

Sistema Socio Sanitario



Regione  
Lombardia

ASST Valtellina e Alto Lario

**P.O.L.A.**

# **Piano Organizzativo del Lavoro Agile**

Decreto-Legge 19 maggio 2020, n. 34, art. 263 comma 4-bis

**ASST VALTELLINA E ALTO LARIO**

Anni 2021-2022-2023



## INDICE

Premessa.....	pag. 3
Parte Prima: Livello di attuazione e sviluppo.....	pag. 4
Parte seconda: Modalità attuative.....	pag. 8
Parte terza: Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....	pag. 11
Parte quarta: Programma di sviluppo del lavoro agile.....	pag. 15
Tabella Indicatori .....	pag. 17

## PREMESSA

Il Decreto-legge n. 34/2020 - “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n. 77, - ha disposto all'art. 263 comma 4-bis *che 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 60% 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 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”.*

Il presente documento - in applicazione dell'art. 263 comma 4-bis del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 e in conformità alle “Linee Guida sul Pola e indicatori di performance” emanate dal DFP il 9/12/2020 - costituisce il POLA della ASST Valtellina e Alto Lario, quale sezione del documento di cui all'art.10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Piano della Performance).

E' utile sottolineare che l'attività propria della ASST Valtellina e Valchiavenna, che fornisce prestazioni sanitarie all'utenza e risponde alla richiesta assistenziale della popolazione, rende il lavoro agile applicabile ai dipendenti solo in modo residuale: i dipendenti che possono avvalersene svolgono, quasi esclusivamente, funzioni di tipo amministrativo o tecnico, il cui numero assoluto incide in maniera minimale sul totale dei dipendenti (appartenenti al ruolo sanitario).

L'attuale fase emergenziale da COVID 19, attualmente ancora in corso, rende attuabile la regolamentazione derogatoria rispetto alle previsioni contenute nella Legge n. 81/2017, prevedendo la possibilità di prescindere dalla stipula degli accordi individuali e dagli obblighi normativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

Il documento, volutamente sintetico nei contenuti, risulterà pertanto concretamente realizzabile solo una volta terminata la presente fase storica, che ha imposto il lavoro agile come modalità necessitata e ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di limitare la mobilità e consentire il distanziamento sociale e fisico.

E' dunque necessario ripristinare un percorso già intrapreso in materia di lavoro agile, sistematizzando gli esiti dell'attuale esperienza, che, con tutti i limiti del caso, ha comunque dimostrato le potenzialità di un nuovo modello di organizzazione del lavoro; il lavoro agile in modalità ordinaria – fuori dalla fase

emergenziale -richiede quindi un documento di programmazione che ne consenta una adeguata attuazione ed un progressivo sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

## PARTE 1

### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

La Legge 7 agosto 2015, n.124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" - c.d. riforma Madia- ha costituito il momento di avvio verso una progressiva apertura nel pubblico impiego a forme alternative e flessibili di rapporto di lavoro, ispirate inizialmente dall'obiettivo di conciliare i tempi di vita ed i tempi di lavoro.

Proprio nel solco tracciato dalla Legge 124/2015, veniva emanata 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". Al capo II della suddetta Legge (artt. 18-24) si trova l'attuale disciplina del lavoro agile, che pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto. In particolare, l'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81 definisce il lavoro agile quale *..modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici in parte all'interno e in parte all'esterno del luogo di lavoro, entro i soli limiti dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".*

In attuazione delle norme sopra citate, il Dipartimento della Funzione pubblica ha adottato la direttiva n. 3/2017 recante le linee guida sul lavoro agile nella PA che è divenuto il principale riferimento per la disciplina del lavoro agile prima dell'emergenza COVID-19. Le disposizioni riguardanti il lavoro agile, però, sono rimaste per lungo tempo inattuate o poco considerate nel settore della pubblica amministrazione.

Nel corso dell'anno 2020, il lavoro agile subisce una brusca accelerata. L'emergenza COVID-19, stravolgendo l'intero sistema delle relazioni sociali con l'imposizione del distanziamento sociale e fisico, fa sorgere all'improvviso la necessità di apportare profonde modifiche alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di garantire la tutela della salute dei cittadini e dei lavoratori. Con Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, recante Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 di modifica al richiamato articolo 14 della Legge n.124/2015, si supera il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso a nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, con la conseguenza che la misura operasse a regime.

