

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

POLA 2021-2023

Premessa sul quadro normativo vigente

A gennaio 2021 la normativa in materia di Lavoro Agile (LA) si sostanzia in un corpus di norme non perfettamente coordinate nei riferimenti temporali soprattutto con riferimento alla prevalenza delle deroghe collegate all'emergenza sanitaria sulle norme ordinarie. Al fine di prendere una posizione rispetto a queste norme è opportuno ripercorrerne i contenuti in ordine cronologico:

1. Articolo 87, comma 1, del d.l. 18/2020, convertito in legge 27/2020, con il quale si è disposto che: *“Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”*, ammettendo che le PA *“prescindono dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81”*;
2. DPCM del 7/10/2020 che ha prorogato lo stato di emergenza fino al 31/1/2021;
3. Articolo 263, comma 1, del d.l. 34/2020, convertito in legge 77/2020 in forza del quale: *“Al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. A tal fine, fino al 31 dicembre 2020, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 1, lettera a), e comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonchè nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente”*;
4. DM Funzione Pubblica 10/10/2020, articolo 1, comma 1 secondo il quale: *“Fino al 31 dicembre 2020 per accedere al lavoro agile non è richiesto l'accordo individuale di cui all'articolo 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81”*;
5. Articolo 263, comma 4-bis, del d.l. 34/2020, convertito in legge 77/2020, che ha modificato l'articolo 14 della legge 124/2015, introducendo il POLA, da adottare entro il 31/12/2021;
6. Linee Guida POLA del 9/12/2020;
7. DPCM 14/01/2021 che ha prorogato lo stato di emergenza fino al 30/04/2021.

Da questo quadro emerge la complessità determinata da una sequenza di norme che si sovrappongono con particolare criticità nel determinare la decadenza del LA “emergenziale”, ovvero, quello attivato in deroga alle previsioni generali di cui agli articoli 18 e seguenti della legge 81/2017. Secondo una delle possibili interpretazioni dell’articolo 87, comma 1 e della connessa lettera b), del d.l. 18/2020 la durata del LA “emergenziale” si collega alla esplicita previsione “fino alla cessazione dello stato di emergenza” con un rinvio “dinamico” alle decisioni del Consiglio dei Ministri che oggi arrivano al 30/04/2021.

Accogliendo questa interpretazione si è deciso di partire nella stesura del presente documento prendendo a riferimento in maniera scrupolosa le Linee Guida sul POLA emanate in data 9 dicembre 2020 e i conseguenti template ma assumendo come punto di partenza quello del LA “emergenziale” sperimentato nel 2020 e ancora attivo.

I contenuti di questa prima stesura del POLA scontano, inevitabilmente, il tempo a disposizione e il quadro ancora fortemente caratterizzato dalla diffusione del virus che, per una Azienda Sanitaria, ha comportato e continua a richiedere pesanti oneri organizzativi. Tuttavia, nella convinzione che l’esperienza della fase emergenziale rappresenti un patrimonio di conoscenze dal quale potrà germogliare una nuova visione del LA, si è approciata la stesura del POLA 2021-2023 valorizzando l’opportunità di rappresentare il lavoro e gli strumenti fin qui adottati per accompagnare una nuova organizzazione del lavoro compatibile con i vincoli imposti dall’emergenza COVID-19 e dall’esigenza di assicurare la continuità dell’azione amministrativa. Nell’ottica della programmazione triennale a scorrimento e, confidando nel superamento dell’emergenza sanitaria, sarà successivamente possibile procedere ad aggiornamenti che porteranno il documento a interpretare appieno le prerogative ad esso attribuite dal Legislatore.

Riconoscendo la natura multidisciplinare delle competenze necessarie per una programmazione corretta del LA uno dei primi passi da compiere nel 2021 sarà la formalizzazione di una “cabina di regia aziendale per il LA” che consenta all’organizzazione di coinvolgere in una logica funzionale le diverse competenze e di sviluppare le azioni necessarie al monitoraggio e alla verifiche nei tempi utili con l’aggiornamento annuale del POLA.

