



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

ALLEGATO 6

ASP DI AGRIGENTO

Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2023-2025

(Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, Decreto del Consiglio dei Ministri del 23/09/2021)



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

PREMESSA	3
1. PARTE I - STATO di ATTUAZIONE e di SVILUPPO	4
1.1. Modalità di attuazione	5
1.2. Stato e sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile	6
1.2.1. Strutture e soggetti coinvolti: <i>ruoli e funzioni</i>	6
1.2.2. Elementi gestionali e organizzativi: <i>strumento e processo</i>	7
1.2.3. Procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile	9
2. PARTE II - PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO	10
2.1. Obiettivi di monitoraggio e <i>set</i> di indicatori	11
2.2. Misure strategiche.....	14
3. PARTE III - QUADRO SINOTTICO	15



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

PREMESSA

Il presente **Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2023-2025** è stato elaborato ai sensi dell'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 e costituisce una **specifico sezione del Piano della performance** dell'ASP di Agrigento. Non è, tuttavia, lo strumento di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali sono inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della *performance* o nelle schede individuali.

Ferme restando le misure straordinarie previste dalle autorità competenti con specifiche disposizioni normative, il presente documento rappresenta lo strumento di programmazione "ordinario" di cui l'ASP intende dotarsi per la gestione e lo sviluppo del lavoro agile. È il **documento di programmazione organizzativa avente ad oggetto i processi di innovazione amministrativa** che l'ASP intende mettere in atto ai fini di una efficace ed efficiente programmazione e gestione del lavoro agile.

In particolare, anche seguendo le indicazioni metodologiche che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di performance adottati nel tempo ([Linee guida POLA](#) del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri DFP), il Piano è suddiviso in 3 parti:

-nella *Parte I* si descrive lo **stato corrente di attuazione e di sviluppo** in termini di modalità attuative, soggetti, processi e strumenti del lavoro agile;

-nella *Parte II* si delinea il **programma di sviluppo** del triennio;

-nella *Parte III* si riporta il **quadro sinottico** del Programma Triennale in termini di *Obiettivi, Indicatori e Target* da raggiungere annualmente.



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

1. PARTE I - STATO di ATTUAZIONE e di SVILUPPO

L'ASP sin dall'introduzione nell'ordinamento della nuova modalità lavorativa denominata "lavoro agile" ed in particolare delle linee guida n.3 del 2017 e del 23/09/2021 del Presidente del Consiglio dei Ministri, con la quale ha disposto che a decorrere dal 15/10/2021 la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche è quella svolta in presenza, fermo restando l'obbligo, per ciascuna di esse, di assicurare il rispetto delle misure di contenimento del rischio di contagio da Covid-19, ciascuna amministrazione può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale con ampia flessibilità sulla base dell'andamento dei contagi.

In riferimento a svariata normativa intervenuta in materia, l'Azienda ha diffuso internamente la Direttiva Aziendale n. 047681 del 17/3/2020 per il lavoro in *smart-working* "semplificato", con cui questa Amministrazione -in ragione della necessità di garantire le attività strettamente funzionali alle gestione dell'emergenza Covid-19 ed indifferibili (verso l'utenza esterna/interna)- ha inteso regolamentare le modalità di espletamento delle attività professionali, limitando la presenza del personale negli uffici, ai soli casi in cui, la presenza fisica era indispensabile per lo svolgimento delle predette attività, adottando – ove è stato possibile - forme di rotazione dei dipendenti, per garantire un contingente minimo da porre a presidio di ciascuna UO, assicurando prioritariamente la presenza del personale dirigenziale, in funzione del proprio ruolo di coordinamento, per i quali operano le ulteriori misure di prevenzione, di cui ai punti 4. e 7. della Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2/2020.

Che –contestualmente – con apposite lettere *circolari*, diramate del Servizio UOC Risorse Umane di questa Azienda Sanitaria, si è provveduto a fornire puntuali indicazioni in ordine al trattamento delle categorie lavorative in possesso di riconoscimento di disabilità (con connotazione di gravità ex art. 3, comma 3 della L. 104/92), e/o in possesso di certificazione rilasciata dai competenti organi medico/legali, attestante una condizione di rischio derivante da immunodepressione, o da esiti da patologie oncologiche, o dallo svolgimento di relative terapie salvavita.

