durata di 6 mesi, verranno effettuati dei progetti pilota per testare ipotesi di nuovi modelli di organizzazione del lavoro alle diverse realtà di ARPA (cantieri) e quindi per verificare l'effettiva applicabilità del lavoro agile alle specifiche attività dell'Ente e la sua rispondenza agli obiettivi definiti. Tale prima fase sarà caratterizzata da un costante monitoraggio degli effetti dell'applicazione dei nuovi modelli organizzativi in test e da una forte attività di accompagnamento e formazione delle persone coinvolte secondo il modello sottoindicato:

I gruppi pilota: la loro struttura e il supporto loro fornito



Tenendo conto dei risultati ottenuti e delle valutazioni nel frattempo effettuate si procederà ad una graduale **estensione del testing ad altre strutture**.

Lo sviluppo progressivo tramite cantieri del lavoro agile in ARPA Lombardia



Al termine della fase di avvio verrà effettuata un'analisi dei risultati prodotti e, all'occorrenza, si procederà agli eventuali opportuni aggiornamenti dei modelli.

Quindi si passerà alla **FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO**, che prevede l'estensione generalizzata dei modelli positivamente testati a tutto l'ente ed una **forte attività di monitoraggio** relativamente all'attuazione ed agli effetti del piano e di **accompagnamento e formazione** del personale. In tale fase verrà sviluppata l'attività di **progettazione e di implementazione delle azioni** di sviluppo organizzativo **per il miglioramento dello "stato di salute dell'amministrazione"**. Tale fase ha una durata di 1 anno. Al termine di questa fase verrà effettuato un **bilancio di attività e passività** secondo un modello che verrà definito. Sulla base dei risultati del suddetto bilancio e delle ulteriori analisi e valutazioni condotte si definirà un modello a regime e quindi prenderà avvio la **FASE DI SVILUPPO AVANZATO**.

Dopo l'avvio a regime dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro verrà **effettuata con cadenza annuale una verifica** sull'attuazione e sull'efficacia del piano, anche tenendo conto delle risultanze del monitoraggio e delle azioni di sviluppo organizzativo implementate e verranno approvati gli opportuni aggiornamenti del Piano.

I risultati dell'attuazione del POLA, rilevati in sede di monitoraggio nelle diverse fasi del progetto, saranno discussi da un **Osservatorio** costituito da due rappresentanti

dell'amministrazione, un rappresentante del CUG, un rappresentante del Comitato paritetico per l'innovazione, rappresentanti delle organizzazioni sindacali e un rappresentante delle RSU. Ai lavori dell'Osservatorio possono partecipare esperti delle materie trattate designati dall'Amministrazione e dalle organizzazioni sindacali.

Stante l'attuale fase emergenziale i nuovi modelli organizzativi si **appliceranno**, nella prima fase di avvio, compatibilmente con la normativa speciale per il contrasto al coronavirus, a tutti i lavoratori delle **strutture cantiere**, prescindendo tuttavia dalla sottoscrizione del contratto individuale di lavoro agile – verranno sperimentate delle ipotesi di accordo tra lavoratore e Amministrazione che costituiranno quadro di riferimento per la regolamentazione del lavoro agile; **nelle altre strutture si applicerà la disciplina del lavoro agile emergenziale** secondo la prevista regolamentazione speciale.

Il presente piano verrà tempestivamente adeguato alle disposizioni normative e a quelle dei contratti collettivi nazionali di lavoro che dovessero disporre in modo diverso rispetto a quanto da esso previsto.

2. Finalità

Il presente piano è finalizzato a realizzare un percorso di riorganizzazione complessiva del lavoro in ARPA fondato su criteri di elasticità nella gestione dell'attività lavorativa col fine ultimo di realizzare il seguente paradigma:



3. Metodologia

Per la predisposizione del POLA si è utilizzato un approccio metodologico basato sui seguenti criteri:

- approccio laico finalizzato a cogliere lo spirito e le opportunità che queste nuove modalità di organizzazione del lavoro prospettano per l'organizzazione, per chi ne fa parte e per la società, fondato su analisi e valutazione di esperienze interne ed esterne;
- massima attenzione per la persona che deve rimanere al centro di ogni progetto di riorganizzazione del lavoro;
- coinvolgimento delle persone e delle diverse istanze rappresentative di interessi;
- prudenza e gradualità nell'implementazione delle diverse misure per evitare rischi per l'organizzazione e per le persone;
- monitoraggio continuo per intervenire tempestivamente con le opportune correzioni di rotta.

L'approccio metodologico si è realizzato attraverso i passaggi di seguito indicati:

- valutazione dei risultati delle indagini interne svolte sullo smart working emergenziale;
- definizione di una politica del lavoro agile formalizzata nel piano pluriennale delle attività di ARPA;
- condivisione delle linee generali del POLA da parte dell'alta dirigenza ed istituzione di un gruppo esecutivo composto, dal Direttore generale, dal Presidente del CUG e da altri 4 direttori di ARPA e da due docenti universitari esperti, rispettivamente, in psicologia del lavoro ed in organizzazione del lavoro (Gruppo POLA), con il compito di curare le fasi di predisposizione e di attuazione del POLA;
- collaborazione con il CUG;
- esame di studi sul lavoro agile in ambito pubblico (kit di riuso realizzato nell'ambito del Progetto VeLA, schema POLA redatto da Assoarpa);
- analisi e valutazione di altri POLA;
- analisi e valutazione di altre esperienze di regolamentazione del lavoro agile nel settore privato;
- analisi del contesto normativo;
- analisi del contesto interno;
- focalizzazione del tema/trama del POLA;
- presentazione alle organizzazioni sindacali delle linee di sviluppo del progetto;

- definizione di un modello per la valutazione dello stato di salute dell'amministrazione che costituisce la base per l'individuazione delle azioni di miglioramento e del conseguente sviluppo e/o implementazione del POLA;
- analisi delle attività svolte dalle strutture di ARPA al fine di individuare dei gruppi di attività (cluster) aventi caratteristiche omogenee sotto il profilo dello svolgimento delle prestazioni lavorative in possibili modalità agili;
- definizione di un modello di lavoro agile per ciascuno dei cluster di attività individuati;
- individuazione di strutture organizzative di ARPA (cantieri) per testare i modelli di lavoro agile definiti;
- predisposizione del POLA;
- presentazione del POLA alle organizzazioni sindacali, al CUG, al Comitato paritetico per l'innovazione e al mobility manager e consultazione degli stessi.

3.1 Valutazione dello smart working emergenziale

L'amministrazione ha svolto nella primavera del 2020 un audit interno finalizzato a:

- Verificare gli **effetti** dello smart working **sull'organizzazione del lavoro, sulla produttività, sulle persone;**
- Acquisire informazioni utili alla valutazione di **possibili scenari** di lavoro agile **in regime ordinario.**

L'audit è stato svolto dalla struttura di Internal auditing ed è consistito in:

- Analisi del contesto di attuazione dello smart working emergenziale;
- Predisposizione di un questionario;
- Interviste individuali guidate ai RUO;
- Discussione con i direttori dei risultati delle interviste ai RUO;
- Predisposizione di un report finale in forma aggregata dei risultati.

L'audit ha restituito i seguenti risultati positivi sull'esperienza dello smart working emergenziale:

- Notevole capacità di risposta del personale soprattutto in termini di organizzazione del lavoro per programmi di lavoro e per obiettivi di breve periodo, di sviluppo di capacità di utilizzo di nuovi strumenti di lavoro e di comunicazione;
- Regolare svolgimento delle prestazioni richieste;
- Mantenimento degli standard prestazionali per le attività svolte;
- Adeguatezza dei sistemi informativi;
- Sentiment positivo rispetto al lavoro agile in una prospettiva post emergenziale.

I risultati dell'audit sono stati condivisi organizzando due **workshop**, il primo con i direttori di ARPA, il secondo con tutti gli altri dirigenti, a cui hanno partecipato il Presidente e Direttore generale di ARPA e due docenti universitari esperti in organizzazione del lavoro e in psicologia del lavoro.

3.2 Collaborazione con il CUG

Si è instaurato un rapporto di massima collaborazione con il CUG per la condivisione di argomenti e idee relativamente al tema della riorganizzazione del lavoro in ARPA.

Nell'ambito di questo rapporto è stato condiviso l'esito dell'audit sul lavoro agile emergenziale e sono state avviate da parte del CUG le seguenti iniziative:

1. un'indagine sul lavoro agile emergenziale rivolta a tutti i lavoratori di ARPA;
2. quattro focus group sui dipartimenti di Milano e Monza Brianza, Mantova e Cremona.

Da queste attività è emerso quanto segue:

- adeguatezza dei sistemi informativi aziendali rispetto alle esigenze dello smart working;
- valutazione positiva di utilizzo delle applicazioni informatiche per riunioni di lavoro con i colleghi, per i corsi, per gli incontri con le aziende e con altre istituzioni coinvolte nei processi con sottolineatura della semplicità di interlocuzione con l'esterno sia per quanto riguarda la facilità di programmazione sia per il risparmio di tempo nei trasferimenti rispetto alle modalità pre-pandemia;
- forte coinvolgimento dei lavoratori nel proprio lavoro derivante anche dal riconoscimento di un notevole valore sociale della funzione di ARPA rispetto alla tutela degli interessi della collettività;
- capacità di adattamento dei lavoratori alle nuove esigenze organizzative derivanti dalla situazione emergenziale senza incidere negativamente sui risultati di performance;
- segnalazione dell'opportunità di un parziale adeguamento del sistema di programmazione delle attività e di definizione degli obiettivi, con un maggior coinvolgimento dei lavoratori;
- esigenza di tenere adeguati livelli di comunicazione interpersonale relativamente alla attività lavorativa.

3.3 Analisi di altre esperienze e di studi sul lavoro agile

Per la definizione dei contenuti del POLA è stato preliminarmente effettuata un'analisi degli studi e delle esperienze condotte da altre amministrazioni pubbliche e da imprese private.

Importanti spunti si sono tratti dal Piano della performance approvato da Regione Lombardia con d.g.r. n. 4230 del 29/01/2021 in cui sono contenuti degli indirizzi sul lavoro

agile che evidenziano l'importanza di mettere al centro del POLA un'organizzazione del lavoro fondata sulla realizzazione di obiettivi con conseguente rimodulazione del tradizionale sistema di lavoro basato sulla presenza fisica del lavoratore nella sede dell'ente.

Particolarmente utile si è rilevato il kit di riuso messo a disposizione delle amministrazioni pubbliche nell'ambito del Progetto VeLA, contenente linee guida, materiali e strumenti utili nei seguenti ambiti: organizzazione e performance, monitoraggio, riprogettazione spazi fisici, sviluppi tecnologici, sicurezza sul lavoro, comunicazione e formazione.

Per la definizione degli aspetti regolamentari della disciplina del lavoro agile in Arpa sono stati anche analizzati lo schema di POLA e lo schema di accordo individuale predisposti da Assoarpa, i contenuti dei POLA adottati da altre amministrazioni pubbliche, in particolare quelli del Comune di Bologna e del Comune di Bari e i contenuti di altre esperienze di regolamentazione del lavoro agile nel settore privato (accordo sindacale TIM sul lavoro agile del 4 agosto 2020).

3.4 Analisi contesto normativo

La Legge n. 81/2017 all'art 18 detta disposizioni sul lavoro agile. Secondo tale disposizione normativa il lavoro agile:

- è un mezzo per incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa.

L'art. 14, comma 1, Legge 7 agosto 2015, n. 124 (come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, lettera a), del D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77 e dall'art. 1, c. 2 del d.l. 56/2021) prevede che le amministrazioni pubbliche redigano, entro il 31 gennaio di ciascun anno il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del piano della performance:

- sentite le organizzazioni sindacali;
- prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15% dei lavoratori possa avvalersene;
- garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Sul lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni sono state emanati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica due atti di indirizzo e specificatamente la Direttiva 3/2017 e le Linee guida sul POLA del 9 dicembre 2020.