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

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

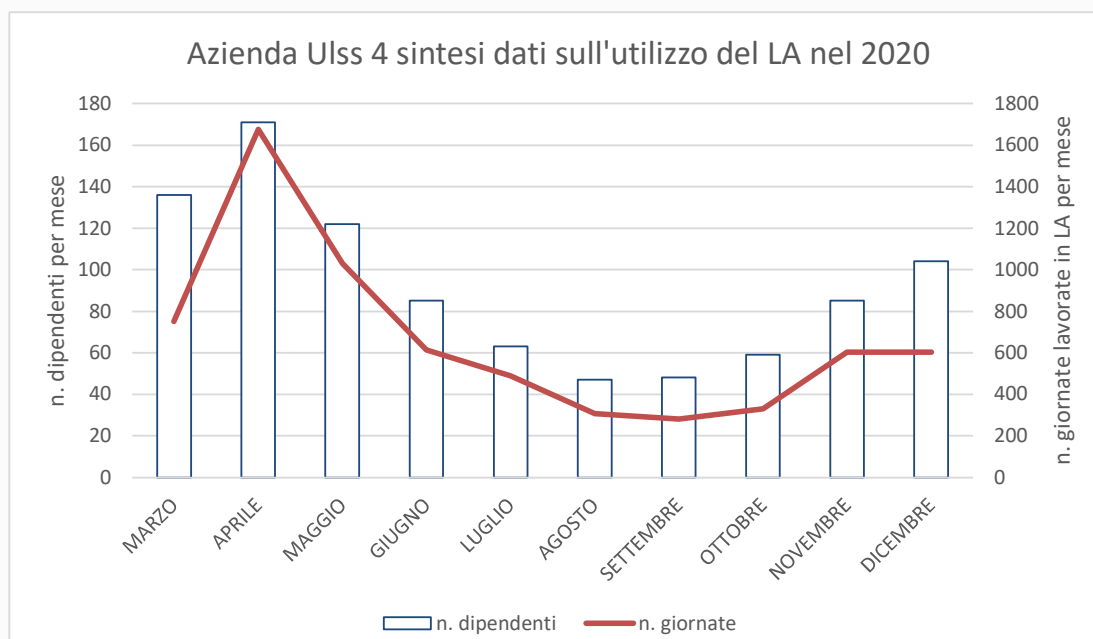
L'organizzazione delle attività in LA nell'Ulss 4 è stata costruita a partire dal recepimento dei contenuti del DI 18 del 17.03.2020 avvenuta con nota a firma del Direttore Amministrativo prot. 15660 del 13.03.2020 avente ad oggetto "Lavoro agile (smart working) e flessibilità organizzativa a fronte dell'emergenza Covid 19", nota a cui è seguito anche un incontro tra Direttore Amministrativo e Direttori il 19.03.2020 per coordinare le diverse iniziative.

La nota prot 15660 ha approvato 3 allegati che hanno messo a disposizione fin dal primo momento 3 strumenti fondamentali per la gestione del LA:

- organizzazione schede individuali per progetti di Lavoro Agile (allegato A)
- definizione dei supporti informatici (allegato B)
- richiesta di definizione ai singoli Direttori di UOC delle attività indifferibili (allegato C)

Le singole schede progettuali, compilate dai singoli responsabili di UU.OO., sono state trasmesse alla UOC risorse umane. A supporto della quantificazione del ricorso al LA è risultata utile la scelta dell'utilizzo di una causale dedicata "telelavoro" per la rilevazione delle giornate lavorate in regime di LA all'interno del gestionale delle presenze.

Da questi dati deriva la ricognizione che segue in termini di n. dipendenti e n. giornate lavorate in LA per singolo mese dell'anno 2020.



PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

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

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

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

L'organizzazione del LA nel 2020 oltre alle schede progettuali individuali (allegato A alla nota prot. 15660) ha beneficiato anche dell'utilizzo di diari di attività svolta compilati dai singoli lavoratori.