Tanto premesso, in funzione delle norme che sono intervenute nel tempo ed in ragione delle azioni intraprese – anche – sulla campagna vaccinale – quand'anche sulle limitazioni, controlli e/o *contingentamento*, in sede di accesso presso le strutture sanitarie e/o amministrative, distribuzione dei dispositivi e propensione all'utilizzo di metodiche aziendali (videoconferenze/comunicazioni per via telematica) atte a garantire misure di distanziamento, si rende necessario pervenire ad una nuova *regolamentazione* della materia di cui trattasi.

Se l'emergenza ha determinato un ampliamento repentino del numero di unità di personale collocato in *smart working* "straordinario" è tuttavia necessario precisare che le modalità attuative sono assimilabili ma non esattamente le medesime dello *smart working* "ordinario". Ai fini della definizione di un programma di sviluppo è utile tener conto di una distinzione tra lo *smart working*



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

“ordinario” – denominato anche “*lavoro agile*” - lo *smart working* “straordinario” introdotto dal DPCM dell’8 marzo 2020 (art. 2, comma 1, lett. r)) e reso “modalità di lavoro ordinario” per le Pubbliche Amministrazioni per buona parte dell’emergenza. Con il DM del Ministro della Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, si è per certi versi ritornati ad una “disciplina” dello *smart working* che per quanto ancora in una fase emergenziale, recuperava concetti chiave già presenti nella direttiva n.3 del 2017 quali l’alternanza dell’attività lavorativa in presenza e da remoto e la rotazione del personale.

Con il verificarsi dell’emergenza sanitaria e i citati interventi normativi, l’ASP è quindi intervenuta adottando misure “straordinarie” che, per effetto della situazione di urgenza, prevedevano la deroga rispetto all’**accordo tra le parti** e all’**organizzazione** delle prestazioni oltre ad una semplificazione delle modalità di apprendimento delle regole sulla sicurezza sul lavoro.

In una situazione “ordinaria”, la programmazione degli interventi potrà quindi far riferimento soprattutto all’esperienza posta in essere successivamente all’emergenza, oggetto della presente sezione del Piano.

Come detto infatti l’ASP ha avviato un percorso di coinvolgimento del personale nella modalità lavorativa di n. 280 unità di personale nell’anno 2020, n. 97 nell’anno 2021 e n.13 nell’anno 2022, dando seguito per questo ultimo anno alle effettive istanze dei dipendenti di *smart working* in ottemperanza alle direttive.

* * *

Sulla base dell’esperienza già maturata l’ASP a decorrere dal 2020, 2021 e 2022 e delle azioni messe a punto, si illustrano le modalità attuative vigenti in ASP e si riportano informazioni di dettaglio inerenti all’approccio, al ruolo e ai processi dei diversi soggetti funzionali all’organizzazione e al monitoraggio, nonché gli strumenti attualmente disponibili per il lavoro agile.

1.1. Modalità di attuazione

Ferme restando le deroghe alla disciplina generale sullo *smart working*, tuttora previste dalla normativa vigente, in ASP, la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile risponde ai criteri riportati in elenco:

- La modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in modalità *smartworking* è riservata a tutto il personale con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato, non comporta rischi di discriminazione in termini di sviluppo della professionalità del personale coinvolto e non varia la natura giuridica ed economica del rapporto di lavoro. Il periodo di lavoro svolto in modalità agile è riconosciuto ai fini della progressione di carriera e non modifica la sede di lavoro già assegnata.
- Il contratto di lavoro individuale in modalità *smart-working* è attivato su specifica richiesta avanzata d’intesa da parte del Responsabile della Struttura di appartenenza e del lavoratore (questa procedura è attualmente oggetto di espressa deroga normativa), previa individuazione delle attività compatibili con tale modalità. Il Responsabile della Struttura di appartenenza, continuerà ad esercitare il potere direttivo e di controllo sulla prestazione lavorativa resa dal dipendente in

**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

modalità agile, detta modalità non potrà comunque prescindere dalla presenza in ufficio per almeno la metà del proprio tempo lavorativo, salvi casi eccezionali appositamente valutati.

