

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

# PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE DELL'AZIENDA USL DI PIACENZA

## Indice

Fonti di riferimento .....	2
1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile .....	2
1.1. L'introduzione del lavoro agile nel corso dell'emergenza sanitaria .....	2
1.2. Lo sviluppo del lavoro agile nel corso dell'emergenza sanitaria .....	3
1.3. La regolamentazione dello strumento .....	6
2. Modalità attuative .....	8
2.1. Le finalità del lavoro agile .....	8
2.2. Il governo del cambiamento organizzativo .....	9
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	11
4. Programma di sviluppo del lavoro agile .....	13
4.1. Le condizioni abilitanti: misure organizzative .....	13
4.2. Le condizioni abilitanti: requisiti tecnologici .....	15
4.2.1. Modalità attuali e pregresse di approccio alle problematiche tecnologiche .....	15
4.2.2. Lo scenario To Be: implementazioni ipotizzate ed in corso. ....	17
4.3. Le condizioni abilitanti: percorsi formativi del personale .....	21
4.4. Modalità e stato di implementazione del lavoro agile: i piani operativi .....	23
4.5. Strumenti di rilevazione e di verifica dei risultati conseguiti .....	25
Allegati .....	28

## Fonti di riferimento

I riferimenti per la stesura del POLA sono:

- Legge 7 agosto 2015 n. 124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche”*, articolo 14;
- Legge 22 maggio 2017 n. 81 *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”*, capo II *“Lavoro agile”*;
- *“Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance”* (09.12.2020);
- *“Linee guida regionali per l’avvio di una sperimentazione per l’introduzione all’interno delle aziende ed enti del SSR dell’istituto dello smart working, secondo modalità ordinarie”* del 27.01.2021;
- Materiale del kit di riuso del *“Progetto finanziato nell’Open Community PA 2020 - Progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA),* avente la Regione Emilia-Romagna come Ente capofila.
- D.L. 30 aprile 2021 n. 56 *“Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”*, articolo 1.

## 1. Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

### 1.1.L’introduzione del lavoro agile nel corso dell’emergenza sanitaria

Fino all’anno 2020, l’Azienda USL di Piacenza, come molte aziende sanitarie, non aveva maturato un’esperienza sullo strumento del lavoro agile. Erano stati attivati pochi percorsi di telelavoro, correlati a condizioni personali specifiche di qualche dipendente.

Considerato che gran parte dei dipendenti svolge prestazioni a contatto diretto con l’utenza (che richiedono necessariamente la presenza nella sede di lavoro), molte aziende sanitarie avevano valutato come marginale la possibilità di utilizzo dello strumento del lavoro agile nei processi produttivi.

Nel febbraio 2020, il territorio piacentino è stato fortemente segnato dall’inizio dell’emergenza sanitaria Covid-19, che ha posto l’Azienda sanitaria in prima linea nella cura dei pazienti in ospedale e sul territorio. In questo contesto emergenziale, nel quale sono stati trasformati i modelli organizzativi esistenti, l’Azienda ha messo rapidamente in campo una procedura semplificata che ha consentito di attivare numerose postazioni di lavoro agile nel settore tecnico-amministrativo, ma anche in quello sanitario (che nel picco dell’emergenza ha modificato profondamente la tipologia di attività svolta).

La procedura prevede un’istanza del dipendente (con autorizzazione del proprio responsabile) per l’attivazione della postazione di lavoro agile, in cui si esplicita se l’attività verrà svolta con attrezzature informatiche aziendali o proprie e si specifica il luogo in cui sarà svolta la prestazione. L’istanza viene indirizzata ad una mail dedicata e presa in carico da:

- UO Servizi Informativi, telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo, per la fornitura della tecnologia necessaria e le procedure informatiche da attivare;
- UO Servizio di Protezione e Prevenzione Aziendale, per gli aspetti relativi alla sicurezza del luogo di lavoro;
- UO Risorse Umane, per gli aspetti relativi ai cartellini timbrature.

Nel portale del dipendente è stata configurata una causale di assenza specifica, con relativo percorso autorizzativo da parte del responsabile, per le giornate in cui viene svolta l’attività in modalità agile.

Successivamente è stata rilasciata l'app Easy GRU, che consente l'inserimento di causali di assenza nel cartellino da smart phone prevedendo anche la causale "smart working".

## 1.2. Lo sviluppo del lavoro agile nel corso dell'emergenza sanitaria

Il percorso di attivazione del lavoro agile in stato emergenziale è stato messo in campo in modo molto rapido, con una progressiva estensione nelle diverse articolazioni organizzative aziendali. Progressivamente sono state attivate 479 postazioni (includendo dipendenti del comparto, dirigenti e anche personale non dipendente) fino alla data del 2 luglio 2021. Di queste: in 63 casi è stato aperto un collegamento VPN dal portatile aziendale, mentre per i restanti lavoratori è stato implementato un collegamento con sistema di protezione dei dati e sicurezza (Barracuda) dal PC personale al PC della sede di lavoro, che rimane a disposizione del dipendente in modalità agile. Il limite di questa soluzione, molto rapida ed efficace, è quello di non poter impiegare il PC della sede per altri utilizzi, impedendo di fatto un'eventuale rotazione sulle postazioni.

Va precisato che in alcuni casi le postazioni di lavoro agile sono state attivate senza essere poi utilizzate, oppure sono state utilizzate solo nel picco della prima ondata della pandemia (ad esempio, per alcuni professionisti del ruolo sanitario che hanno svolto attività non consuete oppure con modelli organizzativi nuovi).

Per comprendere l'utilizzo effettivo dello strumento, nei diversi periodi dell'emergenza sanitaria, sono stati raggruppati i dati disponibili sulle timbrature effettuate dai dipendenti in modalità "smart working" in 3 periodi distinti:

1. da *marzo 2020 a maggio 2020*, prima fase dell'epidemia in cui è stato attivato lo strumento del lavoro agile;
2. da *giugno 2020 a febbraio 2021*, i mesi in cui si sono alternate fasi di calo dei contagi a fasi in cui i dipendenti hanno dovuto conciliare il lavoro con esigenze familiari, quali isolamenti/quarantene in famiglia o didattica a distanza dei figli. In questo periodo l'utilizzo del lavoro agile è stato via via esteso nelle diverse articolazioni organizzative aziendali;
3. mese di *marzo 2021*, rappresenta il mese più recente per l'Azienda USL di Piacenza, rispetto alla data di redazione del presente documento, in cui il numero dei contagi è sceso rispetto al picco della seconda ondata; evidenzia pertanto una condizione epidemiologica diversa rispetto ai periodi precedenti.

Nella tabella 1 sono riportati il numero dei dipendenti in lavoro agile, articolato per dipartimento di appartenenza, monitorato nei tre periodi sopra descritti.

In ciascuna fase il maggior numero dei dipendenti in smart working risulta concentrata nei dipartimenti di supporto (Pianificazione Controllo e Accesso, Risorse Strumentali e ICT) e nelle Direzioni Tecniche. Tuttavia il lavoro agile risulta utilizzato anche in settori sanitari come quello della Sanità Pubblica, proprio per le nuove attività collegate all'emergenza, come il contact tracing.

Numero dipendenti per dipartimento	MARZO - MAGGIO 2020	GIUGNO - FEBBRAIO 2021	MARZO 2021
DIP. DI SALUTE MENTALE E DIPENDENZE PATOLOGICHE	9	13	6
DIPARTIMENTO DELLA SICUREZZA	5	3	0
DIPARTIMENTO DELLE CURE PRIMARIE	12	14	14
DIPARTIMENTO DELLE FUNZIONI RADIOLOGICHE	1	1	1
DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA	21	7	2
DIPARTIMENTO DI EMERGENZA URGENZA	0	0	0
DIPARTIMENTO DI PATOLOGIA CLINICA	2	2	1
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA	33	52	16
DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE ICT	24	24	21
DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE	1	1	0
DIPARTIMENTO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E ACCESSO	60	106	74
DIPARTIMENTO RISORSE STRUMENTALI	33	43	34
DIREZIONE AREA TERRITORIALE	2	2	1
DIREZIONE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	11	12	8
DIREZIONE FARMACEUTICA	2	2	0
DIREZIONE MEDICA	6	10	6
<b>Totale numero dipendenti nei periodi</b>	<b>222</b>	<b>292</b>	<b>184</b>

Tabella 1 – Numero di dipendenti in lavoro agile per dipartimento di afferenza e distinte fasi emergenziali.

Nella tabella 2 viene analizzata la frequenza con cui i dipendenti hanno lavorato in modalità agile, riportando il numero medio mensile di giornate nei tre diversi periodi, articolato per dipartimento di afferenza.

NUMERO GIORNATE MEDIE PER MESE NEL PERIODO	MARZO - MAGGIO 2020	GIUGNO - FEBBRAIO 2021	MARZO 2021
DIP. DI SALUTE MENTALE E DIPENDENZE PATOLOGICHE	46	35	37
DIPARTIMENTO DELLA SICUREZZA	31	1	0
DIPARTIMENTO DELLE CURE PRIMARIE	115	20	72
DIPARTIMENTO DELLE FUNZIONI RADIOLOGICHE	14	2	3
DIPARTIMENTO DI CHIRURGIA	94	13	10
DIPARTIMENTO DI EMERGENZA URGENZA	0	0	0
DIPARTIMENTO DI PATOLOGIA CLINICA	5	2	1
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA	276	123	71
DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE ICT	254	103	165
DIPARTIMENTO MATERNO INFANTILE	4	0	0
DIPARTIMENTO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E ACCESSO	444	247	434
DIPARTIMENTO RISORSE STRUMENTALI	251	135	189
DIREZIONE AREA TERRITORIALE	7	4	3
DIREZIONE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	88	58	95
DIREZIONE FARMACEUTICA	20	3	0
DIREZIONE MEDICA	70	42	43
<b>TOTALE GIORNATE MEDIE MENSILI</b>	<b>1.720</b>	<b>787</b>	<b>1.123</b>

Tabella 2 – Numero di giornate medie mensili in lavoro agile per dipartimento di afferenza e distinte fasi emergenziali.

I numeri riportati evidenziano un utilizzo differenziato nelle tre fasi, con un primo periodo in cui ha presumibilmente prevalso un ricorso al lavoro agile come strumento di prevenzione dal contagio, con un numero di giornate medie mensili piuttosto elevato, anche se non ancora esteso in modo capillare tra i dipendenti. Nei mesi successivi il lavoro agile è stato via via esteso su un numero crescente di articolazioni organizzative, interessando più dipendenti, mentre si è ridotta la frequenza dell'utilizzo. Questo dato può essere indice di una diversa modalità di utilizzo dello strumento, non solo finalizzato a forme di prevenzione, ma come mezzo ordinario di organizzazione del lavoro, scelto per i benefici riscontrati a favore del lavoratore e dell'efficacia del processo produttivo. Nel mese di marzo, infine, le giornate si sono stabilizzate nei dipartimenti di supporto tecnico amministrativo, mentre si sono ridotte nelle aree sanitarie come il Dipartimento di Sanità Pubblica, corrispondente ad una riduzione dell'attività di sorveglianza sanitaria in modalità agile.

Va evidenziato che tra i dipendenti in modalità agile nel mese di marzo 2021, il 20% fruisce dei benefici legati alla L. 104/92, pertanto presenta problemi di salute oppure si prende cura di familiari in condizioni di disabilità. Il dipendente sceglie, infatti, di avvalersi del lavoro agile spesso per esigenze di conciliazione della vita lavorativa con quella familiare e personale.

Rispetto al genere, il 76% dei dipendenti che hanno lavorato in modalità agile nel mese di marzo appartiene a quello femminile, dato che risulta allineato con la distribuzione del totale complessivo dei dipendenti in Azienda nel periodo (74% donne), pertanto, non si rilevano differenze nell'accesso all'istituto tra i due sessi.

Nella tabella 3 sono evidenziate la distribuzione per genere e l'età media degli smart worker, pari a 50 anni, anche in questo caso in linea con l'età media generale dei dipendenti.

GENERE	NUMERO DIPENDENTI	%	ETA' MEDIA
UOMINI	44	24%	52
DONNE	140	76%	49
<b>Totali</b>	<b>184</b>		<b>50</b>

Tabella 3 – Distribuzione dei lavoratori agili per genere e relativa età media.

Si riporta da ultimo, nella tabella 4, il dato della platea dei profili interessati riferita al mese di marzo 2021. Come prevedibile, rispetto alle caratteristiche della tipologia di attività svolta, la concentrazione maggiore riguarda il personale di supporto tecnico e amministrativo, seppure si evidenzia un discreto utilizzo anche nei profili sanitari.

PROFILI INTERESSATI	N° DIP MARZO 2021
DIRIGENTI SANITARI	17
PERSONALE DEL COMPARTO: AREA "SANITARIA" (INCLUSI ASSISTENTI SOCIALI)	35
DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E PROFESSIONALI	10
PERSONALE DEL SUPPORTO TECNICO AMMINISTRATIVO	122
<b>TOTALE</b>	<b>184</b>

Tabella 4 – Numero di lavoratori agili per profilo.

### 1.3.La regolamentazione dello strumento

La condizione emergenziale ha reso necessario un rapido adattamento delle modalità di lavoro per la garanzia della continuità nell'erogazione dei servizi, determinando una spinta al cambiamento organizzativo ed allo sviluppo dello strumento del lavoro agile.

Il lavoro da remoto, pur se avviato in modo improvviso, ha dimostrato un'ottima efficacia, rivelando come modalità di lavoro diverse siano possibili anche in un'azienda sanitaria, con beneficio per i dipendenti e per la stessa organizzazione.

L'Azienda ha pertanto intrapreso un percorso di transizione graduale per il passaggio dalla procedura semplificata di attivazione delle postazioni di lavoro agile, in linea con la normativa emergenziale, ad un modello organizzativo che comprenda il lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro, anche al di fuori dell'emergenza Covid-19.

Sono stati attivati i primi tavoli tecnici per definire congiuntamente con le parti sindacali un sistema di regole per l'utilizzo dello strumento. Nel frattempo il Ministero della Pubblica Amministrazione ha emanato a dicembre 2020 le "Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" e la Regione Emilia Romagna ha completato il confronto regionale, conclusosi con l'adozione delle "Linee guida regionali per l'avvio di una sperimentazione per l'introduzione all'interno delle aziende ed enti del SSR dell'istituto dello smart working, secondo modalità ordinarie" del 27 gennaio 2021.