Allo stesso modo la definizione dei supporti informatici (allegato B alla nota prot. 15660) ha reso espliciti gli strumenti a disposizione del LA. Con riferimento alla data del 22/12/2020 la ricognizione delle postazioni di lavoro, attivate e configurate secondo le policy di sicurezza aziendale, dalla UOS Sistemi informativi, a seguito delle richieste di attivazione al lavoro in modalità agile pervenute offrono il quadro di seguito descritto:

Num. richieste di attivazione postazioni di lavoro	Num. postazioni di lavoro attivate	Percentuale richieste evase
254	254	100 %

Si tratta di una quantificazione parziale del fenomeno che per essere correlata con il dato delle persone che hanno svolto attività in LA avrebbe bisogno di essere integrata con i dati di chi ha messo a disposizione per il LA la propria dotazione informatica. Questa situazione appare assolutamente compatibile con le caratteristiche emergenziali in cui è avvenuta l'attivazione dei primi progetti di LA e indispensabile per gestire i vincoli che in quel momento gravavano sul parco macchine a disposizione dell'Azienda e sulla sua possibilità di incrementarlo.

Come definito nell'allegato B della nota prot. 15660 del 13/03/2020 "Misure adottate e strumenti informatici a disposizione per favorire il lavoro agile e la comunicazione a distanza nell'emergenza epidemiologica (COVID-19)", la nostra Azienda ha reso disponibile l'attivazione del lavoro agile con le seguenti modalità:

- Modalità di attivazione del lavoro agile con dotazioni fornite da Azienda ULSS N. 4
La dotazione informatica resa disponibile dall'Azienda per il lavoro agile è costituita da computer portatile, comprensivo di webcam con microfono, configurato secondo gli standard di sicurezza aziendali e/o mini router WiFi Internet per il collegamento dati.
- Modalità di attivazione del lavoro agile con dotazioni di proprietà del dipendente
La persona autorizzata, rende disponibile la propria dotazione informatica (personal computer e/o collegamento Internet) per il lavoro agile, previa verifica preliminare da parte dei Sistemi Informativi dell'adeguatezza funzionale e dei requisiti di sicurezza.

Di seguito si riporta la sintesi delle postazioni attivate, suddivise per modalità di attivazione:

	Attivazione / Configurazione con dotazioni fornite da AULSS N. 4	Attivazione / Configurazione con dotazioni di proprietà del dipendente	Totale Richieste
Postazioni di lavoro	81	173	254
Connessione Internet	43	211	254

Nell'allegato B della nota prot. 15660 del 13/03/2020, erano anche specificate le seguenti modalità di accesso alle applicazioni aziendali:

- Accesso sicuro diretto, da Internet mediante un browser standard (consigliato Google Chrome) per le applicazioni che sono accessibili direttamente mediante protocolli sicuri e criptati (HTTPS).
- Accesso sicuro mediante attivazione VPN, Virtual Private Network su un collegamento Internet standard e accesso alle applicazioni mediante browser standard o desktop remoto (in generale, accesso a tutte le applicazioni aziendali, come se la persona in "lavoro agile", mediante l'accesso sicuro in VPN, utilizzasse la propria postazione di lavoro aziendale).

Precisiamo che le postazioni di lavoro, sia quelle rese disponibili dal dipendente che quelle fornite dall'Azienda, sono state opportunamente configurate per il collegamento sicuro mediante VPN, effettuando l'installazione del software antivirus/antimalware aziendale centralizzato, del software per l'instaurazione del collegamento alle risorse aziendali e il software di supporto remoto per garantire la teleassistenza della postazione di lavoro. Di seguito, si riporta la sintesi delle postazioni attivate, suddivise secondo le modalità di accesso agli applicativi aziendali:

Num. attivazioni con accesso sicuro mediante VPN	Num. attivazioni con accesso sicuro diretto da Internet	Totale Attivazioni
182	72	254

Documenti da allegare

ALLEGATO 1 (in formato elettronico accessibile)

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

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

Nell'ambito dell'attivazione nella fase emergenziale, la definizione delle attività eseguibili in regime di LA è stata ispirata dalle decisioni dei direttori di Unità operativa.

Nel corso del 2020, e ancora all'inizio del 2021, l'esigenza di rispondere al susseguirsi di adempimenti e scadenze con una revisione organizzativa particolarmente forte nel contesto sanitario, ha portato l'enfasi sull'identificazione delle attività indifferibili da garantire in presenza al fine di garantire le esigenze di continuità dell'azione amministrativa.