Nell'epoca emergenziale epidemiologica da Covid-19 il lavoro agile/smart working è divenuto, pertanto, la modalità necessitata e ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa con una disciplina sostanzialmente derogatoria rispetto alle previsioni contenute nella Legge n. 81/2017, prevedendo la possibilità di prescindere dalla stipula degli accordi individuali e dagli obblighi normativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

In tale situazione emergenziale L'ASST Valtellina e Alto Lario, con deliberazione n. 144 del 09/03/2020, approvava il disciplinare per l'applicazione del lavoro agile durante il periodo emergenziale epidemiologico da Covid-19 (successivamente integrato/modificato con deliberazioni n. 597 del 28/10/2020 e n. 652 del 20/11/2020).

La normativa disciplinante la fase emergenziale ha quindi previsto che, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è la/una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, posta in essere prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi. La normativa prevede inoltre che la prestazione lavorativa in lavoro agile può essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione.

Da ultimo, il D.L. 19 maggio 2020, n. 34 (cd. decreto rilancio) oltre a prevedere la redazione del POLA, al comma 1 dispone che il lavoro agile sia applicato, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

L'Azienda, come sopra descritto, ha da subito regolamentato la materia fin dall'inizio della fase pandemica emergenziali risalente a marzo 2020, con le seguenti modalità:

- deliberazione n. 144 del 09/03/2020: ATTIVAZIONE LAVORO AGILE (SMART WORKING) PER PERSONALE CON FUNZIONI AMMINISTRATIVE DIPENDENTE DELLA ASST VALTELLINA E ALTO LARIO: possibilità di attivare - su base volontaria e in deroga alle disposizioni regolanti l'istituto - il "lavoro agile" con riferimento al personale che svolge funzioni amministrative, o comunque compatibili con la misura attivata, dipendente di questa ASST Valtellina e Alto Lario, che ne faccia espressa richiesta, secondo le indicazioni contenute nell'allegato all'atto, nell'ambito delle misure atte a contrastare e contenere l'imprevedibile emergenza epidemiologica da COVID-19 Approvazione di linee-guida in materia di lavoro agile disciplinante modalità di effettuazione di attività in remoto,

monitoraggio, ordine di priorità dei beneficiari, regolamentazione giuridica. Approvazione modello di adesione al lavoro agile;

- deliberazione n. 597 del 28/10/2020: ATTIVAZIONE LAVORO AGILE (SMART WORKING) PER PERSONALE CON FUNZIONI AMMINISTRATIVE DIPENDENTE DELLA ASST VALTELLINA E ALTO LARIO – ULTERIORI DETERMINAZIONI: adeguamento delle linee guida in materia di lavoro agile in relazione all’evolversi della pandemia, ai sensi del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 a rettifica/integrazione di quelle già previste nel provvedimento deliberativo aziendale n. 144 del 09.03.2020. In particolare:
  - previsione della “mappatura delle attività amministrative” intesa come ricognizione dei processi di lavoro che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale, possono essere svolti totalmente o parzialmente in modalità di lavoro agile, effettuata dai responsabili delle Unità Operative/Servizi in cui lavora personale addetto e depositata agli atti della UOC Risorse Umane, da aggiornarsi periodicamente in funzione dell’evolversi della situazione epidemiologica e delle esigenze lavorative;
  - accentuazione del ruolo del Direttore UOC come riferimento per l’autorizzazione alla prestazione lavorativa in modalità agile, la determinazione delle modalità di svolgimento (1/2 giorni alla settimana) e il successivo monitoraggio;
  - approvazione nuovo modello di partecipazione lavoro agile con impegni reciproci dirigente/dipendente
  - integrazione all’atto di designazione ai sensi dell’art.2-quaterdecies del d.lgs. n. 196/2003 e s.m.i. e dell’art.29 del Regolamento UE 2016/679 in seguito “GDPR”;
- deliberazione n. 652 del 20/11/2020 “LAVORO AGILE (SMART WORKING) PER PERSONALE DIPENDENTE DELLA ASST VALTELLINA E ALTO LARIO”: estensione del lavoro agile anche al personale sanitario, sulla base di una valutazione di compatibilità effettuata dai Responsabili delle Unità Operative/Servizi cui è assegnato il personale coinvolto, che devono provvedere all’effettuazione di una mappatura delle attività da aggiornarsi periodicamente in funzione dell’evolversi della situazione epidemiologica e delle esigenze lavorative.