Sulla base delle indicazioni regionali, l'Azienda USL di Piacenza ha redatto un sistema di regole, prevedendo un'implementazione graduale, al fine di non interrompere l'operatività delle postazioni di lavoro agile avviate con le modalità semplificate del periodo emergenziale ed arrivare progressivamente ad una modalità ordinaria di utilizzo dell'istituto. E' stato attivato e completato il confronto con le Organizzazioni Sindacali del Comparto e successivamente della Dirigenza Professionale Tecnico Amministrativa, nell'ambito dei quali sono stati approvati i due regolamenti dedicati al personale appartenenti alle due aree contrattuali. I documenti sono allegati al presente piano.

Nel frattempo è stato proposto anche al tavolo della Dirigenza Area Sanità di iniziare un confronto per l'adozione di un regolamento analogo a quello delle altre aree contrattuali.

## 2. Modalità attuative

### 2.1. Le finalità del lavoro agile

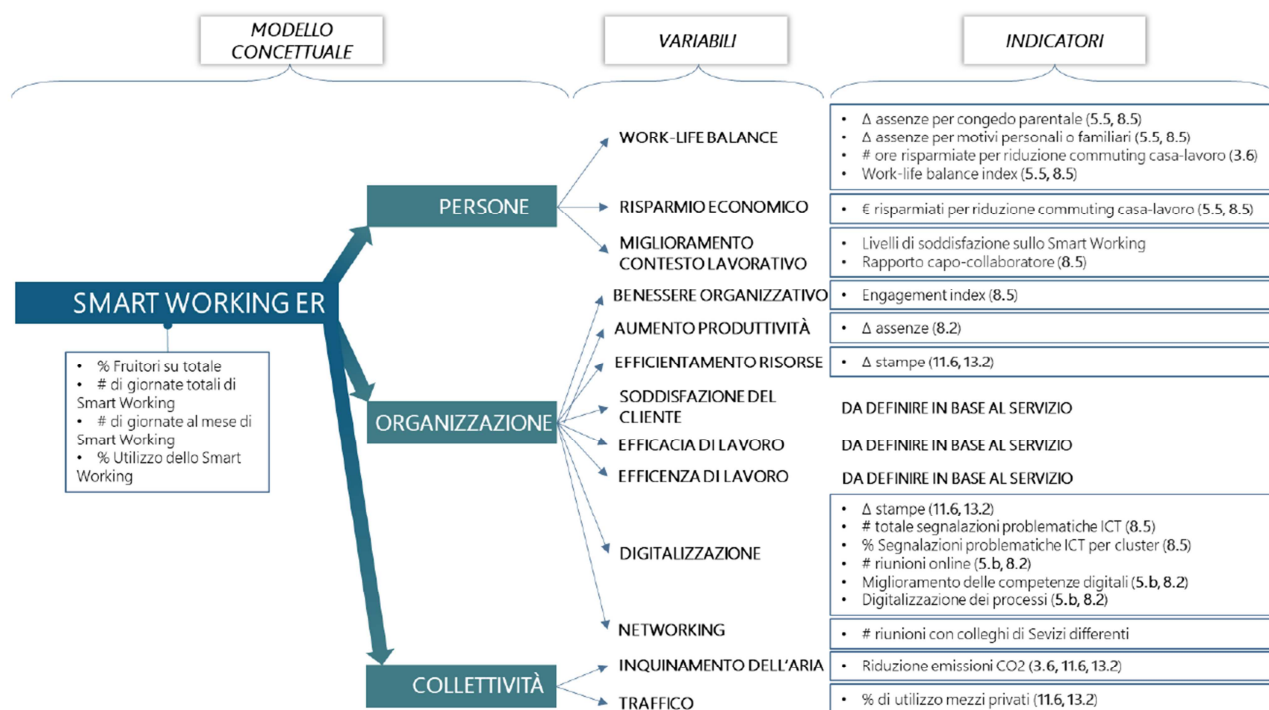
L'Azienda USL di Piacenza interpreta il *lavoro agile* come modello organizzativo nuovo che *necessita di intraprendenza e di innovazione* combinata con un *buon livello di flessibilità e autonomia* e richiede un *lavoro collaborativo orientato ai risultati*.

Lo strumento del lavoro agile può consentire all'organizzazione di raggiungere diverse finalità interne alla stessa:

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

Va ricordato, inoltre, che il lavoro agile può fornire esternalità positive anche per la collettività in generale, contribuendo allo sviluppo sostenibile riducendo i consumi e la mobilità.

Riportiamo nella figura di seguito un'interessante concettualizzazione tratta dalla documentazione del Progetto Vela (citato nelle fonti del Piano da cui l'Azienda ha attinto in ottica di benchmarking), in cui sono elencati i possibili vantaggi derivanti dal lavoro agile e le possibili modalità proposte per il loro monitoraggio.





## 2.2. Il governo del cambiamento organizzativo

L'Azienda USL di Piacenza ha fatto tesoro dell'esperienza maturata nel periodo dell'emergenza sanitaria, durante il quale i responsabili delle diverse articolazioni organizzative aziendali hanno avuto l'opportunità di sperimentare un modo possibile di organizzare il lavoro alternativo a quello attuato fino a quel momento, apprezzandone alcuni degli evidenti benefici.

Tuttavia è palese che in un'organizzazione complessa come quella di un'azienda sanitaria, nella quale il capitale umano rappresenta la risorsa chiave, non è ipotizzabile introdurre un mutamento a regime dell'organizzazione del lavoro senza adottare un piano di change management, con l'obiettivo di diffondere il diverso modo di intendere sia la prestazione lavorativa che la misurazione dei risultati da essa raggiunti.

L'anno 2020 ha reso evidente che il lavoro agile può essere utilmente applicato in diversi processi aziendali, non solo per l'adempimento di obblighi normativi, ma per ottenere concreti benefici per l'Azienda e per i suoi lavoratori; è chiaro tuttavia quanto sia fondamentale accompagnare il cambiamento con una serie di misure attuative. La Direzione Aziendale ha percepito la valenza strategica dello strumento e ha deciso di strutturare un percorso su base pluriennale, che viene descritto nel presente documento.

Contestualmente al percorso negoziale con le parti sindacali, finalizzato all'adozione dei regolamenti sopra descritti, la Direzione Aziendale ha costituito un gruppo di lavoro multidisciplinare dedicato allo sviluppo del lavoro agile, cui partecipano la Direzione Amministrativa Aziendale, la UO Risorse Umane, la UO Servizi Informativi, telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo, la UO Formazione, la UO Prevenzione e Protezione Aziendale: ognuno mette a disposizione le proprie competenze per valutare le possibili azioni da mettere in campo per accompagnare le articolazioni organizzative aziendali nello sviluppo dello strumento. Sono stati inoltre coinvolti in modo diretto i direttori dei dipartimenti di supporto, in quanto principalmente interessati nella concreta adozione dello strumento nei propri modelli di organizzazione del lavoro.

Per accompagnare i direttori delle articolazioni organizzative aziendali in questo percorso di introduzione del lavoro agile nelle modalità ordinarie di organizzazione, la Direzione Amministrativa ha deciso di dedicare due giornate di formazione, cui sono stati invitati i direttori delle UUOO dei dipartimento di supporto e i responsabili delle articolazioni organizzative del settore sanitario che hanno utilizzato il lavoro agile nel periodo sperimentale dell'emergenza sanitaria.

Nella prima di queste due giornate formative è stato presentato il regolamento del personale non dirigente, rispondendo alle richieste di chiarimento dei partecipanti. Sono state fornite, inoltre, alcune indicazioni per la sicurezza sul lavoro per gli smart worker e i direttori sono stati invitati a valutare quali attività svolte all'interno delle proprie unità operative presentano le caratteristiche per poter essere svolte in modalità agile. In particolare sono stati condivisi i requisiti di tali attività, contenuti nel regolamento aziendale e ripresi anche dalle Linee guida regionali, come di seguito riportati:

- è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate al dipendente, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro aziendale;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati ed in piena autonomia;
- è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati;

- l'attività in modalità agile è pienamente compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura;
- le condizioni in cui viene svolta l'attività fuori sede consentono di garantire adeguatamente la tutela dei dati personali trattati.

E' evidente che non tutte le attività svolte in Azienda presentano questi requisiti, in particolare, ma non solo, nei settori di produzione diretta di servizi sanitari ed anche nei dipartimenti di supporto. Alcune attività richiedono necessariamente la presenza del dipendente presso la sede di lavoro, altre attività che in questo momento non possono essere svolte in modalità agile, potrebbero esserlo in futuro con interventi di sviluppo delle modalità operative ed organizzative, supportati da appropriate strumentazioni tecnologiche e adeguati percorsi formativi.

Per questa ragione, dopo la prima giornata formativa, tutti i direttori delle UUOO dei dipartimenti di supporto tecnico amministrativo ed i direttori delle UUOO dei settori sanitari che già stanno sperimentando il lavoro agile sono stati invitati a compilare i propri piani operativi, predisponendo una mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile ora (o che potranno esserlo ragionevolmente nell'arco del triennio 2021-23), indicando il proprio fabbisogno in termini di tecnologia informatica e di formazione. Nei piani operativi sono stati quantificati i dipendenti potenzialmente interessati e sono stati indicati alcuni elementi utili per la predisposizione degli accordi individuali.

I colleghi del gruppo di lavoro (UO Risorse Umane, UO Servizi Informativi, telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo, UO Formazione, UO Prevenzione e Protezione Aziendale) insieme alla Direzione Amministrativa hanno accompagnato il processo rimanendo a disposizione per richieste di chiarimenti da parte dei Direttori di UO impegnati nella predisposizione dei piani operativi delle proprie articolazioni organizzative.

La scadenza per la redazione dei piani operativi ha coinciso con la seconda giornata formativa, in modo da poter verificare in modo collettivo eventuali criticità emerse nell'analisi. La seconda giornata, condotta da uno psicologo esperto di organizzazione aziendale, è stata dedicata all'approfondimento degli aspetti culturali e psicologici dello smart working, che implica un cambio di paradigma per i lavoratori e per i loro responsabili; richiede immaginazione e prefigurazione di nuove ipotesi, intraprendenza, flessibilità, autonomia, innovazione, collaborazione, orientamento ai risultati. Nella giornata formativa il relatore ha proposto ai partecipanti alcuni stimoli di riflessione, in modo da prendere consapevolezza di quanto avviene all'interno delle proprie UO su alcuni temi cruciali della propria gestione.

Il materiale utilizzato nelle due giornate formative è stato messo a disposizione dei partecipanti (ed in generale di tutti i dipendenti dell'Azienda), nell'ambito della sezione intranet dedicata alla formazione, cui si possono collegare tutti coloro che hanno accesso alla rete aziendale (percorso seguente: [http://www.auslpc.com/offerte\\_formative/documenti/materiale\\_didattico/2021\\_agile/index.asp](http://www.auslpc.com/offerte_formative/documenti/materiale_didattico/2021_agile/index.asp)).

Dopo questa formazione iniziale finalizzata alla condivisione degli strumenti e della visione aziendale del lavoro agile, saranno programmati ulteriori interventi formativi dedicati ad altri livelli dell'organizzazione, in modo da coinvolgere tutti gli attori del processo di cambiamento organizzativo.

### 3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

L'avvio del lavoro agile in modalità ordinaria implica il coinvolgimento di molti attori. Nella tabella di seguito viene presentato un quadro riepilogativo con la definizione dei contributi attesi per i diversi ruoli aziendali.

Direttore Generale	Adotta il Piano della Performance, di cui il POLA rappresenta una specifica sezione.
Direttore Amministrativo	<p>Delinea la strategia aziendale in materia di lavoro agile.</p> <p>Ha costituito e coordina il gruppo di lavoro aziendale dedicato.</p> <p>Promuove lo strumento del lavoro agile, in particolare nei dipartimenti di supporto tecnico amministrativo.</p> <p>Partecipa direttamente alle iniziative di formazione dedicate ai dirigenti.</p> <p>E' il presidente della delegazione trattante nell'ambito del confronto con i soggetti sindacali sul regolamento per il lavoro agile del personale non dirigente e della dirigenza PTA, nonché sul POLA stesso.</p>
Direttori di UO	<p>Rappresentano il motore del cambiamento organizzativo, correlato allo sviluppo del lavoro agile; per questa ragione è cruciale che siano supportati con iniziative formative e riunioni con la Direzione Amministrativa.</p> <p>Predispongono la mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile ed il personale potenzialmente coinvolto.</p> <p>Nella redazione dei piani operativi di UO, esprimono il fabbisogno in termini di tecnologia informatica e formazione del personale.</p> <p>Valutano le richieste di adesione al lavoro agile del personale, prefigurando le attività che possono svolgere, le fasce orarie di contattabilità, gli obiettivi da assegnare e gli indicatori per la misurazione dei risultati. Sottoscrivono gli accordi individuali con i dipendenti che svolgono lavoro agile nelle proprie UU.OO.</p> <p>Segnalano, nell'ambito delle attività di monitoraggio, possibili azioni di miglioramento, proponendo soluzioni finalizzate all'estensione ad eventuali attività ulteriori a quelle indicate come "smartabili" nella fase di avvio.</p> <p>Forniscono informazione sul regolamento del lavoro agile nell'ambito dell'UO e ne verificano il rispetto, per quanto di competenza.</p>
Direttori dei dipartimenti di supporto tecnico-amministrativo	Contribuiscono a governare il cambiamento organizzativo nell'ambito delle UUOO del proprio dipartimento, quali interfaccia tra la Direzione Aziendale e le UU.OO.
UO Risorse Umane	<p>Partecipa al gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile.</p> <p>Predisporre i regolamenti per il lavoro agile, relativamente alle diverse aree contrattuali.</p> <p>Contribuisce alla redazione del POLA per gli aspetti di propria competenza.</p> <p>Partecipa al percorso di confronto con i soggetti sindacali sui regolamenti e sul POLA, fornendo supporto tecnico.</p> <p>Partecipa direttamente alle iniziative di formazione sul lavoro agile (in particolare sui temi di gestione delle risorse umane).</p> <p>Supporta i direttori di UO nella pianificazione e nello sviluppo del lavoro agile, applicando i regolamenti aziendali.</p> <p>Supporta i direttori di UO nella sottoscrizione di accordi individuali con i dipendenti che svolgono lavoro agile.</p> <p>Si occupa della rilevazione delle presenze dei dipendenti nelle giornate di</p>