La raccolta di queste dichiarazioni, e il conseguente elenco di attività, lungi dal poter essere considerato un processo definitivo, rappresenta la base di partenza su cui l'organizzazione dovrà lavorare nel 2021 per definire la mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di LA.

ALLEGATO 2 (in formato elettronico accessibile)

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

Le Linee Guida sul Lavoro Agile sottolineano come il dirigente abbia un "ruolo fondamentale quale promotore dell'innovazione dei sistemi organizzativi di gestione delle risorse umane e al contempo di garante contro le discriminazioni" e ricordano che il Piano formativo per i Dirigenti e le Funzioni Organizzative (Incarichi di Funzione organizzativa di cui al CCNL sanità 2016-2018), è finalizzato a far acquisire le competenze necessarie.

Per quanto lo stato dell'arte dell'Ulss 4 si rilevano i seguenti dati di attività:

- Partecipazione dei dirigenti al webinar "La valutazione della performance fra smart working, nuovi modelli organizzativi, POLA" in data 17.12.2020;
- Attività di formazione dedicate alle competenze digitali svolte nel 2019 (tabella 1) e nel 2020 (tabella 2)
- Attività di formazione dedicate alle competenze digitali previste nel 2021 (tabella 3)

Tabella 1 - corsi di formazione sulle competenze digitali svolti nell'anno 2019

TITOLO	ORE	PARTECIPANTI COMPARTO	PARTECIPANTI DIRIGENTI
"INTRODUZIONE ALL'UTILIZZO DELLE FUNZIONI EVOLUTE DEL PACCHETTO MICROSOFT OFFICE"	16	50	1
PROJECT MANAGEMENT PER PROFILI DIRIGENZIALI DI AZIENDA SANITARIA	13,30	0	22
"CORSO DI FORMAZIONE Gsuite"	3	339	41

Tabella 2 - corsi di formazione sulle competenze digitali svolti nell'anno 2020

TITOLO	ORE	PARTECIPANTI COMPARTO	PARTECIPANTI DIRIGENTI
ANALISI DATI CON MICROSOFT EXCEL – MODULO AVANZATO"	8	10	0
"ANALISI DATI CON MICROSOFT EXCEL – MODULO BASE"	8	9	0
FORMAZIONE A SUPPORTO DELL'UTILIZZO DEI DATI PER LA REALIZZAZIONE DI REPORTISTICA AZIENDALE	16	7	0

Tabella 3 - corsi di formazione sulle competenze digitali previsti per l'anno 2021

TITOLO	ORE	PARTECIPANTI COMPARTO	PARTECIPANTI DIRIGENTI
ARCHIVIAZIONE INFORMATICA	5	36	0
UTILIZZO DELLA PIATTAFORMA SINTEL	8	30	0
ANALISI DATI CON MICROSOFT EXCEL CORSO BASE E AVANZATO	8	48	0

Questo quadro andrà ripreso e rinforzato e allo scopo sono stati prodotti 2 primi documenti che potrebbero rappresentare una pianificazione triennale dei percorsi per dirigenti e dipendenti (comparto) coinvolti nello sviluppo del POLA. I contenuti sono descritti nelle seguenti tabelle:

- tabella 4- ipotesi piano 2021-2023 per i dirigenti
- tabella 5- Ipotesi piano 2021-2013 per i dipendenti

Tabella 4 – ipotesi integrazione piano della formazione per i dirigenti per il triennio 2021-2023