L’esperienza del Lavoro Agile nella ASST Valtellina e Alto Lario, dopo una prima fase di implementazione iniziale con un impatto numerico rilevante dovuto alla contingenza, si è consolidata alla luce anche di quanto previsto dal D.L. n. 34/2020 e pertanto nel periodo 01/09/2020-31/12/2020 (cosiddetta fase 2 dell'emergenza epidemiologica da COVID-19) può essere sinteticamente riassunta attraverso i seguenti dati, riportati di seguito :



- ***Totale dipendenti in servizio presso l'ente= 2940***
- ***Totale dipendenti in lavoro agile settembre-dicembre 2020=71***
- ***Percentuale dei dipendenti in lavoro agile effettivo/lavoratori agili potenziali =22%***
- ***Giornate di lavoro agile giornate lavorative totali =14%***
- ***PC portatili aziendali per lavoro agile = 40***
- ***Cellulari aziendali per lavoro agile = 33***

Osservando i dati si rileva che i dipendenti che svolgono “smart working” sono attualmente 71. La determinazione invece del numero di lavoratori potenzialmente agili al momento è stimabile in circa 300 (attività riconducibili al settore amministrativo/tecnico), ma si tratta di un numero grezzo che deve essere meglio definito rispetto alle funzioni specifiche dei lavoratori che effettivamente possono svolgere lavoro agile.

I servizi maggiormente coinvolti attualmente sono:

- **Economico Finanziario**
- **Risorse Umane**
- **Sistemi Informativi Aziendali**
- **Approvvigionamenti**
- **Affari Generali e Legali**
- **Gestione Operativa e Flussi sanitari**

Per quanto riguarda l'utilizzo dei dispositivi informatici e smart phone aziendali, in questa fase circa la metà del personale in lavoro agile utilizza ancora dispositivi propri, come consentito dalla vigente normativa.

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

E' utile sottolineare che la ASST Valtellina e Valchiavenna, che fornisce prestazioni sanitarie all'utenza e risponde alla richiesta assistenziale della popolazione, può applicare solo in modo residuale, per la natura stessa dell'attività gestita, il lavoro agile ai propri dipendenti; sorgono infatti ovvie criticità riguardo al personale appartenente al profilo sanitario (medici, infermieri, OSS, ostetriche, tecnici di radiologia ecc.). E' dunque fisiologico che le percentuali di lavoro agile presso questa Azienda, in valore assoluto, sono e saranno contenute, sia in fase di implementazione sia in fase di successivo sviluppo, e riferite quasi esclusivamente a personale con funzioni amministrative (solo n. 4 sanitari su 71 lavoratori agili). E' comunque auspicabile cercare di ipotizzare soluzioni a distanza anche per prestazioni sanitarie di carattere consulenziale (assistenti sociali, psicologi, educatori professionali, video-consulti, telemedicina ecc.), che conducono ad un ripensamento delle modalità di interazione assistito/assistente.

La promozione del lavoro agile passa attraverso una mappatura dei processi e delle attività cd "smartabili" effettuata dal Dirigente del settore di riferimento. E quindi necessario prevedere aggiornamenti periodici (annuale) delle attività mappate al fine di verificare la correttezza della mappatura e/o l'esistenza di ulteriori processi "smartabili", anche solo parzialmente, tenendo conto di nuove eventuali soluzioni organizzative e tecnologiche. Le attività possono essere distinte in relazione al tipo di prestazione e di interazione richiesta (collaborativo/comunicativo/individuale) nonché in relazione allo spazio fisico richiesto, con conseguente pesatura derivante dall'analisi combinata i più fattori. Devono essere segnalate eventuali criticità rispetto alle attività in atto in modo da introdurre correttivi in modo tempestivo.

Resta ferma l'autonomia del Dirigente alla determinazione dei processi compatibili con il lavoro agile, cui ciascun lavoratore potrà accedere, secondo criteri fissati nell'atto organizzativo interno, secondo le priorità definite e in assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

E' necessario che il personale conosca, anche tramite specifici momenti formativi, le modalità attuative e le possibilità di sviluppo del lavoro agile, con la garanzia che tale modalità lavorativa non comporta alcun tipo di penalizzazione del lavoratore ai fini del riconoscimento della professionalità, della progressione di carriera nonché dei diritti giuridici ed economici (come meglio definiti negli atti organizzativi interni).

