



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Unità Sanitaria Locale di Parma  
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Parma

# **POLA**

## **PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE**

AZIENDA USL DI PARMA  
AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI PARMA

2023-2025

## Indice

Premessa	3
Definizione di lavoro agile	5
Riferimenti normativi	6
Il livello di attuazione	9
Modalità attuative	12
<i>Piano Operativo delle Attività</i>	12
<i>Accordo individuale di lavoro agile</i>	13
<i>Strumenti informatici</i>	13
<i>Salute organizzativa e Sistema di misurazione delle performance</i>	14
Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	15
Programma di sviluppo del lavoro agile	16
Gli impatti del lavoro agile	18
Conclusioni	19

## Premessa

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) costituisce lo strumento identificato dal legislatore per superare l'applicazione del lavoro agile sperimentata nel corso della pandemia da Sars-CoV-2, passando da una modalità emergenziale a una nuova fase ordinaria, più in linea con il quadro normativo vigente.

Il lavoro agile, infatti, non solo può contribuire a conciliare meglio i tempi di vita e di lavoro, incidendo positivamente sulla qualità del lavoro e sul benessere organizzativo, ma può anche costituire uno strumento utile per diffondere un nuovo modello culturale di organizzazione orientato al lavoro per obiettivi e risultati e per favorire ulteriormente la digitalizzazione dei servizi e dei processi.

L'approccio proposto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, nelle sue *Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance* del 9 dicembre 2020 è quello di un'applicazione progressiva e graduale. Le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all'Azienda, che è chiamata a elaborare un programma di sviluppo triennale, destinato a innestarsi nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto con l'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Anche nell'ottica di adattare alcuni istituti del trattamento giuridico ed economico del personale alle peculiarità dello *smart working*, il Patto per il lavoro pubblico e la coesione sociale del 10 marzo 2021 riconosce un ruolo centrale alla contrattazione collettiva, che affianca la pianificazione aziendale nel percorso di consolidamento del lavoro agile quale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. In questa direzione si colloca il recente CCNL relativo al personale del comparto sanità per il triennio 2019-2021, del 2 novembre 2022, che dedica alla materia *de qua* un'apposita sezione.

Il presente Piano Organizzativo di Lavoro Agile (POLA) è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile.

È redatto ai sensi dell'art. 263, comma 4-*bis*, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, e ss.mm.ii., che ha novellato l'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, e con riferimento alle summenzionate Linee guida ministeriali del 9 dicembre 2020.

Il §2.1 delle Linee Guida ministeriali, antecedenti all'introduzione del PIAO, identificavano il POLA come sezione del Piano della performance, da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno e aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico. Con l'introduzione del nuovo strumento unitario di programmazione ad opera del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, il POLA diviene a tutti gli effetti una sezione del PIAO. L'art. 1, comma 1, del d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, infatti, in attuazione dell'articolo 6, comma 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, e ss.mm.ii., sopprime gli adempimenti inerenti ai piani ivi indicati, tra i quali il POLA, in quanto assorbiti, a norma del comma 2 del medesimo articolo 1, nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione.

Al fine di consentire la graduale semplificazione e integrazione degli strumenti di programmazione e controllo che le aziende e gli enti sanitari hanno efficacemente consolidato negli anni, il legislatore, con il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, ha introdotto nel medesimo articolo 6 del d.l. 80/2021 il comma 7-*bis*, che demanda alle Regioni, per quanto attiene alle Aziende e agli Enti del SSN, l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui al medesimo articolo e, quindi, l'individuazione degli interventi necessari per il progressivo superamento dei piani in vigore di applicazione.

Di conseguenza la Regione Emilia-Romagna, dopo aver disposto, con Deliberazione di Giunta regionale n. 1299 dell'1 agosto 2022, che le Direzioni delle Aziende sanitarie regionali adottassero il PIAO di prima applicazione entro il 31 ottobre 2022 *quale atto ricognitorio di tutti i piani, già adottati a livello aziendale e destinati a costituire le specifiche sezioni del PIAO*, ha dato mandato alla Direzione Generale Cura della persona, Salute e Welfare di attivare un percorso di superamento dei piani in vigore.

Nel documento "Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Prime indicazioni condivise tra le Regioni per Aziende ed Enti del SSN", approvato il 13 dicembre 2022 in sede di Commissione Salute della Regione E-R, sono stati fissati alcuni orientamenti chiave per l'applicazione del PIAO ed è stata ribadita l'importanza di aver garantito alle Regioni la possibilità di dare piena attuazione al citato comma 7-*bis* nella traduzione operativa del PIAO in ambito sanitario, sia per quanto riguarda le diverse sezioni che sostituiscono i diversi Piani assorbiti sia per la tempistica e le modalità di adozione, in ragione degli aspetti che rendono peculiare l'applicazione della normativa inerente al nuovo strumento unitario di programmazione nell'ambito *de qua*.

La Regione E-R ha dunque provveduto ad approvare, con D.G.R. n. 990 del 19 giugno 2023, le "Linee guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione", volte a sistematizzare e aggiornare, alla luce dell'introduzione del PIAO, l'intero processo del Ciclo della *performance* per le Aziende sanitarie della Regione Emilia-Romagna. Nelle linee guida si è anzitutto ribadita, in relazione al PIAO, l'impostazione già formalizzata, in riferimento al previgente Piano della *performance*, che attribuiva al Piano una validità triennale e stabile, non a scorrimento, lasciando che sia il sistema di budget a costituire lo strumento strutturato per la definizione e il controllo degli obiettivi annuali, ferma restando la possibilità di procedere comunque ad aggiornamenti annuali quando necessario.

In relazione alle singole sezioni, fra le quali quella dedicata al lavoro agile, viene peraltro specificato che gli aspetti di maggior dettaglio, stante la necessità di assicurare che il PIAO possa fornire una visione di sintesi integrata e ordinata della programmazione aziendale, vengano precisati negli allegati al PIAO, oltreché nel processo di *budget* e in eventuali atti "attuativi" del PIAO triennale.

Ferme le indicazioni presenti da ultimo richiamate, le Aziende sanitarie della provincia di Parma approvano il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile quale sezione del PIAO 2023-2025, in accordo con quanto disposto dall'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 81 e dell'art. 1 del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, nel rispetto delle "Linee guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione" di cui alla D.G.R. n. 990 del 19 giugno 2023.