AREA	COMPETENZE	PERCORSO FORMATIVO	METODOLOGIA	DURATA	ANNO
GESTIONALE	Capacità di Revisione dei processi e dei modelli di lavoro	Principi base dello smart working Il lavoro per processi la ridefinizione degli spazi e tempi di lavoro (Coworking)	Mista (Fad e presenza)	h.8	2021
	Capacità di gestire i processi di lavoro per obiettivi e risultati	Il lavoro per obiettivi e risultati Il project management Gli Obiettivi e risultati Chiave (OKR)	Mista (Fad e presenza)	h. 4	2021
	Capacità di misurare i risultati del singolo e del gruppo di lavoro e di fornire feedback	La valutazione dei risultati in base alle competenze agite dal lavoratore Tecniche di Briefing e Debriefing a distanza Gli indicatori chiave di prestazione, i fattori critici di successo (KPY)	Mista (Fad e presenza)	h. 4	2021
	Capacità di gestire e valutare i lavoratori a distanza ed in presenza in modo equo	I principi della valutazione dei dipendenti basata su obiettivi e risultati, bias ed effetto alone della valutazione nello smart working	fad	h.3	2021
	Capacità di delega e di responsabilizzazione del dipendente	Delega ed arte del controllo in smart working la Policy del lavoro agile	fad	h.3	2021
	Capacità di utilizzo dei principali strumenti informatici per la pianificazione ed il controllo dell'andamento dei processi lavorativi e di strumenti innovativi per la gestione del team	Software e tecnologie per lo smart working, Gsuite avanzato, messaggistica istantanea e videoconferenza. Le piattaforme Cloud Storage Chiamate centralino Voip Software di collaborazione aziendale (Es. E teams) Software per Task management Software per Project Management Software remote Desktop (es. TeamViewer); scrittura collaborativa.	Mista (Fad e Formazione Sul Campo)	h. 30	2022
RELAZIONALE	Capacità di relazione a distanza con i membri del	La comunicazione interpersonale attraverso la rete e gli strumenti web	Mista (Fad e Formazione Sul	h. 12	2023

	team attraverso il canale comunicativo più efficace in base allo scopo della comunicazione	3.0 Gestire una riunione a distanza	Campo)		
	Capacità di mantenere una comunicazione ed un ascolto efficaci utilizzando i canali più idonei e pianificando le comunicazioni singole e di gruppo.	Pianificare gli incontri in presenza del team bilanciandoli con quelli a distanza	Mista (Fad e Formazione Sul Campo)	h. 6	2023
	Capacità di utilizzare strumenti innovativi per incentivare la coesione del gruppo di lavoro anche a distanza.	Gamification e smart working per aumentare performance e produttività Sessione di teambuilding per la coesione del gruppo di lavoro	Mista (Fad e Formazione Sul Campo)	h.18	2023

Tabella 5 – ipotesi integrazione piano della formazione per i dipendenti per il triennio 2021-2023

AREA	COMPETENZE	PERCORSO FORMATIVO	METODOLOGIA	DURATA	ANNO
RESPONSABILITA' ED AUTONOMIA ORGANIZZATIVA	Capacità di auto organizzare i tempi di lavoro in base agli obiettivi fissati dal dirigente	Principi base dello smart working Organizzazione del lavoro per obiettivi e compiti Come organizzare la propria giornata per lavorare da remoto Il rapporto con responsabili e dirigenti Salute e sicurezza nel lavoro da remoto	Mista (Fad e presenza)	h.9	2021
	Capacità di autogestire lo svolgimento dei compiti assegnati con flessibilità coordinandosi con il lavoro dei colleghi e scambiando con il gruppo di lavoro tutte le informazioni necessarie per il buon andamento	Il lavoro per obiettivi e risultati L'autonomia e la programmazione del lavoro L'uso della comunicazione digitale per il lavoro in team	Mista (Fad e presenza)	h. 4	2021
	Capacità di misurare ed autovalutare la quantità e qualità del lavoro prodotto nel rispetto e puntualità degli impegni presi condividendo lo stato di avanzamento degli obiettivi e compiti assegnati	Indicatori di valutazione della qualità e quantità di lavoro Il diagramma di gantt Strumenti e modalità di condivisione del lavoro	Mista (Fad e presenza)	h. 2	2021
	Capacità di ripetere le regole e procedure definite dall'azienda e dal responsabile dell'unità Operativa e di contribuire al miglioramento delle stesse in collaborazione con i colleghi di lavoro	Le procedure e la policy aziendale nella gestione dello smart working La scrittura collaborativa	Mista (Fad e presenza)	h.3	2021
	Capacità di organizzare la	La pianificazione della	Mista (Fad e	h.4	2021