#### ***Requisiti tecnologici e ambientali***

Al fine di favorire lo sviluppo del lavoro agile, si prevede un incremento delle dotazioni tecnologiche aziendali (computer portatili e telefoni cellulari) a disposizione dei lavoratori agili, in modo da consentire la graduale copertura del fabbisogno.

A livello di infrastrutture digitali l'Azienda dispone di:

- accessi sicuri dall'esterno con l'utilizzo di VPN;
- presenza di intranet aziendale;
- funzioni applicative di "conservazione dei dati/prodotti intermedi" per i dipendenti da remoto;
- applicativi software per la gestione di fasi di processo (concorsi on-line, delibere/determine aziendali ecc);

Sono presenti procedure automatizzate per:

- profilazione utente, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
- tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
- disponibilità di documenti in formato digitale tramite protocollo;
- sistema automatizzato di gestione delle presenze tramite applicativo Iriswin.

Tali soluzioni sono ritenute compatibili con gli obiettivi di attuazione del lavoro agile. E' in ogni caso necessario aumentare la diffusione delle competenze digitali dei dipendenti attraverso la programmazione di interventi formativi mirati, in particolare per l'utilizzo di soluzioni cloud.

Peraltro, l'Azienda già nel corso degli anni 2019 e 2020 ha favorito tale tipo di formazione con corsi ad ampia partecipazione in materia di sistemi di collaborazione e sull'uso degli strumenti offerti dalla piattaforma Office 365 (posta elettronica, cloud personale "OneDrive", cloud della propria U.O., SharePoint, calendari personali e condivisi, organizzazione di videoconferenze, utilizzo di Office online).

Lo sviluppo del lavoro agile consentirà anche a regime di ridefinire, eventualmente, nuove soluzioni ambientali, limitando, per effetto della rotazione del personale presente fisicamente presso la sede di lavoro, il problema persistente della mancanza di spazi fisici negli uffici (indicatore mq/dipendente), con successivo impatto favorevole rispetto ai costi generati (riduzione dei costi di utenze, beni di consumo ecc).

### ***Percorsi formativi del personale***

La formazione sulla competenza digitale del personale, ritenuta prioritaria, deve necessariamente accompagnarsi all'accrescimento graduale, nel corso del periodo di sviluppo del presente Piano, delle competenze organizzative specifiche necessarie per svolgere attività in modalità agile (autonomia, cooperazione a distanza tra colleghi e interazioni a distanza anche con l'utenza) nonché delle competenze direzionali dei dirigenti/posizioni organizzative chiamati a attuare una diversa gestione del lavoro, in modo



da consentire loro l'efficiente ed efficace coordinamento delle risorse assegnate, ivi inclusa la misurazione e valutazione della performance.

Il passaggio fondamentale per favorire il passaggio culturale al lavoro agile è la costruzione di un sistema di programmazione e controllo delle attività per obiettivi/processi/progetti che prevede un'analisi delle attività aziendali secondo logiche di risultato e l'affermazione di una diversa cultura organizzativa, basata proprio sul risultato, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone. Ne deriva, quale logica conseguenza, la necessità di ripensamento circa l'adeguatezza del sistema di valutazione e misurazione della performance, in coerenza con un nuovo modello di organizzazione del lavoro.

Si può dunque, in sintesi, ipotizzare gli argomenti oggetto di nuovi percorsi formativi del personale in materia di lavoro agile:

- **Aspetti giuridici-contrattuali in materia di lavoro agile**
- **Cambiamento organizzativo introdotto dal lavoro agile (nuove competenze direzionali/organizzative lavoro agile, la riorganizzazione aziendale, il cambiamento culturale e l'introduzione di nuovi modelli gestionali)**
- **Competenze digitali: strumenti a disposizione, gestione attività con strumenti digitali, programmazione riunioni ecc.**
- **Mappatura e organizzazione del lavoro per obiettivi, progetti e processi**
- **Lavoro agile e performance individuale/organizzativa**
- **Monitoraggio e valutazione prestazione**
- **Privacy**
- **Sicurezza sul lavoro**



### PARTE 3

#### SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Un ruolo centrale nella gestione del lavoro agile spetta ai responsabili delle UOC, che possono fungere da cabina di regia del processo di cambiamento e soggetti promotori dell'innovazione organizzativa.