A seguito dell'emanazione di misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, in particolare attraverso l'adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali, si provvederà ad adeguare il presente documento attraverso atti "attuativi" del PIAO triennale.

## Definizione di lavoro agile

La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 definisce il lavoro agile come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. La legislazione nazionale, con l'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, si propone di promuovere il lavoro agile «quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro». La prestazione lavorativa, prosegue la norma, può essere eseguita «in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva».

Il legislatore pone l'accento sulla centralità dell'accordo delle parti e, soprattutto, sulla flessibilità organizzativa che contraddistingue il lavoro agile rispetto ad altre modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. L'assenza di vincoli orari o spaziali vale a differenziarlo in particolare dal telelavoro, che, nel trasferire a tutti gli effetti la postazione lavorativa dai locali aziendali ad altra sede (tradizionalmente l'abitazione del lavoratore), vincola il dipendente ad una postazione fissa e prestabilita, con l'obbligo di rispettare i medesimi limiti di orario definiti per il lavoro in ufficio.

Il lavoro agile configura dunque una diversa modalità di estrinsecazione di un normale contratto di lavoro subordinato che restituisce al lavoratore una maggiore autonomia operativa in cambio di una responsabilizzazione sui risultati.

Se all'insorgere dell'emergenza sanitaria legata al virus Sars-CoV-2 l'implementazione del lavoro agile perseguiva principalmente l'obiettivo di minimizzare le occasioni di contagio tra il personale, oggi questa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro trova nelle Aziende sanitarie di Parma una diffusione più coerente con il fine, consacrato nel già menzionato articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, di «incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

Proprio nell'ottica di consolidare il definitivo superamento della fase emergenziale del lavoro agile, in coerenza con le indicazioni dell'Atto di indirizzo per i rinnovi contrattuali del triennio 2019-2021 per il personale delle pubbliche amministrazioni e per il personale del comparto delle Funzioni Centrali emanato dal Ministro della Pubblica Amministrazione, è intervenuta di recente, come anticipato, la contrattazione collettiva. La definizione di lavoro agile prevista dalla legge nazionale riecheggia infatti nei primi due commi dell'articolo 76 del CCNL relativo al personale del comparto sanità per il triennio 2019-2021. Il comma 1, in particolare, lo identifica espressamente come «una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle Aziende o Enti, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità».

Le Aziende di Parma intendono implementare e regolamentare l'utilizzo del lavoro agile con particolare attenzione al raggiungimento di obiettivi predeterminati e ai principi di autonomia, responsabilità, fiducia e flessibilità.

## Riferimenti normativi

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) trova il suo fondamento normativo nella **legge 7 agosto 2015, n. 124**, recante *Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*, che, con il primo comma dell'**articolo 14**, rubricato *Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, integralmente ridisegnato con l'articolo 263, comma 4-bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, stabilisce, nella sua attuale formulazione, ulteriormente rifinita nel 2022<sup>1</sup>, che:

*«Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica».*

Con la **legge 22 maggio 2017, n. 81**, recante *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*, è stato introdotto nell'ordinamento italiano il lavoro agile (o *smart working*). Il Capo II disciplina il "lavoro agile" prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa «in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva».

Attraverso la **direttiva** della Presidenza del Consiglio dei Ministri **n. 3 dell'1 giugno 2017**, il Dipartimento della Funzione pubblica ha fornito "*indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*", attivando una fase di sperimentazione delle disposizioni richiamate anche al fine di promuovere il benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni prevedendo nello specifico:

- l'introduzione di nuove, più innovative modalità di organizzazione del lavoro, basate sull'utilizzo della flessibilità, sulla valutazione per obiettivi, sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, il

---

<sup>1</sup> L'art. 263, comma 4-bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, è stato modificato dall'art. 1 del decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56, poi abrogato con la legge 17 giugno 2021, n. 87. Questa stessa legge ha anche convertito con modificazioni il decreto-legge 22 aprile 2021, n. 52 inserendovi l'art. 11-bis, che riprende *in toto* il contenuto dell'art. 1 dell'abrogato decreto-legge 30 aprile 2021, n. 56.

tutto alla luce dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

- che le Amministrazioni adottino misure tali da permettere, entro tre anni, ad almeno il 10% dei lavoratori pubblici che lo richiedano di avvalersi delle nuove modalità di lavoro agile, mantenendo in ogni caso inalterate le opportunità di crescita e di carriera per questi lavoratori;
- che l'adozione di queste misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscano oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della *performance* sia organizzativa che individuale all'interno di ogni Ente.

Con le "**Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance del 9 dicembre 2020**", la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica ha fornito alle amministrazioni indicazioni metodologiche sull'elaborazione del POLA quale strumento di programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo, a valenza triennale e aggiornamenti annuali, secondo una logica di scorrimento programmatico.

Tramite le "**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**", trasmesse con nota della Direzione Generale Cura della persona, Salute e Welfare **del 27 gennaio 2021**, prot. n. 68048.U, la Regione Emilia-Romagna ha inteso sviluppare alcune linee di azione orientate alla valorizzazione e allo sviluppo del personale dipendente delle aziende sanitarie, rilevando tra l'altro come l'attivazione del lavoro agile vada ricondotta nell'ambito di una (ri)organizzazione delle attività di servizio da attuarsi mediante la predisposizione, da parte del Responsabile della singola articolazione organizzativa aziendale, di un Piano operativo delle attività che preveda forme, modalità attuative, anche con riferimento al numero di posizioni attivabili e monitoraggio delle attività in lavoro agile.

In seguito, con la **Delibera di Giunta Regionale n. 819 del 31 maggio 2021**, la Regione Emilia-Romagna, nel definire le *Linee guida per lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance nelle aziende e negli enti del SSR*, ha individuato le modalità di coordinamento tra il Piano della *performance* (PdP) e altri piani e documenti previsti da norme nazionali per i quali è previsto specifico rinvio al PdP medesimo, tra i quali il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). Nello stesso atto si prevedeva che, in fase di prima applicazione, le aziende ed enti del SSR adottassero il POLA, quale sezione del Piano della *performance* relativo al triennio 2021-2023, conformemente a quanto previsto dal paragrafo 2.1 delle summenzionate Linee guida ministeriali del 9 dicembre 2020, pianificando il percorso per il passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in coerenza con le citate Linee guida regionali del 27 gennaio 2021.