	propria disponibilità in sincrona (on line) in base alle esigenze del servizio, di evadere le comunicazioni (e-mail, telefonate) dando una scala di priorità.	settimana/mese di lavoro e dell'orario di lavoro; La conciliazione fra tempo di lavoro e tempo privato; La Policy del lavoro agile riguardo la reperibilità in orario di servizio; La gestione delle email e delle telefonate in base alle priorità.	presenza)		
	Capacità di utilizzo dei principali strumenti informatici per la gestione del lavoro in remoto e per la comunicazione e collaborazione con il gruppo di lavoro	Principali applicativi aziendali Software e tecnologie per lo smart working, Gsuite avanzato, messaggistica istantanea e videoconferenza. Le piattaforme Cloud Storage Chiamate centralino Voip Software di collaborazione aziendale (Es. E teams) Software per Task management Programmi per scrittura collaborativa uso delle piattaforme di apprendimento sistemi di archiviazione dei file	Mista (Fad e Formazione Sul Campo)	h. 50	2022
RELAZIONALE	Capacità di relazione a distanza con i membri del team attraverso il canale comunicativo più efficace in base allo scopo della comunicazione	La comunicazione interpersonale attraverso la rete e gli strumenti web 3.0 Gestire una riunione a distanza Creare un proprio profilo google con breve presentazione e foto visibile ai membri del team	Mista (Fad e Formazione Sul Campo)	h. 12	2023
	Capacità di mantenere una comunicazione ed un ascolto efficaci utilizzando i canali più idonei e pianificando le comunicazioni singole e di gruppo.	La partecipazione alle riunioni a distanza, organizzare il proprio setting e gli interventi/domande; Organizzare una riunione a distanza con i colleghi di lavoro, capacità di ascolto ed intervento senza interruzioni; Utilizzare la comunicazione scritta in modo efficace in base al canale utilizzato (chat-email-forum)	Mista (Fad e Formazione Sul Campo)	h. 8	2023
	Capacità di comunicare con gli utenti (esterni ed interni) in modo efficace sia al telefono che tramite messaggistica istantanea ed email in base al livello di competenza tecnologica dell'utente.	La comunicazione digitale ed analogica come gestire l'assenza di comunicazione non verbale come indagare il livello di competenza tecnologica dell'utente ed utilizzare il canale comunicativo più idoneo	Mista (Fad e Formazione Sul Campo)	h.20	2023

Resta inteso che i contenuti delle tabelle 4 e 5 sono al momento solo delle proposte di integrazione al Piano della formazione da intendersi come prima base non esaustiva di tutte le esigenze che potrebbero presentarsi progressivamente durante il percorso di sviluppo del sistema.

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

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

Nell'ambito della prima stesura non è stato possibile definire una mappa concettuale completa dei ruoli svolti dai diversi attori e per questo si è deciso di programmare la definizione completa come azione del 2021 impostando un livello essenziale nel 2021 che prevede la presentazione del POLA a OIV e OO.SS. in due sessioni separate rispettivamente il:

- 26.01.2020 ore 10:00 OIV con presenti Direttore Amministrativo, Direttore UOC Controllo di gestione, Direttore UOC Risorse Umane;
- 26.01.2020 ore 15:00 OO.SS. nell'ambito del tavolo aziendale con presenti Direttore Amministrativo, Direttore UOC Controllo di gestione, Direttore UOC Risorse Umane.

Lo sviluppo della mappatura richiederà una entrata a regime del LA, soprattutto nella prospettiva che veda un superamento delle deroghe riconosciute dalla Fase emergenziale, con la definizione dei ruoli di ciascuna UO e il pieno coinvolgimento di tutti gli attori aggiungendo a OIV e OO.SS. gli altri attori CUG, RTD.

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

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

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

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

La richiesta di sviluppare una griglia di indicatori deve essere gestita nel tempo e soprattutto fuori dalla visione emergenziale del LA, per questo si propone di recuperare l'impostazione presentata dalle Linee guida sul POLA interpretandola con una premessa forte espressa nei seguenti termini:

Tenuto conto dell'innovazione introdotta dalle Linee Guida sul POLA approvate lo scorso 8.12.2020 e del quadro emergenziale nell'ambito del quale sta avvenendo la prima approvazione del POLA 2021-2023 si è ritenuto di recepire la griglia degli indicatori proposti dalle Linee Guida calibrandone la progressione nell'introduzione. Nell'ambito degli aggiornamenti a scorrimento degli anni successivi sarà sviluppata anche una riflessione più estesa sul set degli indicatori e dei relativi valori attesi.