- La modalità del rapporto di lavoro in *smart-working* è compatibile con gli incarichi di Responsabile di Struttura organizzativa o altro incarico di responsabilità ferma restando l'esigenza di contemperare detta modalità operativa con il più efficace coordinamento della struttura di appartenenza stabilendo un numero massimo di giorni in SW al mese (detta limitazione non trova applicazione per il periodo di emergenza fermo restando l'equilibrata presenza in ufficio del personale).
- Il personale dirigenziale, in considerazione delle specifiche responsabilità e della stretta connessione con l'esigenza di garantire, in ogni momento, l'immediata disponibilità verso i vertici dell'ASP, potrà utilizzare la predetta modalità lavorativa in maniera contingenzata fermo restando l'equilibrata presenza in ufficio del personale.

1.2. Stato e sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile

1.2.1. Strutture e soggetti coinvolti: ruoli e funzioni

I soggetti di seguito riportati in Tabella 1 sono quelli chiamati a svolgere un ruolo fondamentale, che è di promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Nella Tabella 1 sono riportati in sintesi i ruoli e le funzioni dei soggetti di cui sopra e delle strutture coinvolte nel processo

Tabella 1	
Soggetto	Ruolo e funzione
Dirigenti Task force (appositamente da istituire)	Coordinamento gestionale del processo di cambiamento organizzativo inerente il lavoro agile, digitalizzazione delle procedure e gestione delle infrastrutture informatiche
	Coordinamento con il ciclo della performance
	Promozione dell'innovazione dei sistemi organizzativi
RSPP, Medico competente	Tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
Formazione, comunicazione interna, OIV, DPO	Supporto e collaborazione nel processo per quanto di competenza

Nell'ambito del processo di attuazione del lavoro agile le figure apicali hanno un **ruolo chiave** in quanto è sulla base **del rapporto fiduciario tra dirigenti e lavoratori** che si gioca l'efficacia e l'efficienza dell'applicazione di modalità di lavoro il cui fattore critico di successo è rappresentato



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

Ai fini dello sviluppo del lavoro agile in ASP e come sottolineato anche dalle Linee guida POLA del DFP, il presupposto è quindi un cambiamento di stile manageriale e di leadership. I dirigenti, inoltre, oltre a essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali. I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed *ex-post*, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa e a valutare eventuali interventi migliorativi. Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

Le modalità di coinvolgimento dei dirigenti sono meglio descritte nel paragrafo seguente.

1.2.2. Elementi gestionali e organizzativi: *strumento e processo*

Ai fini dell'organizzazione e del monitoraggio del lavoro agile di questa ASP vi è la previsione di un nuovo contratto (c.d. disciplinare). Di seguito si riportano gli elementi gestionali e organizzativi distinti tra:

- a) Accordo tra le parti e organizzazione della prestazione (inclusi i requisiti tecnologici)
- b) Orario e luogo della prestazione
- c) Formazione

a) Accordo tra le parti e organizzazione della prestazione (inclusi i requisiti tecnologici)

Allo stato attuale, l'organizzazione e il monitoraggio del lavoro agile è stabilito, per ogni lavoratore che presta le proprie attività in parte da remoto, attraverso la sottoscrizione di un apposito contratto, denominato disciplinare, che deve espressamente indicare gli specifici obiettivi individuali assegnati al lavoratore, corredati degli opportuni indicatori di risultato e dei rispettivi target ovvero il rimando agli obiettivi organizzativi già inclusi nel piano della performance dell'anno corrente cui il lavoratore contribuisce.

Il Dirigente Responsabile della Struttura di appartenenza è tenuto a predisporre una relazione relativa alle risultanze del lavoro svolto dal dipendente in modalità agile unitamente all'attività semestrale di monitoraggio e consuntivazione degli obiettivi di performance, fatte salve diverse tempistiche dettate da disposizioni normative o regolamentari.