Analogamente, con l'Atto di indirizzo per i rinnovi contrattuali del triennio 2019-2021 per il personale delle pubbliche amministrazioni e per il personale del comparto delle Funzioni Centrali emanato dal Ministro della Pubblica Amministrazione, si era definito l'obiettivo della stagione negoziale del 2019-2021 di superare l'allora vigente gestione emergenziale del lavoro agile. L'individuazione di una disciplina contrattuale che garantisse condizioni di lavoro trasparenti, favorendo la produttività, l'autonomia e la responsabilità sui risultati e conciliando la vita privata con quella lavorativa era la base di partenza per una definizione organica a regime dell'effettuazione dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile. In particolare, la contrattazione collettiva avrebbe dovuto disciplinare, in relazione al lavoro agile, tutti gli aspetti riguardanti il rapporto di lavoro, le relazioni sindacali e i diritti sindacali. Rimanevano escluse, dall'oggetto di contrattazione, l'organizzazione del lavoro e dunque il lavoro agile, la cui disciplina è sottratta all'oggetto di contrattazione.

Il **CCNL relativo al personale del comparto sanità per il triennio 2019-2021**, del 2 novembre 2022, che segue le linee direttrici tracciate dal summenzionato Atto di indirizzo, costituisce la cornice entro cui deve ambientarsi l'«accordo tra le parti» di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, e stabilisce agli articoli 76 e seguenti che:

- il lavoro agile è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per *processi e attività di lavoro, previamente individuati dalle Aziende o Enti, per i quali sussistano i requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità;*
- è finalizzato a conseguire il *miglioramento dei servizi pubblici* e *l'innovazione organizzativa* garantendo, al contempo, *l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro;*
- è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante *accordo tra le parti*, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e *senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro;*
- lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile *non modifica la natura del rapporto di lavoro in atto* e, fatti salvi *gli istituti contrattuali non compatibili* con la modalità a distanza, *il dipendente conserva i medesimi diritti e gli obblighi nascenti dal rapporto di lavoro in presenza;*
- l'adesione al lavoro agile ha natura *consensuale e volontaria* ed è *consentita a tutti i lavoratori;*
- l'Azienda, nel dare accesso al lavoro agile, ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di *miglioramento del servizio pubblico*, nonché con le *specifiche necessità tecniche delle attività*. Fatte salve quest'ultime, e fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative tempo per tempo vigenti nonché l'obbligo dei lavoratori di garantire, nell'esercizio della loro attività lavorativa, *gli stessi livelli prestazionali previsti per l'attività in presenza;*
- l'accordo individuale per lo svolgimento del rapporto di lavoro subordinato in modalità agile è *stipulato per iscritto* ai fini della regolarità amministrativa e della prova e prevede *gli elementi essenziali* di cui all'art. 78, con una particolare attenzione alla *fascia di contattabilità* e alle *modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro;*

Si rimanda a quanto già esplicitato in premessa per quanto concerne:

- l'introduzione, da parte dell'**articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80**, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che è destinato ad assorbire i principali atti di pianificazione delle Aziende sanitarie, tra i quali lo stesso POLA, in un'ottica di massima semplificazione;
- il relativo **comma 7-bis**, introdotto con il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, e al ruolo da esso attribuito in materia alle Regioni, a cui la Regione Emilia-Romagna ha dato una prima attuazione tramite la **Deliberazione di Giunta Regionale n. 1299 dell'1 agosto 2022**;
- il già menzionato **Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81**, che all'articolo 1, in attuazione del comma 5 dell'art. 6 del d.l. 80/2021, sopprime gli adempimenti previsti per i documenti di programmazione che le Pubbliche Amministrazioni erano tenute ad adottare annualmente, fra cui il POLA, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, specificando che tutti i richiami ai piani ivi individuati sono da intendersi "come riferiti alla corrispondente sezione del PIAO";
- la **Deliberazione di Giunta Regionale n. 990 del 19 giugno 2023**, recante le già citate "**Linee guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle Aziende ed enti del SSR**".

Si menzionano da ultimo le disposizioni dirette ad assicurare ai lavoratori agili le medesime tutele previste per i lavoratori che svolgono l'attività lavorativa in presenza fisica all'interno dell'Azienda, e in particolare:

- la Circolare INAIL n. 48/2017 per la tutela dei casi di infortunio e di malattie professionali nel lavoro agile;
- il decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, recante "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro".

## Il livello di attuazione

Durante la prima fase di emergenza sanitaria legata alla prima ondata pandemica da Sars-CoV-2, e in particolare da marzo 2020, l'Azienda aveva avviato il lavoro agile in tutti gli ambiti ove questo era applicabile – coinvolgendo in particolare, ma non solo, personale tecnico e amministrativo sia del comparto sia della dirigenza – secondo le modalità semplificate previste dalla legislazione emergenziale.

Il presente Piano, in considerazione dei cambiamenti intervenuti a livello normativo richiamati in premessa e dell'ormai consolidato affrancamento di questa misura organizzativa dalla logica emergenziale che ne aveva contraddistinto la fase di prima applicazione, rielabora il programma di sviluppo del lavoro agile in relazione al triennio 2023-2025 identificando come *baseline* l'anno 2022 e, coerentemente con la logica di programmazione integrata sottesa al PIAO, razionalizza gli indicatori di misurazione allo scopo di conformarsi all'Allegato 2 delle Linee guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle Aziende ed Enti del SSR di cui alla D.G.R. n. 990 del 19 giugno 2023.

Il **livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile** viene descritto analiticamente nelle tabelle che seguono, che rispettivamente riportano in riferimento all'anno 2022:

- la ripartizione dei **dipendenti che hanno usufruito del lavoro agile** per area contrattuale;
- le **giornate di smart working fruite**.

