

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Piacenza

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE DELL'AZIENDA USL DI PIACENZA 2023-2025

Indice

Fonti di riferimento	2
Premessa	3
1. Il percorso di attivazione del lavoro agile in modalità ordinaria	4
1.1. Le finalità del lavoro agile.....	4
1.2. Il livello di attivazione del lavoro agile.....	5
1.3. Il supporto al cambiamento organizzativo	6
2. I soggetti, i processi e gli strumenti del lavoro agile	8
3. Le condizioni abilitanti il lavoro agile	10
3.1. Le misure organizzative	10
3.2. I requisiti tecnologici	12
3.2.1. Le tecnologie per il lavoro agile: analisi "AS IS"	12
3.2.2. Le tecnologie per il lavoro agile: analisi "TO BE"	15
3.3. La formazione per lo sviluppo del lavoro agile.....	19
4. I piani operativi e gli accordi individuali	21
5. Il sistema di monitoraggio del lavoro agile.....	24
Allegati.....	26

Fonti di riferimento

I riferimenti per la stesura del POLA sono:

- Legge 7 agosto 2015 n. 124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche”*, articolo 14;
- 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”*, capo II *“Lavoro agile”*;
- *“Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance”* (09.12.2020);
- *“Linee guida regionali per l’avvio di una sperimentazione per l’introduzione all’interno delle aziende ed enti del SSR dell’istituto dello smart working, secondo modalità ordinarie”* del 27.01.2021;
- Materiale del kit di riuso del *“Progetto finanziato nell’Open Community PA 2020 - Progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA), avente la Regione Emilia-Romagna come Ente capofila;*
- DL 30 aprile 2021 n. 56 *“Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”*, articolo 1;
- DL 9 giugno 2021 n.80 *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”*, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021 n.113, che istituisce il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO);
- DPR 24 giugno 2022 n.81 *“Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”*;
- DM 30 giugno 2022 n. 132 *“Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”*; DGR 1 agosto 2022 n.1299;
- DGR della Regione Emilia-Romagna n. 1299 del 1 agosto 2022 *“Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) per le Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale – prime indicazioni”*.
- DGR della Regione Emilia-Romagna n. 990 del 19 giugno 2023 *“Linee guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle Aziende ed enti del SSR (art. 6 D.L. 80/2021)”*
- CCNL Comparto Sanità triennio 19-21 sottoscritto il 02 novembre 2022.

Premessa

L'art. 1 del DPR 81/2022 ha soppresso gli adempimenti previsti per i documenti di programmazione che le Pubbliche Amministrazioni erano tenute ad adottare annualmente, fra cui il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), poiché assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

I provvedimenti normativi che si sono susseguiti riferiti al PIAO hanno previsto la seguente tempistica di adozione:

- l'art. 6 del DL 80/2021 ha adeguato la scadenza del PIAO prevedendo che *“In sede di prima applicazione il Piano è adottato entro il 30 giugno 2022”*;
- il DM 132/2022 *“Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”* è stato emanato il 30 giugno 2022;
- la Regione Emilia Romagna è intervenuta con DGR 1299 dell'1 agosto 2022, attivando un percorso di progressivo superamento dei piani in vigore ed individuando gli adeguamenti normativi necessari al fine di aggiornare il sistema di programmazione delle Aziende sanitarie e degli Enti del SSR, fissandone contenuti e tempi di attuazione, mediante l'attivo coinvolgimento delle Aziende sanitarie e degli Enti del SSR stessi e dell'Organismo Indipendente di Valutazione - OIV-SSR. Nella stessa DGR è stato disposto che le Direzioni delle Aziende sanitarie adottino, entro il 31 ottobre 2022, il PIAO 2022 di prima applicazione mediante un atto ricognitorio di tutti i piani già adottati a livello aziendale e destinati a costituire le specifiche sezioni del PIAO;
- la DGR 990 del 19.06.2023 che, ha ottenuto parere favorevole dell'OIV del 06.06.2023, ha adottato le *“Linee guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle Aziende ed enti del SSR (art. 6 D.L. 80/2021)”*.

Seguendo le indicazioni sopra richiamate l'Azienda provvede all'aggiornamento del POLA adottato con deliberazione n. 522 il 27.10.22, confermando la logica complessiva dell'impianto e la strategia aziendale così come descritta nel presente documento. Il POLA viene inserito all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2023-25.

1. Il percorso di attivazione del lavoro agile in modalità ordinaria

1.1. Le finalità del lavoro agile

L'Azienda USL di Piacenza interpreta il lavoro agile come modello organizzativo innovativo che necessita di coniugare autonomia, intraprendenza e flessibilità da parte dei dipendenti e richiede, ai dirigenti responsabili, un'ottima conoscenza dei propri collaboratori per programmare ed orientare il loro lavoro al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il lavoro agile mira a conseguire molteplici finalità interne all'organizzazione:

- ✓ Agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- ✓ Promuovere la diffusione dei processi digitali per migliorare produttività e trasparenza;
- ✓ Contribuire al processo di semplificazione amministrativa;
- ✓ Razionalizzare le risorse strumentali;
- ✓ Riprogettare gli spazi di lavoro e ridurre i costi generali;
- ✓ Migliorare il benessere organizzativo;
- ✓ Creare un ambiente di lavoro attrattivo;

e può fornire esternalità positive anche per la collettività in generale, contribuendo allo sviluppo sostenibile e riducendo i consumi e la mobilità evitabile.

Un'utile sintesi di questi concetti è contenuta nella documentazione del Progetto VeLa (figura 1) che attraverso una schematizzazione degli elementi caratterizzanti il lavoro agile, permette di individuare a colpo d'occhio i soggetti coinvolti, i possibili vantaggi e gli indicatori di misurazione dell'impatto derivato dall'adozione dello strumento.

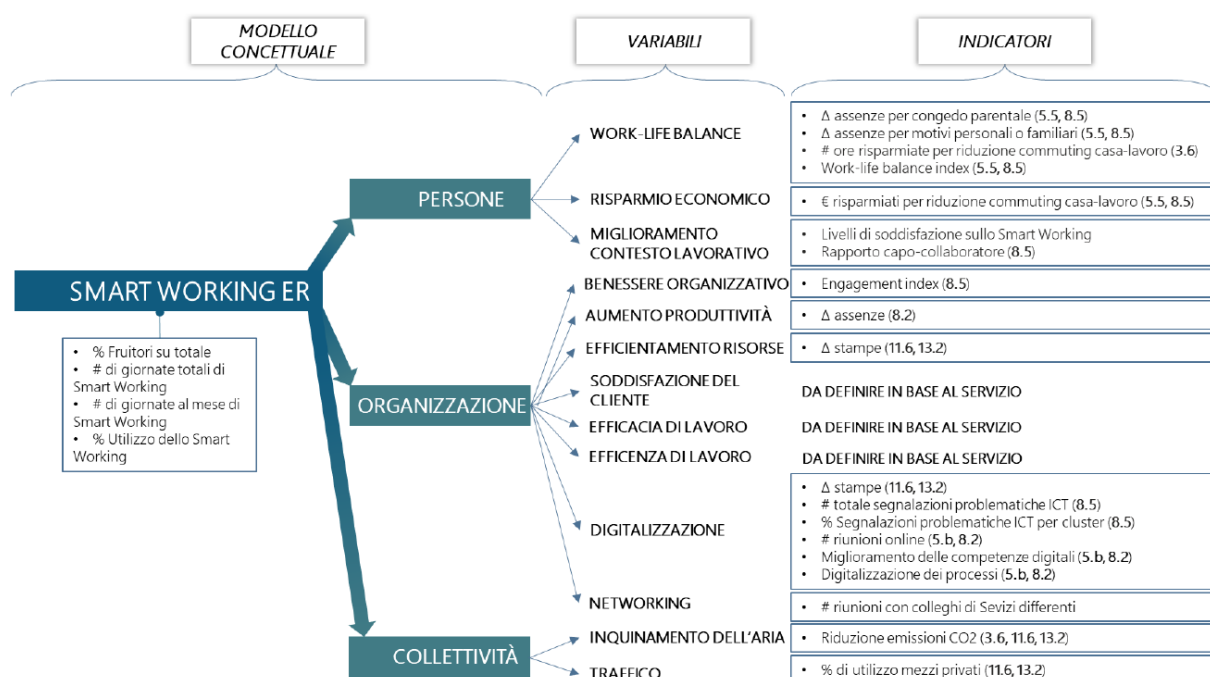


Figura 1 – I soggetti, i vantaggi e gli indicatori del lavoro agile (Progetto VeLa, 2020).

1.2. Il livello di attivazione del lavoro agile

Il lavoro agile, introdotto nel corso dell'emergenza sanitaria nelle forme descritte nel POLA 2021-2023, ha progressivamente preso forma, consolidandosi come strumento a beneficio dei dipendenti e dell'intera organizzazione aziendale.

L'Azienda USL di Piacenza ha definito, a partire dal 2020, un sistema di regole per evitare di interrompere l'operatività delle postazioni di lavoro agile avviate con le modalità semplificate al fine di arrivare gradualmente ad una modalità ordinaria di utilizzo dell'istituto. Sono stati attivati e completati i confronti con le Organizzazioni Sindacali dei tre tavoli negoziali: Comparto, Dirigenza Professionale Tecnico Amministrativa e Area Sanità, nell'ambito dei quali sono stati approvati i regolamenti dedicati al personale appartenente alle rispettive aree contrattuali. I documenti sono allegati al presente piano.