	smart working; estrae dati sull'effettivo utilizzo dello strumento ai fini della reportistica direzionale.
UO Formazione	Partecipa al gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile. Recepisce il fabbisogno di formazione del personale espresso dai dirigenti nei piani operativi di UO e lo inserisce ove possibile nella pianificazione aziendale. Pianifica e realizza le iniziative formative correlate al lavoro agile, seguendo tutti gli aspetti organizzativi degli eventi. Contribuisce alla redazione del POLA per quanto attiene agli aspetti legati alla formazione.
UO Prevenzione e Protezione Aziendale	Partecipa al gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile. Partecipa direttamente alle iniziative di formazione sul lavoro agile (in particolare sui temi legati alla sicurezza). Predispone l'informativa (che viene consegnata al dipendente in sede di stipulazione dell'accordo individuale), con i requisiti della sede di lavoro in cui il dipendente svolge lavoro agile. Si occupa della valutazione delle condizioni di salute che possono presentare dei rischi per il lavoratore, certificando limitazioni che possono comportare priorità per il lavoro agile.
UO Servizi Informativi, telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo	Partecipa al gruppo di lavoro aziendale dedicato al lavoro agile. Recepisce il fabbisogno di dotazione tecnologica espresso dai dirigenti nei piani operativi di UO e provvede, ove possibile, al soddisfacimento delle richieste di hardware, software o collegamenti telematici, nell'ambito delle risorse disponibili, secondo le priorità definite nella pianificazione degli investimenti informatici. Propone soluzioni tecnologiche che consentano la digitalizzazione dei servizi e di conseguenza lo sviluppo del lavoro agile in ottica pluriennale: presidia l'introduzione di pratiche organizzative e operative funzionali all'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile. Contribuisce alla redazione del POLA per quanto attiene agli aspetti legati alla tecnologia informatica, curando l'allineamento del livello di maturità digitale rispetto ai contenuti dei Piani triennali per l'organizzazione digitale; presidia il monitoraggio connesso alla dimensione della dotazione tecnologica e del livello di digitalizzazione. Collabora con l'UO Formazione per la realizzazione di eventi formativi correlati alle competenze informatiche necessarie per il lavoro agile.
UO Controllo di Gestione	Presidia gli aspetti connessi alla performance organizzativa ed alla misurazione dei risultati raggiunti.
CUG	Il Presidente è il Direttore dell'UO Prevenzione e Protezione, che partecipa al gruppo di lavoro dedicato al lavoro agile ed alle iniziative formative indirizzate ai direttori di UO. Contribuisce con funzioni propositive, consultive e di verifica, all'attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. Presidia l'allineamento tra il POLA ed i Piani triennali di azioni positive nelle materie di propria competenza.
OIV	OIV SSR fornisce indicazioni per la redazione del Piano triennale della Performance nella quale si inserisce il Piano Operativo del Lavoro Agile. In particolare ha proposto tre indicatori per il monitoraggio dello sviluppo del lavoro agile:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % lavoratori agili effettivi / totale lavoratori</li> <li>• % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali</li> <li>• % giornate lavoro agile / giornate lavorative totali.</li> </ul> <p>Nell'applicativo di Gestione delle Risorse Umane unico per le aziende sanitarie della Regione Emilia Romagna sarà sviluppata la reportistica e il monitoraggio di questi indicatori.</p>
Organismi paritetici	Gli organismi paritetici svolgono le funzioni indicate all'art. 6 bis CCNL Dirigenza Area Sanità, art. 6 CCNL Area Funzioni Locali e art. 7 CCNL Comparto.
Organizzazioni Sindacali	Hanno partecipato al confronto sui regolamenti per le due aree contrattuali Comparto Sanità e Dirigenza Professionale Tecnica ed Amministrativa, che sono stati già adottati. Il tavolo della Dirigenza Area Sanità si occuperà del regolamento dedicato al personale sanitario dirigente. Il POLA viene presentato al tavolo congiunto delle 3 aree contrattuali.

Come sopra specificato, per garantire che tra i diversi soggetti ed ambiti di responsabilità abbiano un adeguato livello di coordinamento nelle attività di gestione, monitoraggio e sviluppo del lavoro agile, l'Azienda ha costituito un gruppo di lavoro, coordinato dal Direttore Amministrativo.

## 4. Programma di sviluppo del lavoro agile

### 4.1. Le condizioni abilitanti: misure organizzative

L'Azienda ha intrapreso un percorso per la graduale transizione dalla sperimentazione del lavoro agile attuata nel periodo dell'emergenza sanitaria (con la procedura semplificata di attivazione di postazioni) ad una modalità ordinaria di utilizzo dell'istituto.

I due regolamenti già adottati per il personale non dirigente e per la dirigenza professionale tecnica ed amministrativa stabiliscono che ogni Direttore di UO compia un'analisi dei processi, per verificare quali attività possano essere svolte in modalità agile, riportando i risultati in un piano operativo specifico di UO. Tutti i piani operativi sono stati compilati e nella successiva fase, sarà chiesto ai dipendenti interessati di presentare domanda di lavoro agile.

In base alla mappatura effettuata dai direttori di UO, saranno esplicitati i contenuti degli accordi individuali con i dipendenti interessati che svolgono le attività "smartabili" e che hanno fatto domanda di lavoro agile. Entro la scadenza fissata dalla normativa (al momento il 31.12.2021), ogni dipendente che richiede di continuare a lavorare in modalità agile dovrà avere sottoscritto l'accordo individuale, che fissa le condizioni di svolgimento: numero massimo di giornate mensili, luogo di lavoro, obiettivi assegnati ed indicatori di risultato, fasce orarie di contattabilità e strumenti utilizzati. Gli accordi individuali hanno durata di un anno. Il numero di dipendenti autorizzato al lavoro agile non è rigido nel triennio: può variare con l'ingresso di nuovi dipendenti (o uscita) nel novero di coloro che utilizzano l'istituto, in base a condizioni evolutive.

E' stata prevista un'implementazione graduale dei regolamenti, al fine di non interrompere l'operatività delle postazioni di lavoro agile avviate con le modalità semplificate del periodo emergenziale ed arrivare progressivamente ad una transizione verso un modello organizzativo ordinario.

Gli stessi regolamenti potranno essere revisionati dopo un primo periodo di applicazione, per apportare correttivi nel caso possano essere riscontrati ambiti di miglioramento. Il lavoro agile è uno strumento nuovo e come tale deve essere introdotto gradualmente e con gli opportuni adattamenti.

Nei regolamenti non sono state previste percentuali soglie di lavoro in modalità agile, in quanto l'Azienda non ritiene opportuno limitarsi al rispetto delle quantità fissate da obblighi normativi, bensì preferisce sfruttare tutte le potenzialità messe a disposizione dallo strumento, introducendolo ove possibile, nella misura in cui consenta di svolgere le attività in modo idoneo e con il consenso dei dipendenti interessati, con la gradualità necessaria ad un efficace governo del cambiamento organizzativo.

La logica del piano non è infatti quella di spingere l'organizzazione a svolgere in modalità agile le stesse attività che erano portate a termine con altri modelli organizzativi. Il presupposto è quello di una modifica della cultura organizzativa, possibile solo con lo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali dei dipendenti e dei dirigenti.

Nel regolamento viene prefigurato che nelle giornate di lavoro presso la sede aziendale il lavoratore si renda disponibile ad adeguare la propria collocazione lavorativa alle indicazioni che verranno fornite dall'Azienda, la quale può valutare anche l'utilizzo di openspace o spazi di coworking previamente individuati dal Responsabile e tecnologicamente adeguati; potrà anche non essere prevista l'assegnazione di una scrivania o stanza riservata. Si tratta di una modalità di utilizzo degli spazi aziendali molto innovativa, che immagina che il lavoratore svolga da remoto le attività individuali che non richiedono la presenza in sede, mentre sfrutti il tempo trascorso nella sede per momenti di scambio con colleghi e altri stakeholder, necessitando di spazi idonei alla condivisione. Per il momento vincoli tecnici non consentono l'immediata realizzazione di questo paradigma innovativo, tuttavia occorrerà tenerne conto nella progettazione futura degli spazi aziendali in prospettiva.

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

Dopo un primo anno di sperimentazione dell'istituto del lavoro agile, l'Azienda ha una preziosa occasione di reingegnerizzare i processi in modo sistematico, anche grazie ad una concreta transizione digitale ed all'applicazione di soluzioni nuove. Per realizzare quest'importante innovazione sono necessari investimenti tecnologici, ma anche un'evoluzione della cultura organizzativa, che comporti un graduale spostamento da un modello di controllo diretto del lavoro dei collaboratori ad uno maggiormente indirizzato alla valorizzazione dell'autonomia e della flessibilità, privilegiando la collaborazione e l'orientamento ai risultati. La migliore possibilità di conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti può rappresentare una leva per la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti, in un quadro in cui le risorse economiche offrono possibilità limitate di incentivazione.

Il periodo catastrofico che il nostro territorio ha vissuto può lasciarci come eredità un'esternalità positiva: la consapevolezza che un'organizzazione flessibile, adattiva ed agile può resistere meglio ad eventi inattesi, migliorandone la resilienza. Il lavoro agile può essere una leva per lo sviluppo di un'organizzazione del lavoro più flessibile e più motivante, che consenta all'Azienda di andare incontro alle sfide del futuro.

## 4.2. Le condizioni abilitanti: requisiti tecnologici

Per quanto riguarda lo sviluppo della dotazione tecnologica connesso al lavoro agile è stata condotta da parte della UO Sistemi Informativi e telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo un'analisi dello stato attuale e progresso (As Is) e dello scenario futuro (To Be):

- “As Is” ha richiesto un'estrema velocità di realizzazione iniziale seguita poi un approccio basato su una progettualità di breve/medio periodo;
- “ToBe” implica una progettualità di più ampio respiro, che permetta la realizzazione di scenari più evoluti e complessi ma sempre in linea con le esigenze dell'Azienda e con i regolamenti e gli accordi conclusi nel frattempo e tuttora in fieri o in via di evoluzione.

I livelli di intervento propri dei sistemi informativi sono:

- *Tecnologie pure*: riguarda, ad esempio, i monitor multimediali, gli strumenti per i tecnici atti a migliorare a livello tecnologico l'uso delle attrezzature ed i risultati che devono essere raggiunti;
- *Pratiche operative e attività smartabili*: riguarda il “come” potrebbero essere rese facilmente fruibili, in termini di messa in esercizio in pratica, i protocolli e l'assistenza agli operatori;
- *Lavoro agile e Coworking*: riguarda l'insieme dei sistemi ICT e le modalità con cui si esprime il lavoro, incentrato sui sistemi tecnologici a supporto (tecnologie evolute, non convenzionali a supporto dello smart working).

### 4.2.1. Modalità attuali e progressive di approccio alle problematiche tecnologiche

In questa sezione sono descritte le tecnologie adottate e in corso di adozione. Si evidenzia che il lavoro è continuo e rende impossibile delineare una distinzione fra quanto è effettivamente in corso e quanto sarà concluso in un momento preciso.

## INFRASTRUTTURA DI RETE DATI

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

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

- **Livello trasmissivo.** Si è riusciti ad ottenere dal fornitore in-house l'implementazione della banda di trasmissione dati a disposizione e da inizio 2021 l'Azienda è stata dotata di un adeguato livello di servizio per quanto riguarda l'infrastruttura di base.
- **Livello networking.** Le sedi aziendali sono tutte servite da collegamenti in rete performanti. In tutte le sedi è ora presente appropriata rete Wi-Fi (tranne in due situazioni specifiche che sono interessate dai lavori di parte impiantistica).
- **Livello apparati multimediali.** Per gli apparati multimediali per sale riunioni di grandi dimensioni l'analisi, in fase di perfezionamento, ha prodotto un fabbisogno trasmesso all'Agenzia Intercent-ER che provvederà ad aggiudicare la fornitura a seguito di espletamento di gara regionale.

- Livello apparati multimediali lato singolo client. Si è provveduto a censire gli apparati già in possesso dell'Azienda e ad acquistarne sul mercato una quantità sufficiente a soddisfare le esigenze aziendali.
- Livello assistenza. Da febbraio 2021 è stata rafforzata l'assistenza con l'inserimento di una risorsa aggiuntiva specificatamente dedicata all'implementazione dei sistemi di videoconferenza aziendali.

## VIDEOCONFERENZA

L'Azienda, già dotata pre-pandemia di ambienti e sale riunioni opportunamente individuate per fruire dei servizi di videoconferenza, sta vivendo un'espansione capillare del servizio di videoconferenza. Nell'immediato, stante l'impossibilità di dotare ogni postazione aziendale della strumentazione necessaria ad effettuare videoconferenze o comunque videotrasmissioni di qualità sufficiente rispetto alle esigenze, è in corso un piano di distribuzione articolato in tre fasi:

- FASE 1. Sono stati svolti sopralluoghi di carattere logistico e tecnico in ogni singolo settore aziendale (partendo da quelli tecnico/amministrativi). Si è verificata ogni situazione specifica procedendo con i relativi studi di fattibilità e le successive installazioni di apparati multimediali lato singolo client.
- FASE 2. Gli allestimenti definitivi richiedono indagini di mercato e successive acquisizioni. In attesa delle effettive aggiudicazioni delle forniture, UOSIT ha installato una dotazione multimediale minimale nelle strutture aziendali definite come prioritarie. Nel dettaglio, la dotazione multimediale è normalmente costituita da Monitor 33", Personal Computer, Casse, microfoni, webcam. Tali postazioni, in questa fase, sono posizionate in aree "common", ovvero in sale sufficientemente spaziose e non destinate ad utilizzi specifici che precludano l'accesso a tali locali. La dislocazione e la quantità di tali postazioni è discussa e validata con i Direttori di Dipartimento/Direzione, per poi passare al vaglio dei Direttori di UO.
- FASE 3. I dipendenti aziendali, il cui coinvolgimento nell'upgrade tecnologico delle postazioni avrà tempistiche non immediate, per accedere ai servizi di videoconferenza potranno comunque sempre utilizzare la rete "Emilia-Romagna-Wi-Fi", collegandosi ad essa mediante smartphone o tablet o notebook.

## TECNOLOGIE HARDWARE E SOFTWARE

L'adeguamento delle tecnologie atte a permettere le modalità di smart working sono state eseguite per singolo settore dell'UOSITRP come di seguito riportato:

- Gruppo TLC:
  - ✓ potenziamento a 10Gb/sec dei collegamenti dell'anello cittadino della fibra ottica Lepida tra le nostre sedi principali portando a 1Gb/sec il flusso verso Internet (pubblico);
  - ✓ potenziamento della "business continuity" dei sistemi in uso per le connessioni VPN dirette;
  - ✓ posa di tutte le antenne Wi-Fi ove possibile nelle sedi Aziendali;
  - ✓ aggiornamento del sistema "Barracuda" con la nuova versione che contiene anche la piattaforma "CudaLaunch" per la gestione sicura in VPN del Desktop Remoto dei PC Aziendali.
  - ✓ distribuzione e gestione dei telefoni aziendali per le attività fuori sede. Nell'ambito dell'aggiornamento del sistema dei centralini aziendali si è provveduto alla installazione e alla configurazione del sistema di distribuzione e utilizzo della numerazione interna sugli smartphone. Tale sistema fa uso di APP scaricabili gratuitamente e non obbliga l'uso di apparecchiature di proprietà aziendale ma può essere attivata sui telefoni personali purché con connessione dati.