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

Al dipendente che fruirà del contratto individuale in oggetto sarà consentito l'espletamento ordinario dell'attività lavorativa al di fuori della sede di lavoro con modalità di volta in volta concordate con il proprio responsabile e con l'Amministrazione avvalendosi degli strumenti di dotazione informatica, già in suo possesso ovvero, a regime, forniti dell'Amministrazione, sostenendo a proprio carico tutte le spese riguardanti i consumi elettrici, la manutenzione dei dispositivi personali e la connettività di tali strumenti.

Il dipendente si impegna a mantenere perfettamente efficiente e sicura detta strumentazione, al fine di garantire l'esatto assolvimento delle proprie incombenze lavorative. I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno mostrare autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici. Il dipendente dovrà garantire la riservatezza dei dati di cui verrà a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

b) Orario e luogo della prestazione

La prestazione lavorativa, stabilita mediante accordo tra le parti, si svolge senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro. Potranno, tuttavia, essere individuate nel singolo contratto fasce di reperibilità non superiori alle 6 ore anche frazionabili.

In relazione alle giornate lavorative svolte in modalità *smart-working* al dipendente non saranno riconosciute le prestazioni straordinarie, le protrazioni dell'orario di lavoro ed ogni altro Istituto non compatibile con la modalità di svolgimento per obiettivi anziché basata sull'orario di lavoro.

Fermo restando quanto previsto in merito al diritto alla disconnessione del dipendente, nel contratto individuale di lavoro possono essere previste fasce di reperibilità al fine di correlare lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile all'orario di lavoro e di servizio adottato dall'Amministrazione.

Tutti gli Istituti che comportano una riduzione totale o parziale dell'orario di lavoro (ferie, permessi brevi ed altri istituti ove compatibili) potranno essere utilizzati solo se previamente comunicati al proprio responsabile. Analogamente in caso di malattia la stessa dovrà essere segnalata secondo le procedure di legge.

Il lavoratore avrà diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti dai rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, sempre che si sia provveduto preventivamente, e comunque non oltre l'inizio dell'orario di servizio stabilito dall'ASP, all'inserimento del relativo "giustificativo" nel portale di gestione presenze. Di conseguenza non è consentito l'inserimento a posteriori della voce *smart working*, ed in caso di inserimento a posteriori il sistema attribuirà automaticamente un giorno di ferie nei limiti delle facoltà dell'amministrazione di collocamento in ferie d'ufficio.

Trattandosi di un nuovo contratto di lavoro in modalità *smart-working*, nel disciplinare andranno riportati, qualora si ritenga di continuare ad avvalersene, eventuali ulteriori istituti che incidono sulle modalità lavorative, quali ad esempio il *part time*. Quest'ultimo, in relazione all'attuale organizzazione del lavoro in ASP, è ritenuto compatibile con la modalità *smart working* se preveda una modalità di part time verticale (con previsione di assenza dal servizio per periodi continuativi non inferiori ad una settimana consecutiva).



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

Per il *part time* orizzontale si applicheranno le regole generali vigenti rapportate alla percentuale di *part time*.

Per i periodi di presenza in sede restano ferme tutte le disposizioni che regolamentano diritti e doveri del lavoratore.

Il **luogo di lavoro**, pur permanendo nella libera determinazione del lavoratore agile, dovrà essere sempre idoneo ai fini dell'osservanza della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

c) Formazione

Nel momento in cui verranno meno le deroghe introdotte dalla normativa emergenziale, precedentemente all'attivazione del contratto individuale i lavoratori saranno formalmente informati, da parte del Servizio di prevenzione e protezione preposto rispetto a quanto previsto dal D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, circa i corretti comportamenti da adottare per lo svolgimento della prestazione in *smart-working* mediante rilascio di apposita Informativa sulla sicurezza o diverse modalità stabilite dalla normativa vigente.