Nella tabella di seguito viene riportato l'andamento dei dipendenti che hanno usufruito della modalità di lavoro agile, a partire da marzo/maggio 2020, fino ai numeri più recenti dei lavoratori che avevano invece in essere un accordo di lavoro agile nel maggio 2023.

Numero dipendenti per dipartimento	MARZO - MAGGIO 2020	mar-21	set-22	mag-23
DIPARTIMENTO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E ACCESSO	60	74	125	128
DIPARTIMENTO RISORSE STRUMENTALI	33	34	44	49
DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE ICT	24	21	23	26
DIREZIONE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	11	8	10	14
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA	33	16	8	9
DIREZIONE MEDICA	6	6	11	9
DIP. DI SALUTE MENTALE E DIPENDENZE PATOLOGICHE	9	6	5	8
DIPARTIMENTO DELLE CURE PRIMARIE	12	14	9	8
DIPARTIMENTO DELLA SICUREZZA	5	0	1	1
DIREZIONE FARMACEUTICA	2	0		1
DIPARTIMENTO DELLE FUNZIONI RADIOLOGICHE	1	1	1	
DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA	21	2		
DIPARTIMENTO DI EMERGENZA URGENZA	0	0		
DIPARTIMENTO DI PATOLOGIA CLINICA	2	1		
DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE	1	0		
DIREZIONE DISTRETTI	2	1	1	
Totale numero dipendenti nei periodi	222	184	238	253

Tabella 1 - Andamento numero dipendenti lavoratori agili per dipartimento di afferenza nel periodo 2020-2023.

I dati evidenziano come da una fase iniziale in cui lo strumento risultava diffuso anche nei dipartimenti assistenziali, data la particolare situazione emergenziale, via via si è passati ad una maggiore concentrazione del numero di dipendenti agili nei dipartimenti di supporto, qualificando in modo sempre più evidente lo smart working quale modalità ordinaria di lavoro. Si rileva come il numero degli accordi attivi al maggio 2023 sia leggermente cresciuto rispetto al dato del settembre 2022 (riportato nella rilevazione del precedente piano), in particolare nei dipartimenti di supporto, ove si sono realizzate le condizioni organizzative per uno sviluppo ulteriore dello strumento.

1.3. Il supporto al cambiamento organizzativo

L'Azienda USL di Piacenza ha da subito considerato strategico il lavoro agile, facendo tesoro dell'esperienza maturata nel periodo dell'emergenza sanitaria, durante la quale i responsabili delle diverse articolazioni aziendali hanno avuto l'opportunità di sperimentare una diversa modalità di organizzare il lavoro, alternativa a quella attuata fino ad allora, apprezzandone i benefici e gli elementi di attenzione.

Le aziende sanitarie, come noto, sono organizzazioni complesse, con un intensivo impiego di personale, che rappresenta la risorsa essenziale per la realizzazione della loro missione. Sostenere nel tempo una nuova modalità organizzativa del lavoro richiede un piano di cambiamento, anche culturale, finalizzato a diffondere il diverso modo di intendere la prestazione lavorativa e la misurazione dei risultati con essa prodotti.

Il presente documento, in continuità con i due precedenti piani, descrive il percorso intrapreso per lo sviluppo del lavoro agile nell'Azienda, mettendo in evidenza le successive fasi seguite per supportarne l'implementazione e l'evoluzione progressiva.

Come primo passo la Direzione Aziendale ha costituito un "Gruppo di lavoro agile" multidisciplinare, a cui partecipano la Direzione Amministrativa, le Risorse Umane, i Sistemi Informativi, la Formazione e la Prevenzione e Protezione Aziendale: ognuno mette a disposizione le competenze proprie per guidare le articolazioni aziendali nell'attivazione e sviluppo dello strumento.

In particolare il Gruppo di lavoro agile ha proposto una formazione specifica per i direttori delle unità operative dei dipartimenti di supporto e dei responsabili del settore sanitario, che già avevano utilizzato il lavoro agile nel periodo dell'emergenza Covid.

La formazione si è svolta in due giornate. Nella prima è stato presentato ed approfondito il contenuto del regolamento del lavoro agile, sono state illustrate le indicazioni per la sicurezza sul lavoro degli smart worker ed è stato chiesto ai partecipanti di individuare le attività così dette "smartabili", ovvero che presentano le caratteristiche per essere svolte in modalità agile. In particolare sono stati condivisi i requisiti di tali attività, contenuti nel regolamento aziendale e ripresi anche dalle Linee guida regionali, come di seguito riportati:

- è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate al dipendente, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro aziendale;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati ed in piena autonomia;
- è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati;
- l'attività in modalità agile è pienamente compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura;
- le condizioni in cui viene svolta l'attività fuori sede consentono di garantire adeguatamente la tutela dei dati personali trattati.

E' evidente che non tutte le attività svolte in Azienda presentano le caratteristiche sopra elencate, in particolare, ma non solo, nei settori di produzione diretta di servizi sanitari ed anche nei dipartimenti di supporto. Alcune attività richiedono necessariamente la presenza del dipendente presso la sede di lavoro,

altre attività, che in questo momento non possono essere svolta in modalità agile, potrebbero esserlo in futuro con interventi di sviluppo delle modalità operative ed organizzative, supportati da appropriate strumentazioni tecnologiche e adeguati percorsi formativi.

A seguito della prima giornata di formazione i partecipanti sono stati invitati a compilare i piani operativi delle proprie unità organizzative, predisponendo una mappatura delle attività erogabili in modalità agile, o che lo potrebbero divenire nel breve-medio periodo, indicando nel contempo l'eventuale fabbisogno di tecnologia informatica e di formazione. Nei piani operativi è stato chiesto di individuare anche i dipendenti potenzialmente coinvolti nel lavoro agile e gli elementi utili per la predisposizione degli accordi individuali.

La seconda giornata di formazione, condotta da uno psicologo esperto di organizzazione aziendale, è stata dedicata all'approfondimento degli aspetti culturali e psicologici dello smart working, che implica un cambio di paradigma sia per i lavoratori che per i rispettivi responsabili. Tale cambio richiede immaginazione e prefigurazione di nuove ipotesi di relazione, fiducia, flessibilità, autonomia, innovazione, collaborazione e orientamento ai risultati. Il docente ha proposto ai partecipanti alcuni stimoli di riflessione per acquisire consapevolezza delle dinamiche che si generano all'interno delle unità operative quando avvengono cambiamenti rilevanti nell'organizzazione del lavoro.

Il materiale utilizzato nelle giornate di formazione è stato reso disponibile a tutti i dipendenti dell'Azienda, nell'ambito della sezione intranet dedicata alla formazione, accessibile dalla rete aziendale (http://www.auslpc.com/offerte_formative/documenti/materiale_didattico/2021_agile/index.asp).

2. I soggetti, i processi e gli strumenti del lavoro agile

Il percorso aziendale verso l'adozione del lavoro agile in modalità ordinaria prevede il coinvolgimento di molti attori che, in base al loro ruolo, sono chiamati a fornire contributi puntuali per raggiungere gli obiettivi attesi con l'implementazione dello strumento. Tali ruoli e contributi sono rappresentati nella tabella di seguito che fornisce il quadro d'insieme per come declinato nell'AUSL di Piacenza.

Ruolo	Contributo atteso
Direttore Generale	Adotta il Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), di cui il POLA rappresenta una specifica sezione.
Direttore Amministrativo	<p>Delinea la strategia aziendale in materia di lavoro agile.</p> <p>Coordina il Gruppo di lavoro aziendale dedicato.</p> <p>Promuove lo strumento del lavoro agile, in particolare nei dipartimenti di supporto tecnico amministrativo.</p> <p>Partecipa direttamente alle iniziative di formazione dedicate ai dirigenti.</p> <p>E' il presidente della delegazione trattante nell'ambito del confronto con i soggetti sindacali sul regolamento per il lavoro agile del personale non dirigente e della dirigenza PTA e dello stesso POLA.</p> <p>Supporta il Direttore Sanitario nel confronto con i soggetti sindacali sul regolamento per il lavoro agile della Dirigenza Area Sanità.</p>
Direttori di UO	<p>Rappresentano il motore del cambiamento organizzativo e vengono supportati con iniziative formative e riunioni con il Gruppo di lavoro Aziendale e la Direzione Amministrativa per lo sviluppo del lavoro agile.</p> <p>Predispongono e aggiornano la mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile ed il relativo personale potenzialmente coinvolto.</p> <p>Redigono i piani operativi di UO, esprimendo il fabbisogno in termini di tecnologia informatica e formazione del personale.</p> <p>Valutano le richieste di adesione al lavoro agile del personale, prefigurando le attività che possono svolgere, le fasce orarie di contattabilità, gli obiettivi da assegnare e gli indicatori per la misurazione dei risultati. Sottoscrivono gli accordi individuali con i dipendenti che svolgono lavoro agile nelle proprie unità operative.</p> <p>Segnalano, nell'ambito delle attività di monitoraggio, possibili azioni di miglioramento, proponendo soluzioni finalizzate all'estensione ad eventuali attività ulteriori a quelle indicate come "smartabili" nella fase di avvio.</p> <p>Forniscono informazione sul regolamento del lavoro agile nell'ambito dell'UO e ne verificano il rispetto, per quanto di competenza.</p>
Direttori dei dipartimenti di supporto tecnico-amministrativo	Contribuiscono a governare il cambiamento organizzativo nell'ambito delle unità operative del proprio dipartimento, quali interfaccia tra la Direzione Aziendale e le stesse UU.OO.
UO Risorse Umane	<p>Partecipa al Gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile.</p> <p>Predisporre i regolamenti per il lavoro agile, relativamente alle diverse aree contrattuali.</p> <p>Contribuisce alla redazione del POLA per gli aspetti di propria competenza.</p> <p>Partecipa al percorso di confronto con i soggetti sindacali sui regolamenti, fornendo supporto tecnico.</p> <p>Partecipa direttamente alle iniziative di formazione sul lavoro agile (in particolare sui temi di gestione delle risorse umane).</p> <p>Supporta i direttori di UO nella pianificazione e nello sviluppo del lavoro agile, applicando i regolamenti aziendali.</p> <p>Supporta i direttori di UO nella sottoscrizione di accordi individuali con i dipendenti che svolgono lavoro agile.</p> <p>Si occupa della rilevazione delle presenze dei dipendenti nelle giornate di smart working; estrae dati sull'effettivo utilizzo dello strumento ai fini della reportistica direzionale.</p>
UO Formazione	<p>Partecipa al Gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile.</p> <p>Recepisce il fabbisogno di formazione del personale espresso dai dirigenti nei piani operativi di unità operative e lo inserisce ove possibile nella pianificazione aziendale.</p> <p>Pianifica e realizza le iniziative formative correlate al lavoro agile, seguendo tutti gli aspetti organizzativi degli eventi.</p> <p>Contribuisce alla redazione del POLA per quanto attiene agli aspetti legati alla</p>