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI PARMA		DIPENDENTI che hanno svolto almeno un giorno di SW nell'anno 2022 ( <i>baseline</i> )												
	RUOLO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	MEDIA
COMPARTO SSN	AMMINISTRATIVO	75	85	73	75	84	74	71	65	72	79	78	37	72,33
	SANITARIO	6	8	9	4	5	5	6	4	5	5	6	2	5,42
	SOCIO-SANITARIO	2	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2,25
	TECNICO	22	22	25	22	17	22	19	16	18	16	20	13	19,33
COMPARTO SSN Totale		105	117	108	104	108	104	98	87	98	102	106	55	99,33
DIRIGENZA MEDICO/VETERINARIA SSN	SANITARIO	12	7	6	8	6	6	7	8	7	8	7	6	7,33
DIRIGENZA P.T.A. SSN	AMMINISTRATIVO	2	1	4	2	1	3	3	2	4	1	4	1	2,33
	PROFESSIONALE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,08
	TECNICO	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1,08
DIRIGENZA S.P.T.A. SSN Totale		4	3	6	4	3	5	5	4	7	4	6	3	4,50
<b>Totale complessivo</b>		<b>121</b>	<b>127</b>	<b>120</b>	<b>116</b>	<b>117</b>	<b>115</b>	<b>110</b>	<b>99</b>	<b>112</b>	<b>114</b>	<b>119</b>	<b>64</b>	<b>111,17</b>

AZIENDA OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI PARMA		Giornate fruite nell'anno 2022 ( <i>baseline</i> )													
	RUOLO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	TOTALE	MEDIA
COMPARTO SSN	AMMINISTRATIVO	392	440	417	293	464	349	326	271	344	389	395	151	4231	352,58
	SANITARIO	43	45	63	35	22	27	23	17	21	29	28	11	364	30,33
	SOCIO-SANITARIO	13	6	8	13	9	14	11	12	17	9	11	12	135	11,25
	TECNICO	143	157	169	117	123	128	121	121	102	99	126	68	1474	122,83
COMPARTO SSN Totale		591	648	657	458	618	518	481	421	484	526	560	242	6204	517,00
DIRIGENZA MEDICO/VETERINARIA SSN	SANITARIO	61	46	31	34	38	36	30	44	35	36	39	20	450	37,50
DIRIGENZA P.T.A. SSN	AMMINISTRATIVO	13	8	12	9	8	10	13	15	6	6	14	3	117	9,75
	PROFESSIONALE	2	3	1	1	1	1	2	1	3	3	4	0	22	1,83
	TECNICO	1	2	5	2	1	1	4	5	3	5	6	1	36	3,00
DIRIGENZA S.P.T.A. SSN Totale		16	13	18	12	10	12	19	21	12	14	24	4	175	14,58
<b>Totale complessivo</b>		<b>668</b>	<b>707</b>	<b>706</b>	<b>504</b>	<b>666</b>	<b>566</b>	<b>530</b>	<b>486</b>	<b>531</b>	<b>576</b>	<b>623</b>	<b>266</b>	<b>6829</b>	<b>569,08</b>

AZIENDA U.S.L. DI PARMA		DIPENDENTI che hanno svolto almeno un giorno di SW nel 2022 ( <i>baseline</i> )												
	RUOLO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	MEDIA
COMPARTO SSN	AMMINISTRATIVO	66	67	63	65	57	65	68	65	73	74	73	52	65,67
	SANITARIO	6	7	6	3	3	3	3	3	4	4	2	1	3,75
	TECNICO	21	15	17	16	18	16	17	19	16	16	15	9	16,25
COMPARTO SSN Totale		93	89	86	84	78	84	88	87	93	94	90	62	85,67
DIRIGENZA MEDICO/VETERINARIA SSN	SANITARIO	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	0	1,42
DIRIGENZA P.T.A. SSN	AMMINISTRATIVO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
	PROFESSIONALE	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	1	2,58
	SOCIO-SANITARIO	0	2	1	0	0	1	2	1	1	1	1	0	0,83
	TECNICO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
DIRIGENZA S.P.T.A. SSN Totale		5	8	7	7	6	7	8	6	6	6	7	4	6,42
<b>Totale complessivo</b>		<b>99</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>93</b>	<b>86</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>94</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>98</b>	<b>66</b>	<b>93,50</b>

AZIENDA U.S.L. DI PARMA		Giornate fruite nell'anno 2022 ( <i>baseline</i> )													
	RUOLO	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	TOTALE	MEDIA
COMPARTO SSN	AMMINISTRATIVO	327	339	373	323	291	317	346	328	386	377	385	220	4012	334,33
	SANITARIO	29	40	40	23	23	26	19	18	26	16	18	7	285	23,75
	TECNICO	124	98	121	97	115	115	103	83	118	92	73	34	1173	97,75
COMPARTO SSN Totale		480	477	534	443	429	458	468	429	530	485	476	261	5470	455,83
DIRIGENZA MEDICO/VETERINARIA SSN	SANITARIO	3	3	10	5	6	5	3	2	5	4	1	0	47	3,92
DIRIGENZA S.P.T.A. SSN	AMMINISTRATIVO	7	10	7	7	13	6	11	12	18	13	13	5	122	10,17
	PROFESSIONALE	14	6	6	11	5	5	7	8	3	4	4	2	75	6,25
	SANITARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SOCIO-SANITARIO	0	4	1	0	0	5	12	1	5	5	4	0	37	3,08
	TECNICO	5	3	4	3	2	6	1	1	3	2	2	1	33	2,75
DIRIGENZA S.P.T.A. SSN Totale		26	23	18	21	20	22	31	22	29	24	23	8	267	22,25
<b>Totale complessivo</b>		<b>509</b>	<b>503</b>	<b>562</b>	<b>469</b>	<b>455</b>	<b>485</b>	<b>502</b>	<b>453</b>	<b>564</b>	<b>513</b>	<b>500</b>	<b>269</b>	<b>5784</b>	<b>482,00</b>

Ai fini di una corretta analisi del livello di attuazione attuale del lavoro agile, fissato come *baseline* nella presente programmazione, vanno segnalate preliminarmente talune criticità. Anzitutto, La disciplina (legislativa e contrattuale) del Pubblico Impiego risulta ancora saldamente legata alle logiche proprie del lavoro in presenza. Di conseguenza, alcuni istituti relativi al trattamento giuridico ed economico del personale faticano ad adattarsi alle peculiarità dello *smart working*, con possibili ricadute sulla propensione dei dipendenti a fruirne. Inoltre, le Aziende sanitarie sono istituzionalmente preordinate all'erogazione di servizi alla persona che, non potendo prescindere dalla prestazione in presenza, sono escluse dal lavoro agile in quanto con esso incompatibili (vedi il paragrafo dedicato alle "esclusioni" nella sezione "Modalità Attuative"). Per questo motivo, l'accessibilità al lavoro agile risulta ben più ristretta che in altre pubbliche amministrazioni, confinandosi, perlopiù, al personale dei ruoli amministrativo e tecnico, deputati in massima parte alla gestione di processi anziché all'erogazione di servizi. Infine, la chiara linea di indirizzo espressa in merito dal Ministero per la Pubblica Amministrazione con il già citato decreto dell'8 ottobre, il livello massimo cui può tendere il rapporto tra giorni lavorativi totali e giorni di *smart working* risulta condizionato dal principio della prevalenza della prestazione in presenza.