I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno rilasciare apposita dichiarazione di autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici, ovvero richiedere di essere espressamente formati prima dell'attivazione del disciplinare.

Dall'attivazione dello svolgimento di prestazioni lavorative in modalità *Smart- working* non derivano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

1.2.3. Procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile

La procedura per l'avvio della prestazione in modalità di lavoro agile è organizzata in 5 fasi:

1. Presentazione della domanda
2. Predisposizione del contratto
3. Assolvimento obblighi di sicurezza del lavoro (ed eventuale "formazione informatica")
4. Sottoscrizione del contratto
5. Avvio del lavoro agile

Di seguito si riporta la procedura nella Tabella 2.

Tabella 2		
Fasi	Descrizione	Soggetti coinvolti
1. Presentazione della domanda	La domanda di svolgimento dell'attività lavorativa deve essere presentata direttamente al proprio dirigente responsabile di riferimento	Dipendente interessato allo sw Dirigente Responsabile di riferimento
2. Predisposizione del riferimento contratto	Individuazione d'intesa con il proprio dirigente responsabile delle attività da svolgere nonché delle modalità di misurazione delle stesse, e conseguente sottoscrizione degli accordi individuali (disciplinari)	-Completare iter procedurale (redazione dell'accordo individuale di lavoro come facsimile allegato al POLA) -Stipula dell'Accordo Individuale tra Direttore U.O. di riferimento e Dipendente -Trasmissione dell'Accordo al Direttore UOC Servizio Risorse Umane per assegnazione numero di repertorio

**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

<p>3. Assolvimento obblighi sicurezza del lavoro (eventuale "formazione informatica")</p>	<p>Prima della sottoscrizione dell'Accordo Individuale (in duplice copia) il dipendente dovrà adempiere agli obblighi informativi e formativi connessi alla sicurezza sul lavoro. I dipendenti che svolgeranno la propria attività lavorativa in modalità agile dovranno rilasciare apposita dichiarazione di autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica e dei prodotti di connessione telematici, ovvero richiedere di essere espressamente formati prima dell'attivazione del disciplinare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dipendente interessato/a allo <i>sw</i> • Dirigente / Responsabile di riferimento • Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) • Responsabile Piano Annuale Formazione
<p>4. Sottoscrizione del contratto</p>	<p>La sottoscrizione dell'accordo Individuale di Lavoro Agile da parte del Direttore U.O. di appartenenza e il Dipendente, avverrà previa verifica del rispetto nel disciplinare di tutte le regole previste nel presente Piano (modalità di misurazione, tempistica delle attività SW, sicurezza sul lavoro ecc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore dell'U.O. di Riferimento • Dipendente interessato allo <i>sw</i>
<p>5. Avvio del lavoro agile</p>	<p>Una volta perfezionato l'Accordo Individuale con la stipula ne viene restituita una copia al Servizio Risorse Umane per gli adempimenti di competenza relative alle comunicazioni obbligatorie e al Responsabile dell'U.O. di appartenenza che con proprio provvedimento (comunicazione interna), la invierà al dipendente formalizzando l'avvio del Lavoro Agile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente / Responsabile di riferimento • Dipendente interessato allo <i>sw</i>

Avviata la prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, tutti i dipendenti hanno l'obbligo di inserire preventivamente l'apposito giustificativo nel sistema di gestione presenze, a prescindere dal ruolo e dalla mansione. L'inserimento preventivo si considera soddisfatto se il disciplinare del lavoratore prevede lo svolgimento in modalità SW a giorni fissi.

2. PARTE II - PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO

In Azienda, il Programma triennale di sviluppo del lavoro agile si inserisce in un processo più ampio di riorganizzazione intrapreso per rispondere ad esigenze di adeguamento della struttura organizzativa derivanti da disposizioni normative e da sfide ambientali di livello nazionale e internazionale.