Tali atti mettono in evidenza i seguenti aspetti organizzativi del lavoro agile:

- necessità di rivedere l'organizzazione del lavoro nel suo complesso passando dalla logica del controllo a quella delle responsabilità dei risultati con l'obiettivo di favorire la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita e di conseguire miglioramenti dell'efficienza dell'amministrazione;
- assunzione di scelte organizzative ponderate basate sull'analisi del contesto dell'ente e sull'esistenza di determinate condizioni abilitanti;
- prudenza e gradualità nell'introduzione dei nuovi modelli organizzativi con un monitoraggio della loro efficacia anche sotto il profilo della performance organizzativa ed individuale.

3.5 Analisi di contesto interno

È stata effettuata un'analisi del contesto interno finalizzata alla valutazione degli aspetti ritenuti rilevanti ai fini dell'introduzione del lavoro agile. La suddetta analisi, che è stata utilizzata per la valutazione dello stato di salute dell'amministrazione, è illustrata nella Parte II del presente Piano.

3.6 Focalizzazione del tema/trama del POLA

Il POLA di ARPA parte dalla **valutazione dello stato di salute dell'amministrazione** relativamente ad alcuni aspetti organizzativi fondamentali alla quale faranno seguito la programmazione ed implementazione di **azioni di miglioramento** e parallelamente coerenti step di sviluppo del lavoro agile.

Il Piano è quindi uno **strumento finalizzato in prospettiva al miglioramento dell'organizzazione**, cioè ad avere un'organizzazione sempre più efficiente ed un'organizzazione nella quale le relazioni sono fondate sulla fiducia e nella quale le persone potranno esprimere al meglio le proprie professionalità e ben conciliare le esigenze di vita con le esigenze di lavoro.

Il lavoro agile che nell'originario punto di partenza della riflessione era il fine del POLA diventa in prospettiva *uno* degli aspetti che contribuisce a migliorare lo stato di salute dell'ente.

La valutazione dello stato di salute viene effettuata sulla base del modello descritto nella Parte II, Sezione II del presente Piano.

3.7 Analisi delle attività svolte dalle singole strutture – definizione dei cluster e dei modelli di lavoro agile

È stata effettuata un'analisi delle attività lavorative svolte in ARPA per individuare dei **gruppi di attività (cluster)** aventi caratteristiche omogenee sotto il profilo della possibile organizzazione del lavoro in modalità agile.

L'analisi è stata svolta con interviste mirate ai Direttori centrali, ai Direttori di settore e ai Direttori di dipartimento.

Al termine dell'analisi si è giunti alla conclusione di classificare le attività lavorative in tre gruppi omogenei (cluster):

- Cluster I - **Lavoro ad alta flessibilità** (riguarda prevalentemente i funzionari addetti a servizi generali per il funzionamento dell'ente);
- Cluster II - **Lavoro di equipe operative ad alta flessibilità** (riguarda prevalentemente i funzionari addetti ad attività tecnico-ambientale);
- Cluster III - **Lavoro per fasi** (riguarda prevalentemente gli operatori di ARPA con prevalenti funzioni esecutive/di supporto ed i laboratoristi).

Tenuto conto delle specificità dei singoli cluster è stato definito per ognuno di essi uno specifico modello di organizzazione del lavoro agile.

3.8 Individuazione dei cantieri

Partendo dalla considerazione che l'introduzione del lavoro agile a regime determinerà importanti cambiamenti nell'organizzazione dell'ente e nella vita delle persone che ne fanno parte nonché dei riflessi sulle attività dell'ente, si è deciso di adottare un approccio graduale e sperimentale. Per questo motivo ed in conformità alle indicazioni delle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 dicembre 2020 si è deciso di far precedere l'avvio a regime del lavoro agile da una fase di test dei modelli di lavoro agile ipotizzati su alcune strutture di ARPA (cantieri-progetti pilota). Tali cantieri sono stati individuati coinvolgendo nella decisione tutti i Direttori Centrali, di Settore e di Dipartimento di ARPA. I cantieri sono stati individuati in modo da rappresentare significativamente le diverse realtà di ARPA e tenuto conto delle esigenze funzionali ed organizzative collegate alla situazione emergenziale in corso.

I cantieri verranno accompagnati e monitorati secondo quanto descritto nel precedente paragrafo 1. Tenuto conto dei risultati dei cantieri o di ulteriori esigenze rilevate, nonché dell'evolversi della situazione emergenziale, la sperimentazione potrà essere estesa già durante la prima fase di avvio del POLA ad altre strutture.

3.9 Consultazione delle organizzazioni sindacali e di altri soggetti coinvolti

È stata effettuata una consultazione della RSU, delle organizzazioni sindacali presenti in ARPA del comparto e della dirigenza, del CUG, del Comitato paritetico per l'innovazione e del mobility manager.

Sulla base delle osservazioni pervenute si sono apportate al documento predisposto dall'Amministrazione alcune integrazioni e modifiche.

Parte II – Le condizioni abilitanti del lavoro agile
Sezione I - Analisi di contesto interno ed esterno

1. Mission di ARPA Lombardia

ARPA Lombardia è un ente di diritto pubblico istituito dalla Regione Lombardia con la **Legge Regionale n. 16 del 14 agosto 1999**.

ARPA Lombardia, a norma della legge istitutiva, persegue le seguenti finalità:

- supportare le competenti istituzioni nelle valutazioni di carattere ambientale;
- monitorare lo stato dell'ambiente, informare la comunità di riferimento e svolgere azioni di sensibilizzazione su tali tematiche;
- controllare la corretta applicazione della normativa ambientale.

2. Principali attività di ARPA Lombardia

I principali servizi erogati da ARPA Lombardia possono così raggrupparsi:

- controllo sul rispetto delle norme e delle autorizzazioni ambientali attraverso verifiche programmate e verifiche su situazioni contingenti anche a seguito di segnalazioni;
- rilascio di pareri ai competenti enti in sede di rilascio di autorizzazioni ambientali;
- monitoraggio dei fattori d'inquinamento ambientale;
- gestione delle informazioni ambientali;
- promozione, educazione e formazione ambientale;
- promozione, ricerca e diffusione dell'innovazione.

Di seguito sono riportate le principali aree di attività di ARPA Lombardia:



3. Organi di ARPA Lombardia

Ai sensi dell'articolo 11 della Legge Regionale 16/1999, come modificata dalla L.R. 28/2017, sono organi di ARPA il Presidente, il Direttore Generale, il Collegio dei Revisori e il Comitato di indirizzo. Le attribuzioni degli organi dell'Agenzia sono stabilite dalla Legge istitutiva e dettagliate nel Regolamento organizzativo, approvato con Decreto del Presidente – Amministratore Unico n. 7 del 07/07/2020.

Il **Comitato di Indirizzo** è composto dall'Assessore regionale competente in materia di ambiente (con funzioni di Presidente), dall'Assessore regionale competente in materia di sanità, dal Presidente dell'Unione Province Lombarde (UPL), dal Presidente dell'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) Lombardia, da un rappresentante delle associazioni ambientaliste e da un rappresentante delle associazioni delle imprese esercenti attività produttive. Il Comitato di indirizzo propone alla Giunta regionale le linee guida per la predisposizione del Piano triennale di attività di ARPA, nel rispetto del programma triennale nazionale di cui all'art. 10 della legge 132/2016; esercita una funzione consultiva sugli atti di programmazione, sul tariffario delle prestazioni ARPA, sui regolamenti di organizzazione e contabilità e sulla relazione annuale sullo stato di avanzamento del Piano triennale di attività.

Il **Presidente** di ARPA determina, nell'ambito delle priorità strategiche definite dal Presidente della Giunta regionale e in coerenza con le linee guida approvate dalla Giunta regionale, gli indirizzi programmatici per la gestione dell'Agenzia e approva, su proposta del Direttore Generale, gli atti di programmazione, i regolamenti di organizzazione e contabilità, il tariffario delle prestazioni di ARPA, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza. Compete altresì al Presidente la verifica sull'attuazione del Piano triennale di attività dell'Agenzia, nonché la nomina del Direttore Generale e su proposta di quest'ultimo del vicedirettore.

Il **Direttore Generale** è il rappresentante legale dell'Agenzia; ad esso spettano l'assunzione degli atti gestionali e la proposta degli atti di programmazione al Presidente, sentito il Comitato di indirizzo.

Il **Collegio dei Revisori** esercita funzioni di controllo e verifica contabile, attua le verifiche trimestrali di cassa e vigila sulla regolarità contabile e sull'efficienza amministrativa dell'Agenzia; predispose la relazione esplicativa al bilancio di previsione e la relazione sull'andamento della gestione riferita al conto consuntivo. I risultati delle attività del Collegio dei Revisori sono riportati al Presidente dell'Agenzia, al Direttore Generale, al Comitato di Indirizzo, al Consiglio regionale e al Presidente della Giunta regionale.

4. Struttura organizzativa

ARPA Lombardia è articolata in una struttura centrale ed in strutture periferiche.

La struttura centrale:

- programma le attività dell'Agenzia;
- svolge tutte le funzioni trasversali (amministrazione, personale, ICT, etc.);
- gestisce la rete laboratoristica;
- gestisce alcune attività tecniche, fra le quali: monitoraggio delle emissioni in atmosfera, monitoraggio della qualità dell'aria, modellistica atmosferica, monitoraggio qualitativo delle acque, tutela delle risorse naturali e della biodiversità, servizio meteorologico e rete idro meteo regionale, nivometereologia, monitoraggio geologico, usi sostenibili delle acque;
- svolge attività di supporto, indirizzo e controllo delle strutture provinciali.

La Struttura centrale è articolata in **Direzioni, Settori Tematico-Funzionali e Unità organizzative**.

Le Strutture dipartimentali:

- effettuano le attività tecniche sul territorio (controlli, ispezioni, etc.);
- forniscono supporto tecnico agli Enti locali mediante il rilascio di pareri tecnici.

I Dipartimenti sono articolati in **Unità organizzative**, alcune con competenza limitata al territorio di una sola provincia, altre con competenza estesa al territorio di due province.

Al vertice delle Direzioni, dei Settori Tematico-Funzionali e dei Dipartimenti sono posti dei "**Direttori**".

5. Il sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno di ARPA è costituito da un insieme di **regole, procedure e strutture organizzative** finalizzate a consentire - attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi - una conduzione dell'Ente **corretta, coerente** con gli obiettivi prefissati e **trasparente**.

Il sistema di controllo è essenzialmente finalizzato a fornire una ragionevole sicurezza sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- conformità dell'azione dell'ente e dei propri funzionari alla normativa vigente;
- realizzazione delle finalità dell'ente in modo efficace ed efficiente;
- attendibilità delle informazioni riguardanti la gestione dell'ente (bilancio, risultati conseguiti, etc.).

Fanno parte del sistema di controllo interno tutti gli strumenti e le azioni che diminuiscono i rischi che possono pregiudicare la realizzazione dei suddetti obiettivi. Di

seguito vengono sinteticamente illustrati i principali elementi del sistema di controllo di ARPA.

5.1 Programmazione delle attività e definizione degli obiettivi

L'Agenzia ha un articolato sistema di programmazione delle attività che viene descritto nel successivo paragrafo 9 unitamente al sistema della performance.

5.2 Organizzazione delle attività e divisione del lavoro, attribuzioni di poteri e responsabilità

- Proceduralizzazione delle attività: la gran parte dei processi di ARPA sono disciplinati da: regolamenti interni, procedure del sistema qualità, istruzioni operative, circolari e linee guida.

- Certificazioni di qualità: l'Agenzia è in possesso di **certificazione ISO 9001:2015** per tutte le sedi ARPA e per tutti i processi. Nel dicembre 2012, in coerenza con la riorganizzazione della rete laboratoristica prevista dal Progetto Laboratori, le sedi precedentemente accreditate singolarmente sono confluite nell'accreditamento del Laboratorio Multisito dell'Agenzia, approvato da ACCREDIA.