	formazione.
UO Prevenzione e Protezione Aziendale	<p>Partecipa al Gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile.</p> <p>Partecipa direttamente alle iniziative di formazione sul lavoro agile (in particolare sui temi legati alla sicurezza).</p> <p>Predisporre l'informativa (che viene consegnata al dipendente in sede di stipulazione dell'accordo individuale), con i requisiti della sede di lavoro in cui il dipendente svolge lavoro agile.</p> <p>Si occupa della valutazione delle condizioni di salute che possono presentare dei rischi per il lavoratore, certificando limitazioni che possono comportare priorità per il lavoro agile.</p>
UO Servizi Informativi, telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo	<p>Partecipa al Gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile.</p> <p>Recepisce il fabbisogno di dotazione tecnologica espresso dai dirigenti nei piani operativi di UO e provvede, ove possibile, al soddisfacimento delle richieste di hardware, software o collegamenti telematici, nell'ambito delle risorse disponibili, secondo le priorità definite nella pianificazione degli investimenti informatici.</p> <p>Propone soluzioni tecnologiche che consentano la digitalizzazione dei servizi e di conseguenza lo sviluppo del lavoro agile in ottica pluriennale: presidia l'introduzione di pratiche organizzative e operative funzionali all'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile.</p> <p>Contribuisce alla redazione del POLA per quanto attiene agli aspetti legati alla tecnologia informatica, curando l'allineamento del livello di maturità digitale rispetto ai contenuti dei Piani triennali per l'organizzazione digitale; presidia il monitoraggio connesso alla dimensione della dotazione tecnologica e del livello di digitalizzazione.</p> <p>Collabora con l'UO Formazione per la realizzazione di eventi formativi correlati alle competenze informatiche necessarie per il lavoro agile.</p>
UO Controllo di Gestione	Presidia gli aspetti connessi alla performance organizzativa ed alla misurazione dei risultati raggiunti.
CUG	<p>Contribuisce con funzioni propositive, consultive e di verifica, all'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.</p> <p>Presidia l'allineamento tra il POLA ed i Piani triennali di azioni positive nelle materie di propria competenza.</p>
OIV	<p>OIV SSR fornisce indicazioni per la redazione del Piano triennale della Performance nella quale si inserisce il Piano Operativo del Lavoro Agile.</p> <p>Propone gli indicatori per il monitoraggio dello sviluppo del lavoro agile, attualmente così identificati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % lavoratori agili effettivi / totale lavoratori • % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali • % giornate lavoro agile / giornate lavorative totali. <p>Nell'applicativo di Gestione delle Risorse Umane unico per le aziende sanitarie della Regione Emilia Romagna sarà sviluppata la reportistica e il monitoraggio di questi indicatori.¹.</p>
Organismi paritetici	Gli organismi paritetici svolgono le funzioni indicate all'art. 6 bis CCNL Dirigenza Area Sanità, art. 6 CCNL Area Funzioni Locali e art. 8 CCNL Comparto.
Organizzazioni Sindacali	Partecipano al confronto sui regolamenti per le tre aree contrattuali Comparto Sanità, Dirigenza Professionale Tecnica ed Amministrativa e Dirigenza Area Sanità.

Tabella 2 – Ruoli e contributi nell'attivazione e sviluppo del lavoro agile.

¹ Il cambio di applicativo (modulo presenze assenze) attualmente in corso in tutte le aziende sanitarie regionali ha richiesto il temporaneo rinvio della configurazione di strumenti di monitoraggio automatizzati degli indicatori sopra descritti.

3. Le condizioni abilitanti il lavoro agile

3.1. Le misure organizzative

La prima misura organizzativa aziendale adottata per far evolvere il lavoro agile verso la modalità ordinaria, è stata la stesura del regolamento (uno per ogni area contrattuale). Il regolamento stabilisce che ogni direttore di unità organizzativa compia un'analisi dei processi governati, per verificare quali attività possano essere svolte in modalità agile, riportando i risultati in un piano operativo specifico di UO. Nella prima stesura dei piani operativi, come in precedenza descritto, i direttori di unità operativa sono stati supportati dal Gruppo lavoro agile e dalla specifica formazione erogata nel maggio-giugno 2021.

Si ricorda che la normativa in vigore nel 2021 fissava in un primo momento al 31 dicembre 2021 la scadenza per il passaggio dal regime semplificato di lavoro agile a quello ordinario. Il successivo DM della Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021 (*Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni*) anticipava al 15 ottobre la scadenza, concedendo ai datori di lavoro quindici giorni di tempo per adottare le misure organizzative per l'attuazione.

L'Azienda pertanto ha dato tempestiva attuazione alla disposizione normativa, invitando i responsabili delle articolazioni organizzative a predisporre gli accordi individuali di lavoro agile, sulla scorta della mappatura delle attività smartabili condotta nei mesi precedenti.

I responsabili hanno raccolto le manifestazioni di disponibilità dei collaboratori interessati al lavoro agile ed hanno sottoscritto gli accordi individuali, nei quali sono fissati le condizioni di svolgimento:

- numero massimo di giornate mensili
- luogo di lavoro
- obiettivi assegnati
- indicatori di risultato
- fasce orarie di contattabilità
- strumenti di lavoro utilizzati (PC, telefono, etc.).

Nei regolamenti è stato stabilito che la durata degli accordi dovrà essere pari ad un anno; i primi accordi sono stati sottoscritti nell'ottobre 2021; nel 2022 sono stati rinnovati i contratti ove ricorrevano le condizioni organizzative. Inoltre, principalmente nei dipartimenti di supporto, continuano ad essere attivati nuovi accordi (per nuovi assunti oppure per dipendenti già in servizio per i quali si sono verificate le condizioni per l'attivazione).

L'accordo individuale viene sottoscritto in due copie: la prima viene consegnata al lavoratore, insieme alle informative sulla sicurezza del lavoratore ed alla sicurezza dei dati nell'utilizzo di strumenti informatici; la seconda viene conservata nel fascicolo del dipendente. Dalla data in cui viene sottoscritto l'accordo viene aperta la causale di assenza dalla sede aziendale per smart working, pertanto il dipendente può iniziare a chiedere autorizzazione il lavoro agile registrandosi attraverso il portale del dipendente.

Il numero di dipendenti autorizzato al lavoro agile non è rigido e può variare con l'ingresso di nuovi dipendenti (o uscita) nel novero di coloro che utilizzano l'istituto, in base a condizioni evolutive. Nei regolamenti non sono state previste percentuali soglie di lavoro in modalità agile, in quanto l'Azienda non ritiene opportuno definire quantità fisse e preferisce sfruttare tutte le potenzialità messe a disposizione dallo strumento, introducendolo, ove possibile, nella misura in cui consente di svolgere le attività in modo idoneo e con il consenso dei dipendenti interessati, con la gradualità necessaria e con un efficace governo del cambiamento organizzativo. Viene richiesto esclusivamente il rispetto dei tetti previsti dalla normativa,

che al momento sanciscono il principio generale della prevalenza dell'esecuzione della prestazione in presenza. Pertanto negli accordi individuali sono state indicate giornate massime mensili di lavoro fuori sede compatibili con tale tetto.

Va al contempo ricordato che con circolare ministeriale del 5 gennaio 2022 si ribadisce che la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche è quella svolta in presenza, precisando tuttavia che *"Una delle principali caratteristiche della disciplina oggi vigente per il lavoro agile nella pubblica amministrazione è la flessibilità."* La circolare chiarisce che il principio della prevalenza del lavoro in presenza può essere rispettato nell'ambito della programmazione plurimensile; pertanto nella nostra Azienda è stato disposto che, sulla base di una semplice richiesta del responsabile, il lavoratore può essere autorizzato al superamento del tetto mensile di lavoro fuori sede indicato nell'accordo individuale, nel rispetto della soglia del valore medio annuale, garantendo così un ulteriore elemento di flessibilità nell'ottica di conciliare le esigenze personali del lavoratore con quelle organizzative aziendali nell'ottica di migliorare il benessere organizzativo.