Un processo di riorganizzazione che, a valle di analisi e valutazioni sullo stato del modello organizzativo in essere, ha identificato una specifica finalità: dotare l'organizzazione di una *struttura flessibile*, capace di adattarsi tempestivamente ai cambiamenti in atto in ambito europeo e nazionale e di rispondere con rapidità alle richieste provenienti dall'esterno, mantenendo allo stesso tempo il *focus* sulla propria *mission* e valorizzando le competenze professionali dei dipendenti. Adottando un approccio integrato per gli interventi di riorganizzazione, tale processo costituisce quindi la cornice entro cui definire anche gli interventi del Programma triennale di sviluppo del lavoro agile. Il presente POLA rappresenta infatti per l'Azienda anche l'occasione per razionalizzare le diverse misure intraprese, nonché eventualmente per individuarne ulteriori attraverso apposite indagini e valutazioni.



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

L'ASP ha seguito un orientamento volto alla promozione e alla diffusione di nuove modalità delle prestazioni lavorative in riferimento alle disposizioni vigenti, con il coinvolgimento dei diversi soggetti interessati a vario titolo.

L'approccio adottato è stato *graduale e progressivo ed è stato naturalmente indirizzato al miglioramento delle prestazioni del lavoratore in special modo nelle varie fasi dell'emergenza pandemica.*

Con l'adozione del presente Piano si intende prioritariamente rafforzare l'elemento della *programmazione* attraverso **un monitoraggio strutturato e organizzato** utile allo sviluppo del lavoro agile che vada oltre il mero adempimento amministrativo di trasmissione delle informazioni alle autorità competenti e sia funzionale invece al processo decisionale di miglioramento delle condizioni abilitanti, di implementazione, delle performance organizzative e degli impatti del lavoro agile.

Nella attuale fase di definizione del Programma, costituisce elemento di base l'esperienza maturata durante la fase emergenziale.

Si identifica inoltre quale linea guida della programmazione triennale la **messa a punto delle ricognizioni informative** necessarie alla definizione di Piani operativi da attuare nel triennio **per supportare l'adeguamento graduale ma progressivo dell'organizzazione del lavoro e della transizione verso modalità agili delle prestazioni lavorative con un approccio strutturato e di programmazione.**

Nel quadro e per gli scopi descritti, con il presente Piano si adottano gli obiettivi di monitoraggio e il set minimo di indicatori per il monitoraggio utile al progressivo e graduale sviluppo del lavoro agile.

2.1. Obiettivi di monitoraggio e set di indicatori

Per rendere il lavoro agile un'opportunità per l'Azienda e per i lavoratori, come detto si impiega un approccio progressivo e graduale, attraverso la programmazione dello sviluppo tramite il POLA basato su un monitoraggio organizzato e strutturato.

A tale scopo, con il presente Piano, si definiscono gli obiettivi annuali del monitoraggio e si adottano gli indicatori da monitorare. In particolare, nelle Tabelle da 3 a 7 sono riportati il set di indicatori per le seguenti dimensioni di performance relativamente al lavoro agile:

- Dimensione 1 – *condizioni abilitanti del lavoro agile* (i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa);
- Dimensione 2 – *implementazione del lavoro agile* (percentuale di dipendenti che svolgono la prestazione in modalità di lavoro agile);
- Dimensione 3 – *performance organizzative* (indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia);
- Dimensione 4 – *impatti* (sia interni che esterni all'Istituto).

**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

Tabella 3
Dimensione 1 - CONDIZIONI ABILITANTI del LAVORO AGILE
Indicatori
Salute organizzativa
1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile 2) Monitoraggio del lavoro agile 3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile 4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi
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 6) -% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale Competenze organizzative: 7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno 8) -% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi Competenze digitali: 9) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno 10) -% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione
Salute economico-finanziaria
11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile 12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile 13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi
Salute digitale
14) N. PC per lavoro agile 15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati 16) Sistema VPN 17) Intranet 18) Sistemi di collaborazione (es. documenti in <i>cloud</i>) 19) % Applicativi consultabili in lavoro agile 20) % Banche dati consultabili in lavoro agile 21) % Firma digitale tra i lavoratori agili 22) % Processi digitalizzati 23) % Servizi digitalizzati

Tabella 4
Dimensione 2: IMPLEMENTAZIONE del LAVORO AGILE
Indicatori
Indicatori quantitativi
24) % lavoratori agili effettivi 25) % Giornate lavoro agile
Indicatori qualitativi
26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia,

**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

ecc.