- Responsabilità e poteri di firma: Le funzioni delle singole strutture organizzative, i poteri e responsabilità della dirigenza sono definite nel Regolamento organizzativo di ARPA approvato con Decreto del Presidente - Amministratore Unico n. 14 del 25/06/2019 e nel Provvedimento organizzativo approvato dal Direttore Generale con decreto n. 631 del 28 novembre 2019. L'Ente, inoltre, con l'adozione del decreto del Direttore Generale n. 236 del 15 maggio 2014 - "Regolamento per le modalità di esercizio della responsabilità dirigenziale, la disciplina dei procedimenti amministrativi e l'accesso ai documenti amministrativi", ha individuato la titolarità delle funzioni di Responsabile dell'istruttoria e di Responsabile del procedimento, definendone competenze e poteri di firma. Responsabilità e poteri di firma dei dipendenti che effettuano attività di monitoraggio e controlli/ispezioni ambientali sono definiti nel Sistema qualità dell'Ente e nel "Regolamento per la disciplina delle attività di controllo" approvato con decreto del Direttore Generale n. 771 del 23 dicembre 2010.

- Organigramma e mansionari: Sul **sito web** dell'Agenzia è pubblicato l'organigramma dell'ARPA, con i nominativi dei Direttori e dei Responsabili di Unità Organizzativa. Sul **sito intranet (Arpanet)** sono presenti organigrammi e mansionari (link "organigrammi e mansionari") di tutte le strutture dell'Agenzia. Sul **sito intranet (Arpanet)**, al link "rubrica", per ciascun lavoratore è indicata la sede, il settore o dipartimento e l'unità organizzativa a cui è assegnato, nonché la funzione svolta.

5.3 Sistema di comunicazione e piattaforma digitale

ARPA è dotata di un sistema informativo che è finalizzato ad **assicurare**, attraverso diversi canali, **efficienza, trasparenza, controllo e sicurezza** dei processi e dei dati, nonché **informazione e trasparenza** sui principali fatti di gestione e sui dati ambientali di cui è in possesso.

La piattaforma Digitale, elemento essenziale del sistema di comunicazione, è costituita da:

- Infrastrutture Tecnologiche, Rete, Apparati di Sicurezza e Postazioni di lavoro;
- Sistemi Informativi Ambientali e Amministrativi;
- Sistemi di collaborazione e di comunicazione;
- Sito Web.

Attraverso il **sito web** è possibile accedere ad informazioni che riguardano l'organizzazione di ARPA e l'informazione ambientale. Sono pubblicati sul sito, tra le altre informazioni, gli organigrammi, i piani pluriennali e programmi annuali, i bilanci, il tariffario, i bandi di concorso e gli esiti delle selezioni, i bollettini di dati ambientali, i contatti per le sedi, l'URP e le segnalazioni di emergenze ambientali ed altre informazioni utili, il nominativo del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Sul sito viene inoltre pubblicato il **Rapporto sullo Stato dell'Ambiente (RSA)**.

Il **sito Arpanet** ad accesso ristretto, limitato agli utenti interni collegati alla rete intranet, che consente al personale dell'Agenzia di accedere a regolamenti e documenti (es. regolamenti interni, procedure del Sistema qualità, documenti del Centro Documentazione, casella di posta elettronica etc.), informazioni di carattere generale (es. documentazione su corsi di formazione, rubrica telefonica, etc.) e banche dati.

Un altro canale informativo è l'**Ufficio Relazione con il Pubblico (URP)** dell'Agenzia che fornisce informazioni in ordine all'attività dell'Ente ed ai procedimenti, all'accesso all'informazione ambientale ed agli atti, riceve segnalazioni e reclami. Nel sito web sono specificati funzioni e modalità d'accesso al servizio.

5.4 Controlli interni

Per attività di controllo interno o, più semplicemente, **controlli interni** si intendono tutte quelle azioni **direttamente** orientate a verificare:

- la realizzazione dei piani e della *mission* dell'Ente (controllo strategico);

- l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione dell'Ente e dei propri funzionari (controlli manageriali);
- la regolarità amministrativa, contabile, tecnica e di esecuzione (controlli di conformità).

I controlli interni di ARPA possono essere preventivi, concomitanti o successivi e coinvolgono, secondi diversi livelli di responsabilità, gli Organi, i dirigenti ed altri funzionari dell'Agenzia. Essi sono articolati su tre livelli:

- controlli di I livello, cioè controlli diretti sulle attività, svolti in modo diffuso e continuativo dai dirigenti, dai Responsabili di processo e di procedimento, dai funzionari addetti alle specifiche attività, ciascuno secondo la propria competenza;
- controlli di II livello, finalizzati a verificare l'adeguatezza e il corretto svolgimento dei controlli di I livello e controlli strutturati (test di conformità, misurazione dei risultati, verifica dell'efficienza, etc.), svolti periodicamente dagli organi e dalle strutture competenti;
- controlli di III livello finalizzati a monitorare il funzionamento del sistema di controllo e a supportare gli organi e le strutture nell'introduzione di possibili misure di miglioramento.

5.4.1 Controllo strategico

A norma dell'art. 12 della L.R. 16/1999 compete al Presidente verificare l'attuazione del Piano triennale delle attività. Il Nucleo di Valutazione delle prestazioni, istituito a norma delle vigenti norme statali e regionali, verifica il corretto funzionamento del sistema della performance dell'Ente anche attraverso una serie di verifiche sul processo di definizione degli obiettivi e di valutazione del loro raggiungimento.

5.4.2 Controllo dell'attività svolta

ARPA effettua il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi previsti negli atti di programmazione attraverso specifici indicatori:

- indicatori quantitativi per la misurazione dell'attività operativa attraverso strumenti standardizzati di reportistica;
- indicatori di programma, tipici dell'attività di indirizzo e controllo, per la misurazione dello stato di avanzamento della programmazione operativa rispetto a quanto pianificato.

ARPA si è dotata di un business model ed ha definito per gran parte delle attività tecniche dei temi medi di procedimento che costituiscono criteri di riferimento in sede di programmazione delle attività e di verifica dei risultati.

Inoltre, lo svolgimento delle attività tecniche viene monitorato attraverso applicativi gestionali nei quali vengono inseriti i dati di programmazioni e gli step di avanzamento delle attività.

Gli applicativi in uso sono descritti nel par. 11 Information and Communication Technology, Sistemi Informativi e Transizione Digitale.

5.4.3 Controllo contabile

A norma dell'art. 14 della L.R. n. 16/1999 e dell'art. 6 del Regolamento organizzativo, il Collegio dei revisori di ARPA esercita funzioni di controllo e verifica contabile, effettua le verifiche trimestrali di cassa, vigila sulla regolarità contabile e sull'efficienza amministrativa dell'Agenzia.

5.4.4 Controlli dei Settori sui Dipartimenti

I Settori tematico funzionali hanno tra le loro funzioni anche quella di controllare lo svolgimento delle attività dei Dipartimenti. Tale funzione è prevista dal Regolamento organizzativo e riguarda il controllo delle attività attraverso forme di reporting, nonché la verifica dell'osservanza degli indirizzi, procedure, metodologie e standard di qualità definiti.

5.4.5 Internal audit

ARPA Lombardia ha attivato già nel 2011 la funzione d'Internal Audit che ha principalmente il ruolo di valutazione e gestione dei rischi, valutazione del sistema di controllo interno, supporto al management per migliorare l'efficacia ed efficienza delle attività strategiche e operative.

L'azione di Internal Audit si sviluppa secondo Piani annuali di Audit che, coordinandosi con gli strumenti di programmazione dell'Agenzia, tengono in considerazione prioritaria la funzione di supporto alle scelte strategico-gestionali, attraverso gli opportuni interventi di valutazione, consulenza e monitoraggio.

In particolare, i piani di audit prevedono azioni finalizzate al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- miglioramento dell'efficienza;
- ottimizzazione organizzativa e degli strumenti gestionali;
- sviluppo del sistema di controllo interno;
- consolidamento e sviluppo della valutazione dei rischi;

- realizzazione d'interventi di audit, tenuto conto degli esiti del Risk Assessment, dell'importanza delle attività per l'Agenzia, nonché di particolari situazioni di criticità od emergenza.

5.4.6 Prevenzione corruzione e trasparenza

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) è lo strumento attraverso il quale ARPA individua le strategie e le azioni per la prevenzione ed il contrasto della corruzione.

Il Piano:

1. individua le attività dell'Ente più esposte al rischio corruzione;
2. valuta i sistemi di prevenzione e contrasto esistenti ed individua gli opportuni miglioramenti e integrazioni al fine di contrastare più efficacemente i rischi di commissione del reato e, comunque, di ridurli ad un livello accettabile.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e trasmesso a tutto il personale ARPA, ai componenti del Nucleo di Valutazione e ai Revisori dei Conti. Il Piano è coordinato con il Piano della performance e redatto conformemente agli indirizzi e alle linee guida fornite dall'Organismo regionale per le attività di controllo (ORAC).

Il Piano contiene:

- l'esame dell'organizzazione dell'Ente e la valutazione del contesto interno ed esterno;
- la mappatura dei processi fondamentali con individuazione dei processi a rischio corruzione;
- il documento di valutazione dei rischi specifici, dove per ogni sottofase dei processi a rischio corruzione vengono individuati e valutati i rischi specifici di fase, il sistema di controllo esistente e gli eventuali miglioramenti specifici del sistema di prevenzione;
- i miglioramenti generali del sistema di prevenzione sulla base di quanto previsto dalla Legge n. 190/2012 e dal Piano nazionale anticorruzione;
- gli obiettivi organizzativi e individuali per il miglioramento del sistema di prevenzione;
- gli obblighi di pubblicazione ai sensi del d.lgs. 33/2013, con indicazione dei relativi soggetti responsabili della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati, le modalità e le frequenze di pubblicazione.

6. Formazione

Le responsabilità e le modalità operative con le quali vengono gestite le attività di formazione e aggiornamento rivolte al personale dipendente di ARPA Lombardia sono disciplinate da una procedura interna.

L'individuazione dei fabbisogni formativi viene effettuata dalle singole direzioni; l'attività di raccolta dei fabbisogni, effettuata con cadenza annuale, è coordinata dall'Ufficio Formazione. L'effettiva opportunità di realizzazione delle azioni formative individuate viene valutata alla luce di importanti fattori di contesto quali:

- obiettivi strategici dell'Agenzia;
- attività previste dal Piano Pluriennale e dal Programma Annuale dell'Agenzia;
- formazione da erogare a fronte di specifici obblighi normativi (es. formazione ex D.Lgs. 81/2008 in materia di prevenzione e protezione della salute oppure ex L. 190/2012 in materia di anticorruzione nella PA ecc.).

I contenuti della dell'offerta formativa interna vengono formalizzati nel Piano Annuale della Formazione, nel rispetto dei limiti di spesa imposti dalla normativa nazionale e dalle direttive regionali per le attività di formazione del personale. La proposta di PAF viene sottoposta a valutazione del Desk Formazione e approvata con Decreto del DG, previo svolgimento dei passaggi previsti dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL).

Le iniziative formative interne dedicate al personale ARPA, previste dal Piano Annuale della Formazione, vengono realizzate dall'Ufficio Formazione in sinergia con i Responsabili Scientifici identificati per ciascun evento. In particolare:

L'Ufficio Formazione gestisce gli aspetti organizzativi finalizzati alla realizzazione degli eventi, la logistica, gli adempimenti amministrativi connessi (es. incarichi professionali a docenti, acquisizione di servizi di formazione, ecc...), i flussi informativi con le diverse strutture dell'Agenzia.

I Responsabili Scientifici sono incaricati della definizione dei contenuti tecnici e dei programmi dei singoli eventi, della individuazione dei docenti e della tipologia di partecipanti da coinvolgere.

Ad integrazione dell'offerta formativa interna, il personale dipendente ARPA Lombardia ha la possibilità di partecipare ad iniziative formative organizzate ed erogate da soggetti esterni, sia a titolo gratuito sia a fronte del pagamento di una quota di iscrizione, anche in modalità elearning/FAD. L'adesione a questo tipo di iniziative è di norma legata all'approfondimento di conoscenze, competenze, abilità fortemente specialistiche sia di carattere tecnico-scientifico che amministrativo-giuridico.