- Gruppo Sistemi Operativi:
  - ✓ nella prima fase dell'emergenza sanitaria è stato prodotto un modulo di richiesta ufficiale per l'attivazione dello smart working, inserito sul portale del dipendente;
  - ✓ è stata pubblicata la documentazione da fornire all'utente finale per renderlo autonomo nella configurazione del suo Personal Computer di casa (il modulo è stato poi inserito nel portale del dipendente);
  - ✓ per ogni richiesta pervenuta, l'utente è stato contattato e sono state effettuate le configurazioni del caso sul Personal Computer dell'ufficio a cui deve collegarsi da una sede non aziendale. Nel caso venga fatta richiesta di portatile aziendale questo viene preparato con l'applicativo CudaLaunch installato e pronto per l'uso. L'utenza viene poi attivata sul sistema Barracuda. L'utente viene infine avvisato tramite mail dell'avvenuta abilitazione;
  - ✓ tutta l'attività viene di volta in volta tracciata in due documenti, uno ad uso UOSIT con i dettagli tecnici delle varie abilitazioni ed uno che viene settimanalmente condiviso con la Direzione contenente l'elenco aggiornato dei dipendenti abilitati;
  - ✓ attualmente si sta valutando l'ulteriore implementazione dell'infrastruttura in essere, in modo da facilitare ulteriormente l'attività di lavoro agile dei dipendenti.

#### **POSTAZIONI PORTATILI CON DOCKING STATION**

In concomitanza con l'esigenza di permettere ai dipendenti di svolgere l'attività lavorativa in smart-working, si è provveduto ad acquistare un considerevole numero di portatili e fornirli a chi non aveva computer privato. Recentemente sono stati acquistati 25 postazioni composte da: portatile 15,6" + monitor 27" + Docking Station + mouse + tastiera.

Ad oggi l'infrastruttura tecnologica messa a punto rende possibile il corretto svolgimento dello smart working così come esso è stato ipotizzato e reso fruibile agli operatori aziendali. Le soluzioni disponibili sono in naturale e continua evoluzione, seguendo una specifica strategia con un metodo di analisi funzionale da cui discendono i conseguenti approfondimenti tecnici, indagini di mercato, prove, acquisizioni, configurazioni e rilasci. In tutto questo sono sempre ben fermi i principi legati alla sicurezza dei dati, degli operatori e dei cittadini.

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

#### **4.2.2. Lo scenario To Be: implementazioni ipotizzate ed in corso.**

Sempre tenendo ben presenti le caratteristiche dell'Azienda e le esigenze basilari di sicurezza e sostenibilità, sono costantemente in corso numerosi approfondimenti, a fronte sempre di un forte coordinamento centralizzato che conferisce uniformità e coerenza tra i differenti aspetti tecnologici e funzionali messi in campo. Nello specifico, sono in atto attività mirate a raggiungere nell'arco del prossimo triennio un sempre migliore livello di informatizzazione per lo smart working. Tali attività sono volte, oltre che a individuare nuove soluzioni, a perfezionare l'infrastruttura di base, rete e sistemi server per garantire sempre migliori prestazioni. Di seguito sono descritti gli ambiti di intervento previsti.

#### **POTENZIAMENTO DELL'INFRASTRUTTURA DI RETE**

L'incremento dello smart working e degli strumenti ad esso collegati porta inevitabilmente anche all'aumento della richiesta di banda trasmissiva, anche nelle sedi che un tempo avevano necessità più modeste. La conseguenza è che occorrerà puntare sul rinnovo tecnologico e sul potenziamento di tutta

l'infrastruttura, che peraltro non si è mai interrotto, ma che al contrario, ha subito un grosso impulso durante questa pandemia.

Nel seguito l'elenco delle componenti maggiormente interessate.

- Collegamenti interni alle sedi. In linea con quanto già implementato, occorrerà aumentare per tutte le sedi la capacità di collegamento interno almeno a 1Gb/sec. Al momento la velocità nella maggior parte delle sedi è di un ordine di grandezza inferiore, cioè 100Mb/sec.  
Collegamenti geografici. Lo stesso incremento è da prevedere anche per sedi periferiche, a cominciare dalle due specifiche situazioni descritte nello scenario attuale e, in generale, facendo in modo che tutte possano avere una capacità di banda di almeno 100 Mb/sec.
- Sistema Wi-Fi. Viaggiando di pari passo al punto precedente, si dovrà procedere ad una più capillare distribuzione della rete Wi-Fi, parallelamente alla possibilità di accedere a risorse di banda superiori.
- Sicurezza Perimetrale.  
Apparati Firewall.  
Grazie ai recenti lavori di aggiornamento, al momento la situazione dei firewall aziendali è in linea con le aspettative. Ciò non può comunque evitare di arrivare ad un progetto di elevazione della potenza trasmissiva di un ordine di grandezza da applicare nel "medio periodo", portando la velocità trasmissiva delle porte dei firewall dall'attuale 1Gb/sec ai 10Gb/sec.  
Analisi / prioritizzazione dell'uso della Connessione Internet.  
Gli apparati di analisi e parzializzazione dell'uso della banda Internet si sono rivelati importanti per le problematiche inerenti al lavoro agile sia per l'uso dall'interno della rete che per controllare e prioritizzare tutto ciò che passa anche dalle connessioni protette degli utenti in telelavoro dando a queste le precedenze adeguate.  
Connettori VPN.  
Mentre per le connessioni protette degli utenti in telelavoro è stato fatto tanto con l'acquisto della piattaforma Barracuda-Cudalaunch, in questa fase è assolutamente da considerare l'ipotesi di aggiornare sia in hardware che in software le piattaforme di accesso OpenVPN in uso a fornitori e punti di accesso particolari ma anche al personale che accede da macchine di proprietà aziendale in modo diretto. Si ritiene quindi prioritario redigere uno studio di fattibilità per provvedere ad una reingegnerizzazione delle tecnologie attualmente in uso.

## TELEFONIA

- **Fissa.** Come già accennato nell'analisi dello scenario As Is, è in corso l'aggiornamento del sistema dei centralini aziendali portando la telefonia fissa aziendale da una tecnologia Analogica ad una tecnologia VoIP (Voice-over-Internet Protocol), introducendo quindi molteplici novità ed evoluzioni, tra le quali la possibilità di attivare sul proprio portatile e/o smartphone (sia personali che aziendali) un'applicazione che replica l'interno telefonico del proprio ufficio, permettendo al dipendente di essere raggiungibile sul suo numero di telefono dell'ufficio anche durante i turni in smart working, al pari di un numero di cellulare.
- **Mobile.** Assegnazione di smartphone aziendali e di dispositivi di Mobile Wi-Fi o chiavette per permettere lo svolgimento dell'attività di smart working nel caso in cui il dipendente non dovesse essere nelle condizioni di poterlo fare. Questo ha permesso comunque, già da tempo, ai diversi dipendenti in remoto di continuare le loro attività telefoniche (es: chiamate attive verso l'utenza e/o fornitori), pur mantenendo il vincolo che inibisce la deviazione del proprio numero fisso in ufficio verso il cellulare aziendale.
- **Programma di gestione del parco telefonico.** E' in studio l'acquisto di un programma gestionale che possa gestire assegnazioni, restituzioni e/o guasti e smarrimenti dei diversi dispositivi telefonici

e di connettività in dotazione ai dipendenti. Questo permetterà una gestione omogenea e standardizzata dei processi sopraccitati e di storicizzare i vari cambi di assegnazione centralizzando tutto su un unico sistema (ora sono in uso fogli Excel e Word).

- **Videoconferenze su centrale telefonica.** Una delle novità che introduce il centralino full-VoIP in fase di integrazione è la possibilità di aggiungere una appliance direttamente collegata alla centrale che permetterà ai dipendenti titolari di interno telefonico e di licenza per l'uso dell'app su smartphone/pc di effettuare videoconferenze limitate alla rete intranet senza gravare sulla banda poiché il flusso di comunicazione rimarrà all'interno della LAN. Questo strumento è in aggiunta agli strumenti di videoconferenza.

## DOTAZIONE HARDWARE

- **Notebook di alta gamma e Docking station.** Sono stati acquisiti notebook allestiti in modo tale da potersi agganciare a particolari docking station, tipicamente pensate per l'utilizzo in ufficio, per agevolare l'aggancio delle periferiche e, in particolare, di monitor di fascia superiore. Le postazioni già acquistate saranno inizialmente fornite ad un gruppo ristretto di dipendenti che in cambio del classico Personal Computer fisso avranno un'unica postazione mobile con tutte le applicazioni di lavoro necessarie e in grado di lavorare sia in rete AUSL che remotizzati con collegamento VPN, col vantaggio di rendere veloce ed efficiente anche il lavoro sia dall'ufficio che da altre sedi. Questo progetto sarà esteso ad un gruppo molto più ampio di dipendenti, con conseguente acquisto di ulteriore hardware.
- **Strumenti Hardware singolo operatore.** Gli strumenti messi a disposizione saranno volti a permettere maggiore flessibilità possibile nello svolgere il lavoro indipendentemente dalla collocazione fisica del collaboratore. Tipicamente, ci si sta orientando verso un assetto che prevede una massiva distribuzione di notebook, in sostituzione dei computer fissi, che si possano comportare via via in modo sempre più intelligente e in grado di non richiedere agli operatori comportamenti differenti a seconda della sede di lavoro. A regime, la dotazione potrebbe essere tale per cui lo stesso notebook sarà in grado di funzionare anche come smartphone, completando così implicitamente la dotazione del collaboratore anche senza la fornitura di smartphone aziendale: si sta valutando in particolar modo questo aspetto legato ai meccanismi di autenticazione tramite token e di firma remota.

## SOFTWARE

- **File system/File sharing.** Il lavoro in smart working accentua la necessità di condividere documenti in linea, non attraverso gli applicativi ma direttamente tramite spazi o cartelle condivise. In questa ottica si stanno analizzando soluzioni basate o sugli strumenti Lepida o su strumenti di possibile acquisizione che possano garantire spazi di lavoro nei quali organizzare cartelle e file in modo sicuro, flessibile e, nello stesso tempo, con funzionalità adatte al lavoro in rete aziendale ma anche al di fuori di essa.
- **Posta elettronica.** Il sistema di posta elettronica attuale è adeguato all'utilizzo prevalentemente all'interno della rete LAN aziendale. Per avere soluzioni più flessibili e più prestanti in ambito di smart working anche relativamente alla posta elettronica, UOSITRP sta approfondendo gli aspetti legati a individuare strumenti di posta elettronica che possano dare continuità di funzionamento con gli attuali sistemi utilizzati ma che nel contempo possano essere più flessibile nell'utilizzo da remoto.
- **Password manager.** Per facilitare la gestione delle proprie credenziali di dominio (utilizzate anche per l'accesso alla maggior parte degli applicativi aziendali) da parte dell'utenza che lavora in

remoto, è in corso uno studio finalizzato alla messa in produzione l'applicativo PASSWORD MANAGER già acquisito e configurato che permetterà all'utente che lavora da casa di gestire in autonomia il cambio della propria password anche se scaduta.

- **Office automation.** Gli strumenti di office automation sono fortemente necessari per la quotidianità di numerosi operatori, specialmente in ambito amministrativo. Quanto attualmente messo a disposizione è adeguato alla maggior parte delle esigenze. Stanno, tuttavia, emergendo aspetti interessanti che potrebbero migliorare il lavoro di buona parte degli operatori con ripercussioni positive sia per il lavoro in sede che da remoto.
- **Videoconferenza.** Sono in corso le analisi e le sperimentazioni di ulteriori scenari che possano agevolare la fruibilità dei servizi di videoconferenza. Gli aspetti da analizzare sono differenti, partendo dalla tipologia di Piattaforma e dai dispositivi hardware da utilizzare:
  - HW. Come già indicato precedentemente, l'allestimento di sale attrezzate messo in atto da inizio pandemia viene gradatamente supportato dalla messa a disposizione, in questa fase ancora sperimentale, di notebook attrezzati e prestanti che possano potenziare l'utilizzo delle videoconferenze.
  - Piattaforma. L'analisi relativamente alle piattaforme di videoconferenza da utilizzare in Azienda sta vertendo verso alcune soluzioni che si sono rivelate più adatte, essendo integrabili nel contesto aziendale in modo da favorire l'utilizzo e legare le attività con calendario, posta elettronica e gli strumenti di produttività individuale. Si è presentata la possibilità di sperimentare l'utilizzo avanzato degli strumenti in ambito "formazione", che richiede anche la disponibilità di particolari funzionalità avanzate, e i risultati sono stati ottimi. Si tratta di valutare l'impatto sulla distribuzione dei sistemi e i relativi costi che sono proporzionali al numero di utenti autorizzati a effettuare la regia delle videoconferenze.
- **Firma digitale centralizzata.** La possibilità di validare legalmente la documentazione è una esigenza che sarà sempre più necessaria con l'utilizzo strutturato dello smart working, necessità legata alla maggior fruibilità in remoto dei documenti digitali rispetto a quelli cartacei ma anche a supporto del processo di riduzione del cartaceo con tutti gli impatti organizzativi e generazionali che esso comporta. In tali contesti l'introduzione di sistemi di firma digitale centralizzata agevolerebbe le procedure.
- **VPN.** Si stanno analizzando situazioni per definire in quali ambiti è necessario utilizzare le connessioni VPN, ove in tali situazioni sono possibili agevolazioni per gli operatori, e altri ambiti per i quali le connessioni VPN potrebbero essere superflue se i sistemi necessari fossero adeguatamente disponibili direttamente, o in modalità cloud o comunque "remotizzabile".
- **Desktop virtuali/remotizzati.** Sono stati analizzati strumenti capaci di costruire ambienti di lavoro virtuali in grado di garantire elevata flessibilità e facilità di utilizzo. In tali ambienti di lavoro possono essere resi disponibili attraverso piattaforme che devono essere sicure e cifrate tramite una unica dashboard modulabile, numerosi applicativi che sarebbero, in tal modo, fruibili indipendentemente dalla collocazione fisica dell'operatore.
 

Le opzioni che tali piattaforme possono offrire sono:

  - Virtualizzazione delle applicazioni: rendere disponibili i programmi più usati in azienda da qualunque postazione.
  - Virtualizzazione del desktop di lavoro: rendere accessibile la propria postazione di lavoro da qualunque postazione.
  - Spazi di archiviazione documentale condivisi;

## NUOVI APPLICATIVI O AGGIORNAMENTO DI APPLICATIVI PER FAVORIRE LO SMART WORKING

- **Applicativi amministrativi.** I numeri rilevati fino ad ora evidenziano, ovviamente, che la prevalenza di situazioni per le quali è applicabile lo smart working è da collocare negli ambiti amministrativi e

tecnici dell'Azienda. Questo significa che è ragionevole analizzare gli aspetti legati all'utilizzo in smart working degli applicativi necessari a tali contesti. In particolare, si tratta prevalentemente di applicati precisi, DocSuite ed Eusis. Questo significa che lavorando in sinergia con i fornitori, si possono mettere in atto mirate analisi volte a permettere accessi agevolati a tali sistemi.