Premesso che, per garantire il summenzionato principio l'adesione al lavoro agile, oramai svincolata dalla disciplina emergenziale, viene garantita nelle Aziende attraverso la sottoscrizione di appositi contratti individuali, in cui le giornate lavorative da svolgere in modalità agile vengono definite entro il limite massimo di 8 giornate al mese, nel 2022, il personale oggetto di rilevazione, ovvero:

- i 199 dipendenti della Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma che hanno lavorato almeno una volta in

modalità agile nell'arco del medesimo anno;

- i 163 dipendenti della Azienda U.S.L. di Parma che hanno lavorato almeno una volta in modalità agile nell'arco del medesimo anno;

ha svolto rispettivamente:

- 6829 giornate di lavoro agile, ossia circa il 12,3% delle giornate lavorative totali al medesimo personale riferite (49712 giornate lavorative);
- 5784 giornate di lavoro agile, ossia circa il 14,2% delle giornate lavorative totali al medesimo personale riferite (40606 giornate lavorative).

Rispetto all'anno precedente, in cui il medesimo rapporto tra giornate di lavoro agile e giornate lavorative totali corrispondeva, rispettivamente, a circa il 24,6% per AOU e 27,8% per AUSL, si è riscontrata una flessione di rilievo invero correlata al definitivo superamento della disciplina emergenziale e, quindi, al recupero della piena natura consensuale dell'istituto, a cui non poteva che conseguire una riduzione fisiologica del personale in *smart working*. Tuttavia, l'adesione allo *smart working* si è mantenuta su livelli tali da confermare l'interesse di buona parte dei dipendenti impiegati in mansioni con esso compatibili, nonché dei relativi responsabili, a che l'istituto permanga quale stabile strumento di sviluppo organizzativo.

Al personale in servizio che usufruisce dello *smart working* è garantito il rispetto dei principi di pari opportunità e di non discriminazione. I Dirigenti delle Aziende, in conformità dell'art. 18, comma 3-*bis*, legge 22 maggio 2017, n. 81 e dell'art. 76, comma 4, del CCNL relativo al personale del comparto sanità per il triennio 2019-2021 del 2 novembre 2022, si assicurano che i dipendenti che si avvalgano o richiedano di avvalersi del lavoro agile non subiscano misure organizzative ritorsive aventi effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro né penalizzazioni ai fini del riconoscimento delle progressioni di carriera, delle progressioni economiche e delle incentivazioni della performance o ai fini dell'accesso alle iniziative formative previste per tutti i dipendenti che prestano attività lavorativa in presenza. Le Aziende salvaguardano le legittime aspettative di chi utilizza tale nuova modalità lavorativa in termini di crescita professionale promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

Il passaggio delle modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria focalizza l'attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di *performance*, funzionali ad un'adeguata attuazione e ad un progressivo sviluppo del lavoro agile. L'approccio proposto è, infatti, quello di un'applicazione graduale della nuova modalità attraverso l'elaborazione di un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

## Modalità attuative

In questa sezione del Piano si sintetizzano le scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile e le condizioni per la sua realizzazione. Si tratta di **condizioni amministrative**, relative ai principali adempimenti richiesti per l'attivazione del lavoro agile (Piano Operativo delle Attività, accordo individuale); **condizioni gestionali**, legate agli strumenti e ai sistemi operativi che possono essere adeguati e/o implementati per favorire un'efficace adozione del lavoro agile.

La normativa vigente, e segnatamente l'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, nella formulazione attuale, prevede che l'accesso alla modalità di prestazione lavorativa agile sia consentito ad almeno il 15% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività che possono essere rese a distanza. Le Aziende sanitarie di Parma, tuttavia, confermano l'impegno a garantire le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibilmente con le potenzialità organizzative, la qualità e l'effettività dei servizi erogati al fine di:

- sperimentare e introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati;
- rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa;
- razionalizzare spazi e dotazioni tecnologiche, da un lato ripensando la distribuzione dei collaboratori e l'uso dei locali, dall'altro assegnando dotazioni portatili senza duplicazioni.

Il POLA costituisce lo strumento individuato dal legislatore per giungere a un livello adeguato di attuazione del lavoro agile e inquadrarne le prospettive di sviluppo, così affrancandolo dalla logica emergenziale che ne ha contraddistinto l'applicazione iniziale alla generalità delle pubbliche amministrazioni. Già nell'ambito della precedente programmazione, riferita al triennio 2022-2024, si era inteso assicurare la transizione dalla fase emergenziale alla fase ordinaria dello *smart working* – dunque il consolidamento di questa misura organizzativa quale una delle possibili modalità di svolgimento della prestazione lavorativa – attraverso due misure organizzative necessarie per l'accesso al lavoro agile, che rimangono in questa sede confermate:

- la predisposizione da parte dei Responsabili delle articolazioni organizzative di un **Piano Operativo delle Attività** redatto in conformità del modello allegato alle *Linee guida regionali* del 27 gennaio 2021 richiamate in premessa, in cui vengono individuate le attività esperibili in *smart working*, previa verifica dei requisiti minimi di attivazione;
- la predisposizione di un modello di **accordo individuale di lavoro agile** che assicuri il rispetto del criterio della prevalenza della prestazione in presenza stabilito dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con il decreto dell'8 ottobre 2021 a cui è subordinata.

L'attivazione del lavoro agile, dunque, è **subordinata** alla predisposizione del Piano Operativo delle Attività da parte del Responsabile della struttura organizzativa di afferenza e alla stipula di un apposito accordo individuale tra questi il dipendente richiedente.