7. Clima organizzativo

Arpa nell'anno 2016 ha svolto un'indagine di clima organizzativo alla quale hanno partecipato n. 757 lavoratori pari al 70% del totale.

L'indagine ha restituito risultati positivi nelle seguenti dimensioni:

- **Senso di appartenenza:** la gran parte dei lavoratori che hanno risposto al sondaggio ha dichiarato di essere orgoglioso di lavorare in ARPA e ha espresso un forte senso di attaccamento al proprio Ente;
- **Commitment:** la gran parte dei lavoratori che hanno risposto al sondaggio ha dichiarato di ritenere doveroso fare ciò che è necessario per raggiungere gli obiettivi dell'Ente e di sentirsi in dovere di svolgere un ottimo lavoro per l'Ente.
- **Lavoro:** la gran parte dei lavoratori che hanno risposto al sondaggio si è dichiarato interessato al proprio lavoro, ha espresso un senso di realizzazione nel proprio lavoro e ha dichiarato di essere autonomo nella scelta di come svolgere il proprio lavoro.

8. Risorse umane

Personale ARPA marzo 2021: 972 lavoratori dipendenti

Uomini: 435 Donne: 537

Ripartizione del personale per genere d'età nei livelli di inquadramento:

Inquadramento	Uomini					Donne				
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60
Direttore	0	0	1	7	2	0	0	0	4	2
Dirigente	0	0	4	31	12	0	0	6	37	11
Comparto – categoria D/DS	4	29	122	114	36	5	41	146	118	22
Comparto – categoria C	0	11	20	13	4	0	6	24	40	10
Comparto – categoria B/BS	0	11	8	5	0	0	5	16	24	14
Comparto – categoria A	0	0	0	1	0	0	1	3	0	2
Totale del personale	4	51	155	171	54	5	53	195	223	61
Totale % sul personale complessivo	0,41%	5,24%	15,94%	17,59%	5,5%	0,51%	5,45%	20,06%	22,94%	6,27%

Ripartizione del personale per genere, età e tipo di presenza:

	Uomini	Donne
--	--------	-------

Tipo di presenza						Totale	Totale %	% di genere						Totale	Totale %	% di genere
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60				<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60			
Tempo pieno	4	50	151	168	52	425	49,59%	97,70%	5	44	150	178	55	432	50,41%	80,45%
Part time > 50%	0	1	3	0	2	6	5,83%	1,38%	0	9	39	43	6	97	94,17%	18,06%
Part time ≤ 50%	0	0	1	3	0	4	33,33%	0,92%	0	0	6	2	0	8	66,67%	1,49%

Personale dirigenziale suddiviso per livello e titolo di studio:

Livello	Titolo di studio	Uomini		Donne		Totale	
		Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Dirigente di livello generale	Laurea	10	62,50%	6	37,50%	16	13,68%
Dirigente di livello non generale	Laurea	47	46,53%	54	53,47%	101	83,32%
Totale personale		57		60		117	
Totale % sul personale complessivo		5,86%		6,17%		12,04%	

Personale non dirigenziale suddiviso per livello e titolo di studio:

Livello	Titolo di studio	Uomini		Donne		Totale	
		Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Categoria A	Inferiore al diploma superiore	0	0%	6	100%	6	0,70%
Categoria A	Diploma di diploma superiore	1	100%	0	0%	1	0,12%
Categoria B/BS	Inferiore al diploma superiore	9	20,45%	35	79,55%	44	5,15%
Categoria B/BS	Diploma di diploma superiore	13	39,39%	20	60,61%	33	3,86%
Categoria B/BS	Laurea	2	33,33%	4	66,67%	6	0,70%
Categoria C	Inferiore al diploma superiore	7	43,75%	9	56,25%	16	1,87%
Categoria C	Diploma di diploma superiore	33	34,74%	62	65,26%	95	11,11%

Livello	Titolo di studio	Uomini		Donne		Totale	
		Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Categoria C	Laurea	8	47,06%	9	52,94%	17	1,99%
Categoria D/DS	Inferiore al diploma superiore	0	0%	1	100%	1	0,12%
Categoria D/DS	Diploma di diploma superiore	132	53,01%	117	46,99%	33	29,12%
Categoria D/DS	Laurea	174	44,96%	213	55,04%	6	45,26%
Totale personale		379		476		855	
Totale % sul personale complessivo		38,99%		48,97%		87,96%	

Fruizione delle misure di conciliazione per genere ed età:

Tipo misura di conciliazione	Uomini								Donne							
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60	Totale	Totale %	% di genere	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60	Totale	Totale %	% di genere
Part time verticale	0	0	4	3	2	9	7,89%	2,01%	0	14	41	44	6	105	92,11%	15,89%
Telelavoro	0	1	2	0	0	3	13,64%	0,67%	0	4	8	6	1	19	86,36%	2,87%
Totale	0	1	6	3	2	12			0	18	49	50	7	124		
Totale %	0%	0,23%	1,37%	0,69%	0,46%	2,79%			0%	3,35%	9,12%	9,31%	1,30%	23,09%		

Fruizione dei congedi parentali e permessi Legge 104/1992 per genere (anno 2020):

Tipo permessi	Uomini		Donne		Totale	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
N. permessi giornalieri L 104/1992 fruiti	36	36%	64	64%	100	6,23%
N. permessi orari L 104/1992 fruiti (n. ore)	9	39,13%	14	60,87%	23	1,43%
N. permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	81	5,54%	1382	94,46%	1463	91,15%
N. permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	0	0%	19	100%	19	1,18%
Totale permessi	126	7,87%	1479	92,15%	1605	

Fruizione della formazione suddiviso per genere ed età (anno 2020):

Tipo formazione (n. ore)	Uomini								Donne							
	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60	Totale	Totale %	% di genere	<30	Da 31 a 40	Da 41 a 50	Da 51 a 60	> 60	Totale	Totale %	% di genere
Sicurezza	0	8	79	249	76	412	62,52 %	5,62 %	0	12	70	123	42	247	37,48 %	2,56 %
Prevenzione corruzione	16	469	1251	1376	474	3586	44,66 %	48,88 %	32	490	1522	1921	478	4443	55,34 %	46,03 %
Aggiornamento professionale	17	240	587	619	159	1622	43,63 %	22,11 %	41	389	730	833	103	2096	56,37 %	21,72 %
Competenze manageriali/relazionali	11	264	599	610	232	1716	37,45 %	23,39 %	14	188	883	1299	482	2866	62,55 %	29,69 %
Totale	44	981	2516	2854	941	7366			87	1079	3205	4176	1105	9652		
Totale %	0,26 %	5,77 %	14,81 %	16,80 %	5,54 %	43,18 %			0,51 %	6,35 %	18,87 %	24,58 %	6,50 %	56,82 %		

9. Sedi di lavoro

ARPA Lombardia ha una sede centrale ubicata in via Restelli a Milano e delle sedi periferiche, normalmente una per ogni provincia. Di seguito vengo indicate le sedi periferiche riferite alle strutture organizzative di riferimento:

Dipartimento di Milano e Monza: Milano via Juvara, Parabiago, Vizzolo Predabissi, Paderno-Dugnano, Monza.

Dipartimento di Como-Varese: Varese, Olgiate Olona, Como Einaudi, Como Cadorna.

Dipartimenti di Bergamo: Bergamo.

Dipartimento di Brescia: Brescia, Darfo.

Dipartimento di Mantova-Cremona: Mantova, Cremona.

Dipartimento di Lodi-Pavia: Lodi, Pavia.

Dipartimento di Sondrio-Lecco: Sondrio, Oggiono.

Settore RISCUS: Bormio, Sondrio.

Settore Laboratori: Milano via Juvara, Milano Parabiago, Monza, Bergamo, Brescia.

10. Programmazione delle attività, performance e sistema di valutazione delle prestazioni

L'Agenzia **programma** le proprie attività su base **triennale** e **annuale**. Il **Piano triennale** delle attività s'inserisce nel più ampio contesto della programmazione regionale. I documenti regionali di riferimento sono il Programma Regionale di Sviluppo (PRS), il Documento di economia e finanza regionale (DEFER), le priorità strategiche definite dal

Presidente della Giunta regionale e le linee di indirizzo approvate dalla Giunta regionale. Sulla base del Piano triennale vengono annualmente definiti il **Programma di lavoro annuale** ed il **Bilancio annuale** di previsione che determinano obiettivi, interventi, risorse e sistema di verifica dei risultati. Gli atti di programmazione ed i bilanci sono approvati dal Presidente su proposta del Direttore generale sentito il Comitato di indirizzo e trasmessi ove previsto alla Giunta regionale per le valutazioni conseguenti.

Il Programma Annuale indica gli obiettivi e gli interventi operativi che le articolazioni organizzative dell'Agenzia, sia a livello centrale che territoriale, devono realizzare nel corso dell'anno, attribuendo valore e consistenza ai processi di misurazione, valutazione e gestione in continuo delle attività programmate, nella ricerca di una adeguata convergenza verso un livello ottimale di utilizzo delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili. Il Programma annuale, pertanto, trova la sua dinamica espressione gestionale nel **Piano della performance** che si inserisce nel più ampio **ciclo della performance**, articolato in tre fasi.

La **prima fase** corrisponde all'atto di programmazione, consistente nella definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori, e si concretizza nel Piano della Performance, documento programmatico triennale adottato entro il 31 gennaio di ogni anno ai sensi del d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 e smi.

Il Piano individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della performance, definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e integra la programmazione finanziaria.

La performance a cui fa riferimento il Piano ha una duplice dimensione:

- la **performance organizzativa** che esprime il risultato che un'intera organizzazione nel suo complesso, con le sue singole articolazioni organizzative, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini. La performance organizzativa, pertanto, è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target.

La performance organizzativa in ARPA si traduce in Obiettivi di performance organizzativa di Agenzia, Obiettivi di performance organizzativa di Struttura e Obiettivi Regionali.

Gli obiettivi di performance organizzativa di Agenzia sono generalmente condivisi da tutte le Direzioni di ARPA e corrispondono ad attività aventi un orizzonte temporale di medio termine (indicativamente da 1 a 3 anni), finalizzate a perseguire il miglioramento della performance dell'Agenzia sia in termini di efficienza gestionale interna che in relazione alle esigenze manifestate dagli stakeholder esterni.

Gli obiettivi di performance organizzativa di struttura e gli obiettivi regionali afferiscono, invece, all'area della pianificazione annuale e possono rappresentare anche i traguardi

intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

La performance organizzativa annuale può essere riferita sia all'amministrazione nel suo complesso, sia alle singole strutture organizzative.

- La **performance individuale**, intesa come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno; in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Per garantire un'adeguata omogeneità metodologica saranno adottati **Dizionari dei comportamenti**, per rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati al ruolo ricoperto.

La **seconda fase** del *ciclo della performance* è rappresentata dall'attività di **monitoraggio** e di eventuale revisione della programmazione, eseguita dall'amministrazione che monitora il grado di avanzamento degli obiettivi in relazione alla performance espressa sia su base annuale, sia infra-annuale. Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni supporta l'amministrazione nel processo di monitoraggio intermedio, esprimendo le proprie considerazioni in merito all'allineamento o meno dei risultati raggiunti rispetto ai livelli attesi e fornendo suggerimenti e indicazioni circa indicatori e criteri di rendicontazione, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Il monitoraggio in ARPA Lombardia è normalmente articolato in tre periodi con relativa rendicontazione dei risultati nel mese successivo. Il monitoraggio è svolto in ottemperanza al D. Lgs n. 150/2009 e smi, che impone una verifica **oggettiva** del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche nei periodi intermedi, allo scopo di garantire la piena conformità e legittimità della corresponsione delle quote di premialità. Il monitoraggio si estende anche alle rendicontazioni su base semestrale, relative al monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale trasmesse alla Giunta Regionale, e alla rendicontazione annuale finale, per la verifica conclusiva del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La **terza fase** del *ciclo della performance* corrisponde alla **misurazione e valutazione dei risultati** ottenuti di performance organizzativa e individuale rispetto ai singoli obiettivi programmati e inseriti nel Piano della Performance di riferimento dell'anno precedente, con rilevazione degli eventuali scostamenti, ed è rendicontata attraverso la **Relazione sulla performance**, da redigersi entro il 30 giugno di ogni anno, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

La **misurazione** è l'attività volta a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e i contributi individuali.