Tabella 5 Dimensione 3: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Indicatori	
Economicità	
27) Riflesso economico:	Riduzione costi
28) Riflesso patrimoniale:	Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi
Efficienza	
29) Produttiva:	Diminuzione assenze, Aumento produttività
30) Economica:	Riduzione di costi per output di servizio
31) Temporale:	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
Efficacia	
32) Quantitativa:	Quantità erogata, Quantità fruita
33) Qualitativa:	Qualità erogata, Qualità percepita

Tabella 6 Dimensione 4: IMPATTI	
Indicatori	
Impatti esterni	
34) Sociale:	per gli utenti, per i lavoratori
35) Ambientale:	per la collettività
36) Economico:	per i lavoratori
Impatti interni	
37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa	
38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale	
39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria	
40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale	

Per il presente triennio, anche tenuto conto delle linee guida POLA si distinguono tre fasi del programma di sviluppo:

1. fase di avvio – 2023;
2. fase di sviluppo intermedio – 2024;
3. fase di sviluppo avanzato – 2025.

Nella Tabella 7 si riportano specificatamente gli obiettivi di monitoraggio.

Tabella 7 – Obiettivi di monitoraggio			
		Fase	
		Avvio	Sviluppo
		Sviluppo avanzato	

**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

	(2023)	(2024)	(2025)
Dimensione 1 – condizioni abilitanti	X	X	X
Dimensione 2 – implementazione	X	X	X
Dimensione 3 – performance organizzativa			X
Dimensione 4 – impatti			X

In particolare, ferma restando la possibilità di integrare il set di indicatori, con il presente Piano si stabilisce che, nel corrente anno di programmazione, nel 2023, come riportato nella Tabella 7, sarà avviato il monitoraggio delle condizioni di salute abilitanti e dello stato di implementazione (Tabella 3 e Tabella 4), ovvero si valuterà il livello di *baseline* degli indicatori della dimensione 1 e 2 della *performance* relativamente al lavoro agile. Nell’arco del triennio, il monitoraggio sarà esteso nel 2025 a tutte le dimensioni indicate, ovvero alla dimensione 5 (performance organizzativa) e alla dimensione 6 (impatti). Si precisa che le dimensioni di performance organizzativa presidiate dagli indicatori di efficienza temporale e di efficacia saranno misurate sulla base delle risultanze degli obiettivi inseriti nel piano della performance.

A consuntivo, dopo ogni fase, l’Azienda verificherà il livello raggiunto rispetto al livello programmato nel POLA (valori attesi). I risultati misurati, saranno rendicontati in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, e costituiranno il punto di partenza per l’individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2023-2025, procedendo ove necessario agli opportuni aggiornamenti.

2.2. Misure strategiche

Come anticipato, con l’adozione del presente Piano, per il primo anno di programmazione, l’obiettivo triennale prioritario è rappresentato dal **rafforzamento della capacità *programmazione* per lo sviluppo lavoro agile attraverso un monitoraggio strutturato e organizzato.**

A tale scopo, insieme all’adozione del set di indicatori e della procedura di valutazione riportati nel paragrafo precedente, si individua nell’istituzione di una *Task force tematica* la misura adeguata per l’avvio, la strutturazione e lo sviluppo del monitoraggio e per il miglioramento della salute organizzativa. La *Task force* funzionerebbe infatti come **punto di coordinamento tecnico-operativo del lavoro agile** in coerenza con il processo di riorganizzazione in atto, un punto per il raccordo informativo e per la valutazione delle diverse dimensioni di performance che caratterizzano la programmazione del lavoro agile, nonché di sviluppo di studi e analisi, di metodologie, strategie e di strumenti, inclusi quelli per il monitoraggio delle prestazioni e quale riferimento per i fruitori delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa. Per le finalità descritte la composizione della *task force* prevederà la compresenza di soggetti con diverse competenze multidisciplinari e includerà i diversi soggetti coinvolti a vario titolo nell’attuazione e nello sviluppo del lavoro agile.