Un'ulteriore misura organizzativa introdotta nel regolamento prevede che nelle giornate di lavoro presso la sede aziendale il lavoratore agile possa trovare collocazione in openspace o spazi di coworking previamente individuati dal responsabile e tecnologicamente adeguati allo svolgimento della propria attività. In tal senso potrà non essere prevista l'assegnazione sempre della medesima scrivania o stanza riservata. Si tratta di una modalità di utilizzo degli spazi aziendali molto innovativa, per la quale si immagina che il lavoratore svolga da remoto le attività individuali che non richiedono la presenza in sede, mentre sfrutti il tempo trascorso nella sede per momenti di scambio con colleghi e altri stakeholder, necessitando di spazi idonei alla condivisione. Allo stato attuale vincoli strutturali e tecnici non consentono ancora la realizzazione di questo paradigma innovativo, ma saranno esaminate tutte le soluzioni progettuali alternative per dare corso a questa ulteriore evoluzione dell'organizzazione del lavoro.

Nelle condizioni emergenziali in cui è stato introdotto inizialmente il lavoro agile, i dirigenti erano tesi nello sforzo di garantire la continuità nell'erogazione dei servizi, tutelando la salute dei lavoratori: in quel contesto non è sempre stato possibile ripensare ai processi amministrativi.

Lo sviluppo del lavoro agile comporta per l'Azienda un impegno costante verso la reingegnerizzare dei processi, anche grazie ad una concreta transizione digitale ed all'applicazione di soluzioni nuove. Per realizzare quest'importante innovazione sono necessari investimenti tecnologici, ma anche un'evoluzione della cultura organizzativa, con graduale spostamento da un modello di controllo diretto del lavoro dei collaboratori (*controllo visivo*) ad uno maggiormente indirizzato alla valorizzazione dell'autonomia e della flessibilità, privilegiando la collaborazione e l'orientamento ai risultati (*controllo dei risultati*).

In questo senso l'Azienda ha intrapreso un parallelo percorso di innovazione dei processi amministrativi, focalizzato a migliorare la risposta di servizio all'utenza e che, a tendere, consentirà di svolgere in modalità agile attività oggi non ancora smartabili.

L'Azienda, dopo il periodo catastrofico vissuto, ha acquisito la consapevolezza che un'organizzazione flessibile, adattiva ed agile può resistere meglio ad eventi inattesi, migliorando la resilienza. Il lavoro agile è una leva strategica che, opportunamente governata, può portare ad un'organizzazione del lavoro più flessibile e più motivante, capace di affrontare con gli strumenti più adatti le sfide del futuro.

Per rispondere ai cambiamenti che si presenteranno via via, anche i regolamenti adottati saranno oggetto di revisione periodica, così da apportare le modifiche ispirate dalla pratica del lavoro agile ed anche per adeguarsi ai nuovi contenuti dei Contratti Collettivi Nazionali: in particolare nel caso del personale non

dirigente, il 2 novembre è stato sottoscritto il CCNL Comparto Sanità, che per la prima volta ha disciplinato il lavoro agile nell'ambito della contrattazione collettiva, quale strumento alternativo al "lavoro da remoto", per il quale ricorrono diversi presupposti. La regolamentazione aziendale, pur non presentando specifiche incongruenze rispetto alla disciplina contrattuale, terrà conto dei contenuti del CCNL nel futuro aggiornamento.

3.2. I requisiti tecnologici

Tra i fattori abilitanti del lavoro agile, l'adeguata dotazione tecnologica è ai primi posti. L'unità operativa Sistemi Informativi Telecomunicazioni e Reingegnerizzazione di processo ha condotto e conduce un'analisi puntuale sulle modalità di messa in esercizio correnti e pregresse (As Is) e sullo scenario futuro (To Be). Si tratta di un lavoro costante e quotidiano che è, di fatto, una coerente attualizzazione delle precedenti rendicontazioni sullo stesso argomento:

- **"As Is"** ha inizialmente richiesto un'estrema velocità di realizzazione seguita poi da un approccio basato su una progettualità di breve/medio periodo;
- **"ToBe"** implica una progettualità di più ampio respiro, che permetta la realizzazione di scenari più evoluti e complessi ma sempre in linea con le esigenze dell'Azienda e con i regolamenti e gli accordi conclusi nel frattempo. Il ToBe, visto il contesto in continua evoluzione, non è un obiettivo statico e rigido ma è il frutto di una progettualità che tiene conto, anche durante il processo di realizzazione, del sopraggiungere di eventi che possono influire sui contenuti e provocare dei cambi di rotta: è richiesta, dunque, estrema flessibilità all'interno dei vincoli imprescindibili di contesto. Le difficoltà economiche, come hanno fortemente impattato sull'AS, impatteranno anche sul ToBe.

Al netto della parte relativa agli aspetti organizzativi e delle indicazioni della Direzione, i livelli di intervento propri dei sistemi informativi riguardano tre ambiti:

- *Tecnologie pure*: riguardano, ad esempio, i monitor multimediali, gli strumenti per i tecnici atti a migliorare a livello tecnologico l'uso delle attrezzature ed i risultati che devono essere raggiunti;
- *Pratiche operative e attività smartabili*: riguarda il "come" potrebbero essere rese facilmente fruibili, in termini di messa in esercizio pratico, i protocolli e l'assistenza agli operatori;
- *Tecnologie evolute*: tecnologie, non convenzionali a supporto dello smart working.

3.2.1. Le tecnologie per il lavoro agile: analisi "AS IS"

In questa sezione sono descritte le tecnologie adottate e in corso di adozione, segnalando che si tratta di un processo in continua evoluzione che rende difficile delineare puntualmente dei momenti precisi per descrivere quanto effettivamente è in corso e quanto sarà concluso in un momento subito successivo.

INFRASTRUTTURA DI RETE DATI

L'efficienza della rete dati è uno degli elementi fondamentali per l'erogazione di tutti i servizi legati al lavoro agile. Con l'avvento dello smart working, la rete è stata sopposta a livelli di stress prima non prevedibili. Le funzionalità degli apparati di rete sono spesso chiamate a compensare le non perfette caratteristiche di alcuni servizi ed applicativi informatici che non erano stati nativamente progettati per l'utilizzo in quelle che sono le tipiche condizioni introdotte da un utilizzo massivo del lavoro agile.

Sono stati realizzati in itinere numerosi interventi di consolidamento delle piattaforme tecnologiche preesistenti e di potenziamento sotto tutti gli aspetti, al fine di migliorare le prestazioni e l'affidabilità. Di seguito si riportano i livelli maggiormente interessati dall'operazione di implementazione e consolidamento:

- Livello trasmissivo - Da inizio 2021 ad oggi l'Azienda è stata dotata di un adeguato livello di servizio per quanto riguarda l'infrastruttura di rete di base. In particolare, è in corso una continua attività di sostituzione e di miglioramento delle interconnessioni tra sedi e delle connessioni verticali/di piano.
- Livello networking - Tutte le sedi aziendali sono servite da collegamenti cablati sufficientemente adatti alle performance richieste. In tutte le sedi è ora presente una copertura appropriata di rete Wi-Fi, sia per quanto riguarda la rete Intranet che la rete pubblica regionale EmiliaRomagnaWiFi;
- Livello apparati multimediali lato singolo client – Sono stati censiti tutti gli apparati in possesso dell'Azienda e sono stati acquistati ulteriori apparati in numero sufficiente a soddisfare le esigenze aziendali attuali in fatto di smart working;
- Livello assistenza - Nel corso del 2022 è stato scelto di aggiungere una risorsa specializzata all'organico dell'assistenza di primo livello per dare maggior efficienza alle attività di sostituzione postazioni e di configurazione dei sistemi. Per questioni economiche e in seguito a organizzazioni differenti, per il 2023 tale risorsa non è stata acquisita. In seguito ad approfondimenti, si prenderanno decisioni in merito per il 2024.

VIDEOCONFERENZA

L'utilizzo della videoconferenza è strumento importante per la erogazione delle attività lavorative in modalità smart working. L'Azienda, già dotata pre-pandemia di ambienti e sale riunioni opportunamente individuate per fruire dei servizi di videoconferenza, sta vivendo un'espansione capillare del servizio di videoconferenza. Stante l'impossibilità di dotare ogni postazione aziendale della strumentazione necessaria ad effettuare videoconferenze o comunque videotrasmissioni di qualità sufficiente rispetto alle esigenze, è in corso un piano di distribuzione articolato in due fasi:

- FASE 1 – Nel corso del 2022 si sono completati i sopralluoghi, iniziati precedentemente, di carattere logistico e tecnico in ogni settore aziendale (partendo da quelli tecnico/amministrativi) procedendo con studi di fattibilità e successive installazioni di apparati multimediali lato singolo client. È stata installata una dotazione multimediale minimale nelle strutture aziendali definite come prioritarie. Nel dettaglio, la dotazione multimediale è di norma costituita da monitor 33", personal computer, casse, microfoni, webcam. Tali postazioni sono posizionate attualmente in aree comuni, ovvero in sale sufficientemente spaziose e non destinate ad utilizzi specifici che precludano l'accesso ai locali. La dislocazione e la quantità di tali postazioni sono, via via, discusse e validate con i direttori di dipartimento/direzione, per poi passare al vaglio dei direttori di unità operativa.
- FASE 2 – Nel corso del 2022 e 2023 l'unità operativa sistemi informativi ha continuato a ricevere richieste di implementazione di videoconferenza su postazioni singole, quindi, oltre agli spazi comuni installati, sono stati configurati in modo opportuno con webcam casse e cuffie almeno 2 postazioni per ogni Servizio o Reparto che ne ha fatto richiesta e, in alcuni casi, dove la tipologia di lavoro risulta più incline, sono state aumentate le postazioni ovvero sono stati forniti portatili aziendali a singoli dipendenti.