Nell'ambito di questa impostazione si potrebbero presentare un set di indicatori calcolati sui dati del 2020 con la seguente evoluzione temporale:

- anno 2021 programmati 18 indicatori
- anno 2022 programmati 23 indicatori
- anno 2023 programmati 40 indicatori

Tenuto conto dello sviluppo triennale del piano, al fine di rendere più concreta l'attività di misurazione, si possono presentare in sede di prima stesura del POLA, le UU.OO. a cui affidare la valorizzazione dei singoli indicatori.

Ad ulteriore tutela si potrebbe infine inserire nella stesura del POLA un principio in forza del quale, fermo restando quanto esposto in premessa in merito alla definizione degli obiettivi, ci si riserva la facoltà di ridefinirli o modificarli in sede di aggiornamento annuale del Piano. Questo consentirebbe di limitare l'impegno del 2021 su indicatori già calcolabili e di rinviare la decisione sugli elementi ad oggi non presenti all'aggiornamento dell'anno prossimo.

		2021	2022	2023
SALUTE ORGANIZZATIVA				
1)	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane
2)	Monitoraggio del lavoro agile	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane
3)	Help desk informatico dedicato al lavoro agile			UOS Sistemi informativi
4)	Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		UOC Controllo di gestione	UOC Controllo di gestione
SALUTE PROFESSIONALE				
Competenze direzionali:				
5)	-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	UOC Professioni sanitarie	UOC Professioni sanitarie	UOC Professioni sanitarie
6)	-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale			UOC Risorse umane
Competenze organizzative:				
7)	-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno		UOC Professioni sanitarie	UOC Professioni sanitarie
8)	-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		UOC Risorse umane	UOC Risorse umane
Competenze digitali:				
9)	-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	UOC Professioni sanitarie	UOC Professioni sanitarie	UOC Professioni sanitarie
10)	-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA				
11)	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	UOC Professioni sanitarie	UOC Professioni sanitarie	UOC Professioni sanitarie
12)	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
13)	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
SALUTE DIGITALE				
14)	N. PC per lavoro agile	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
15)	% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
16)	Sistema VPN	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
17)	Intranet	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
18)	Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
19)	% Applicativi consultabili in lavoro agile	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
20)	% Banche dati consultabili in lavoro agile	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
21)	% Firma digitale tra i lavoratori agili	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi
22)	% Processi digitalizzati			UOC Affari generali
23)	% Servizi digitalizzati			UOC Affari generali
INDICATORI QUANTITATIVI				
24)	% lavoratori agili effettivi	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane
25)	% Giornate lavoro agile	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane	UOC Risorse umane
INDICATORI QUALITATIVI				
26)	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.		UOS Qualità e accreditamento	UOS Qualità e accreditamento
ECONOMICITÀ				
27)	Riflesso economico: Riduzione costi			UOC Controllo di gestione
28)	Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della			UOC Ufficio tecnico
EFFICIENZA				
29)	Produttiva: Diminuzione assenze			UOC Risorse umane
30)	Economica: Riduzione di costi per output di servizio			UOC Controllo di gestione
31)	Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			UOC Controllo di gestione
EFFICACIA				
32)	Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita			UOS Qualità e accreditamento
33)	Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita			UOS Qualità e accreditamento
IMPATTI ESTERNI				
34)	Sociale: per gli utenti, per i lavoratori			UOS Qualità e accreditamento
35)	Ambientale: per la collettività			UOS Qualità e accreditamento
36)	Economico: per i lavoratori			UOC Risorse umane
IMPATTI INTERNI				
37)	Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa		UOS Qualità e accreditamento	UOS Qualità e accreditamento
38)	Miglioramento/Peggioramento salute professionale			UOS Qualità e accreditamento
39)	Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria			UOC Controllo di gestione
40)	Miglioramento/Peggioramento salute digitale		UOS Sistemi informativi	UOS Sistemi informativi