- **Applicativi clinici.** L'ambito degli applicativi clinici è di gran lunga più complesso per quanto riguarda la fruibilità degli stessi dall'esterno. Complessità dovuta sia all'intreccio di integrazioni esistenti tra i numerosi applicativi sia alla maggiore varietà di situazioni. Per questi ambiti, al momento attuale, non abbiamo elementi che possano permetterci di sostenere la completa fruibilità degli stessi in smart working. Sarà, dunque, necessario lavorare su scenari specifici.
- **Piattaforma per la gestione del flusso di richieste informatizzate.** Sono stati analizzate più prodotti per la gestione delle richieste che riceve e deve gestire il Servizio Informatico. Di seguito un dettaglio delle principali:
  - Hardware: installazione, movimentazione, aggiunta, sostituzione e rimozione di pc, monitor, stampanti e periferiche varie, telefoni fissi e mobili; traslochi e movimentazioni;
  - Software: abilitazioni su applicativi aziendali, abilitazioni varie utenze di rete, creazione posta elettronica, mailing-list, creazione e gestione abilitazioni varie di share di rete, installazione e/o abilitazione ad applicativi aziendali e non;
  - Consumabili di carattere informatico.
 Si intende dotare l'Azienda di un sistema che consenta di informatizzare il flusso di tali richieste eliminando ove possibile la gestione cartacea (buoni gialli).

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

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

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

#### 4.3. Le condizioni abilitanti: percorsi formativi del personale

*“L'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere, detto ripensamento non può non riflettersi anche nei contenuti di documenti quali il Piano triennale di formazione del personale”*: così recitano le Linee Guida ministeriali ed è condivisibile pensare alla formazione per accompagnare con successo un cambiamento epocale per l'attuale organizzazione.

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

In specifico, il tema del lavoro agile sarà oggetto di analisi di fabbisogno in tutte le articolazioni aziendali potenzialmente interessate, come si evince dalla mappatura, in modo da raccogliere bisogni e suggestioni inerenti le tematiche relative all'organizzazione, alla digitalizzazione, al lavoro per obiettivi ed ai rischi connessi allo svolgimento del lavoro fuori dalle sedi deputate e inserire nel Piano annuale della Formazione iniziative formative ad hoc, rivolte a tutto il personale. Il Piano annuale della Formazione dei dipendenti dovrà preoccuparsi di pianificare anche l'acquisizione di nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza. Infine si è orientati a prevedere una formazione periodica circa il corretto svolgimento della prestazione di lavoro agile in ambienti indoor e outdoor.

Particolare impegno deve essere profuso per la dirigenza: il piano formativo per i dirigenti infatti deve prevedere inizialmente un percorso volto a fornire elementi culturali e organizzativi in tema di lavoro agile, e successivamente corsi di aggiornamento finalizzati a dotarli di nuove competenze digitali e di diversa organizzazione del lavoro. Aree di sviluppo dei dirigenti sono anche la modalità di coordinamento a distanza e il mantenimento della coesione del gruppo di lavoro, indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

Per quanto concerne le metodologie, si alterneranno corsi in presenza a corsi in modalità e-learning, in quanto la pandemia ci ha dimostrato l'efficacia di apprendimenti fruiti da remoto, anche con l'obiettivo di rafforzare le soft skills necessarie per lavorare in modo smart. Lo Smart Learning, infatti, consente una formazione flessibile e fruibile da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, reinterpretando il processo di apprendimento.

A partire dalla dirigenza, quindi, è necessario strutturare uno skillset, ovvero un inventario di competenze hard e soft necessarie alla nuova modalità di lavoro e progettare un percorso formativo in grado di approfondire le tematiche relative.

Il percorso deve certamente includere moduli "hard" dedicati alla normativa, alle tecnologie ed alla sicurezza dei dati e dei luoghi; ma anche alle dinamiche gestionali, alla produttività e alla sua misurazione, alla revisione dei processi, al mindset e al cambiamento.

Poiché in fase di implementazione del lavoro agile le attività svolte dai collaboratori aziendali in smart working sono le stesse che si svolgono quotidianamente in presenza, inizialmente la formazione sulle competenze non è necessaria.

#### 4.4.Modalità e stato di implementazione del lavoro agile: i piani operativi

Nei paragrafi precedenti è stato descritto il percorso che sta seguendo l'Azienda per la transizione da un modello emergenziale ad una modalità ordinaria di utilizzo dell'istituto del lavoro agile.

Per pianificare le azioni da mettere in campo sotto il profilo organizzativo, tecnologico e formativo, i Direttori di UO sono stati invitati a mappare le attività che possono essere svolte in modalità agile, indicando i dipendenti potenzialmente interessati e per ognuno: macro attività, obiettivi assegnati ed indicatori di risultato, numero massimo di giornate mensili, luogo di lavoro, fasce orarie di contattabilità.

I Piani operativi di UO sono stati redatti dai direttori/coordinatori di diverse articolazioni organizzative aziendali:

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

Nel settore sanitario le proposte descritte nei piani operativi di UO sono diversificate:

- In alcuni casi le attività che possono essere effettuate da remoto sono marginali, quindi sono concentrate su pochissimi dipendenti per il quale è opportuno tutelare condizioni di salute specifiche (garantendo la priorità nell'accesso all'istituto prevista dai regolamenti).
- In altri casi le attività possono coinvolgere diversi dipendenti, ma in modo saltuario, per poche giornate al mese: il lavoratore (per lo più coordinatori del personale non dirigente, oppure dirigenti sanitari) concentrano in alcune giornate le attività che possono essere svolte da remoto; nei piani è stato stimato il numero massimo di giornate mensili per dipendente, ma è stato chiarito che lo strumento sarà utilizzato con un'adeguata flessibilità.
- Nel Dipartimento di Sanità Pubblica è stato particolarmente utilizzato il lavoro agile: è stato avviato per attività di inserimento dati correlata alla prevenzione del COVID-19, ma, una volta comprese le potenzialità dello strumento, ne è stato previsto l'ampliamento ad altre attività ordinarie (es: promozione della salute, registro tumori, sorveglianza nell'ambito di progetti regionali, analisi dati epidemiologici e reportistica, redazione documentazione qualità e accreditamento, rendicontazioni diverse...).

L'elenco delle attività che possono essere svolte in modalità agile potrebbe essere ampliato nel corso del triennio, nel caso vengano realizzate alcune condizioni descritte in alcuni piani operativi; per esempio l'UO Comunicazione presuppone un incremento dell'utilizzo dell'istituto del lavoro agile in funzione dello sviluppo dei nuovi social tematici aziendali oppure dei servizi telematici all'utenza; l'UO Medicina Legale ipotizza un possibile sviluppo del lavoro agile in correlazione alla progettazione, sviluppo ed implementazione di un applicativo per la gestione del contenzioso legale e di una piattaforma per la gestione della documentazione inviata dai patronati.

L'UO Accesso e Front Office correla lo sviluppo del lavoro agile alla dematerializzazione dei processi che ad oggi sono portati a termine con l'utilizzo di documentazione cartacea: questo tema rappresenta in realtà un fattore chiave per l'implementazione del lavoro agile per l'Azienda nel suo complesso. In generale viene ravvisato da diversi Direttori di UO quanto l'estensione del lavoro agile ad attività ulteriori, sia strettamente correlato con il potenziamento della dotazione tecnologica, per cui immaginano uno sviluppo dell'istituto nel triennio a condizione che si riescano a realizzare, ad esempio, interventi sulla rete delle telecomunicazioni (per il miglioramento dell'utilizzo delle piattaforme di video call e dei collegamenti telefonici verso i lavoratori in modalità agile), come evidenziato nel precedente paragrafo.

Nei piani operativi i Direttori hanno indicato l'elenco dei dipendenti potenzialmente coinvolti nel lavoro agile.

Abbiamo già evidenziato che, nella maggior parte delle attività di produzione di servizi sanitari, lo strumento del lavoro agile presenta evidenti limiti correlati alla necessità del contatto diretto con l'utente, anche se esistono ambiti di applicazione anche nel settore sanitario.

Per quanto riguarda il supporto tecnico amministrativo, l'elenco dei dipendenti coinvolti nel lavoro agile non copre l'intera platea degli operatori, per diverse motivazioni: in parte si tratta di ragioni organizzative (per le attività in esame non sussistono i requisiti indicati nei regolamenti e riportati al punto 2.2 del presente documento), tuttavia in diversi casi il dipendente stesso non ha manifestato interesse per lo strumento. Nei regolamenti è stabilito che l'accesso all'istituto abbia generalmente carattere volontario (salvo eventuali condizioni eccezionali specifiche correlate all'emergenza sanitaria): l'Azienda non ritiene opportuno forzare i dipendenti verso uno strumento nuovo che necessita un'introduzione graduale, preferendo invece supportare il cambiamento culturale nel modo migliore più efficace possibile, in modo da valorizzare la valenza strategica dello strumento quale leva motivazionale dei dipendenti e miglioramento dei processi produttivi. Una forzatura in questo senso potrebbe vanificare gli importanti vantaggi che il lavoro agile può apportare all'organizzazione nel suo complesso.

Va inoltre ricordato che i piani operativi descrivono la prima mappatura di una situazione in continua modificazione, che necessiterà di opportuni aggiornamenti; quindi il numero dei dipendenti indicati (così come le attività e ogni altro contenuto dei piani) è soggetto a modifiche nel triennio; il numero massimo di giornate mensili può variare in funzione delle esigenze organizzative: i regolamenti costruiscono un sistema improntato alla massima flessibilità, adeguata ad un'organizzazione complessa, che opera in un contesto estremamente mutevole ed imprevedibile (anche per le condizioni straordinarie della pandemia in corso) e che si sta avvicinando ad uno strumento nuovo di cui ancora dobbiamo comprendere appieno le modalità di utilizzo ottimale (al fine di massimizzarne i potenziali benefici).

Dopo avere chiarito i criteri con cui sono stati redatti i piani operativi, si riporta di seguito una tabella con il numero dei dipendenti (articolati per dipartimento) per i quali nei piani operativi è stato ipotizzato il ricorso al lavoro agile; il numero viene affiancato dal numero di dipendenti in servizio alla data del 31.05.21:



Programmazione del lavoro agile articolata per dipartimento:	Numero dipendenti lavoro agile	Numero dipendenti al 31.05.21	% dipendenti coinvolti
DIP. DI SALUTE MENTALE E DIPENDENZE PATOLOGICHE	21	365	6%
DIPARTIMENTO DELLA SICUREZZA	5	50	10%
DIPARTIMENTO DELLE FUNZIONI RADIOLOGICHE	1	160	1%
DIPARTIMENTO DI SANITA' PUBBLICA	64	139	46%
DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE ICT	26	27	96%
DIPARTIMENTO PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E ACCESSO	168	375	45%
DIPARTIMENTO RISORSE STRUMENTALI	53	128	41%
DIREZIONE	1	5	20%
DIREZIONE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	2	224	1%
DIREZIONE FARMACEUTICA	6	56	11%
DIREZIONE MEDICA	12	45	27%
DIPARTIMENTO CURE PRIMARIE	23	314	7%
Totale parziale dipendenti	382	1888	20%
ALTRI DIPARTIMENTI	0	2058	0%
<b>Totale dipendenti Azienda</b>	<b>382</b>	<b>3946</b>	

Tabella 5 – Numero dipendenti inseriti nei piani operativi di lavoro agile confrontati con il numero dei dipendenti complessivi per dipartimento di afferenza.

#### 4.5.Strumenti di rilevazione e di verifica dei risultati conseguiti

L'istituto del lavoro agile presuppone una transizione verso una logica di lavoro per assegnazione di obiettivi e monitoraggio dei risultati raggiunti, con un conseguente cambiamento culturale che richiede adeguati tempi di adattamento dell'organizzazione.

Nei piani operativi predisposti da ogni Direttore di UO, accanto all'elenco delle macro attività da svolgere, sono stati individuati gli indicatori di risultato che ogni responsabile ha elaborato per il monitoraggio dei risultati raggiunti. Negli accordi individuali che sottoscriveranno i dipendenti saranno riportati obiettivi, attività assegnate ed indicatori di risultato, insieme alle modalità che dovranno essere utilizzate per evidenziarne lo stato di avanzamento.

Questo meccanismo riguarda il monitoraggio dei risultati a livello di micro organizzazione. L'Azienda nel suo complesso deve poi monitorare lo stato di implementazione del lavoro agile, nell'ambito delle seguenti dimensioni:

<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>	
Assenza/Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	La Direzione Amministrativa ha costituito un gruppo di lavoro per il coordinamento organizzativo del lavoro agile.
Assenza/Presenza di un Help desk informatico	SI

<p>Assenza/Presenza di un Monitoraggio del lavoro agile</p>	<p>Nel corso dell'emergenza sanitaria, è stato monitorato settimanalmente il numero progressivo delle postazioni di lavoro agile attivate. Entro il 2021 occorre impiantare un sistema di controllo della corrispondenza tra accordi individuali sottoscritti e utilizzo effettivo delle causali di assenza "smart working" a cartellino da parte dei dipendenti che svolgono lavoro agile, con un monitoraggio periodico del numero dei dipendenti che usufruisce dello strumento; UO Risorse Umane invierà al gruppo di lavoro aziendale una reportistica per il monitoraggio.</p>
<p>% lavoratori agili effettivi / totale lavoratori % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali % giornate lavoro agile / giornate lavorative totali.</p>	<p>OIV ha proposto questi 3 indicatori per il monitoraggio dell'implementazione del lavoro agile in Azienda. Il software regionale per la Gestione delle Risorse Umane (GRU) dovrà essere adeguato per il calcolo di questi parametri.</p>
<p><b>SALUTE PROFESSIONALE</b></p>	
<p>% dirigenti/incarichi di funzione che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</p>	<p>Nel 2020 (anno di inizio dell'emergenza sanitaria COVID-19) la formazione ha subito rallentamenti e in particolare non sono stati attivati corsi di formazione specifici per il lavoro agile. L'UO Formazione implementa il monitoraggio degli indicatori elencati in questa sezione a decorrere dal 2021, non disponendo di una baseline.</p>
<p>% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</p>	
<p>% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno</p>	
<p><b>SALUTE DIGITALE</b></p>	
<p>N° pc portatili per lavoro agile N° docking station N° collegamenti VPN N° firme digitali</p>	<p>Nel 2020 l'UO Sistemi Informativi, telecomunicazioni e reingegnerizzazioni di processo ha monitorato il numero progressivo delle postazioni di lavoro agile attivate, con la tecnologia messa a disposizione (come descritto nei paragrafi precedenti). Nel 2021 occorre ideare e implementare un sistema di indicatori specifici, correlati allo sviluppo della dotazione tecnologica; sono qui indicati a titolo esemplificativo alcuni elementi da monitorare.</p>

Dopo il primo anno di sperimentazione dello strumento nel corso dell'emergenza, l'Azienda si pone l'obiettivo di un approccio sistemico nell'istituto del lavoro agile.