Il dirigente, tenuto conto della mappatura di cui sopra, deve organizzare, gestire e monitorare l'attività prestata dal personale, assegnando obiettivi e priorità e sviluppando relazioni di fiducia che consentano al lavoratore massima flessibilità e autonomia nel raggiungimento dei risultati.

Lo stesso guida il processo autorizzativo e definisce le concrete modalità operative di gestione del lavoro agile rispetto ai dipendenti assegnati.

Pertanto, ciascun dirigente:

- Organizza lo svolgimento del lavoro agile del personale assegnato, alternando di regola 1 - 2 giornate lavorate da remoto con giornate in presenza, su base settimanale o plurisettimanale;
- Favorisce la rotazione del personale, tesa ad assicurare, nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale, un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza;
- Tiene conto, nella rotazione del personale, ove i profili organizzativi lo consentano, delle eventuali disponibilità manifestate dai dipendenti per l'accesso alla modalità di lavoro agile, secondo criteri di priorità che considerino le condizioni di salute del dipendente e dei componenti del nucleo familiare di questi (lavoratori fragili), della presenza nel medesimo nucleo di figli minori, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro ecc);
- Individua gli orari di reperibilità telefonica e telematica;
- In coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo, secondo una periodicità che tiene conto della natura delle attività svolte dal dipendente, in coerenza con i principi del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'amministrazione.

L'attivazione del lavoro agile avviene previa compilazione da parte del Dirigente/Responsabile di riferimento dell'apposito modulo autorizzativo predisposto dalla UOC Risorse Umane.

Il dipendente con l'attivazione del lavoro agile si impegna formalmente a:

a) eseguire la prestazione lavorativa in modalità "smart working", nel pieno rispetto dei vigenti obblighi di riservatezza e di protezione dei dati personali;



- b) utilizzare le dotazioni informatiche eventualmente consegnategli esclusivamente per ragioni di servizio, senza alterare la configurazione del sistema o installare software in difetto di preventiva autorizzazione;
- c) rispettare le norme in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e sull'utilizzo delle strumentazioni tecniche, nonché le specifiche norme sulla salute e sicurezza nel lavoro agile di cui all'articolo 22, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81;
- d) rispettare la vigente normativa in materia di sicurezza dei dati;
- f) indicare una propria utenza telefonica fissa o cellulare e un indirizzo di posta elettronica ordinaria, impegnandosi ad essere reperibile nelle fasce orarie previste e specificare l'eventuale disponibilità di propri dispositivi e attrezzature elettroniche utilizzabili a tal fine, che devono rispondere a specifici requisiti di sicurezza (aggiornamenti, antivirus, firewall ecc);
- g) inserire preventivamente l'apposita causale giustificativa "SMART" nell'applicativo IRISWEB al fine di consentire la rilevazione delle presenze sul cartellino interattivo e successiva validazione sul portale da parte del Dirigente/Responsabile di riferimento.

Spetta alla UOC Risorse Umane il coordinamento generale rispetto alla gestione del lavoro agile in Azienda, in particolare relativamente al monitoraggio dei numeri e all'espletamento degli adempimenti per l'attivazione effettiva di tale modalità di lavoro (sottoscrizione accordo con il lavoratore, documentazione utile e obblighi informativi ecc.).

Altri soggetti coinvolti nel processo di gestione del lavoro agile sono:

### ***Comitati unici di garanzia (CUG)***

Un ruolo fondamentale nella promozione del lavoro agile è altresì assegnato al Comitato Unico di Garanzia (CUG), che potrà eventualmente richiedere alla UOC Risorse Umane notizie e dati in merito all'andamento del lavoro da remoto in Azienda.

In particolare, il CUG vigilerà che nessuna tipologia di lavoratori sia aprioristicamente esclusa dalla possibilità di accedere al lavoro agile. Nelle successive fasi di estensione e di consolidamento di tale modalità, potrà collaborare con l'Amministrazione nel monitoraggio degli impatti del lavoro agile, prestando particolare attenzione agli effetti sul benessere organizzativo, anche attraverso indagini di clima, che sono tra gli strumenti di cui le norme stesse suggeriscono l'impiego.