Ad ora, le postazioni fisse di videoconferenza configurate sono circa 150, inoltre, è comunque sempre possibile accedere ai servizi di videoconferenza utilizzando la rete "Emilia-Romagna-Wi-Fi", collegandosi ad essa mediante smartphone, tablet o notebook.

TECNOLOGIE HARDWARE E SOFTWARE

In seguito al costante coordinamento, l'adeguamento operativo delle tecnologie atte a permettere il lavoro agile è stato eseguito per singolo settore dell'UOSITRP come di seguito riportato:

- Gruppo TLC:
 - ✓ potenziamento a 10Gb/sec dei collegamenti dell'anello cittadino della fibra ottica Lepida tra le nostre sedi principali portando a 1Gb/sec il flusso verso Internet (pubblico);

- redatto e aggiornato apposito progetto di potenziamento delle prestazioni, che servirà ad aumentare fino a 10Gb/s l'accesso alla rete Internet tramite la sostituzione degli apparati firewall con modelli più performanti, i quali contribuiranno ad aumentare il livello di cybersecurity dell'intera Azienda. Si sta lavorando per individuare le più corrette modalità di acquisizione del necessario;
 - ✓ potenziamento della "business continuity" dei sistemi in uso per le connessioni VPN, con l'introduzione di nuovi controller più evoluti e più versatili;
 - ✓ come già indicato sopra, si è provveduto alla posa di tutte le antenne Wi-Fi disponibili ove possibile nelle sedi Aziendali;
 - ✓ aggiornamento del sistema "Barracuda NGFW" con la nuova versione che introduce la possibilità, previa autenticazione ed abilitazione, di attivare un tunnel VPN sicuro per l'utilizzo del Desktop Remoto verso i PC fissi in ufficio;
 - ✓ distribuzione di telefoni aziendali per le attività fuori sede. Nell'ambito dell'aggiornamento del sistema dei centralini aziendali si è provveduto alla installazione ed alla configurazione del sistema di distribuzione e utilizzo della numerazione interna sugli smartphone. Tale sistema fa uso di applicazioni scaricabili gratuitamente e non obbliga l'uso di apparecchiature di proprietà aziendale ma può essere attivata sui telefoni personali purché con connessione dati e su PC e notebook.
- Gruppo Sistemi Operativi:
 - ✓ Richiesta nuove abilitazioni per smart working:
 - è stata attivata una procedura semplificata per le abilitazioni allo smartworking che avviene a seguito dell'avvenuta firma del contratto del dipendente autorizzato dalle Risorse Umane;
 - è stata pubblicata la documentazione da fornire all'utente finale per renderlo autonomo nella configurazione del suo Personal Computer (il modulo è inserito nel portale del dipendente);
 - per ogni richiesta, l'utente viene contattato per effettuare le configurazioni del caso sul Personal Computer dell'ufficio a cui deve collegarsi da una sede non aziendale. Nel caso venga ritenuto opportuno dotare il dipendente di portatile aziendale, questo viene preparato con l'applicativo CudaLaunch installato e pronto per l'uso. L'utenza viene poi attivata sul sistema Barracuda. L'utente viene infine avvisato tramite mail dell'avvenuta abilitazione.
 - ✓ **Password manager.** Per facilitare la gestione delle proprie credenziali di dominio (utilizzate anche per l'accesso alla maggior parte degli applicativi aziendali) da parte dell'utenza che lavora in remoto, è stato messo in produzione l'applicativo PASSWORD MANAGER che permette all'utente che lavora da casa di gestire in autonomia il cambio della propria password anche se scaduta.

POSTAZIONI PORTATILI CON DOCKING STATION

In concomitanza con l'esigenza di permettere ai dipendenti di svolgere l'attività lavorativa in smart-working, si è provveduto ad acquistare un considerevole numero di portatili e fornirli a chi non aveva computer privato. Sono state acquisite e installate 25 postazioni composte da: portatile 15,6" + monitor 27" + docking station + mouse + tastiera. Viste le richieste e le funzionalità di queste postazioni, se la disponibilità economica lo permetterà, procederemo all'acquisto di ulteriori 20/30 notebook di fascia alta che saranno installati a dipendenti che rinunceranno alla postazione fissa.

Ad oggi, l'infrastruttura tecnologica messa a punto rende possibile il corretto svolgimento dello smart working così come esso è stato ipotizzato e reso fruibile agli operatori aziendali. Le soluzioni disponibili

sono in naturale e continua evoluzione, seguendo una specifica strategia con un metodo di analisi funzionale da cui discendono i conseguenti approfondimenti tecnici, indagini di mercato, analisi dei costi, prove, acquisizioni, configurazioni e rilasci. In tutto questo, sono sempre ben fermi i principi legati alla sicurezza dei dati, degli operatori e dei cittadini.

Per quanto attiene l'ambito della telemedicina, televisita e teleconsulto, seppure correlati alla possibilità di sviluppare il lavoro agile, non sono affrontati nel presente documento, in quanto rientrano in specifico progetto.

3.2.2. Le tecnologie per il lavoro agile: analisi "TO BE"

Sempre tenendo ben presenti le caratteristiche dell'Azienda e le esigenze basilari di sicurezza e sostenibilità (anche economica), sono costantemente in corso numerosi approfondimenti, a fronte di un forte coordinamento centralizzato che conferisce uniformità e coerenza tra i differenti elementi tecnologici e funzionali introdotti. Nello specifico, sono in atto attività mirate a raggiungere, nell'arco del prossimo triennio, un sempre migliore livello di informatizzazione per il lavoro agile. Tali attività sono volte, oltre che a individuare nuove soluzioni, a perfezionare l'infrastruttura di base, rete e sistemi server per garantire sempre migliori prestazioni in equilibrio con la strategia aziendale e con il controllo della spesa. Di seguito sono descritti gli ambiti di intervento individuati.

POTENZIAMENTO DELL'INFRASTRUTTURA DI RETE

L'incremento del lavoro agile e degli strumenti ad esso collegati porta inevitabilmente anche all'aumento della richiesta di banda trasmissiva, anche nelle sedi che un tempo avevano necessità più modeste. La conseguenza è che occorre puntare sul rinnovo tecnologico e sul potenziamento di tutta l'infrastruttura, proseguendo con il grosso impulso dato durante la pandemia.

Di seguito sono elencate le componenti maggiormente interessate:

- Collegamenti interni alla sede centrale. In linea con quanto già implementato, occorre continuare nell'aumentare, per tutte le sedi, la capacità di collegamento interno almeno a 1Gb/sec.
- Collegamenti periferici. Lo stesso incremento è previsto anche per le sedi periferiche, a cominciare dalle situazioni specifiche già citate. In generale, ad oggi, è stato possibile ottenere una capacità di banda di almeno 100 Mb/sec., il prossimo obiettivo è quello di portare tutte le sedi a 1Gb/sec. Obiettivo attuale è l'approvvigionamento di quanto necessario emerso dalle analisi già condotte e le conseguenti installazioni.
- Sicurezza Perimetrale:

Apparati Firewall.

Grazie ai recenti lavori di aggiornamento, al momento la situazione dei firewall aziendali è in linea con le aspettative anche se i sistemi sono troppo datati per poter continuare la loro erogazione di servizio. Ciò non può comunque evitare di arrivare ad un progetto di elevazione della potenza trasmissiva di un ordine di grandezza da applicare nel "medio periodo", portando la velocità trasmissiva delle porte dei firewall dall'attuale 1Gb/sec ai 10Gb/sec. Questo in linea con quanto previsto sopra.

Analisi, prioritizzazione e gestione della banda.

Gli apparati di analisi e parzializzazione dell'uso della banda Internet si sono rivelati importanti per le problematiche inerenti al lavoro agile sia per l'uso dall'interno della rete che per controllare e prioritizzare tutto ciò che passa anche dalle connessioni protette degli utenti in telelavoro dando a queste le precedenza adeguate, ed è quindi ancora in essere la volontà di aumentare sempre di più l'implementazione di questi sistemi (in linea con le velocità di navigazione da raggiungere) in modo da poter garantire a tutta l'Azienda una fruizione ottimale dei contenuti e degli strumenti necessari all'espletamento delle attività garantendo la adeguata sicurezza.

Connettori VPN.

Al fine di garantire un aumento della sicurezza nelle connessioni da remoto, è in studio la possibilità di dotare i connettori VPN (sia OpenVPN che Barracuda) di sistemi di autenticazione a più fattori (MFA), con la possibilità di autenticare l'utente tramite credenziali di Active Directory + OTP via SMS o email o QRCode.