**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

Dettagli sulla composizione e sulle regole di funzionamento della *task force* saranno definiti con separato provvedimento della direzione generale.

Si promuove inoltre il significato organizzativo dell'adozione del presente Piano, anche con appositi momenti di informazione e divulgazione, per rafforzare il messaggio che il lavoro agile non nasce dall'improvvisazione bensì dalla programmazione. A tale proposito nel richiamare l'attenzione sul concetto di programmazione come "processo unitario" all'interno dell'Azienda, si individua il ruolo strategico del **processo di convergenza coordinata e coerente i diversi strumenti di pianificazione previsti dal legislatore**. Se infatti, l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti programmatici dell'Azienda quali il Piano Formativo annuale ed il Piano triennale della performance.

Le strategie di informazione e divulgazione istituzionale nonché gli elementi informativi per l'integrazione degli strumenti di pianificazione appena elencati, saranno definiti in raccordo con le rispettive unità organizzative di competenza e tenuto conto dei risultati delle attività sviluppate dalla *Task force*, in una logica di coordinamento.

In sintesi quindi le misure che, dalle valutazioni messe in atto per l'elaborazione del presente Piano, risultano strategiche con il corrente status di attuazione del lavoro agile in Azienda sono:

1. l'adozione del set di indicatori di performance e avvio del monitoraggio;
2. l'istituzione della *Task force* per il coordinamento tecnico-operativo dello sviluppo del lavoro agile;
3. la promozione e lo sviluppo della convergenza dei Piani Triennali adottati dall'ASP in materia di informatica, personale e formazione
4. avvio della programmazione degli interventi di revisione degli spazi nelle sedi di lavoro dell'ASP.

3. PARTE III - QUADRO SINOTTICO

Sulla base di quanto riportato nelle sezioni precedenti e delle misure strategiche individuate, atteso la finalità di rafforzamento della capacità di sviluppo progressivo e graduale del lavoro agile, nonché seguendo quale guida della presente prima programmazione la messa a punto delle ricognizioni informative necessarie alla definizione di Piani operativi da attuare nel triennio, si riporta il **Quadro sinottico del Programma Triennale di sviluppo del lavoro agile** in termini di *Obiettivi, Indicatori e Target* da raggiungere annualmente.

QUADRO SINOTTICO del PROGRAMMA TRIENNALE di SVILUPPO del LAVORO AGILE – 2023-2025				
Obiettivo	Indicatori	Target		
		2023	2024	2025

**SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
REGIONE SICILIANA
AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE DI AGRIGENTO**

		<i>(fase di avvio)</i>	<i>(fase di sviluppo intermedio)</i>	<i>(fase di sviluppo avanzato)</i>
Rafforzamento delle condizioni abilitanti per il lavoro agile	Miglioramento coordinamento organizzativo del lavoro agile	Istituzione della <i>Task force</i> per l'implementazione del POLA, l'adozione e l'attuazione del programma delle attività annuali	Aggiornamento e attuazione del programma delle attività annuali	Aggiornamento e attuazione del programma delle attività annuali
	Implementazione del monitoraggio del lavoro agile	Adozione del set di indicatori per il monitoraggio del lavoro agile	Sviluppo del monitoraggio del lavoro agile ed eventuale adeguamento del POLA	Monitoraggio completo sulla base di tutti i set di indicatori
	Sviluppo di strumenti per l'organizzazione della prestazione lavorativa	Progettazione dei percorsi di formazione	Adeguamento del Piano triennale della formazione del lavoro agile	Attuazione del Piano triennale della formazione e aggiornamento
		Adozione delle linee guida per la predisposizione del Piano triennale dell'informatica e del Piano triennale della comunicazione	Predisposizione del Piano triennale dell'informatica e del Piano triennale della comunicazione	Attuazione del Piano triennale dell'informatica e del Piano triennale della comunicazione e aggiornamento coordinato