La **valutazione** è l'attività volta a formulare un giudizio complessivo sulla performance, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di introdurre eventuali miglioramenti nell'anno successivo.

La Relazione sulla performance è predisposta in attuazione delle previsioni e prescrizioni del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, che individua fasi, tempi, modalità, soggetti e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema, nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione economico-finanziaria.

Il SMVP individua, in particolare, gli **indicatori** attraverso i quali la performance organizzativa attesa e, a consuntivo, quella realizzata può essere misurata e rappresentata, selezionati nell'ambito della quattro tipologie di indicatori definiti dalla normativa (stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto).

Inoltre, il SMVP:

- specifica la **modalità di rendicontazione**, ovvero la modalità prescelta per fornire evidenza oggettiva del raggiungimento dei prodotti intermedi e dell'obiettivo finale, e la **modalità di misurazione**, cioè la modalità prescelta per misurare il grado di raggiungimento dei risultati intermedi e finali con l'indicazione dei valori percentuali assegnati ad ogni obiettivo.
- evidenzia le **modalità e i criteri di valutazione** delle dimensioni della performance organizzativa e individuale dell'Alta Direzione, della Dirigenza e del personale del Comparto, in coerenza con le Intese Sindacali vigenti che stabiliscono il peso percentuale delle due dimensioni della performance ai fini della premialità economica.
- definisce la **tempistica o frequenza di valutazione**, stabilendo opportuni step intermedi di monitoraggio, e una valutazione finale da condursi nel primo trimestre dell'anno successivo.
- descrive la **procedura di conciliazione** che opera a valle della conclusione del processo, come strumento di garanzia per il soggetto valutato, nell'ottica di prevenzione di eventuali contenziosi, e disciplina le conseguenze della **valutazione negativa** del personale.

Per la maggior parte dei processi riferiti ad attività tecnico ambientali dell'Agenzia sono stati determinati i tempi medi dei procedimenti. La rendicontazione di tali attività viene effettuata mediante l'utilizzo di un applicativo, Agorà, nella quale vengono registrati gli output da parte dei soggetti che svolgono le attività; ogni output è identificato da un

codice. Attraverso l'applicativo è quindi possibile monitorare, con cadenza quadrimestrale, lo stato di avanzamento delle attività svolte.

11. Information and Communication Technology, Sistemi Informativi e Transizione digitale

Tutte le principali attività istituzionali in capo ad Arpa Lombardia sono state digitalizzate nel corso degli anni; i lavoratori dell'Agenzia possono dunque svolgere il loro "ciclo produttivo" con il supporto delle seguenti tecnologie digitali:

- comunicazione e collaborazione - posta elettronica, sistemi di condivisione dati e documenti con i colleghi per la preparazione di pareri e relazioni tecniche in generale; messaggistica istantanea e videoconferenze (sistemi di collaboration con la piattaforma Office 365);
- sito istituzionale e portali tematici dedicati;
- procedimenti e trasmissione di pareri e comunicazioni - gestione documentale dei procedimenti (tutti dematerializzati), PEC, protocollo automatico e conservazione a norma integrati;
- sistemi informativi e banche dati per i controlli sulle Aziende, le visite ispettive su Aziende AIA e RIR, le attività di sopralluogo e campionamento in campo con la redazione di verbali digitali formati dalla parti con firma grafometrica; i siti contaminati e le bonifiche, le emissioni in atmosfera, il controllo sugli impianti in radiofrequenza, il monitoraggio in continuo, attraverso i dati raccolti dalle Reti di Monitoraggio, dei rischi naturali derivanti da fenomeni atmosferici e movimenti franosi, le campagne di monitoraggio della qualità delle acque e dell'aria;
- gestione processi Laboratorio - sistema informativo "LIMS" per la gestione dei processi analitici, PROLAB per la gestione del magazzino reagenti;
- gestione delle emergenze - sistema informativo per la raccolta e la catalogazione dei dati rilevati durante la gestione delle emergenze ambientali;
- sistemi informativi per le attività amministrative e di governo dell'Agenzia: personale, contabilità e bilancio controllo di gestione.

La piattaforma digitale di Arpa Lombardia, intesa come l'insieme degli strumenti, delle basi dati e dei sistemi informativi a supporto delle operazioni, consente dunque di operare indifferentemente nella modalità tradizionale dagli uffici o in lavoro Agile, in connessione con tutte le banche dati e i Sistemi Informativi messi a disposizione.

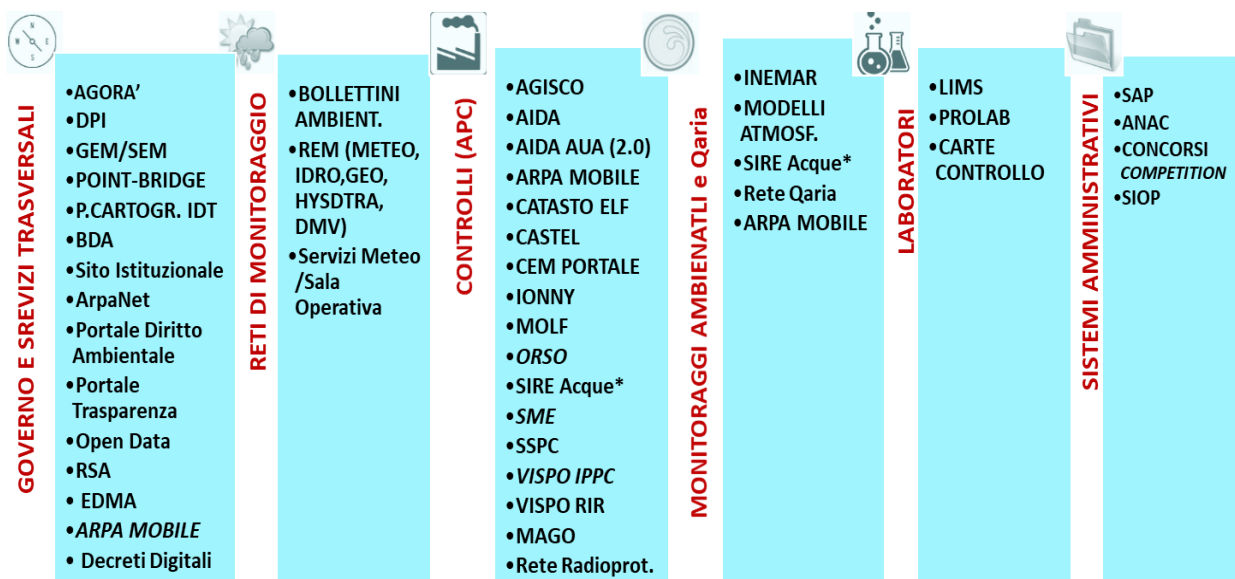
La piattaforma digitale è costituita dai seguenti elementi principali:

- 1) Dispositivi individuali: pc portatile (standard, light e light plus convertibili), completi di "pacchetto scrivania" costituito da monitor, tastiera, docking station, mouse;

- 2) Rete fissa in tutte le sedi per la connessione (rete ridondata in fibra 10Gb/secondo), rete WiFi in tutte le sedi; dispositivi per la connessione da casa (saponette) su richiesta;
- 3) VPN ((Virtual Private Network) - SW installato su tutti i pc dell'Agenzia e quindi disponibile per tutti i lavoratori, per la connessione ad applicazioni e servizi all'interno della rete dell'Agenzia (servizi non ancora esposti in Internet, ad esempio cartelle di rete, EDMA);
- 4) SW e Servizi di "collaboration" per la gestione della posta, per la condivisione di documenti e la gestione di riunioni con i colleghi e con personale esterno (suite Microsoft365 (Posta, Teams, Onedrive, App) ecc.
- 5) Banche Dati e Sistemi informativi a supporto di tutte le attività dell'Agenzia.

I sistemi informativi e le Banche Dati a Supporto, nel dettaglio, sono elencati per area nello schema seguente:

45 applicativi (principali), > 80 banche dati, tutti i Settori e Dipartimenti coinvolti



- Tutti i Procedimenti Agenzia sono Digitali, le principali Anagrafiche sono centralizzate e servono tutti gli applicativi, i servizi comuni (posta, piattaforme di collaboration, sistemi di test) sono in cloud

TABELLA RIASSUNTIVA PRINCIPALI SISTEMI INFORMATIVI E BANCHE DATI

	<i>Sistema Informativo Banca Dati</i>	<i>Distribuzione applicativo</i>
Controlli		
AIDA	Banca dati autocontrolli delle aziende IPPC. Contiene: -dati aziende IPPC -elenco matrici ambientali di interesse e relativi attributi -dati tecnici delle entità da monitorare -valori analitici dei parametri per matrice	Internet
AUA POINT (o AIDA 2.0)	Banca dati autocontrolli delle aziende con AUA. Contiene: -dati aziende AUA -elenco matrici ambientali di interesse (3) e attributi -dati tecnici -valori analitici dei parametri	Intranet
AGISCO	Banca dati siti contaminati e bonifiche. Contiene: -dati anagrafici siti e procedimenti -dati tecnici -dati e stato bonifiche in corso/concluse	Internet
CATASTO RADIO IMPIANTI - CASTEL	Catasto georeferenziato impianti di telecomunicazione e radio-tv. Contiene: -dati anagrafici e tecnici impianti e antenne -dati di gestione pratiche di attivazione -dati di valutazione del campo elettromagnetico	Internet
CAFFARO	Sistema informativo cartografico per la gestione e visualizzazione dei livelli di contaminazione dell'area	Internet
ORSO	Osservatorio Rifiuti Sovraregionale. Contiene: - raccolta e amministrazione dei dati di produzione e gestione dei rifiuti urbani (RU) -rifiuti gestiti annualmente dagli impianti di trattamento autorizzati	Internet
SIRE Acque	Banca dati Regionale Acque. Contiene: -dati analitici storici di campionamenti per acque -dati di soggiacenza-piezometria -dati controlli-autocontrolli gestori impianti di depurazione pubblica -programmi di controllo Gestori e ARPA	Internet
MOLF - MOLESTIE OLFATTIVE	Sistema informativo per la raccolta e la gestione dei dati relativi alle segnalazioni di molestie olfattive sul territorio	Internet (in produzione)
SME	Banca dati sistemi di monitoraggio in automatico delle emissioni in atmosfera dei grandi impianti	Intranet

	Sistema Informativo Banca Dati	Distribuzione applicativo
VISPO IPPC	Banca dati verifiche ispettive sugli impianti IPPC. Contiene: -dati di istruttoria -dati anagrafici aziende/impianti IPPC -dati visite ispettive effettuate/in corso -criticità	Intranet
VISPO RIR	Sistema informativo per le verifiche ispettive per le aziende RIR. Contiene: -dati anagrafici e tecnici di dettaglio sugli impianti -dati delle visite ispettive -team di commissari-controllori - criticità rilevate, rischi, top events	Intranet
IONNY	Banca dati Radioattività Ambientale. Contiene: -campioni e analisi di materiali radioattivi -dati di refertazione	Intranet
EMAS	Banca dati EMAS. Contiene dati anagrafici e amministrativi dello schema di Eco-management a Audit	Intranet
MAGO	Banca dati Monitoraggio Grandi Opere	Intranet (cartografia e dati pubblicati su internet)
SAVAGER	Controllo tramite droni sulla gestione illegale dei rifiuti. Produzione di una mappa di sorveglianza dei siti critici individuati attraverso tecniche di Geospatial Intelligence e l'uso di varie fonti informative come immagini satellitari ad altissima risoluzione e dati del Sistema Regione.	Intranet
Monitoraggi Ambientali		
Reti di Monitoraggio REM	Reti di monitoraggio: - raccolta dati in continuo dai sensori / centraline della qualità dell'aria	Intranet (download dei dati da internet)
RADON	Banca dati Radon. Mappatura siti di censimento radon e esiti campionamento periodico	Intranet
INEMAR	Database-inventario delle emissioni in atmosfera	Internet
MODELLISTICA Qualità Aria	Sistema informativo per la creazione delle mappe sulla qualità Aria e la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Agenzia	Intranet
SIRE Acque	Banca dati Regionale Acque. Contiene: -dati analitici storici di campionamenti per acque -dati di soggiacenza-piezometria	Internet