E' possibile anche prevedere un coinvolgimento del Comitato in modo più stabile e strutturato per la promozione del lavoro agile. Ciò al fine di favorire una cultura gestionale orientata al risultato, aumentare la produttività, realizzare economie di gestione, favorire la conciliazione, promuovere la mobilità sostenibile e il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. In questo contesto, il CUG potrebbe svolgere le funzioni di Osservatorio permanente sul lavoro agile, col compito di raccogliere dati e informazioni relativi

all'andamento, il suo impatto sul funzionamento dell'Azienda, sull'organizzazione di vita dei dipendenti, attraverso modalità che possono consistere in report, focus group, o interviste.

Inoltre, il CUG potrebbe relazionare periodicamente agli organi aziendali circa gli esiti delle indagini condotte in materia.

### ***Organismi indipendenti di valutazione (OIV)***

Si considera inoltre fondamentale il compito dell'OIV relativamente agli indicatori che l'Amministrazione indica per programmare e rendicontare la performance.

Pertanto in tale contesto, il ruolo dell'organismo si svolge, non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare l'adeguatezza metodologica di tutti gli indicatori previsti nell'ambito del presente POLA. Costituendo infatti una specifica sezione del Piano della Performance, il presente documento soggiace quindi alla valutazione dell'OIV in merito ai contenuti.

### ***Responsabili della Transizione al Digitale (RTD):***

Come già previsto nel Codice dell'Amministrazione Digitale, si rileva la centralità, nell'ambito del processo di promozione del lavoro agile, del Responsabile della Transizione Digitale – RTD (nominato con deliberazione aziendale n. 211 del 30/04/2020), in quanto soggetto chiamato a condurre, attraverso fasi graduali, la trasformazione digitale dell'Amministrazione, dando piena attuazione alle norme in materia di innovazione della Pubblica Amministrazione.

In particolare il RTD deve pianificare il coordinamento e la diffusione della cultura digitale, garantire l'applicazione delle norme in materia di accessibilità e fruibilità dei servizi nonché la piena integrazione e interoperabilità tra sistemi e servizi dell'amministrazione.

E' dunque garante della coerenza tra l'organizzazione dell'Azienda e l'utilizzo delle nuove tecnologie, anche e soprattutto in relazione alle gestione del lavoro agile.

E' responsabile dei progetti di dematerializzazione e gestione informatica dei processi aziendali, avvalendosi del supporto del responsabile della sicurezza delle informazioni, del responsabile della gestione documentale e del responsabile della conservazione legale.

In fase di successivo sviluppo, è anche possibile prevedere un **Help desk informatico** dedicato al lavoro agile, per la tempestiva soluzione delle problematiche informatiche che insorgessero durante l'attività svolta da remoto.

L'attività del RTD si deve necessariamente raccordare con quella svolta dagli altri soggetti coinvolti nel monitoraggio del lavoro agile, anche mediante la costituzione di gruppi tematici o tavoli di coordinamento dedicati, convocati in modo periodico.



### ***Data Protection Officer (DPO)***

In tema di privacy e riservatezza dei dati, risulta necessario il coinvolgimento del Data Protection Officer (DPO) aziendale affinché possa indirizzare e validare le diverse decisioni/soluzioni in tema di trattamento dei dati da svolgersi anche in modalità agile, nel rispetto della normativa vigente, enfatizzando il principio della responsabilizzazione (accountability), che è crisma fondante del GDPR.

Spetta comunque al Titolare del trattamento decidere autonomamente le modalità, le garanzie e i limiti del trattamento dei dati personali, anche in riferimento al lavoro agile, nel rispetto delle disposizioni di legge e alla luce di alcuni criteri specifici.



## PARTE 4

### PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Il presente Piano Organizzativo prevede uno sviluppo graduale sul triennio (anni 2021-2022-2023) a partire dai dati riferibili all'anno 2020, che sono considerati come *baseline*.

Nell'ambito della tabella "Indicatori" sono riportati, secondo le indicazioni contenute nelle Linee guida ministeriali, gli indicatori scelti per misurare l'implementazione del lavoro agile nell'arco temporale considerato: in particolare sono definiti gli indicatori che andranno poi monitorati nelle annualità successive - a cominciare dall'anno 2021 - in ottica comparativa, definendone l'implementazione ovvero i valori attesi.