TELEFONIA

- **Fissa.** Come già accennato nell'analisi dello scenario As Is, è in corso l'aggiornamento del sistema dei centralini aziendali portando la telefonia fissa aziendale da una tecnologia Analogica ad una tecnologia VoIP (Voice-over-Internet Protocol), introducendo quindi molteplici novità ed evoluzioni, tra le quali la possibilità di attivare sul proprio portatile e/o smartphone (sia personali che aziendali) un'applicazione che replica l'interno telefonico del proprio ufficio, permettendo al dipendente di essere raggiungibile sul suo numero di telefono dell'ufficio anche durante i turni in smart working, al pari di un numero di cellulare.
- **Mobile.** Assegnazione di smartphone aziendali e di dispositivi di Mobile Wi-Fi o chiavette per permettere lo svolgimento dell'attività di smart working nel caso in cui il dipendente non dovesse essere nelle condizioni di poterlo fare. Questo ha permesso comunque, già da tempo, ai diversi dipendenti in remoto di continuare le loro attività telefoniche (es: chiamate attive verso l'utenza e/o fornitori), pur mantenendo il vincolo che inibisce la deviazione del proprio numero fisso in ufficio verso il cellulare aziendale che impatterebbe economicamente sul servizio aziendale.
- **Programma di gestione del parco telefonico.** È stato condotto lo studio per la acquisizione di un software gestionale che possa supportare le attività di assegnazione, restituzione e/o guasti e smarrimenti dei diversi dispositivi telefonici e di connettività in dotazione ai dipendenti. Questo permetterà una gestione omogenea e standardizzata dei processi sopracitati e di storicizzare i vari cambi di assegnazione centralizzando tutto su un unico sistema (ora sono in uso fogli Excel e Word). Le procedure di effettiva acquisizione sono state momentaneamente sospese per approfondirne gli aspetti amministrativi.

DOTAZIONE HARDWARE

- **Notebook di alta gamma e Docking station.** Oltre a quanto già allestito, si sta valutando l'acquisto di Monitor multimediali con webcam e casse integrate per rendere più efficiente la possibilità di videoconferenza e diminuire la possibilità di manomissioni in quanto la singola webcam può essere facilmente sottratta.
- **Strumenti Hardware singolo operatore.** Gli strumenti messi a disposizione saranno volti a permettere maggiore flessibilità possibile nello svolgere il lavoro indipendentemente dalla collocazione fisica del collaboratore. Tipicamente, si potrà valutare se orientarsi verso un assetto che prevede una massiva distribuzione di notebook, in sostituzione dei computer fissi, che si possano comportare via via in modo sempre più intelligente e in grado di non richiedere agli operatori comportamenti differenti a seconda della sede di lavoro. A regime, la dotazione potrebbe essere tale per cui lo stesso notebook sarà in grado di funzionare anche come smartphone, completando così implicitamente la dotazione del collaboratore anche senza la fornitura di smartphone aziendale: si sta valutando in particolar modo questo aspetto legato ai meccanismi di autenticazione tramite token e di firma remota.
- Alla base di tutto l'upgrade tecnologico c'è la necessità quanto prima di aggiornare il parco macchine aziendale a win10 che è indispensabile per poter far funzionare al 100% tutti gli applicativi e le moderne tecnologie. A oggi restano da aggiornare circa 1300 postazioni e nel 2023 sono state bloccate

le sostituzioni per molti mesi per mancanza fisica dei computer. In seguito agli ultimi acquisti, sono arrivati 50 Computer e ne arriveranno, nei prossimi mesi, altri 100 ma sono evidentemente insufficienti rispetto alle necessità considerando che le richieste di nuove postazioni sono sempre costanti, circa 10 al mese, e vanno ad aumentare il parco macchine complessivo.

SOFTWARE

- **File system/File sharing.** Il lavoro in smart working accentua la necessità di condividere documenti in linea, non attraverso gli applicativi ma direttamente tramite spazi o cartelle condivise. In questa ottica, sono state analizzate soluzioni basate o sugli strumenti Lepida o su strumenti di possibile acquisizione che possano garantire spazi di lavoro nei quali organizzare cartelle e file in modo sicuro, flessibile e, nello stesso tempo, con funzionalità adatte al lavoro in rete aziendale ma anche al di fuori di essa. È in fase di implementazione la procedura di aggiornamento verso soluzioni cloud per file system, per gli strumenti di produttività individuale e per la posta elettronica in modo da mettere a disposizione dell'Azienda strumenti più moderni, prestanti e più adatti all'utilizzo in Smart Working e in mobilità.
- **Posta elettronica.** Il sistema di posta elettronica attuale è datato e non più adeguato neppure all'utilizzo prevalentemente all'interno della rete LAN aziendale. Per avere soluzioni più flessibili e più prestanti in ambito di smart working anche relativamente alla posta elettronica, UOSITRP ha individuato e da poco acquisito versioni aggiornate di posta elettronica (Microsoft Exchange 365) che darà continuità di funzionamento con gli attuali sistemi utilizzati, con un impatto sugli operatori non eccessivo, ma che, allo stesso tempo, sarà più flessibile nell'utilizzo anche da remoto. È in corso la predisposizione del progetto di migrazione delle caselle di posta in questo nuovo ambiente in cloud.
- **Office automation.** Gli strumenti di office automation sono fortemente necessari per la quotidianità di numerosi operatori, specialmente in ambito amministrativo. Quanto attualmente messo a disposizione è adeguato alla maggior parte delle esigenze. Stanno, tuttavia, emergendo aspetti interessanti che potrebbero migliorare il lavoro di buona parte degli operatori con ripercussioni positive sia per il lavoro in sede che da remoto. Vale anche in questo contesto quanto espresso ai punti relativi ai file system e alla posta elettronica in fatto di aggiornamenti verso strumenti più flessibili per i quali sono in conclusione gli approfondimenti per procedere prima possibile alle acquisizioni.
- **Videoconferenza.** Sono in corso le analisi e le sperimentazioni di ulteriori scenari che possano agevolare la fruibilità dei servizi di videoconferenza. Gli aspetti da analizzare sono differenti, partendo dalla tipologia di Piattaforma e dai dispositivi hardware da utilizzare:
 - HW. Come già indicato precedentemente, l'allestimento di sale attrezzate messo in atto da inizio pandemia viene gradatamente supportato dalla messa a disposizione di notebook attrezzati e prestanti che possano potenziare l'utilizzo delle videoconferenze.
 - Piattaforma. L'analisi relativamente alle piattaforme di videoconferenza da utilizzare in Azienda sta vertendo verso alcune soluzioni che si sono rivelate più adatte, essendo integrabili nel contesto aziendale in modo da favorirne l'utilizzo e legare le attività con calendario, posta elettronica e gli strumenti di produttività individuale. Si è presentata la possibilità di sperimentare l'utilizzo avanzato degli strumenti in ambito "formazione", che richiede anche la disponibilità di particolari funzionalità avanzate, e i risultati sono stati ottimi. Si tratta di valutare l'impatto sulla distribuzione dei sistemi e i relativi costi che sono proporzionali al numero di utenti autorizzati a effettuare la regia delle videoconferenze. Gli approfondimenti in fase di conclusione per le acquisizioni degli strumenti di produttività individuale sono anche relativi a strumenti di gestione delle videoconferenze che potrebbero rendere gli operatori aziendali autonomi nelle organizzazioni e gestioni di videoconferenze e call.

- **Firma digitale centralizzata.** La possibilità di validare legalmente la documentazione è una esigenza che sarà sempre più necessaria con l'utilizzo strutturato dello smart working, necessità legata alla maggior fruibilità in remoto dei documenti digitali rispetto a quelli cartacei ma anche a supporto del processo di riduzione del cartaceo con tutti gli impatti organizzativi e generazionali che esso comporta. In tali contesti l'introduzione di sistemi di firma digitale centralizzata agevolerebbe le procedure. Si è provveduto a organizzare quanto necessario a mettere in atto la possibilità di apporre firma digitale remota centralizzata anche sugli strumenti clinici, in adeguamento a quanto previsto per FSE 2.0, e amministrativi e le funzionalità saranno di prossima messa in esercizio.
- **VPN.** Si stanno analizzando situazioni per definire in quali ambiti è necessario utilizzare le connessioni VPN, ove in tali situazioni sono possibili agevolazioni per gli operatori, e altri ambiti per i quali le connessioni VPN potrebbero essere superflue se i sistemi necessari fossero adeguatamente disponibili direttamente, o in modalità cloud o comunque "remotizzabile". Le prossime acquisizioni o aggiornamenti sugli applicativi hanno come prerequisito la possibilità di utilizzo, almeno parziale, in mobilità, questo a netto vantaggio anche dello smart working.

NUOVI APPLICATIVI O AGGIORNAMENTO DI APPLICATIVI PER FAVORIRE LO SMART WORKING

- **Applicativi amministrativi.** I numeri rilevati fino ad ora evidenziano, ovviamente, che la prevalenza di situazioni per le quali è applicabile lo smart working è da collocare negli ambiti amministrativi e tecnici dell'Azienda. In data 1/1/2023 è partita l'operatività con il nuovo software amministrativo contabile regionale (GAAC) utilizzabile con le stesse credenziali anche in smart-working. Per questo si è ritenuto ragionevole analizzare gli aspetti legati all'utilizzo in smart working degli applicativi necessari a tali contesti. In particolare, si tratta prevalentemente di applicativi precisi quali, ad esempio, il gestore documentale amministrativo DocSuite per il quale sono stati messi in atto gli aggiornamenti possibili e si stanno valutando nuovi scenari. Questo significa che, lavorando in sinergia con i fornitori, si possono mettere in atto mirate analisi volte a permettere accessi agevolati a tali sistemi attraverso o aggiornamenti del sistema stesso o attraverso la loro sostituzione.
- **Applicativi clinici.** L'ambito degli applicativi clinici è di gran lunga più complesso per quanto riguarda la fruibilità degli stessi dall'esterno. Complessità dovuta sia all'intreccio di integrazioni esistenti tra i numerosi applicativi sia alla maggiore varietà di situazioni. Per questi ambiti, si è provveduto a particolari analisi volte a permettere l'inserimento di nuovi strumenti clinici in ambito ospedaliero, ambulatoriale e territoriale che porteranno, nel corso dei prossimi anni, ad avere a disposizione strumenti adatti all'utilizzo dal di fuori della LAN aziendale e quindi adatti anche allo smart working.
- **Piattaforma per la gestione del flusso di richieste informatizzate.** Sono stati analizzati più prodotti per la gestione delle richieste che riceve e deve gestire il Servizio Informatico. Di seguito un dettaglio delle principali:
 - Hardware: installazione, movimentazione, aggiunta, sostituzione e rimozione di pc, monitor, stampanti e periferiche varie, telefoni fissi e mobili, traslochi e movimentazioni;
 - Software: abilitazioni su applicativi aziendali, abilitazioni varie utenze di rete, creazione posta elettronica, mailing-list, creazione e gestione abilitazioni varie di share di rete, installazione e/o abilitazione ad applicativi aziendali e non;
 - Consumabili di carattere informatico.