Pertanto è stato costituito il gruppo di lavoro (descritto nei precedenti paragrafi), che ha il mandato di verificare l'implementazione del lavoro agile in Azienda.

Periodicamente il gruppo di lavoro:

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

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

## Allegati

Regolamento per personale non dirigente:

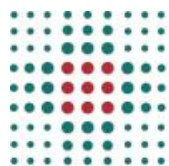


Regolamento  
aziendale sul lavoro a

Regolamento per dirigenza professionale tecnica amministrativa:



2021-07-02  
Regolamento azienda



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

# **Regolamento sul lavoro agile per la dirigenza professionale tecnico amministrativa**

Premessa .....	2
Fonti di riferimento .....	2
Articolo 1 – Definizione .....	2
Articolo 2 – Finalità.....	2
Articolo 3 – Ambito di applicazione e presupposti.....	3
Articolo 4 – Piani operativi delle attività .....	3
Articolo 5 – Criteri di accesso .....	4
Articolo 6 – Accordo individuale .....	4
Articolo 7 – Orario di lavoro e modalità di esecuzione della prestazione.....	5
Articolo 8 – Garanzie per il dirigente.....	7
Articolo 9 – Luoghi di lavoro.....	7
Articolo 10 – Controlli e sanzioni disciplinari .....	8
Articolo 11 – Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali .....	9
Articolo 12 – Programmazione modalità attuative del lavoro agile.....	9
Articolo 13 – Norma generale .....	9
Allegato A - Schema esemplificativo di Piano operativo delle attività.....	10
Allegato B - Manifestazione di disponibilità al lavoro agile .....	14
Allegato C - Integrazione al modulo di manifestazione di disponibilità al lavoro agile.....	15
Allegato D - Schema di accordo individuale .....	16

## Premessa

Nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19, sulla base delle indicazioni normative, l'Azienda USL di Piacenza ha messo in campo una procedura semplificata che ha consentito di attivare numerose postazioni di lavoro agile in diversi settori dell'organizzazione aziendale.

La Regione Emilia Romagna nel gennaio 2021 ha emanato 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"* (a seguito di confronto regionale con le OO.SS).

Sulla base delle indicazioni regionali, l'Azienda USL di Piacenza ha predisposto un regolamento aziendale per il personale della Dirigenza Professionale Tecnica e Amministrativa prevedendone un'implementazione graduale, al fine di non interrompere l'operatività delle postazioni di lavoro agile avviate con le modalità semplificate del periodo emergenziale ed arrivare progressivamente ad una modalità ordinaria di utilizzo dell'istituto, in armonia con il Regolamento recentemente adottato per il personale del Comparto.

## Fonti di riferimento

I riferimenti per la stesura del regolamento sono:

- Legge 7 agosto 2015 n. 124 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche"*, articolo 14;
- Legge 22 maggio 2017 n. 81 *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"*, capo II *"Lavoro agile"*;
- *"Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance"* (09.12.2020);
- *"Linee guida regionali per l'avvio di una sperimentazione per l'introduzione all'interno delle aziende ed enti del SSR dell'istituto dello smart working, secondo modalità ordinarie"* del 27.01.2021;
- Materiale del kit di riuso del *"Progetto finanziato nell'Open Community PA 2020 - Progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA)*, avente la Regione Emilia-Romagna come Ente capofila.
- D.L. 30 aprile 2021 n. 56 *"Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi"*, articolo 1.

## Articolo 1 - Definizione

Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di precisi vincoli orari o spaziali, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; è una modalità per aiutare il dirigente a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività, in accordo con quanto disciplinato dalla normativa vigente.

## Articolo 2 - Finalità

L'introduzione del lavoro agile all'interno delle aziende ed enti del SSR risponde alle seguenti finalità:

- sperimentare ed 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 portabili senza duplicazioni.

### Articolo 3 – Ambito di applicazione e presupposti

Lo smart working è uno strumento organizzativo che può essere utilizzato da tutti i dirigenti professionali tecnici ed amministrativi in servizio con rapporto di lavoro subordinato, che abbiano superato il periodo di prova.

Per l'attivazione dello smart working devono sussistere i requisiti minimi di seguito indicati:

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

### Articolo 4 – Piani operativi delle attività

L'accesso al lavoro agile avviene generalmente su base volontaria (salvo esigenze particolari legate all'emergenza sanitaria) e va modulato nell'ambito della complessiva organizzazione del servizio.

Il Responsabile della singola articolazione organizzativa predispone, in sede di mappatura delle attività (ossia la ricognizione dei processi di lavoro che possono essere svolti con modalità agile in coerenza con le esigenze di funzionalità della struttura e di erogazione dei servizi) 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, secondo l'Allegato A.

Nelle aziende sanitarie molti processi richiedono necessariamente la presenza fisica dei dipendenti nel luogo di lavoro, soprattutto quando finalizzati all'erogazione di un servizio all'utenza. Pertanto l'obbligo di effettuare la mappatura delle attività di cui sopra riguarda principalmente i dipartimenti di supporto e le direzioni tecniche, nonché eventuali settori di produzione in cui il lavoro agile sia stato attivato nel periodo emergenziale, infatti è possibile concedere l'attivazione di rapporti di lavoro agile anche in settori di produzione (ospedaliera e territoriale), nelle situazioni in cui sia valutato dal responsabile che il personale possa svolgere efficacemente le attività mediante tale strumento.

L'attivazione del lavoro agile è da ricondurre nell'ambito dell'implementazione di un piano di (ri)organizzazione delle attività di servizio correlato ai risultati di performance organizzativa, che tenga conto anche delle esigenze individuali dei lavoratori, attraverso lo sviluppo di piani formativi dedicati.

La validazione dei Piani operativi prevede anche il coinvolgimento dell'Unità operativa ICT, del Servizio di Prevenzione e Protezione e dell'Unità operativa Formazione.

## **Articolo 5 – Criteri di accesso**

L'attivazione dello smart working viene autorizzata dal Responsabile della singola articolazione organizzativa a seguito di richiesta presentata dal dirigente secondo il modello dell'Allegato B.

Il Responsabile della singola articolazione organizzativa nella modulazione dello smart working, riconosce la priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ovvero ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge n. 140/1992 (come indicato dall'art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017).

Ai fini dell'accesso prioritario allo smart working, sono presi in considerazione anche i seguenti elementi collegati alla condizione personale e/o familiare del dirigente:

- sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dirigente tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro;
- esigenze legate alla gestione di figli minori di anni 14 (anche in affidamento), in relazione al numero e all'età;
- esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;
- del tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro.

Nel caso non risulti possibile soddisfare tutte le richieste pervenute, il responsabile acquisisce le ulteriori informazioni contenute nel modulo dell'Allegato C, per tenere conto di ulteriori criteri di priorità. Il Responsabile chiede conferma al Servizio di Prevenzione e Protezione Aziendale delle condizioni di salute del dipendente che danno diritto di priorità e alle Risorse Umane del possesso degli altri requisiti.

Per garantire la tutela della privacy del dipendente, in nessun caso il Responsabile della singola articolazione organizzativa può richiedere documentazione non indispensabile.

Nei casi in cui la postazione di lavoro agile sia stata attivata prima dell'entrata in vigore del presente regolamento il dipendente presenta la richiesta seguendo le indicazioni del comma 1 del presente articolo entro la scadenza dello stato di emergenza.

Nei casi in cui non sia richiesta o sia negata la formalizzazione, il lavoro in modalità agile viene meno al cessare dello stato di emergenza.

## **Articolo 6 – Accordo individuale**

L'attivazione dello smart working richiede la sottoscrizione di un accordo individuale tra l'Azienda e il dirigente (Allegato D).



Tale accordo è soggetto all'obbligo di trasmissione attraverso apposita piattaforma informatica, "Cliclavoro", disponibile sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'accordo individuale contiene i seguenti elementi essenziali:

- una descrizione degli obiettivi assegnati e degli indicatori di risultato riferibili agli elementi di performance organizzativa del servizio di afferenza, da inserire in un contesto di programmazione fluida, che consenta di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze dell'amministrazione;
- la quantità massima delle giornate di lavoro fuori sede su base settimanale, mensile o annuale;
- le fasce orarie in cui il dipendente deve garantire la propria contattabilità (indicando con quali mezzi) da colleghi, superiori o stakeholder esterni; le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente di riferimento, se diverse da quelle consolidate;
- gli strumenti che il dirigente può/deve utilizzare;
- i tempi di riposo del dirigente e il diritto/dovere alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- la durata della modalità di lavoro in smart working, che in questa fase iniziale di sperimentazione si ritiene possa essere stabilita nella misura di un anno, eventualmente prorogabile in base agli esiti positivi della sperimentazione.

All'accordo è allegata l'informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in smart working. Il collaboratore deve prendere visione della stessa e accettare il regolamento aziendale sullo smart working, nonché il documento contenente le prescrizioni da osservare per la sicurezza e la custodia delle dotazioni informatiche e tecnologiche.

Le parti possono recedere, motivatamente, con un preavviso, di norma, non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'art.1 della legge 12 marzo 1999, n. 68 il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a 90 giorni. Si prevede quest'ultimo periodo di preavviso anche nel caso di lavoratori con figli di età inferiore ai 14 anni, al fine di favorire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di gestione dei figli.

## **Articolo 7 – Orario di lavoro e modalità di esecuzione della prestazione**

L'attuazione dello smart working non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al Dirigente, il quale "assicura la propria presenza giornaliera in servizio ed adegua la propria prestazione lavorativa alle esigenze dell'organizzazione ed all'espletamento dell'incarico svolto, nonché a quelle connesse con la corretta gestione ed il necessario coordinamento delle risorse umane", come indicato all'art. 13 del CCNL.

"Per sopravvenute e documentate esigenze di servizio, può essere revocata da parte del Responsabile l'approvazione della singola giornata di smart working, con possibilità in tal caso per il Dipendente di riprogrammare la giornata persa."<sup>1</sup>

Le modalità di esecuzione della prestazione vengono stabilite e descritte nel Piano Operativo delle attività e negli accordi individuali, e contemplano:

---

<sup>1</sup> Cit. Progetto VeLa

- giornate standard di presenza in sede in modalità “ordinaria” e giornate in cui l’attività è svolta in modalità smart working (settimanali o mensili), ferma restando la possibilità di modificare l’articolazione delle giornate sulla base di esigenze organizzative e/o personali, in un contesto di leale e trasparente collaborazione con i colleghi del team di lavoro e con il responsabile;
- per le giornate in cui la prestazione è svolta in modalità smart working, la contattabilità del dirigente è assicurata tramite gli strumenti di comunicazione in dotazione, durante la fascia di attività standard del servizio / Unità operativa; all’interno della fascia standard potranno essere individuate, in relazione alla natura delle attività svolte o delle esigenze organizzative evidenziate dal responsabile dell’UO, fasce orarie predeterminate, durante le quali il dirigente è tenuto ad essere disponibile e contattabile tramite gli strumenti aziendali (o personali se messi a disposizione), anche al fine di garantire un’ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento; a fronte di specifiche esigenze personali che non consentano al dirigente di essere disponibile e contattabile nelle fasce orarie concordate, potranno essere definite con il responsabile modalità alternative di organizzazione del lavoro per la relativa giornata;
- fra gli strumenti con cui il dirigente può essere contattato rientrano la partecipazione a conference call o a riunioni via web<sup>2</sup>;
- le modalità di verifica e di monitoraggio della prestazione;
- l’accordo individuale individua le misure tecnologiche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del dirigente dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Rispetto all’orario di lavoro e ad altri istituti di gestione del rapporto di lavoro, si richiamano le seguenti regole:

- le giornate lavorative in smart working non possono essere frazionate<sup>3</sup>;
- ogni mese, ancorché senza finalità di assolvimento di un debito orario, viene eseguito un algoritmo di calcolo delle ore timbrate in sede da parte del dirigente, il cui risultato viene riportato nel cartellino timbrature mensile: ai fini di questo conteggio, in corrispondenza della giornata di smart working viene sommato un numero di ore pari a 7 e 36 se il dirigente lavora su 5 giorni settimanali, oppure 6 e 20 se lavora su 6 giorni settimanali; tuttavia il dirigente adegua la propria prestazione lavorativa alle esigenze dell’organizzazione ed all’incarico svolto;
- il dirigente utilizza il portale del dipendente per inviare richiesta di autorizzazione di copertura della giornata con la causale “smartworking”;
- il dirigente deve fruire delle ferie annuali secondo la stessa programmazione dei dipendenti che non si avvalgono del lavoro agile. L’utilizzo dell’istituto non deve generare impropri residui di giornate di ferie;
- ove applicabili, il dirigente è obbligato a rispettare le norme sui riposi e comunque deve garantire un adeguato tempo di recupero psico fisico, nonché un’adeguata disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. A tal fine, al dirigente non è di norma consentito rendere la propria prestazione lavorativa dalle ore 20:00 alle ore 7:00, né di regola durante l’intera domenica, salvo particolari esigenze.

---

<sup>2</sup> Cit. Progetto VeLa

<sup>3</sup> Cit. Progetto VeLa

- il dirigente non effettua prestazioni di lavoro agile in giorni o orari non previsti nel proprio profilo (ad esempio non lavora nel weekend se il profilo è su 5 giorni);
- l'eventuale presenza in sede del dirigente per parte della giornata di smart working (ad esempio per esigenze non programmabili) implica la timbratura in entrata ed uscita, anche a tutela della sicurezza del dirigente stesso; nel caso, le timbrature acquisite a tale scopo non avranno rilevanza nei conteggi del cartellino;
- il dirigente è tenuto a compiere ulteriori giornate di presenza in sede oltre a quelle definite nel Piano operativo o nell'accordo individuale in relazione a specifiche esigenze straordinarie e/o impreviste, a fronte delle quali sia necessario garantire un servizio in presenza;
- eventuali occasionali e motivate modifiche alle giornate di rientro prestabilite dovranno essere preventivamente concordate con il Responsabile.