### Piano Operativo delle Attività

Coerentemente alla normativa legislativa e contrattuale vigente, l'accesso al lavoro agile avviene sempre su **base volontaria** e va modulato nell'ambito della **complessiva organizzazione del Servizio**. Spetta dunque al **Responsabile della singola articolazione organizzativa** predisporre, in sede di mappatura delle attività – ossia di ricognizione dei processi di lavoro che possono essere svolti in modalità agile compatibilmente con le esigenze di funzionalità della struttura e di qualità nell'erogazione dei servizi all'utenza – un **Piano Operativo delle Attività** che preveda forme, modalità attuative (anche con riferimento al numero di posizioni attivabili, eventualmente a rotazione) e monitoraggio delle attività in lavoro agile.

## Requisiti minimi ed esclusioni

In tale sede, dunque, il Responsabile verifica in relazione a quali processi o attività di lavoro sussistano i **requisiti minimi** per l'accesso allo *smart working*, di seguito indicati:

- è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate al dipendente, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- 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 si svolge l'attività fuori sede consentono di garantire, in modo adeguato, la tutela dei dati personali trattati.

Rientrano fra le **esclusioni**, ossia fra le attività che non possono essere svolte da remoto neppure a rotazione:

- le attività sanitarie, socioassistenziali e tecnico-amministrative che richiedono la presenza in servizio e il contatto diretto con pazienti ed utenti;
- le attività da rendere su turni su Unità Operative o Servizi in cui è necessario garantire l'apertura durante l'orario di servizio attraverso la presenza in sede di operatori;
- le attività che richiedono, in misura prevalente, l'utilizzo di documentazione cartacea contenente dati sensibili che, per esigenze di tutela della riservatezza delle informazioni, non è opportuno sia trattata al di fuori della sede di lavoro;
- le attività che richiedono utilizzo costante di strumentazioni non fruibili da remoto;
- le attività di ispezione e controllo su strutture, macchinari, attrezzature e materiali.

## Accordo individuale di lavoro agile

Ferma restando la necessità di un Piano Operativo delle Attività riferito alla struttura organizzativa di afferenza del dipendente richiedente, l'accesso di quest'ultimo al lavoro agile è subordinato alla sottoscrizione di un apposito **accordo individuale** con il Responsabile della Unità Operativa o del Servizio di afferenza. Il modello di accordo individuale che le Aziende hanno predisposto prevede che le giornate lavorative da svolgere in modalità agile vengono definite entro il limite massimo di 8 giornate al mese, al fine di assicurare il rispetto del criterio della prevalenza della prestazione in presenza.

All'accordo individuale è allegata l'informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in *smart working*. Il collaboratore deve prendere visione della stessa, nonché le prescrizioni, esplicitate nel regolamento dei sistemi informatici, da osservare per la sicurezza e la custodia delle dotazioni informatiche e tecnologiche. Ove la natura delle attività svolte in *smart working* coinvolga il trattamento di dati, l'accordo specifica anche le modalità che il lavoratore deve seguire al fine di garantirne adeguata protezione.

## Strumenti informatici

Il sistema informatico adottato per consentire lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza è basato su **protocolli di Virtual Private Network (VPN)**, che dipendente di accedere da remoto alla propria postazione informatica e, quindi, a tutti gli strumenti di lavoro – software aziendali, banche dati e dati di archiviazione – altrimenti confinati alla scrivania del proprio ufficio al contempo garantendo un adeguato livello di riservatezza e sicurezza dei dati in possesso delle Aziende. Questa soluzione a desktop centralizzato, grazie alla quale il

dipendente accede al PC dell'ufficio tramite il proprio *computer* personale, opportunamente configurato per collegarsi alla rete aziendale in modalità VPN cifrata, ha consentito nel periodo emergenziale di attivare lo *smart working* in tempi ridotti e con un limitato impiego di risorse.

Naturalmente viene assicurato ai dipendenti in *smart working* lo stesso servizio di *Help Desk* informatico garantito ai lavoratori in presenza.

Infine, viene garantita la reperibilità sul telefono cellulare, sul quale viene deviato il numero di telefono interno aziendale.

### **Salute organizzativa e Sistema di misurazione delle performance**

Coerentemente con quanto previsto dall'art. 76, comma 1, del CCNL relativo al personale del comparto sanità per il triennio 2019-2021, il lavoro agile è finalizzato a conseguire il **miglioramento dei servizi pubblici** e l'**innovazione organizzativa** garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. L'implementazione di questa misura, dunque, non si configura quale attività a sé stante, rappresentando al contrario uno strumento organizzativo volto al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali illustrati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione. In questo senso, il lavoro agile può:

- favorire lo sviluppo di una **cultura organizzativa orientata ai risultati** che valorizzi al meglio l'autonomia operativa dei collaboratori e il loro apporto alla creazione di valore pubblico;
- contribuire a migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa e, più in generale, lo stato di **salute organizzativa** delle Aziende.

Quanto al primo punto, dal momento che l'ormai consolidato Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* adottato dalle Aziende sanitarie di Parma, sviluppato in coerenza con le indicazioni dell'OIV-SSR, da ultimo sintetizzate nella delibera n. 1/2022 del medesimo Organismo, risulta già diretto a coinvolgere attivamente le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi, non si ravvisa la necessità né l'opportunità di discostarsene in riferimento ai dipendenti in lavoro agile. Pertanto, la valutazione della produttività dello *smart worker* rimane ancorata agli stessi parametri e agli stessi indicatori adottati per la valutazione della prestazione lavorativa resa dai dipendenti operanti in sede.

La verifica del lavoro svolto attraverso la modalità di lavoro agile, alla stregua del lavoro in presenza, è a carico del Responsabile dell'articolazione organizzativa, che, esercitando il potere di controllo sulla prestazione lavorativa del dipendente in *smart working* (comunque nel rispetto dei limiti ex articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e ss.mm.ii) verifica il rispetto delle modalità e degli obiettivi previsti nell'accordo individuale.

Quanto al secondo punto, si ritiene che lo *smart working* possa costituire un catalizzatore per la **digitalizzazione** e la **semplificazione** amministrativa, in quanto strutturalmente legato a un diffuso ed efficiente utilizzo delle più moderne tecnologie. In quest'ottica, può rappresentare un fattore di spinta sia per i dirigenti, che sarebbero favoriti nell'alleggerire i processi e a rivederli in senso innovativo, sia più in generale per tutto il personale, supportato nell'accrescere o consolidare le competenze e le conoscenze digitali.

## Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Di seguito gli attori coinvolti nel processo di organizzazione e monitoraggio del lavoro agile in ambito aziendale.

- I **Dirigenti** sono tenuti a: predisporre il Piano Operativo delle Attività della propria struttura che possono essere svolte in modalità agile procedendo ad una più generale mappatura delle stesse e definendo per ciascun lavoratore le priorità; salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali; operare un monitoraggio dei risultati ponendo una particolare attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa. Sono, infine, potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'articolo 14 della legge n. 124/2015.
- L'**Organismo Indipendente di Valutazione** unico per le Aziende e gli Enti del Servizio Sanitario Regionale (OIV-SSR), che ha avuto un ruolo di definizione di linee guida e di monitoraggio sulle modalità di applicazione del ciclo della *performance*, tenendo conto della storia, dei percorsi di sviluppo gestionali e delle pratiche di pianificazione e programmazione già ampiamente consolidate nelle aziende ed enti del SSR; è, pertanto, coinvolto nel processo di definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la *performance*. L'Organismo di Supporto Aziendale (OAS) ha funzioni di collegamento e garanzia tra l'azienda (AOU o AUSL) e l'OIV-SSR e verifica la presenza delle misure contenute nel POLA tra gli obiettivi di budget assegnati ai Responsabili/Strutture coinvolte.
- Il **Comitato Unico di Garanzia** (CUG), come indicato nella Direttiva n. 2/2019, che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, ha un ruolo, da valorizzare anche nell'attuazione del lavoro agile, di promozione delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata, funzionali al miglioramento del benessere organizzativo e alla promozione della parità di genere.
- Il **Responsabile della Transizione al Digitale** (RTD) ha un ruolo cruciale nella rilevazione del grado di maturità tecnologica dell'amministrazione e nell'individuazione di percorsi di evoluzione tecnologica volti alla semplificazione e abilitazione del lavoro agile in modalità ordinaria. Definisce gli standard di sicurezza informatica, agisce per il progressivo passaggio ad Azienda con gestione documentale integralmente digitalizzata, nel rispetto degli standard di tenuta.
- Le **OO.SS.** vengono informate e formulano contributi in merito alle politiche attuate per l'implementazione del lavoro agile.
- Il **Dipartimento Interaziendale Risorse Umane** supporta il processo di implementazione del lavoro agile sia con riferimento alla raccolta dei Piani Operativi delle Attività e degli accordi individuali, assolvendo agli obblighi informativi a questi connessi, sia curando la programmazione e realizzazione dei progetti formativi necessari per l'implementazione del lavoro agile.
- La **Cabina di regia** per la definizione del POLA e del regolamento per le attività di *smart working* secondo le modalità ordinarie, nominata in ambito interaziendale con nota a doppia firma, prot. AOU n. 50457 e prot. AUSL n. 83511 del 9 settembre 2021.

Conformemente alle disposizioni legislative e contrattuali in materia, potrà accedere allo *smart working* il personale di qualsiasi livello organizzativo, a tempo pieno o parziale, indipendentemente dal fatto che siano stati assunti con contratto a tempo indeterminato o determinato, le cui mansioni siano compatibili con lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto, valutata la fattibilità tecnico/organizzativa secondo quanto previsto dal presente Piano e previa autorizzazione da parte del proprio Responsabile di Servizio.

## Programma di sviluppo del lavoro agile

Le Aziende sanitarie di Parma non avevano attivato alcun progetto sperimentale di implementazione del lavoro agile prima dell'avvento dell'emergenza sanitaria legata al virus Sars-CoV-2. L'avvio di questa misura, dunque, è stato condizionato dal contesto emergenziale e l'obiettivo della pianificazione precedente era proprio quello di stabilire i passaggi necessari per la messa a regime dello *smart working* quale strumento organizzativo ordinario. Un ruolo fondamentale, in tutto ciò, è stato ricoperto dalla cabina di regia interdisciplinare, che ha intrapreso e coordinato le azioni a tal fine necessarie.

Le Aziende si avvicinano ora alla prospettiva di programmazione triennale del presente Piano con la **definizione di un regolamento interaziendale** sul lavoro agile che disciplini più compiutamente lo svolgimento dell'attività lavorativa in *smart working* e avendo manifestato l'interesse ad accedere al riuso dello *Smart working kit* messo a disposizione dal progetto VeLA, nella consapevolezza delle potenzialità offerte da un più ampio confronto sul tema con le pubbliche amministrazioni del territorio regionale.

Il programma di sviluppo individuato per il periodo di vigenza del Piano si articola su due livelli operativi:

- l'approfondimento, la manutenzione e l'aggiornamento della **mappatura dei processi e delle attività**, ai fini di una sempre più puntuale rispondenza del lavoro agile alle esigenze di funzionalità della struttura e di erogazione dei servizi;
- l'attivazione di **percorsi formativi** sia utili all'accrescimento delle competenze trasversali funzionali al miglioramento del lavoro agile (orientamento ad obiettivi e risultati, organizzazione autonoma del lavoro, lavoro di gruppo e cooperazione a distanza, etc.), strutturati sulla base del materiale messo a disposizione dal progetto VeLA, sia diretti al consolidamento delle competenze digitali.

In merito al secondo punto, le Aziende riconoscono l'importanza della formazione come leva di sviluppo dell'organizzazione e dei professionisti e promuove, tra l'altro, specifici percorsi formativi volti a potenziare le competenze manageriali e organizzative necessarie per lo sviluppo del lavoro agile. In forte connessione con il presente Piano è pertanto costituito un **dossier formativo triennale sullo sviluppo organizzativo** con una sezione specificamente dedicata al tema dello *smart working*, a cui è collegata un'offerta formativa annuale di corsi visibili nel Piano delle Attività Formative.

Inoltre, le Aziende promuovono l'uso di strumenti e modelli che realizzino i principi di innovazione tramite la digitalizzazione, mettendo a disposizione dei propri dipendenti una serie di corsi di formazione per sviluppare le competenze digitali aderendo anche al Progetto Syllabus Competenze Digitali per la PA del Dipartimento della Funzione Pubblica e avvalendosi dell'offerta formativa, nonché degli strumenti di valutazione dei livelli di competenze ivi presenti.