	Sistema Informativo Banca Dati	Distribuzione applicativo
	-dati controlli-autocontrolli gestori impianti di depurazione pubblica -programmi di controllo Gestori e ARPA	
Banca Dati Biologica	Sistema Informativo per la creazione, la gestione, l'archiviazione e la ricerca dei dati biologici relativi alle acque superficiali laghi e fiumi. Il sistema contiene anagrafiche territoriali, dati di campionamento, sistemi e classificazioni tassonomiche e sarà predisposto per interoperare con il sistema SINTAI del Ministero.	Intranet
Monitoraggio in continuo dei fenomeni naturali per la prevenzione dei rischi, clima e usi sostenibili delle acque		
REM Reti di Monitoraggio	Reti di monitoraggio: - raccolta dati in continuo dai sensori / centraline della qualità dell'aria- idro-nivo-agro meteo - geologico/geotecnico	Intranet (download dei dati da internet)
BOLLETTINI AMBIENTALI	Sistema informativo per la produzione e pubblicazione di bollettini ambientali a periodicità definita	Intranet-internet
HYDSTRA	Banca dati delle serie temporali Idro-Nivo-Meteo per validazione e analisi dati	Intranet
DMV	Sistema Informativo, parte integrante del REM, per il monitoraggio del Deflusso Minimo Vitale n	Intranet
MODELLISTICA ATMOSFERA	Database/sistema informativo per la simulazione delle previsioni meteo e qualità dell'aria	Intranet
STRADA	Banca dati pluviometrici della Lombardia e delle zone limitrofe. Contiene dati in matrici di punti a cui sono associate le rilevazioni pluviometriche provenienti da radar e da pluviometri installati in punti di controllo specifici	Internet
Laboratori		
LIMS	Banca dati dei processi di laboratorio. Contiene: - dati campioni - dati analisi di laboratorio - dati giudizio e refertazione (in sviluppo nuova versione Lims)	Intranet
PROLAB	Sistema informativo per la gestione di dati e informazione relativi al magazzino dei laboratori	Intranet
Gestione Emergenze		

	Sistema Informativo Banca Dati	Distribuzione applicativo
GEM/SEM	Banca dati delle segnalazioni degli interventi in emergenza di ARPA.	Intranet
Servizi comuni		
Portale Cartografico - Infrastruttura Dati Territoriale	Portale Cartografico per la pubblicazione dei dati georiferiti, prodotti dall'Agenzia e/o di fonti esterne	Intranet
EDMA	Sistema di protocollo e gestione documentale e fascicolazione pratiche	Intranet
ARPA MOBILE	Sistema per la redazione dei verbali di sopralluogo e campionamento in campo con firma grafometrica delle parti	Internet
Banche Dati Anagrafiche	Banca Dati Centralizzata Aziende, punti di prelievo	Intranet
BDA Banca Dati Integrata Aziendale	Banca dati contenete tutti i dati analitici ricavati banche dati dell'Agenzia	Intranet
DPI	Gestione Magazzino Dispositivi Protezione Individuale	Intranet
Governo Agenzia		
Agorà	Il sistema informativo Agorà per la rendicontazione delle attività ha l'obiettivo di misurare in continuo gli indicatori di processo individuati annualmente dall'Agenzia. Il sistema permette di calcolare gli indicatori tramite due modalità: 1) calcolo automatico degli indicatori con procedure di estrazione dati dalle banche dati dell'Agenzia 2) rendicontazione manuale a cura dei Dipartimenti e dei Settori. Il sistema utilizza la piattaforma Agorà.	Intranet
Dashboard	È il cruscotto della Direzione Generale che consente una visione sintetica delle performance dell'Agenzia: consente una visione integrata delle attività svolte con le informazioni relative all'utilizzo delle risorse e ai tempi medi impiegati.	Intranet-internet
SSPC (E-PRTR)	Sistema di Supporto ai Controlli basato su procedure e criteri di selezione delle aziende per ottenere: efficacia massimizzata nella riduzione dei rischi ambientali; ottimizzazione dell'impiego delle risorse a disposizione di ARPA Lombardia; proporzionalità, nei confronti delle imprese, degli oneri di controllo rispetto al potenziale di rischio	Intranet-internet
RSA	Sistema informatico per la pubblicazione in automatico dei contenuti della Relazione sullo Stato dell'Ambiente di ARPA Lombardia sul sito web istituzionale, a partire da file standard per le varie matrici/temi.	Intranet-internet

	Sistema Informativo Banca Dati	Distribuzione applicativo
SISTEMA QUALITA'	Banca dati delle procedure, moduli, documenti in qualità	Intranet
ANAC (ex AVCP)	Sistema informativo per l'archiviazione dei dati relativi a gare d'appalto e comunicazione ad ANAC	Intranet (pubblicazione internet per ANAC)
CONCORSI – COMPETITION	Sistema informativo concorsi ARPA Lombardia. Contiene dati dei partecipanti, punteggi, assegnazioni	Intranet
SISTEMA GESTIONE CONTABILITA' E BILANCIO – URBI e SAP	Sistema gestione acquisti, contabilità e bilancio	Intranet
SIOP	Sistema Gestione del Personae	Intranet
Comunicazione		
SITO WEB ISTITUZIONALE	Nuovo Sito web istituzionale dell'Agenzia	Internet
TRASPARENZA	Portale istituzionale per la pubblicazione dei dati di Amministrazione Trasparente	Internet
Portale Diritto Ambientale	Portale interno per la pubblicazione della normativa sull'Ambiente	Internet
URPnet e AREA CITTADINO	Sistema informativo delle segnalazioni all'ufficio relazioni con il pubblico	Internet

Sezione II

Valutazione delle condizioni abilitanti del lavoro agile e miglioramento organizzativo

1. Lo stato di salute dell'amministrazione

Le linee guida della funzione pubblica del 9 dicembre 2020 prevedono che l'amministrazione proceda "a un'analisi preliminare del suo **stato di salute**, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile in tutta o in parte della struttura oggetto di analisi, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo.". Le stesse linee guida precisano inoltre che "L'aspetto più evidente da sottolineare consiste nello stretto collegamento tra condizioni abilitanti, performance organizzativa, performance individuale e impatti interni ed esterni.

Il suddetto indirizzo delle linee guida viene ritenuto un elemento fondamentale nello sviluppo del progetto di ARPA. Si ritiene infatti che l'efficacia di un "sistema organizzativo smart" dipenda - sia sotto il profilo dell'aumento dell'efficienza dell'amministrazione, che della centralità e valorizzazione del valore "persona" nell'organizzazione lavorativa e nella sua proiezione sociale - dall'esistenza di tali condizioni abilitanti e dal loro continuo monitoraggio e miglioramento.

Al tal fine ARPA ha predisposto il modello di valutazione indicato nel paragrafo successivo, che vuole essere uno strumento funzionale al miglioramento organizzativo e di performance dell'Ente.

2. Modello di valutazione delle condizioni abilitanti

Il presente modello ideato da ARPA vuole essere uno strumento di valutazione e monitoraggio delle condizioni abilitanti del lavoro agile, nonché un supporto per l'individuazione e programmazione di azioni di miglioramento del sistema organizzativo. Esso, dunque, viene visto come un "termometro" per controllare lo stato di salute dell'amministrazione e intervenire con le cure più appropriate.

Le condizioni abilitanti sono state raggruppate in 5 aree:

- 1) Organizzazione
- 2) Risorse umane
- 3) Sedi di lavoro
- 4) Programmazione delle attività
- 5) Information and Communication Technology, Sistemi Informativi e Transizione Digitale.

Ognuna di queste aree ha un indice numerico, definito "temperatura", che misura lo stato di salute di quell'aspetto. Lo stato di salute viene valutato su 5 livelli di temperatura: da o-

200 salute pessima, da 201 a 400 salute scarsa, da 401 a 600 salute sufficiente, da 601 a 800 salute buona, da 801 a 1000 salute ottima.

La temperatura dell'area viene determinata dalla somma delle temperature delle diverse condizioni abilitanti che fanno parte di quell'area. La temperatura di ciascuna condizione dipende dalla sua "priorità" moltiplicata per la sua "valutazione". La "priorità" varia da 1 a 5 a seconda della rilevanza della condizione per l'amministrazione all'interno dell'area di appartenenza; la valutazione è il grado di salute di quella condizione, variabile da un minimo di 1 ad un massimo di 10. Moltiplicando la valutazione per la priorità normalizzata a 100 si ottiene il punteggio normalizzato della condizione abilitante.

Il sistema permette un'agevole e immediata individuazione sia delle aree che delle singole condizioni abilitanti che presentino aspetti critici e quindi da curare.

Per l'avvio del POLA lo stato di salute è stato valutato, come da tabelle sotto riportate, con un assessment di gruppo effettuato sulla base dello stato attuale del contesto interno che è descritto nella precedente Sezione I. Successivamente verrà effettuato un aggiornamento della valutazione utilizzando i dati raccolti in sede di monitoraggio del lavoro agile e tramite altre indagini, quali ad es. focus group ed interviste mirate.

1. Organizzazione

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
Chiarezza della <i>mission</i> dell'Ente	7	5	9,26	64,81
Chiarezza dell'organizzazione dell'Ente (organi e strutture)	9	4	7,41	66,67
Chiarezza delle funzioni delle strutture	8	4	7,41	59,26
Chiarezza degli obiettivi assegnati	8	5	9,26	74,07
Chiarezza delle attività assegnate	8	5	9,26	74,07
Chiarezza organizzativa dei ruoli funzionali e gerarchici dei lavoratori	9	4	7,41	66,67

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
Facilità d'accesso dall'esterno ai sopra richiamati aspetti organizzativi	9	2	3,70	33,33
Esistenza di un sistema di controllo interno preordinato ad assicurare efficienza	8	5	9,26	74,07
Esistenza di un sistema di controllo interno preordinato ad assicurare trasparenza	8	3	5,56	44,44
Esistenza di un sistema di controllo interno preordinato ad assicurare il rispetto delle norme interne ed esterne	8	4	7,41	59,26
Capacità dell'organizzazione di leggere e rispondere ad esigenze o cambiamenti suggeriti/imposti da fattori interni o esterni	8	4	7,41	59,26
Adeguatezza di un sistema di comunicazione interna	7	5	9,26	64,81
Adeguatezza del sistema strutturato di formazione ed aggiornamento	8	4	7,41	59,26
		TOTALE	100	800,00

2. Risorse Umane

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
Adeguatezza del sistema di analisi delle competenze nell'Ente	6	2	5,26	31,58
Conoscenza degli obiettivi dell'Ente	6	4	10,53	63,16
Conoscenza delle attività assegnate	9	5	13,16	118,42
Consapevolezza della <i>mission</i> dell'ente	7	5	13,16	92,11
Consapevolezza dei ruoli funzionali e gerarchici	8	5	13,16	105,26
Conoscenza dell'organizzazione dell'ente (organi e strutture)	8	4	10,53	84,21
Consapevolezza delle funzioni delle strutture	8	4	10,53	84,21
Rispondenza dell'offerta formativa alle aspettative dei lavoratori	7	4	10,53	73,68
La leadership lascia spazi di autonomia nell'organizzazione del lavoro	8	5	13,16	105,26
		TOTALE	100	757,89

3. Sedi di lavoro

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
Presenza di più sedi dislocate sul territorio	10	5	29,41	294,12
Disponibilità presso le sedi di spazi per lo svolgimento di attività in coworking	8	5	29,41	235,29
Esistenza di un sistema di gestione delle postazioni di lavoro adeguate al lavoro agile	6	5	29,41	176,47
Adeguatezza delle sedi al lavoro agile sotto il profilo dell'organizzazione degli spazi, arredi e dotazione strumentale, considerando anche gli aspetti del benessere organizzativo e dei risparmi economici per l'ente	8	2	11,76	94,12
		TOTALE	100	800,00