### **Articolo 8 – Garanzie per il dirigente**

L'Azienda promuove interventi formativi e informativi sulla conciliazione tempi di vita e di lavoro, sugli aspetti di work-life balance, di socializzazione organizzativa e in generale di interferenza e sovrapposizione tra tempo di lavoro e tempo di vita.

L'Azienda assicura ai dirigenti che si avvalgono delle modalità di smart working di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.

L'attivazione dello smart working non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative, contrattuali e dai contratti collettivi nazionali e integrativi relativi vigenti né sul trattamento economico in godimento.

La prestazione lavorativa resa con la modalità smart working è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali di lavoro ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio.

### **Articolo 9 – Luoghi di lavoro**

E' responsabilità del dirigente individuare, i luoghi (tra cui la propria abitazione o il proprio domicilio), idonei per lo svolgimento dell'attività lavorativa in smart working che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e, quindi, siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la propria incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza sul lavoro indicati dall'Azienda.

L'Azienda può individuare per lo svolgimento della prestazione di lavoro agile delle postazioni "satelliti" in spazi diversi dalla sede di lavoro aziendale, ovvero anche in amministrazioni diverse, a seguito di specifici accordi per l'utilizzo di spazi di coworking.

I luoghi di lavoro in modalità smart working sono preventivamente concordati con l'Azienda. Qualora si ravveda la necessità di variare la sede individuata, il dirigente avrà cura di concordarla con l'Azienda.

L'Azienda fornisce specifiche indicazioni agli smart worker nell'ambito della formazione obbligatoria e propedeutica all'avvio dello smart working in materia di sicurezza e salute per l'ottimale scelta di luoghi di lavoro idonei. Sarà inoltre dedicata attenzione al trattamento degli eventuali infortuni che dovessero occorrere durante lo svolgimento dell'attività lavorativa (riconoscimento dell'occasione di lavoro e definizione delle circostanze che configurano una situazione di rischio ambientale o rischio elettivo) o in itinere (con la precisazione che, per quest'ultimo, la valutazione sulle condizioni di rischio sarà effettuata dall'INAIL caso per caso, non essendo ancora stata maturata una casistica sufficiente per definire standard e criteri di riferimento certi).

Nelle giornate di lavoro presso la sede aziendale il dirigente si rende disponibile ad adeguare la propria collocazione lavorativa alle indicazioni che verranno fornite dall'Azienda, la quale può valutare anche l'utilizzo di openspace o spazi di coworking previamente individuati dal Responsabile e tecnologicamente adeguati; potrà anche non essere prevista l'assegnazione di una scrivania o stanza riservata. Saranno sempre garantiti spazi adeguati per la conservazione della documentazione necessaria allo svolgimento dell'attività e degli effetti personali.

Per le giornate di lavoro in sede viene garantito il trattamento normativo ordinario del CCNL, compresa la possibilità di accesso alla mensa. Nelle giornate in cui il dirigente non lavora in sede non sono riconosciuti buoni pasto, né è ammesso l'accesso alla mensa con il costo ridotto per dipendenti.

## **Articolo 10 - Controlli e sanzioni disciplinari**

Nel caso di mancato rispetto delle regole previste per l'esercizio dell'attività lavorativa, incluse quelle previste per l'utilizzo della strumentazione informatica, di quelle previste dal Codice di comportamento dell'Azienda, verranno applicate le sanzioni disciplinari indicate nel codice disciplinare vigente, in relazione alla gravità del comportamento.

Si richiama in particolare il Disciplinare sull'utilizzo degli strumenti aziendali e istruzioni in materia di trattamento dei dati personali, adottato con DDG 218/2019 e s.m.i..

In caso di utilizzo di dispositivi aziendali per il lavoro agile, il dirigente assegnatario del dispositivo è responsabile dell'uso appropriato dello stesso e, conseguentemente, anche della sua diligente conservazione. I dispositivi devono essere dotati di password di sicurezza (es. codice pin, segno di sblocco, touch id, etc.) che ne impedisca l'utilizzo da parte di soggetti non autorizzati.

Ogni dipendente deve inoltre adottare le necessarie e dovute cautele per assicurare la segretezza della password e, qualora ritenga che un soggetto non autorizzato possa esserne venuto a conoscenza, dovrà provvedere immediatamente a cambiarla dandone comunque comunicazione all'Unità operativa ICT. In caso di assenza, anche momentanea, dalla propria postazione di lavoro, devono essere adottate misure atte a escludere che soggetti non autorizzati possano acquisire la conoscenza di informazioni riservate o accedere alle banche dati, ad esempio scollegandosi o attivando un salvaschermo protetto da password.

E' fatto divieto di memorizzare in locale sulle stazioni di lavoro dati sensibili, che vanno salvati invece sui file server; nel caso in cui l'account sotto la propria responsabilità memorizzi anche solo per brevi periodi dati in locale sulla stazione di lavoro, dovrà gestire i requisiti minimi di sicurezza della stessa.

Gli strumenti di comunicazione aziendali concessi in uso dovranno essere utilizzati per fini esclusivamente istituzionali e connessi alla propria mansione e attività di servizio.

E' vietato l'utilizzo della posta elettronica per l'invio di dati sensibili.

Il dirigente, in conformità al Regolamento UE 679/2016 in materia di protezione dei dati personali, qualora abbia accesso alle proprie caselle di posta elettronica aziendali mediante uno strumento mobile (smartphone, tablet, notebook, etc.), sia aziendale che personale, dovrà prestare particolare cautela nella conservazione dei dispositivi a lui assegnati. L'eventuale perdita o sottrazione di uno di detti dispositivi costituisce una forma di "data breach", ovvero di violazione dei dati personali o, potrebbe costituire, comunque, un serio rischio per la conoscibilità a terzi non autorizzati dei dati personali in esso contenuti.

### **Articolo 11 - Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali**

Il dirigente ha diritto alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, anche se occorsi durante il percorso di andata e ritorno tra l'abitazione e il prescelto luogo di lavoro. È tutelato, quindi, anche l'infortunio in itinere, come per il resto del personale *"quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza"* (art. 23, comma 3, legge n. 81/2017).

### **Articolo 12 - Programmazione modalità attuative del lavoro agile**

Attraverso il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), l'Azienda individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15% dei dipendenti possa avvalersene.

Lo strumento ordinario per la programmazione delle posizioni di lavoro agile che possono essere istituite, in coerenza con le previsioni normative richiamate in premessa, è la mappatura delle attività, con aggiornamento periodico dei processi di lavoro, in coerenza con le esigenze di funzionalità della struttura e di erogazione dei servizi, nonché in base alla disponibilità dei dispositivi tecnologici ritenuti necessari.

Attraverso il POLA l'Azienda programma l'avvio e il graduale completamento all'interno delle diverse articolazioni organizzative della mappatura delle attività, stabilendo anche i relativi criteri di priorità.

### **Articolo 13 - Norma generale**

Per tutto quanto non previsto dal presente regolamento, relativamente ai diritti ed agli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni legislative, nei contratti collettivi nazionali di lavoro e nei contratti decentrati integrativi nonché al codice di comportamento aziendale.

\* \* \*

## Allegato A - Schema esemplificativo di Piano operativo delle attività

ANNO DI RIFERIMENTO: \_\_\_\_\_

COGNOME NOME

RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

SERVIZIO:

N. COMPLESSIVO DIPENDENTI ASSEGNATI: \_\_\_\_

- DI CUI N. DIPENDENTI RICHIEDENTI (O GIÀ) MODALITÀ SMARTWORKING: \_\_\_\_

Descrizione progettazione attività lavorative in smart working	
<b>Macro-attività lavorabili in SW</b>	Elenco delle macro-attività individuate all'interno del servizio attuabili in SW: 1) 2) 3) 4) 5) .....
<b>DESCRIZIONE PROGETTO SW</b>	Per ciascuna macro-attività operabile in SW, breve descrizione relativa a: sviluppo progettuale (obiettivi assegnati), dipendenti coinvolti. 1) 2) 3) 4) 5) .....

<b>Indicatori di risultato, monitoraggio degli obiettivi assegnati</b>	Descrivere per macro-attività gli indicatori di risultato attesi e le modalità che si intendono applicare per monitorare gli obiettivi assegnati:  1)  2)  3)  .....
--	--

**STRUMENTI TECNOLOGICI E FORMATIVI NECESSARI ALLO SVOLGIMENTO ATTIVITA' IN SW**

Necessità di particolari dotazioni strumentali tecnologiche (informatiche / telematiche)	Tipologia:  Per quali attività:
Necessità di particolari percorsi formativi	Tipologia:  Per quali operatori:

**ELEMENTI E REQUISITI ORGANIZZATIVI UTILI ALLA ATTUAZIONE SW**

<b>Dipendenti rientranti in criteri di priorità per lo SW (*), ovvero in possesso di altre condizioni personali / familiari che possono essere prese in considerazione (**)</b>	Elenco di eventuali smartworkers che posseggono uno o più requisiti prioritari : a) Nominativo                      Requisito/i :  b) Nominativo                      Requisito/i :  c) Nominativo                      Requisito/i :
---	--

<p><b>N° max giorni settimanali o mensili fuori sede;</b>  <b>Fasce orarie di contattabilità del personale in SW;</b></p>	<p>NUMERO MAX GIORNATE (valido per tutto il servizio o dettagliate per macro attività):</p> <p>1) Nr. giornate ____ (es. 8 gg /mese)                  2) Nr. giornate ____ (es. 4 gg /mese)                  3) .....</p> <p>FASCE ORARIE DI CONTATTABILITA' PREVISTE (valide per tutto il servizio o dettagliate per macro attività)</p> <p>1) Dalle ..... Alle .....</p> <p>2) Dalle ..... Alle .....</p>
<p><b>Sedi individuate per il personale in SW (proprio domicilio, altra sede territoriale aziendale diversa da quella del servizio, altro...)</b></p>	<p>Indicare la tipologia di sede alternativa individuata per gli smart workers:</p> <p>1)                  2)                  3)</p> <p>Particolari esigenze da specificare:</p>
<p>(*) CRITERI DI PRIORITA': lavoratrice nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ovvero ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge n. 140/1992 (art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017)</p> <p>(**) ELEMENTI COLLEGATI ALLA CONDIZIONE PERSONALE / FAMILIARE:</p>	
<p>A) Sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dipendente tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro</p> <p>B) esigenze di cura di figli minori di anni 14 (anche se adottati o in affidamento), in relazione al numero e all'età</p> <p>C) esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;</p> <p>D) maggior tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro, individuata in relazione alla distanza chilometrica (ad esempio):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E.1) Da 41 km e oltre</li> <li>- E.2) Da 21 a 40 km</li> <li>- E.3) Da 10 a 20 km</li> </ul>	
<p> </p>	



**Note e ulteriori considerazioni:**

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO : \_\_\_\_\_

DATA : \_\_\_\_\_

## Allegato B - Manifestazione di disponibilità al lavoro agile

Al Direttore dell'UO \_\_\_\_\_

Il dirigente \_\_\_\_\_ nato a \_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_ assegnato all'UO \_\_\_\_\_ dichiara di essere disponibile alla modalità di lavoro agile.

Dichiara inoltre di avere a disposizione adeguata connessione internet nel luogo in cui opera da remoto e di:

- di non necessitare di attrezzature informatiche aziendali
- ovvero di:
  - richiedere l'utilizzo di computer portatile aziendale
  - di configurare il notebook aziendale già a propria disposizione per il collegamento da remoto
  - di richiedere l'utilizzo di \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente

\_\_\_\_\_

## Allegato C - Integrazione al modulo di manifestazione di disponibilità al lavoro agile

Al Direttore dell'UO \_\_\_\_\_

Il dirigente \_\_\_\_\_ nato a \_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_ assegnato all'UO \_\_\_\_\_ dichiara di essere disponibile alla modalità di lavoro agile.

A tal fine dichiara di:

- di avere fornito all'SPP la documentazione sanitaria utile, per certificare di trovarsi in condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- ovvero di non trovarsi in condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- di avere nel proprio nucleo familiare un componente che presenta condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- ovvero di non avere nel proprio nucleo familiare un componente che presenta condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- di avere n° \_\_\_\_\_ figli con età inferiore a 14 anni
- ovvero di non avere figli con età inferiore a 14 anni
- di utilizzare i seguenti mezzi di trasporto per raggiungere la sede di lavoro \_\_\_\_\_, impiegando un tempo medio di percorrenza pari a \_\_\_\_\_ minuti .

Data \_\_\_\_\_

Firma del dirigente  
\_\_\_\_\_

## Allegato D - Schema di accordo individuale

\_\_(cognome e nome)\_\_\_\_\_, Direttore/Responsabile Struttura \_\_\_\_(denominazione struttura)\_\_\_\_\_

e

\_\_(cognome e nome)\_\_\_\_\_, nata/o il \_\_\_\_\_, (inserire cognome e nome e dati dipendente), dirigente presso \_\_\_\_\_ con qualifica di dirigente \_\_\_\_\_

Nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato in essere e fermo restando il trattamento economico e normativo attualmente applicato, le parti consensualmente decidono che con decorrenza dalla data di sottoscrizione del presente accordo (oppure, indicare la data esatta della decorrenza), sono modificate le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa del dirigente, adottando le modalità del *lavoro agile*, fino alla data del \_\_\_\_\_.

La prestazione lavorativa in modalità agile verrà svolta nel rispetto del vigente regolamento aziendale di disciplina del lavoro agile.