Si intende dotare l'Azienda di un sistema che consenta di informatizzare il flusso di tali richieste eliminando, ove possibile, la gestione cartacea (buoni gialli). Questo sistema, che potrebbe essere sviluppato ad hoc secondo le esigenze dell'UO Sistemi Informativi, permetterà di implementare un processo di *ticketing* tale per cui gli utenti aziendali potranno effettuare delle richieste suddivise in macrocategorie (abilitazioni ad applicativi, richieste di utenze, trasloco di postazioni informatiche o telefoniche, richieste di telefoni, ecc., ...) ed indirizzarle automaticamente al gruppo UOSIT più adatto (ad esempio, al contrario di email inviate a tutta l'UO, la notifica per l'abilitazione all'applicativo Cup

sarà indirizzata solamente al sottogruppo UOSIT che gestisce l'applicativo in questione). L'utente finale avrà anche la possibilità di consultare uno storico delle richieste fatte con i rispettivi stati (ad esempio: creato, in coda, preso in carico, rifiutato, chiuso) ed eventuali commenti da parte degli operatori UOSIT. In futuro sarà possibile deputare il programma anche all'apertura di segnalazioni di guasti.

L'analisi condotta mette in luce che non esistono soluzioni uniche in grado di coprire tutte le peculiarità di un'Azienda che presenta settori con esigenze anche molto diverse tra di loro, rivestendo un ruolo delicato e strategico per gli obiettivi da conseguire sul territorio.

A step successivi, si verranno a delineare scenari nei quali si avrà la convivenza di più soluzioni. Il lavoro da introdurre, dunque, non è solo quello attraverso il quale individuare strumenti adatti a coprire esigenze ma anche e soprattutto sarà indispensabile riuscire ad integrare tra di loro le differenti funzionalità della strumentazione a nostra disposizione, in modo da agevolare e migliorare il lavoro degli operatori nei differenti settori aziendali all'interno delle indicazioni della Direzione.

Si rende necessario un continuo lavoro di individuazione delle esigenze, analisi, valutazioni, sintesi, elaborazione di proposte e valutazione delle stesse dal punto di vista funzionale ed economico, sempre in linea con le indicazioni della Direzione Aziendale. Con questo modus operandi si ritiene possibile mettere a disposizione degli organi decisionali dell'Azienda gli elementi per poter effettuare le scelte ad alto livello, tenendo conto delle relazioni costi – benefici coerentemente con i particolari contesti che, inevitabilmente, sono conseguenza di un periodo tanto impegnativo.

3.3. La formazione per lo sviluppo del lavoro agile

“L'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti quali il Piano triennale di formazione del personale”: così recitano le Linee Guida ministeriali a conferma di una visione strategica della formazione a supporto dei cambiamenti organizzativi.

L'Azienda Usl di Piacenza ritiene indispensabile avvalersi della formazione per accompagnare e supportare il proprio personale nel processo di acquisizione della capacità di lavorare in modalità agile, sia per quanto riguarda le competenze digitali, sia per prevenire e contenere l'eventuale rischio di stress correlato alle nuove modalità di lavoro.

In specifico, il tema del lavoro agile sarà oggetto di analisi di fabbisogno sia da parte del livello strategico aziendale (fabbisogno espresso dalla Direzione Strategica e dal Collegio di Direzione), sia da parte di tutte le articolazioni aziendali potenzialmente interessate, in modo da raccogliere bisogni e suggestioni inerenti le tematiche relative all'organizzazione, alla digitalizzazione, al lavoro per obiettivi ed ai rischi connessi allo svolgimento del lavoro fuori dalle sedi aziendali.

Tali fabbisogni formativi saranno recepiti all'interno del Piano annuale della Formazione dei dipendenti e prevalentemente saranno orientati a garantire ai **professionisti in lavoro agile**:

- acquisizione di nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza;
- sicurezza della prestazione di lavoro agile;
- consapevolezza del trattamento dati e attenzione alla privacy al di fuori degli ambienti aziendali.

In particolare l'Azienda si sta impegnando fortemente sullo sviluppo delle competenze digitali, con l'attuazione del progetto **Syllabus**, che coinvolge l'intera organizzazione aziendale, ma che pone obiettivi più sfidanti per i dipartimenti di supporto, che sono proprio quelli per i quali un incremento delle

competenze digitali potrebbe favorire l'autonomia del dipendente nel proprio lavoro ed in particolare nello smart working. Per i dipendenti iscritti al programma vengono mappate le competenze possedute (valutando se sono già avanzate o esistono spazi di miglioramento) e quelle acquisite dopo la formazione, in modo da verificarne i progressi.

Nel corso del triennio, sarà valutata la possibilità di replicare la formazione rivolta ai **profili dirigenziali** (già effettuata nel corso del 2021) con la finalità di fornire elementi culturali e organizzativi in tema di lavoro agile, in particolare sulle modalità di coordinamento a distanza e il mantenimento della coesione del gruppo di lavoro, indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile. Risulta importante implementare modalità di identificazione e monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi affidati ai professionisti in smart working, proseguendo nel cambio di paradigma che l'introduzione del lavoro agile ha accelerato: lo sviluppo di una cultura basata sui risultati, a differenza di una valutazione basata sul controllo in presenza e sulla dimensione del tempo.

Per quanto concerne le metodologie didattiche, si prevede di alternare corsi in modalità "a distanza", alcuni dei quali già disponibili e rilasciati nelle principali piattaforme di e-learning regionali, a corsi aziendali in presenza progettati e realizzati a partire dalle specifiche esigenze dei Dipartimenti e della Direzione strategica aziendale emerse nell'analisi di fabbisogno formativo.

4. I piani operativi e gli accordi individuali

Come descritto nei paragrafi precedenti, l'Azienda ha condotto il passaggio da modalità emergenziale a modalità ordinaria di utilizzo del lavoro agile attraverso la predisposizione dei piani operativi e la sottoscrizione degli accordi individuali.

La stesura dei piani operativi ha coinvolto i direttori/coordinatori delle seguenti articolazioni organizzative:

- unità operative dei dipartimenti di supporto tecnico-amministrativo (Pianificazione, Controllo e Accesso, Risorse Strumentali, Sistemi Informativi);
- unità operative del Dipartimento di Sanità Pubblica (Epidemiologia e Promozione della Salute, Igiene Pubblica, Impiantistica e Antinfortunistica, Prevenzione e Sicurezza Ambienti e Luoghi di Lavoro) e del Dipartimento di Salute Mentale;
- unità operative delle Direzioni tecniche (Professioni Sanitarie, Direzione del Corso di Laurea in Infermieristica), della Direzione Medica (Direzione di Presidio, Governo Clinico, Ingegneria clinica) e Direzione Farmaceutica;
- Direzioni di Distretto;
- unità operative del Dipartimento della Sicurezza (Medicina Legale) e del Dipartimento ;
- articolazioni organizzative del settore sanitario con esigenze specifiche (Piattaforma Ambulatoriale Ospedaliera e Radiologia).

Nei piani operativi i direttori/coordinatori hanno predisposto la mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile, attraverso la compilazione di una matrice contenente i seguenti campi di dettaglio:

- ⇒ descrizione della macro attività
- ⇒ descrizione del progetto
- ⇒ obiettivi/output atteso
- ⇒ numero di dipendenti coinvolti
- ⇒ indicatori di risultato/modalità di monitoraggio
- ⇒ necessità di specifiche dotazioni tecnologiche
- ⇒ necessità di specifica formazione.

A seguire per ciascun dipendente interessato al lavoro agile sono state associate le attività eseguibili in tale modalità, declinandone l'organizzazione con l'individuazione del numero massimo di giornate mensili non in presenza, il luogo di lavoro e le fasce orarie di contattabilità. Questi contenuti sono stati riportati negli accordi individuali annuali sottoscritti dal direttore di unità operativa e dal dipendente.

I piani operativi e gli accordi individuali elaborati a partire dal 2021 (e in parte prorogati a partire dall'anno successivo), hanno descritto una prima mappatura di una situazione in continua evoluzione.

Viene riportata qui di seguito la tabella aggiornata al maggio 2023, contenente i dati riguardanti l'articolazione dei lavoratori agili per dipartimento di afferenza, affiancato dal numero complessivo dei dipendenti.