4. Programmazione delle attività

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
Esistenza di un sistema di programmazione delle attività	9	5	12,82	115,38
Esistenza di un sistema di assegnazione degli obiettivi	9	5	12,82	115,38
Esistenza nel sistema di programmazione delle attività di momenti di coinvolgimento e	8	3	7,69	61,54

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
condivisione con i diversi livelli di responsabilità				
Esistenza di un sistema per la condivisione far i gruppi di un team di programmi d'attività a breve termine	7	5	12,82	89,74
Esistenza di un sistema di monitoraggio delle attività	8	5	12,82	102,56
Esistenza di un sistema di condivisione di informazioni che risponda ad esigenze di completezza e tempestività	8	5	12,82	102,56
Esistenza di un organo di controllo del regolare svolgimento delle attività di programmazione e valutazione delle prestazioni	9	3	7,69	69,23
Esistenza di un sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi sulla base di indicatori quantitativi	9	4	10,26	92,31
Esistenza di un sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi sulla base di indicatori qualitativi	6	4	10,26	61,54
		TOTALE	100	810,26

5. Information and Communication Technology, Sistemi Informativi e Transizione Digitale

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
Disponibilità da parte di tutto il personale di hardware e software adeguato al lavoro agile	9	5	8,77	78,95
Disponibilità di un adeguato accesso a rete ARPA da remoto	9	5	8,77	78,95
Sicurezza della rete e del sistema trasmissione dati e comunicazione	9	5	8,77	78,95
Continuità di sistema	9	5	8,77	78,95
Esistenza di banche dati per la gestione dei processi amministrativi e adeguatezza rispetto alle esigenze connesse allo svolgimento dell'attività da remoto	8	5	8,77	70,18
Esistenza di banche dati disponibili per singola matrice ambientale e processi erogativi e adeguatezza rispetto alle esigenze connesse allo svolgimento delle attività da remoto	9	5	8,77	78,95
Esistenza di sistemi di interoperabilità tra Banche Dati e Sistemi Informativi che le rendano adeguate rispetto all'esigenze prospettate da richieste complesse o da processi che richiedono di mettere in correlazione i dati	8	5	8,77	70,18
Esistenza di applicativi dedicati per favorire la	8	5	8,77	70,18

Condizioni abilitanti	Valutazione (da 1 a 10)	Priorità per l'implementazione del lavoro agile (da 1 a 5)	Priorità normalizzata	Valutazione normalizzata (valutazione x priorità normalizzata)
gestione dei processi da remoto ed il riversamento degli esiti nelle banche dati				
Esistenza di una politica di aggiornamento della strumentazione e degli applicativi	9	4	7,02	63,16
Esistenza di un adeguato sistema di assistenza informatica agli utenti	9	5	8,77	78,95
Segmentazione di competenze ed individuazione di responsabilità di processi e strumentazione	9	4	7,02	63,16
Esistenza di un'adeguata politica di utilizzo di sistemi informatici	9	4	7,02	63,16
		TOTALE	100	873,68

Parte III – Modalità attuative lavoro agile

1. Lavoro agile

Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato da flessibilità nei tempi e negli spazi di lavoro e da **un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi**, a seconda delle esigenze derivanti dal tipo di attività da svolgere.

Il lavoro agile prevede che la prestazione lavorativa venga eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno, senza la necessità di predeterminare vincoli sul luogo di svolgimento della prestazione lavorativa. **Quello su cui ci si focalizza è il raggiungimento di risultati.**

Il lavoro agile, pertanto, non è solamente quello che viene svolto dal lavoratore presso il proprio domicilio, ma riguarda l'intera prestazione lavorativa a prescindere da luogo in cui viene svolta (sede dell'Ente al quale il lavoratore è assegnato, domicilio del dipendente, luogo di ispezione esterno, etc.).

La prestazione del lavoratore è naturalmente inserita in un contesto aziendale con delle regole che disciplinano e coordinano l'azione dei diversi soggetti che operano nell'ambito dell'organizzazione in vista del raggiungimento di certi risultati. L'azione del lavoratore è quindi necessariamente disciplinata da regole organizzative che riguardano diversi aspetti (programmazione delle attività, rendicontazione, comunicazione, condivisione in presenza e da remoto, etc.) e si fonda sul rapporto di fiducia tra i diversi attori che rende possibile il raggiungimento degli obiettivi come scopo finale dell'attività.

2. Organizzazione spaziale del lavoro agile

Il lavoratore organizza la sua attività alternando momenti di presenza presso la sede ARPA di assegnazione e presenza in altro luogo (propria abitazione, altra sede di ARPA, luogo in cui deve essere effettuato un sopralluogo o un'attività tecnica, etc.) a seconda delle esigenze derivanti dal tipo di attività da svolgere.

Al fine di agevolare confronto, comunicazione e socializzazione utili ad un equilibrato mantenimento e sviluppo dei rapporti sociali, professionali e lavorativi, nonché per lo svolgimento di attività che richiedono necessariamente la presenza presso la sede di assegnazione, il lavoratore garantisce nel mese la sua presenza fisica presso quest'ultima per un tempo concordato con il superiore in sede di programmazione periodica delle attività, anche tenuto conto delle specificità descritte al successivo paragrafo 3.

Il lavoratore assicurerà in ogni caso la propria presenza presso la sua sede di assegnazione nel caso in cui ciò fosse ritenuto necessario o utile dal proprio superiore.

3. Programmazione delle attività nel lavoro agile

Principi

L'organizzazione del lavoro agile in ARPA si basa su un sistema di condivisione del programma delle attività da parte di tutti i componenti della struttura organizzativa. Tale sistema costituisce un mezzo per coordinare l'attività delle persone in funzione della realizzazione del programma d'attività e sostituisce il classico modello organizzativo fondato sulla presenza del lavoratore nella sede dell'ente o in luogo di servizio esterno preautorizzato. Tale sistema di condivisione del programma di attività deve rispondere alle seguenti esigenze:

1. partecipazione (il sistema deve prevedere momenti di partecipazione da parte di tutti gli attori in modo da favorire coinvolgimento e responsabilizzazione, obiettivi, questi ultimi, la cui realizzazione passa dalla valorizzazione di un clima aziendale fondato su rapporti di reciproca fiducia e di conoscenza diffusa dei piani e programmi dell'ente nei quali si inserisce l'azione della propria struttura);
2. chiarezza (ciascuno deve poter sapere in modo non ambiguo le attività da svolgere in un certo periodo e, all'occorrenza, la loro importanza e priorità);
3. semplicità (il sistema non deve essere arzigogolato e quindi non deve determinare un significativo aggravio di lavoro);
4. trasparenza (ciascuno degli attori del sistema deve essere messo in grado di conoscere le attività da svolgere e l'avanzamento dei lavori).

Modalità organizzative

Il lavoro agile nella FASE DI AVVIO del POLA viene organizzato in modo variabile secondo tre **diverse modalità organizzative** di svolgimento della prestazione, ognuna costruita sulla base delle caratteristiche delle attività da svolgere (cluster):

Cluster I - Lavoro ad alta flessibilità (riguarda prevalentemente i funzionari addetti a servizi generali per il funzionamento dell'ente).

Cluster II - Lavoro di equipe operative ad alta flessibilità (riguarda prevalentemente i funzionari addetti ad attività tecnico-ambientale).

Cluster III - Lavoro organizzato per fasi (riguarda prevalentemente gli operatori di ARPA con funzioni esecutive/di supporto ed i laboratoristi).

Cluster I - Lavoro ad alta flessibilità

Sulla base del programma delle attività di ciascuna struttura il RUO pianifica le azioni necessarie alla sua attuazione in accordo con il Direttore.

Il RUO concorda con ogni lavoratore della propria struttura un programma di lavoro di breve periodo e le relative attività da svolgere. Il costante coordinamento tra RUO e lavoratore è assicurato dall'utilizzo di apposite soluzioni informatiche validate dall'Agenzia (ad esempio file e aree di lavoro condivisi, calendari di Outlook condivisi), che il dipendente utilizza per garantire la visibilità dello stato di avanzamento delle attività annotando l'inizio di ogni operazione e, subito dopo la chiusura della stessa, le **attività svolte** (istruttoria pratica, predisposizione documento, etc.) e tutti i dettagli stabiliti in accordo con il RUO. Quest'ultimo verifica la realizzazione delle attività concordate con il lavoratore sia attraverso i dati inseriti nel sistema informatico, sia mediante specifici incontri periodici di allineamento rispetto al programma delle attività.

Nel programma di lavoro di breve periodo viene indicato il luogo in cui il lavoratore svolgerà la propria prestazione lavorativa (sede ARPA di assegnazione, proprio domicilio, altra sede di ARPA, etc.); nella definizione dei suddetti programmi di lavoro dei lavoratori occorre tener conto dell'esigenza di assicurare la presenza in sede di un numero di un congruo di persone al fine di garantire:

- il presidio della struttura in specifici orari;
- Il corretto svolgimento di quelle attività che richiedono necessariamente la presenza in sede di personale;
- il mantenimento di equilibrati rapporti sociali, professionali e lavorativi.

Il periodo di tempo che il lavoratore sarà presente nella sede ARPA di assegnazione varierà in funzione delle suddette esigenze entro un limite tendenzialmente compreso tra il 40% e 60% del teorico debito orario del mese al netto delle eventuali assenze dal lavoro per qualsiasi causa. Alla luce dei risultati della FASE DI AVVIO verrà valutata l'adeguatezza dei suddetti parametri di riferimento.

Il RUO può modificare il programma di lavoro di breve periodo per rispondere a richieste o situazioni urgenti.

Cluster II – Lavoro di equipe operative ad alta flessibilità

Sulla base del programma delle attività di ciascuna struttura il RUO pianifica le azioni necessarie alla sua attuazione in accordo con il Direttore.

Il RUO concorda con ogni lavoratore della propria struttura un programma di lavoro di breve periodo e le relative attività da svolgere. Il costante coordinamento tra RUO e lavoratore è assicurato dall'utilizzo di apposite soluzioni informatiche validate dall'Agenzia (ad esempio file e aree di lavoro condivisi, calendari di Outlook condivisi), che il lavoratore utilizza per garantire la visibilità dello stato di avanzamento delle attività annotando l'inizio di ogni operazione e, subito dopo la chiusura della stessa, le **attività svolte** (sopralluogo presso il sito, istruttoria pratica ..., campionamento, etc.) e tutti i

dettagli stabiliti in accordo con il RUO. Quest'ultimo verifica la realizzazione delle attività concordate con il lavoratore sia attraverso i dati inseriti nel sistema informatico, sia mediante specifici incontri periodici di allineamento rispetto al programma delle attività.

Il lavoratore assicura la rendicontazione delle attività svolte anche mediante la puntuale compilazione degli applicativi di gestione delle attività in uso (ad esempio Vispo IPPC, Vispo RIR, Agisco, file dedicati condivisi, ecc.) ai fini del monitoraggio periodico dello stato di avanzamento delle attività.

Nel programma di lavoro di breve periodo viene indicato il luogo in cui il lavoratore svolgerà la propria prestazione lavorativa (sede di assegnazione, campo, proprio domicilio, altra sede di ARPA, etc.); nella definizione dei programmi di attività dei lavoratori occorre tener conto dell'esigenza di assicurare la presenza in sede di un numero di un congruo di persone al fine di garantire:

- il presidio della struttura in specifici archi di orario;
- la gestione delle emergenze ambientali in orario di servizio;
- Il corretto svolgimento di quelle attività che richiedono necessariamente la presenza in sede di personale;
- il mantenimento di equilibrati rapporti sociali, professionali e lavorativi.

Il periodo di tempo che il lavoratore sarà presente nella sede ARPA di assegnazione, considerate anche le attività che nella giornata di presenza in sede vengono svolte in esterno, varierà in funzione delle suddette esigenze entro un limite tendenzialmente compreso tra il 50% e 70% del teorico debito orario del mese al netto delle eventuali assenze dal lavoro per qualsiasi causa. Alla luce dei risultati della FASE DI AVVIO verrà valutata l'adeguatezza dei suddetti parametri di riferimento.