Nel periodo di vigenza del presente Piano, le Aziende intendono infine predisporre uno **strumento di rilevazione** rivolto al personale che usufruisce del lavoro agile a partire dal materiale condiviso dal progetto VeLA, al fine di raccogliere le opinioni e rilevare i diversi impatti di questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.

Nell'arco del triennio, le Aziende monitoreranno le dimensioni sullo stato di avanzamento del presente Piano, in riferimento agli indicatori di seguito riportati, pur riservandosi di personalizzare la rilevazione in base alle proprie specificità aziendali e alle condizioni di contesto. L'obiettivo è di consentire l'accesso al lavoro agile alla più alta percentuale possibile dei dipendenti, promuovendo la diffusione di questo modello organizzativo in tutti i settori in cui possa essere applicabile. I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla *performance*, costituiranno il punto di partenza per la programmazione dei cicli successivi.

	INDICATORE	2022 (baseline)	2023 (livello atteso)	2024 (livello atteso)	2025 (livello atteso)
AOU PR	% $\frac{\text{lavoratori agili effettivi}}{\text{totale lavoratori}}$	4,04%	mantenimento / lieve incremento	mantenimento / lieve incremento	mantenimento
	% $\frac{\text{lavoratori agili effettivi}}{\text{lavoratori agili potenziali}}$	35,79%	mantenimento / lieve incremento	mantenimento / lieve incremento	mantenimento
	% $\frac{\text{giornate di lavoro agile}}{\text{giornate lavorative totali}}$	12,25%	mantenimento / lieve incremento	mantenimento / lieve incremento	mantenimento

	INDICATORE	2022 (baseline)	2023 (livello atteso)	2024 (livello atteso)	2025 (livello atteso)
AUSL PR	% $\frac{\text{lavoratori agili effettivi}}{\text{totale lavoratori}}$	5,24%	mantenimento / lieve incremento	mantenimento / lieve incremento	mantenimento
	% $\frac{\text{lavoratori agili effettivi}}{\text{lavoratori agili potenziali}}$	27,91%	mantenimento / lieve incremento	mantenimento / lieve incremento	mantenimento
	% $\frac{\text{giornate di lavoro agile}}{\text{giornate lavorative totali}}$	13,39%	mantenimento / lieve incremento	mantenimento / lieve incremento	mantenimento

## Gli impatti del lavoro agile

L'obiettivo principale del lavoro agile è di consentire l'affermarsi di una **nuova cultura organizzativa** che riconosca come il **maggior grado di autonomia dei collaboratori** e una loro più profonda **responsabilizzazione sui risultati** rappresentino strumenti fondamentali, oltreché condizioni necessarie per il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali. In questo senso, il lavoro agile può avere impatti positivi sulla *performance* dei dipendenti e sul loro insostituibile contributo alla **creazione di valore pubblico**.

Si comprende dunque la recente normativa contrattuale, laddove riconosce al lavoro agile l'obiettivo primario di conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, un **miglior bilanciamento fra vita lavorativa e personale dei dipendenti**.

Lo *smart working*, come già visto in precedenza, può costituire un fattore di spinta per la **semplificazione** e la **digitalizzazione** amministrativa, contribuendo, tra l'altro, al consolidamento delle competenze digitali del personale.

Sempre rimanendo nell'ambito degli impatti "interni" alle Aziende, vi sono ricadute positive legate alla minor mobilità. Anzitutto, una **riduzione del fabbisogno di sosta veicolare**: benché costituiscano una percentuale ridotta rispetto al totale dei dipendenti, gli *smart worker* delle due Aziende ammontano comunque a più di 350 lavoratori, la cui sede lavorativa è prevalentemente concentrata in un'area del capoluogo piuttosto circoscritta con riferimento alle sedi amministrative delle direzioni aziendali.

Nel tempo il lavoro agile potrebbe portare persino ad un ripensamento del concetto stesso di postazione di lavoro e di ufficio in chiave dinamica che incida sul fabbisogno di spazi e arredi (ancorché nelle aziende sanitarie la maggior parte di quel fabbisogno risulti finalizzato, direttamente o indirettamente, alla prestazione di servizi sanitari e assistenziali). Si tratta, tuttavia, di un ambito di sviluppo di lungo periodo e in relazione al quale sono in corso limitate sperimentazioni e progetti di primo avvicinamento al tema.

Vi sono infine numerosi **impatti esterni**, perlopiù legati alla riduzione della mobilità, a partire dalle **minori emissioni di CO<sub>2</sub>** e dalla minor usura dei mezzi di trasporto privati.

Come primo strumento di indagine degli impatti positivi del lavoro agile nonché delle sue eventuali criticità – in particolare sotto i profili delle difficoltà relazionali e di confronto con i colleghi e della dispersione delle energie lavorative –, le Aziende intendono effettuare anzitutto una rilevazione che si riferisca ad un orizzonte di medio termine, compilabile su base volontaria e diretta ai dipendenti che hanno svolto *smart working* nel corso dell'anno 2022.

## Conclusioni

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile ha durata triennale 2023-2025 e prevede un processo di graduale sviluppo che sarà portato a compimento progressivamente, compatibilmente con le risorse a disposizione.

In sede di approvazione del PIAO 2023-2025 si è ritenuto di procedere a una razionalizzazione della pianificazione concernente lo sviluppo del lavoro agile nelle Aziende sanitarie di Parma, in modo da assicurarne la coerenza con la logica di programmazione unitaria sottesa al PIAO, pur confermando impostazione, principi e azioni del previgente Piano 2022-2024 e fornendo evidenza dell'avvenuta transizione della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con il quadro normativo vigente.

La manutenzione e revisione del presente Piano è rimane affidata alla Cabina di regia, che potrà coinvolgere e collaborare con tutti gli altri Soggetti individuati nell'ambito del Piano-con particolare riferimento:

- al monitoraggio delle dimensioni sullo stato di avanzamento del presente Piano, potendo personalizzare la rilevazione in base alle specificità aziendali e alle condizioni di contesto;
- al supporto metodologico alla mappatura e alla implementazione delle attività di *smart working*;
- alla promozione di proposte alle Direzioni aziendali concernenti il lavoro agile nelle Aziende.