DIPARTIMENTI	N. DIPENDENTI AGILI	N. DIPENDENTI COMPLESSIVI	% DIPENDENTI AGILI
DIPARTIMENTO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E ACCESSO	128	371	35%
DIPARTIMENTO RISORSE STRUMENTALI	49	132	37%
DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE ICT	26	27	96%
DIREZIONE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	14	252	6%
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA	9	137	7%
DIREZIONE MEDICA	9	34	26%
DIP. DI SALUTE MENTALE E DIPENDENZE PATOLOGICHE	8	377	2%
DIPARTIMENTO DELLE CURE PRIMARIE	8	248	3%
DIPARTIMENTO DELLA SICUREZZA	1	44	2%
DIREZIONE FARMACEUTICA	1	56	2%
TOTALE PARZIALE DIPENDENTI	253	1678	15%
ALTRI DIPARTIMENTI		2298	0%
TOTALE DIPENDENTI AZIENDA	253	3976	6%

Tabella 3 – Numero dipendenti agili e complessivi per dipartimento aggiornati a maggio 2023.

Rispetto al dato precedente, si registra un lieve aumento del numero degli accordi di lavoro agile, nonostante siano diminuiti il numero complessivo dei dipendenti, nonché il numero dei dipendenti operanti in dipartimenti in cui è stato attivato lo smart working. Pertanto la percentuale che mette in relazione il numero di dipendenti con accordo di lavoro agile rispetto al numero dei dipendenti che lavorano in dipartimenti in cui esistono le condizioni organizzative per l'esercizio del lavoro agile è aumentata dal 13% al 15%, rispetto a quanto riportato nel precedente piano.

Nei tre dipartimenti di supporto la percentuale dei dipendenti con accordo di lavoro agile è sempre superiore al 35% (nel dipartimento ICT la copertura è quasi totale), così come nella Direzione Medica è pari al 26%. Negli altri dipartimenti, che svolgono attività sanitarie con diretta interazione con l'utenza, l'istituto può essere impiegato solo in attività specifiche. Si rileva, quindi, una situazione di pieno superamento della fase emergenziale, con utilizzo dello strumento quale modalità ordinaria di organizzazione del lavoro nelle aree che non richiedono la presenza continuativa nel luogo di lavoro per l'erogazione delle prestazioni.

Il numero dei dipendenti individuati quali agili e le rispettive attività previste nei piani sono necessariamente da considerarsi variabili nel triennio, così come il numero di giornate mensili svolte non in presenza. La cornice di riferimento resta naturalmente il regolamento per ciascuna area contrattuale, con un'applicazione improntata alla massima flessibilità. Gli stessi regolamenti dovranno essere aggiornati, per tenere conto delle modifiche normative; in particolare si ricorda che il CCNL Comparto Sanità 2022 ha disciplinato l'istituto del lavoro agile per il personale non dirigente, pur senza introdurre significativi elementi che si pongano in contrasto con la regolamentazione aziendale.

L'Azienda intende sviluppare lo strumento del lavoro agile mettendone a frutto le potenzialità ed i benefici, senza forzare i dipendenti verso uno strumento che necessita un'introduzione graduale, da supportare con un cambiamento culturale capace di valorizzare i contributi dei singoli all'interno di una strategia complessiva che coniughi motivazione e miglioramento dei processi produttivi. Pertanto la strategia per il prossimo triennio è orientata verso il consolidamento dell'istituto, dopo una fase di avvio che ha portato una forte innovazione nell'organizzazione. Non si rinuncerà, tuttavia, a cercare nuove possibilità di sviluppo, ove vincoli tecnologici e organizzativi lo rendano possibile, al fine di coniugare obiettivi di miglioramento del benessere organizzativo e performance dei processi produttivi.

5. Il sistema di monitoraggio del lavoro agile

Per verificare i risultati prodotti dall'introduzione del lavoro agile l'Azienda ha previsto due livelli di monitoraggio.

Un primo livello, riguardante le singole unità operative, è contenuto all'interno dei piani operativi dove accanto all'elenco delle macro attività e progetti da svolgere, sono individuati gli indicatori di risultato che ogni responsabile individua per valutare i risultati raggiunti. I medesimi indicatori, riferiti a ciascun dipendente, sono riportati anche negli accordi individuali, oltre alle attività ed agli obiettivi del lavoro agile, al fine di monitorare l'andamento dello strumento.

Un secondo livello riguarda l'Azienda nel suo complesso, per monitorare lo stato di implementazione del lavoro agile attraverso indicatori che siano capaci di cogliere le principali dimensioni di impatto e di evoluzione nel tempo. Ad oggi le dimensioni valutate sono: la salute organizzativa, la salute professionale e la salute digitale. Di seguito, per ciascuna di esse, vengono riportati gli indicatori utilizzati per il monitoraggio, in base alle informazioni e dati attualmente disponibili.

SALUTE ORGANIZZATIVA	
Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	La Direzione Amministrativa ha costituito il Gruppo di lavoro agile per il coordinamento organizzativo del lavoro agile.
Assenza/Presenza di un Help desk informatico	SI
Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile	Nel corso dell'emergenza sanitaria, è stato monitorato settimanalmente il numero progressivo delle postazioni di lavoro agile attivate. Nel 2021 è stato realizzato un controllo di tipo "manuale" della corrispondenza tra accordi individuali sottoscritti e utilizzo effettivo delle causali di assenza "smart working" a cartellino da parte dei dipendenti che svolgono lavoro agile, con un monitoraggio periodico del numero dei dipendenti che usufruisce dello strumento. Nel triennio il controllo deve essere automatizzato.
% lavoratori agili effettivi / totale lavoratori % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali % giornate lavoro agile / giornate lavorative totali.	OIV ha proposto questi 3 indicatori per il monitoraggio dell'implementazione del lavoro agile in Azienda. In attesa che il software regionale per la Gestione delle Risorse Umane (GRU) sia adeguato per il calcolo di questi parametri, è stata fatta una prima quantificazione con modalità non automatizzate, che evidenzia i seguenti risultati sull'anno 2022, riportati nella Relazione della performance: % lavoratori agili effettivi / totale lavoratori: 4,8% % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali: 80,4% % giornate lavoro agile / giornate lavorative totali: 0,52%. Ci si riserva di aggiornare il metodo di calcolo degli indicatori.
SALUTE PROFESSIONALE	
% dirigenti/incarichi di funzione che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	Gli indicatori sono implementati nel triennio, non disponendo di una baseline di riferimento.
% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	

% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	
SALUTE DIGITALE	
N° pc portatili per lavoro agile N° docking station N° collegamenti VPN N° firme digitali	Nel periodo emergenziale l'UO Sistemi Informativi, telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo ha monitorato il numero progressivo delle postazioni di lavoro agile attivate, con la tecnologia messa a disposizione (come descritto nei paragrafi precedenti). Nel triennio occorre ideare e implementare un sistema di indicatori specifici, correlati allo sviluppo della dotazione tecnologica; sono qui indicati a titolo esemplificativo alcuni elementi da monitorare.

Nell'ambito della formazione dedicata ai lavoratori agili, potrebbe essere inserito un sondaggio sulle modalità di fruizione e le eventuali criticità incontrate: queste informazioni potrebbero rappresentare un utile strumento per la Direzione Strategica e per il Gruppo lavoro agile.

Il monitoraggio a livello aziendale del lavoro agile è infatti affidato al Gruppo lavoro agile che periodicamente si occupa di:

- analizzare i dati sul numero dei dipendenti coinvolti e sul numero di giornate di effettivo svolgimento del lavoro agile, nonché sugli altri indicatori sopra descritti;
- consolidare l'utilizzo dello strumento, promuovendone l'estensione ad ulteriori ambiti organizzativi (anche grazie al diretto coinvolgimento di responsabili di articolazioni organizzative che ancora non hanno potuto utilizzare il lavoro agile, oppure hanno potuto farlo in modo marginale quali, ad esempio, quelle appartenenti all'area medica o delle professioni sanitarie) o ad ulteriori attività e processi (attraverso il potenziamento della dotazione tecnologica, la formazione di dirigenti e lavoratori, la reingegnerizzazione dei processi, il progressivo cambiamento culturale di dirigenti e lavoratori);
- verificare l'omogeneità dell'applicazione dell'istituto nell'Azienda, compatibilmente con le specificità e le esigenze organizzative dei settori aziendali;
- monitorare l'impatto del lavoro agile sulla facilitazione dell'accesso al lavoro per particolari categorie di dipendenti (in condizioni di fragilità per patologie, al rientro da lunghe assenze per malattia, in gravidanza o in puerperio, ecc...);
- nel corso del triennio, analizzare e studiare la fattibilità di possibili innovazioni nell'organizzazione del lavoro, quali lo svolgimento di nuove attività a distanza oppure il ripensamento degli spazi aziendali (es: spazi di coworking);
- analizzare i casi in cui non hanno potuto essere accolte le domande di dipendenti interessati a lavorare in modalità agile, per valutare se le condizioni ostative possano essere eventualmente superate nel tempo (es: miglioramento dotazione tecnologica, modifica dei processi, ecc.).

La sperimentazione di un istituto così innovativo nei diversi ambiti aziendali dà luogo ad un continuo apprendimento organizzativo, grazie al monitoraggio ed al conseguente adeguamento delle strategie, implicando un aggiornamento della pianificazione aziendale che include la revisione annuale del piano triennale per il lavoro agile.

Allegati

Regolamento per personale non dirigente:



Regolamento
aziendale sul lavoro a

Regolamento per la dirigenza area professionale tecnica amministrativa:



2021-07-02
Regolamento azienda

Regolamento per la dirigenza area sanità:



regolamento lavoro
agile dirigenza Area S