Gli indicatori riportati si riferiscono alle seguenti dimensioni, fondamentali a partire dalla fase di avvio:

- **Condizioni abilitanti del lavoro agile**
- **Modalità attuative del lavoro agile**
- **Implementazione del lavoro agile**

Lo sviluppo in fase avanzata consentirà poi di monitorare altre dimensioni previste, come la performance organizzativa e gli impatti esterni e interni del lavoro agile.

La valutazione di tali dimensioni, di portata ampia e generale, necessita infatti di un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento di non facile individuazione; si rimanda quindi a successive annualità anche l'identificazione di specifici indicatori.

Infine, ma non di minore importanza, al di fuori degli aspetti già considerati nel presente Piano per garantire un effettivo sviluppo del lavoro agile a livello aziendale, è necessario considerare ulteriori fattori che saranno trattati, secondo le modalità previste dalla legge, nell'ambito di regolamenti e documenti organizzativi interni, temi che si ritengono di fondamentale importanza per la tutela, ad ogni livello, del lavoratore agile e, di conseguenza, per la piena implementazione del nuovo modello organizzativo e che a titolo esemplificativo vengono riportati:

- **riconoscimento orario di lavoro e tutela giuridica del lavoratore (diritto alla disconnessione, pause, controllo presenza ecc)**
- **rendicontazione e misurazione della prestazione in modalità agile e impatti sulla performance individuale**
- **contenuto accordo individuale**
- **dotazione strumenti di lavoro**
- **sicurezza sul lavoro**
- **sicurezza dei dati**

In sintesi, a conclusione della presente disamina, è possibile affermare che il lavoro agile non costituisce un obiettivo in sé in capo al datore di lavoro, ma rappresenta in concreto una politica di “*change management*”, in grado di intervenire sulle risorse su più livelli (processi, persone e infrastrutture) per garantire un miglioramento generale in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività, obiettivo ultimo e prioritario cui deve orientarsi ogni pubblica amministrazione.

## Tabella Indicatori

DIMENSIONI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO  Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO  Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO  Target 2023
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE E MODALITA'</b>	Coordinamento organizzativo lavoro agile	<i>In fase di sviluppo</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Monitoraggio del lavoro agile	<i>In fase di sviluppo</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Programmazione per obiettivi progetti/processi/progetti	-	<i>In fase di sviluppo</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Help desk informatico dedicato al lavoro agile	<i>Assistenza tramite SIA Aziendali</i>	<i>Assistenza tramite SIA Aziendali e tramite Fleet Management</i>	<i>Assistenza tramite Fleet Management</i>	<i>Assistenza tramite Fleet Management</i>
	- %dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	-	>70%	>70%	>70%
	- % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	-	>70%	>70%	>70%
	-% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno	-	>70%	>70%	>70%
	%lavoratori che utilizzano le tecnologie potenzialmente utili per il lavoro agile	>90%	>90%	>90%	>90%
	N. PC per lavoro agile	40	70	80	80
	% lavoratori agili dotati di dispositivi aziendali e traffico dati	56%	>90%	>90%	100%
	% applicativi consultabili in lavoro agile	90%	90%	90%	90%
	% banche dati consultabili in lavoro agile	90%	90%	90%	90%
	VPN	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Sistemi di Collaboration	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Intranet	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>
	Telefoni cellulari	33	70	80	80

### Tabella Indicatori

	€ Costi per formazione competenze lavoro agile	-	4000€	4000€	3000€
	€ Investimenti supporti Hardware e Infrastrutture digitali		Secondo il piano di evoluzione triennale dei Sistemi Informativi	Secondo il piano di evoluzione triennale dei Sistemi Informativi	Secondo il piano di evoluzione triennale dei Sistemi Informativi
	€ Investimenti digitalizzazione di servizi/progetti/processi		Secondo il piano di evoluzione triennale dei Sistemi Informativi	Secondo il piano di evoluzione triennale dei Sistemi Informativi	Secondo il piano di evoluzione triennale dei Sistemi Informativi

DIMENSIONI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023
<b>ATTUAZIONE LAVORO AGILE</b>	%lavoratori agili effettivi	22%	30%	45%	60%
	% giornate di lavoro agile	14%	25%	35%	45%
		Livello di soddisfazione sul lavoro agile dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti articolato per genere, età, stato di famiglia ecc.	-	In fase di sviluppo	Sì