Il RUO può modificare il programma di lavoro di breve periodo per rispondere a richieste o situazioni urgenti.

Cluster III – Lavoro organizzato per fasi

Il RUO concorda con ciascun lavoratore della propria struttura un programma mensile delle fasi di lavoro da svolgere in luogo diverso dalla sede ARPA di assegnazione (proprio domicilio, altra sede di ARPA, etc.); nella definizione dei programmi mensili delle fasi di lavoro dei lavoratori occorre tener conto dell'esigenza di assicurare la presenza in sede di un numero di un congruo di persone al fine di garantire:

- il presidio della struttura in specifici archi di orario;
- la gestione delle emergenze ambientali in orario di servizio;
- il corretto svolgimento di quelle attività che richiedono necessariamente la presenza in sede di personale;
- il mantenimento di equilibrati rapporti sociali, professionali e lavorativi.

Il periodo di lavoro che il lavoratore potrà svolgere in luogo diverso dalla sede ARPA di assegnazione varierà in funzione delle suddette esigenze entro un limite massimo del 60% del teorico debito orario del mese al netto delle eventuali assenze dal lavoro per qualsiasi causa.

Il programma mensile delle fasi di lavoro dovrà indicare le specifiche fasi d'attività da svolgere in sede diversa da quella di assegnazione, l'indicazione del periodo nel quale verranno svolte, il luogo di svolgimento (proprio domicilio, altra sede di ARPA, etc.).

Il RUO può modificare il programma delle fasi di lavoro di breve periodo per rispondere a richieste o situazioni urgenti.

4. Luoghi e modalità di svolgimento della prestazione lavorativa

La sede ARPA di assegnazione del lavoratore che aderisca al lavoro agile resta invariata ad ogni effetto di legge.

Il lavoratore che aderisca al contratto di lavoro agile organizza la sua presenza in uno dei diversi possibili luoghi in cui può essere eseguita la prestazione lavorativa tenendo conto della tipologia di attività da svolgere ed in modo da garantire che la stessa venga eseguita in modo efficiente ed efficace. I luoghi in cui può essere eseguita la prestazione lavorativa sono indicati nell'accordo individuale di lavoro agile e possono essere: sede ARPA di assegnazione, sede ARPA diversa da quella di assegnazione, abitazione del dipendente, altro luogo in cui il lavoratore è stato autorizzato a svolgere la propria prestazione lavorativa.

Secondo quanto concordato con il proprio superiore nei programmi di attività previsti al precedente paragrafo 3, tenuto conto della specificità dei compiti da svolgere, la prestazione lavorativa giornaliera potrà essere svolta:

- a) interamente presso la sede di assegnazione o presso altra **sede di ARPA**;
- b) interamente presso un **luogo esterno** in cui il lavoratore deve svolgere **attività occasionale** (es. sopralluogo, riunione di lavoro, attività formativa, etc.);
- c) interamente presso la propria abitazione o altro luogo confinato in cui il lavoratore svolgerà la propria prestazione in alternativa rispetto alla sede ARPA;

d) alternando la presenza nell'arco della stessa giornata in più di uno dei luoghi previsti nelle precedenti lettere.

I luoghi diversi dalla sede ARPA di assegnazione in cui il lavoratore svolgerà la propria attività lavorativa devono rispondere a requisiti di idoneità, anche rispetto alle indicazioni fornite dall'Amministrazione in materia di protezione dei dati e di salute e sicurezza. Tali luoghi devono essere indicati nell'accordo di lavoro agile, anche al fine della corretta copertura INAIL in caso di infortuni sul lavoro. A tal ultimo fine gli spostamenti fra diversi luoghi di lavoro nell'arco della stessa giornata sono da considerare attività di servizio, così come anche gli spostamenti per raggiungere direttamente dalla propria abitazione o da altra postazione di lavoro il luogo in cui si deve effettuare un sopralluogo o altra attività tecnica.

Ai sensi dell'art. 23 della L. 81/2017 il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali e da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Eventuali infortuni sul lavoro devono essere immediatamente comunicati alle strutture di appartenenza per le necessarie denunce.

Nei casi previsti dalle lettere a) e b) il lavoratore è tenuto ad osservare le regole ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa, ivi incluse quelle relative al rispetto dell'orario di lavoro ed allo svolgimento del lavoro straordinario.

Nel caso previsto dalla lettera c) il lavoratore, in considerazione della distribuzione discrezionale del tempo di lavoro, organizza la propria prestazione lavorativa in modo coerente con il programma di lavoro concordato con il proprio superiore. Al fine di garantire un fluido ed efficace sistema di comunicazione interna per assicurare un veloce scambio di informazioni e quindi il regolare ed efficace svolgimento dei processi, il lavoratore è contattabile telefonicamente o tramite web con gli strumenti di comunicazione in dotazione dalle 09.00 alle 12.00 e dalle 14,00 alle 16,30 di ogni giorno lavorativo. Il lavoratore può essere contattato fuori dalle suddette fasce solamente per motivi urgenti ed indifferibili e, comunque, nella fascia oraria compresa dalle 08,00 alle 17,00. Il lavoratore assente giustificatamente dal lavoro non è soggetto agli obblighi derivanti dalla contattabilità. Durante la fascia di contattabilità ampia compresa tra le 08.00 e le 17.00 dei giorni lavorativi i lavoratori possono allontanarsi dalla sede di lavoro per motivi personali per un massimo di 100 minuti. L'allontanamento dalla sede di lavoro per motivi personali deve essere preventivamente comunicato al proprio superiore così come anche il rispettivo rientro; durante il periodo di allontanamento il lavoratore è da considerarsi fuori servizio ad ogni effetto di legge e quindi non è coperto dall'assicurazione INAIL e dalle altre eventuali assicurazioni aggiuntive accese dall'ente a favore dei propri dipendenti. Rimane ferma la possibilità per i lavoratori di richiedere permessi orari nei casi previsti dal CCNL. Per tale ipotesi non è configurabile in ogni caso il lavoro straordinario né la maturazione di PLUS orario né riposi compensativi.

In ogni caso la prestazione lavorativa giornaliera non può essere superiore al debito orario giornaliero previsto dalle vigenti disposizioni normative.

Nei casi previsti dalla lett. d):

- se la prestazione giornaliera è svolta in parte in sede ARPA ed in parte con attività occasionale esterna, valgono le stesse regole previste per lo svolgimento della prestazione lavorativa dalle precedenti lettere a) e b);
- in tutti gli altri casi (abitazione-campo, abitazione-ufficio) valgono le stesse regole previste per lo svolgimento della prestazione lavorativa dalla precedente lettera c).

5. Trattamento giuridico economico

L'Amministrazione garantisce che i lavoratori che effettuano la propria prestazione lavorativa in lavoro agile non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in lavoro agile non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative, contrattuali e alle condizioni dei contratti collettivi nazionali e integrativi vigenti né sul trattamento economico in godimento.

La prestazione lavorativa resa in lavoro agile è considerata come servizio pari a quello reso in modalità ordinaria ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio.

6. Obblighi di custodia e riservatezza

Il lavoratore è tenuto a custodire con diligenza la documentazione, i dati e le informazioni dell'Amministrazione utilizzati in connessione con la prestazione lavorativa e a rispettare le istruzioni operative che regolano le modalità di utilizzo dei dispositivi informatici in dotazione; il lavoratore è inoltre tenuto al rispetto delle previsioni del Regolamento UE 679/2016 e del D.lgs. 196/2003 in materia di privacy e protezione dei dati personali.

Nell'esecuzione della prestazione lavorativa in lavoro agile il lavoratore è tenuto al rispetto degli obblighi di riservatezza e ai doveri di comportamento previsti dal CCNL di riferimento, dal codice di comportamento dei dipendenti, dal codice di condotta, dal PTPCT nonché da ogni altro obbligo comportamentale previsto per i dipendenti di ARPA.

L'inosservanza delle disposizioni del presente POLA costituisce comportamento rilevante ai fini disciplinari e può conseguentemente determinare l'applicazione delle sanzioni

disciplinari previste dalla contrattazione collettiva. Inoltre, l'Amministrazione potrà procedere con il recesso dall'Accordo Individuale di lavoro agile.

7. Sicurezza sul lavoro

Ai fini della prevenzione dei rischi e della tutela della salute e sicurezza del lavoratore ai sensi del Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, l'amministrazione consegna al lavoratore ammesso al lavoro agile ed ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta con indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, fornendo indicazioni utili affinché il lavoratore possa operare una scelta consapevole dei luoghi in cui espletare l'attività lavorativa.

Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in lavoro agile, sulla base della formazione ricevuta, nel rispetto dei requisiti di cui al presente regolamento, delle previsioni di cui all'informativa e delle procedure amministrative, dovrà rispettare ed applicare correttamente le direttive dell'Amministrazione e in particolare dovrà prendersi cura della propria salute e sicurezza, in linea con le disposizioni dell'art. 20 del D.lgs. 81/08, comma 1.

Il lavoratore – nel rispetto di principi della safety behavior, collabora diligentemente con l'Amministrazione al fine di garantire un adempimento sicuro e corretto della prestazione di lavoro.

Nell'eventualità di un infortunio durante la prestazione in lavoro agile, il lavoratore dovrà fornire tempestiva e dettagliata informazione all'Amministrazione.

8. Accordo individuale di lavoro

I lavoratori che vi abbiano interesse devono presentare istanza di accesso al lavoro agile la cui ammissibilità viene valutata dal RUO e dal direttore della struttura di assegnazione sulla base dei criteri indicati al paragrafo 3. In caso di valutazione positiva di ammissibilità la prestazione viene ricondotta in uno dei cluster previsti dallo stesso paragrafo 3.

La decorrenza del lavoro agile viene fissata in un accordo individuale fra lavoratore ed amministrazione che definisce in osservanza a quanto previsto nel presente POLA:

- a. La modalità di svolgimento della prestazione lavorativa;
- b. La durata dell'accordo;

- c. L'indicazione dei luoghi prevalenti di svolgimento della prestazione lavorativa, ai sensi del precedente paragrafo 4;
- d. Il preavviso in caso di recesso;
- e. Le strumentazioni tecnologiche date in uso al lavoratore e disciplina del loro utilizzo;
- f. Le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, gli aspetti di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e dei rischi connessi all'utilizzo dei dispositivi tecnologici, nonché le misure di sicurezza e comportamentali sul corretto utilizzo degli strumenti dell'amministrazione anche ai fini della sicurezza del patrimonio informativo e della salvaguardia dei servizi;
- g. L'obbligo del lavoratore di osservare le disposizioni del presente POLA;
- h. L'obbligo del lavoratore di partecipare alle specifiche iniziative di informazione e formazione anche relativamente alle iniziative relative al lavoro agile;
- i. L'obbligo per il lavoratore di rispettare le norme sui riposi previste dalla legge e dal contratto collettivo e, in particolare, ad effettuare almeno 11 ore consecutive al giorno e almeno 24 ore consecutive ogni sette giorni (di regola coincidenti con la domenica, calcolate come media in un periodo non superiore a 14 giorni) di riposo e disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro (il "Periodo di Riposo e di Disconnessione").

9. Recesso dall'accordo individuale di lavoro agile

L'Amministrazione può recedere dall'accordo di lavoro agile con un preavviso di 2 mesi:

- in caso d'inadempienza da parte del lavoratore alle previsioni contenute nel presente POLA o nell'accordo individuale o non sia in grado di svolgere l'attività assegnata nel rispetto degli obiettivi fissati;
- a seguito di successiva rivalutazione in merito alla ammissibilità del lavoro agile per la tipologia di attività lavorativa del dipendente.

Il lavoratore può recedere dall'accordo di lavoro agile senza obbligo di motivazione con un preavviso di 2 mesi. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso è di 15 giorni.

È facoltà delle parti rinunciare al preavviso posto a carico dell'altra parte.

In caso di recesso dal lavoro agile il lavoratore riprende a svolgere la propria prestazione lavorativa secondo la modalità ordinaria.