In particolare, si richiamano i seguenti aspetti:

- nelle giornate in cui la prestazione lavorativa è svolta in modalità agile all'esterno dei locali dell'Azienda, è responsabilità del collaboratore individuare, oltre agli spazi per i quali siano stati sottoscritti dall'Amministrazione appositi accordi per l'utilizzo di spazi di *coworking*, luoghi idonei per lo svolgimento dell'attività lavorativa che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio l'incolumità del collaboratore, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza;
- le giornate di lavoro fuori sede sono concordate con il Responsabile della struttura tenuto conto delle necessità di servizio e saranno integrate e/o modificate in relazione all'esigenza di assicurare l'ottimale svolgimento delle attività lavorative; nello specifico il dirigente lavorerà fuori sede al max \_\_\_\_\_ giornate al mese;
- nelle giornate in cui la prestazione lavorativa è svolta in modalità agile, in relazione alla natura delle attività svolte o delle esigenze organizzative evidenziate dal responsabile, sono individuate fasce orarie predeterminate, durante le quali il dirigente è tenuto ad essere disponibile e contattabile, anche al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi e con il dirigente responsabile: dalle \_\_\_\_\_ alle \_\_\_\_\_, mediante i seguenti strumenti (telefono aziendale, telefono personale, riunioni con piattaforme video, mail, ecc...): \_\_\_\_\_. A fronte di specifiche esigenze personali che non consentano al dipendente di essere disponibile e contattabile nelle fasce orarie concordate, potranno essere definite con il responsabile modalità

- alternative di organizzazione del lavoro per la relativa giornata (con eventuale richiesta di specifici permessi)
- il lavoratore si avvale del seguente supporto tecnologico (personale, collegamento VPN, computer portatile aziendale, telefono aziendale, ecc...): \_\_\_\_\_
- 
- gli obiettivi e le attività assegnate e i relativi indicatori di risultato sono: \_\_\_\_\_
- 
- per ogni attività/obiettivo sopraindicati, il dirigente si impegna ad evidenziarne lo stato di avanzamento, con le seguenti modalità (relazioni sintetiche sugli obiettivi raggiunti, momenti di briefing, mail con invio di documenti completati, report di attività...): \_\_\_\_\_
  - protezione e riservatezza dei dati: il/la dipendente, anche durante lo svolgimento della propria prestazione lavorativa in modalità agile, è tenuto a rispettare le regole vigenti in azienda sulla riservatezza e protezione dei dati elaborati ed utilizzati nell'ambito della prestazione lavorativa, sulle informazioni aziendali in suo possesso e su quelle disponibili sul sistema informativo, secondo le indicazioni fornite dall'azienda e della cui corretta e scrupolosa applicazione il/la dipendente stesso/a è responsabile. A tal fine si richiama al pieno rispetto delle *Policy* e delle direttive aziendali in materia di obbligo di riservatezza e corretto uso degli strumenti informatici. I trattamenti devono essere eseguiti nel rispetto dei principi di necessità, pertinenza e non eccedenza in relazione alle finalità degli stessi, per scopi espliciti, determinati e leciti, in applicazione delle istruzioni operative aziendali. Il/la dipendente si adopera inoltre per evitare che persone non autorizzate accedano a dati e informazioni riservati;
  - precisare eventuali forme di esercizio del potere direttivo e di controllo da parte del dirigente, se diverse da quelle in uso \_\_\_\_\_
- 
- le parti assicurano la massima disponibilità e partecipazione alle fasi di monitoraggio e a fornire ogni informazione richiesta;
  - le parti assicurano, ciascuna per quanto di competenza il rispetto del diritto dovere alla disconnessione;
  - le parti possono recedere, motivatamente, con un preavviso, di norma, non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'art. 1 della legge 68/1999 e di lavoratori con figli di età inferiori ai 14 anni, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni.

Il dipendente dichiara inoltre di:

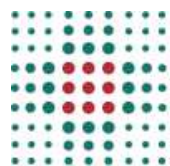
- aver preso visione del Regolamento aziendale di disciplina dello *Smart working* e dell'informativa sulla sicurezza dei lavoratori, qui allegati, dei quali la sottoscrizione del presente accordo costituisce piena accettazione.

Data: \_\_\_\_\_

Il dipendente

I Responsabile del Servizio

(firma) \_\_\_\_\_ (firma) \_\_\_\_\_



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

# Regolamento sul lavoro agile per il personale non dirigente

Premessa .....	2
Fonti di riferimento .....	2
Articolo 1 – Definizione .....	2
Articolo 2 – Finalità.....	2
Articolo 3 – Ambito di applicazione e presupposti.....	3
Articolo 4 – Piani operativi delle attività .....	3
Articolo 5 – Criteri di accesso .....	4
Articolo 6 – Accordo individuale .....	4
Articolo 7 – Orario di lavoro e modalità di esecuzione della prestazione.....	5
Articolo 8 – Garanzie per il lavoratore .....	7
Articolo 9 – Luoghi di lavoro.....	7
Articolo 10 – Controlli e sanzioni disciplinari .....	8
Articolo 11 – Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali .....	9
Articolo 12 – Programmazione modalità attuative del lavoro agile.....	9
Articolo 13 – Norma generale .....	10
Allegato A - Schema esemplificativo di Piano operativo delle attività.....	11
Allegato B - Manifestazione di disponibilità al lavoro agile .....	15
Allegato C - Integrazione al modulo di manifestazione di disponibilità al lavoro agile.....	16
Allegato D - Schema di accordo individuale .....	17

## Premessa

Nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19, sulla base delle indicazioni normative, l'Azienda USL di Piacenza ha messo in campo una procedura semplificata che ha consentito di attivare numerose postazioni di lavoro agile in diversi settori dell'organizzazione aziendale.

La Regione Emilia Romagna nel gennaio 2021 ha emanato 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"* (a seguito di confronto regionale con le OO.SS).

Sulla base delle indicazioni regionali, l'Azienda USL di Piacenza ha predisposto un regolamento aziendale prevedendone un'implementazione graduale, al fine di non interrompere l'operatività delle postazioni di lavoro agile avviate con le modalità semplificate del periodo emergenziale ed arrivare progressivamente ad una modalità ordinaria di utilizzo dell'istituto.

## Fonti di riferimento

I riferimenti per la stesura del regolamento sono:

- Legge 7 agosto 2015 n. 124 *"Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche"*, articolo 14;
- Legge 22 maggio 2017 n. 81 *"Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"*, capo II *"Lavoro agile"*;
- *"Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance"* (09.12.2020);
- *"Linee guida regionali per l'avvio di una sperimentazione per l'introduzione all'interno delle aziende ed enti del SSR dell'istituto dello smart working, secondo modalità ordinarie"* del 27.01.2021;
- Materiale del kit di riuso del *"Progetto finanziato nell'Open Community PA 2020 - Progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA),* avente la Regione Emilia-Romagna come Ente capofila.
- D.L. 30 aprile 2021 n. 56 *"Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi"*, articolo 1.

## Articolo 1 - Definizione

Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di precisi vincoli orari o spaziali, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro. Una modalità per aiutare il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività, in accordo con quanto disciplinato dalla normativa vigente.

## Articolo 2 - Finalità

L'introduzione del lavoro agile all'interno delle aziende ed enti del SSR risponde alle seguenti finalità:

- sperimentare ed 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 portabili senza duplicazioni.

### Articolo 3 – Ambito di applicazione e presupposti

Lo smart working è uno strumento organizzativo che può essere utilizzato da tutti i dipendenti dell'Azienda in servizio con rapporto di lavoro subordinato, che abbiano superato il periodo di prova.

Per l'attivazione dello smart working devono sussistere i requisiti minimi 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 aziendale;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati ed in piena autonomia;
- è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati;
- l'attività in modalità agile è pienamente compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura;
- le condizioni in cui viene svolta l'attività fuori sede consentono di garantire adeguatamente la tutela dei dati personali trattati.

### Articolo 4 – Piani operativi delle attività

L'accesso al lavoro agile avviene generalmente su base volontaria (salvo esigenze particolari legate all'emergenza sanitaria) e va modulato nell'ambito della complessiva organizzazione del servizio.

Il Responsabile della singola articolazione organizzativa predispone, in sede di mappatura delle attività (ossia la ricognizione dei processi di lavoro che possono essere svolti con modalità agile in coerenza con le esigenze di funzionalità della struttura e di erogazione dei servizi) 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, secondo l'Allegato A.

Nelle aziende sanitarie molti processi richiedono necessariamente la presenza fisica dei dipendenti nel luogo di lavoro, soprattutto quando finalizzati all'erogazione di un servizio all'utenza. Pertanto l'obbligo di effettuare la mappatura delle attività di cui sopra riguarda principalmente i dipartimenti di supporto e le direzioni tecniche, nonché eventuali settori di produzione in cui il lavoro agile sia stato attivato nel periodo emergenziale, infatti è possibile concedere l'attivazione di rapporti di lavoro agile anche in settori di produzione (ospedaliera e territoriale), nelle situazioni in cui sia valutato dal responsabile che il personale possa svolgere efficacemente le attività mediante tale strumento.

L'attivazione del lavoro agile è da ricondurre nell'ambito dell'implementazione di un piano di (ri)organizzazione delle attività di servizio correlato ai risultati di performance organizzativa, che tenga conto anche delle esigenze individuali dei lavoratori, attraverso lo sviluppo di piani formativi dedicati.



La validazione dei Piani operativi prevede anche il coinvolgimento dell'Unità operativa ICT, del Servizio di Prevenzione e Protezione e dell'Unità operativa Formazione.

## Articolo 5 – Criteri di accesso

L'attivazione dello smart working viene autorizzata dal Responsabile della singola articolazione organizzativa a seguito di richiesta presentata dal dipendente secondo il modello dell'Allegato B.

Il Responsabile della singola articolazione organizzativa nella modulazione dello smart working, riconosce la priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ovvero ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge n. 140/1992 (come indicato dall'art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017).

Ai fini dell'accesso prioritario allo smart working, sono presi in considerazione anche i seguenti elementi collegati alla condizione personale e/o familiare del lavoratore:

- sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dipendente tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro;
- esigenze legate alla gestione di figli minori di anni 14 (anche in affidamento), in relazione al numero e all'età;
- esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;
- del tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro.

Nel caso non risulti possibile soddisfare tutte le richieste pervenute, il responsabile acquisisce le ulteriori informazioni contenute nel modulo dell'Allegato C, per tenere conto di ulteriori criteri di priorità. Il Responsabile chiede conferma al Servizio di Prevenzione e Protezione Aziendale delle condizioni di salute del dipendente che danno diritto di priorità e alle Risorse Umane del possesso degli altri requisiti.

Per garantire la tutela della privacy del dipendente, in nessun caso il Responsabile della singola articolazione organizzativa può richiedere documentazione non indispensabile.

Nei casi in cui la postazione di lavoro agile sia stata attivata prima dell'entrata in vigore del presente regolamento il dipendente presenta la richiesta seguendo le indicazioni del comma 1 del presente articolo entro la scadenza dello stato di emergenza.

Nei casi in cui non sia richiesta o sia negata la formalizzazione, il lavoro in modalità agile viene meno al cessare dello stato di emergenza.

## Articolo 6 – Accordo individuale

L'attivazione dello smart working richiede la sottoscrizione di un accordo individuale tra l'Azienda e il dipendente (Allegato D).

Tale accordo è soggetto all'obbligo di trasmissione attraverso apposita piattaforma informatica, "Cliclavoro", disponibile sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'accordo individuale contiene i seguenti elementi essenziali:

- una descrizione degli obiettivi assegnati e degli indicatori di risultato riferibili agli elementi di performance organizzativa del servizio di afferenza, da inserire in un contesto di programmazione fluida, che consenta di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze dell'amministrazione;
- la quantità massima delle giornate di lavoro fuori sede su base settimanale, mensile o annuale;
- le fasce orarie in cui il dipendente deve garantire la propria contattabilità (indicando con quali mezzi) da colleghi, superiori o utenza; le forme di esercizio del potere direttivo del dirigente di riferimento, se diverse da quelle consolidate;
- gli strumenti che il lavoratore può/deve utilizzare;
- i tempi di riposo del lavoratore e il diritto/dovere alla disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- la durata della modalità di lavoro in smart working, che in questa fase iniziale di sperimentazione si ritiene possa essere stabilita nella misura di un anno, eventualmente prorogabile in base agli esiti positivi della sperimentazione.

All'accordo è allegata l'informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in smart working. Il collaboratore deve prendere visione della stessa e accettare il regolamento aziendale sullo smart working, nonché il documento contenente le prescrizioni da osservare per la sicurezza e la custodia delle dotazioni informatiche e tecnologiche.

Le parti possono recedere, motivatamente, con un preavviso, di norma, non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'art.1 della legge 12 marzo 1999, n. 68 il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a 90 giorni. Si prevede quest'ultimo periodo di preavviso anche nel caso di lavoratori con figli di età inferiore ai 14 anni, al fine di favorire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle esigenze di gestione dei figli.

## **Articolo 7 – Orario di lavoro e modalità di esecuzione della prestazione**

L'attuazione dello smart working non modifica la regolamentazione dell'orario di lavoro applicata al Lavoratore, il quale farà riferimento al "normale orario di lavoro" (full-time o part-time) con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie dello smart working nel rispetto dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione, nonché della disciplina in tema di pause e riposi.

"Per sopravvenute e documentate esigenze di servizio, può essere revocata da parte del Responsabile l'approvazione della singola giornata di smart working, con possibilità in tal caso per il Dipendente di riprogrammare la giornata persa."<sup>1</sup>

Le modalità di esecuzione della prestazione vengono stabilite e descritte nel Piano Operativo delle attività e negli accordi individuali, e contemplanò:

- giornate standard di presenza in sede in modalità "ordinaria" e giornate in cui l'attività è svolta in modalità smart working (settimanali o mensili), ferma restando la possibilità di modificare l'articolazione delle giornate sulla base di esigenze organizzative e/o personali, in un contesto di leale e trasparente collaborazione con i colleghi del team di lavoro e con il responsabile;

---

<sup>1</sup> Cit. Progetto VeLa

- variazioni alle articolazioni dell'orario settimanale (nell'ottica di ottimizzazione e di efficace uso degli spazi/postazioni di lavoro sono consentite variazioni sull'orario settimanale precedentemente depositato dai lavoratori);
- per le giornate in cui la prestazione è svolta in modalità smart working, la contattabilità del lavoratore è assicurata tramite gli strumenti di comunicazione in dotazione, durante la fascia di attività standard del servizio / Unità operativa; all'interno della fascia standard potranno essere individuate, in relazione alla natura delle attività svolte (ad es. per assicurare lo svolgimento di attività che prevedono orari resi noti all'utenza) o delle esigenze organizzative evidenziate dal responsabile, fasce orarie predeterminate, durante le quali il dipendente è tenuto ad essere disponibile e contattabile tramite gli strumenti aziendali (o personali se messi a disposizione), anche al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi e con il dirigente responsabile; a fronte di specifiche esigenze personali che non consentano al dipendente di essere disponibile e contattabile nelle fasce orarie concordate, potranno essere definite con il responsabile modalità alternative di organizzazione del lavoro per la relativa giornata; è comunque prevista la possibilità di riconoscere permessi orari per particolari esigenze (es: permessi art. 37 per motivi personali, permessi RSU, ecc...);
- fra gli strumenti con cui il lavoratore può essere contattato rientrano la partecipazione a conference call o a riunioni via web<sup>2</sup>;
- le modalità di verifica e di monitoraggio della prestazione;
- l'accordo individuale individua le misure tecnologiche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Rispetto all'orario di lavoro e ad altri istituti di gestione del rapporto di lavoro, si richiamano le seguenti regole:

- per le giornate di smart working è riconosciuto l'orario di lavoro convenzionale stabilito dalla disciplina contrattuale (personale del comparto: 7h12'/6h; personale dirigente 7h36'/6h20' a seconda che l'orario di servizio sia distribuito su 5 o 6 giorni settimanali);
- nelle giornate di lavoro agile è escluso il ricorso a prestazioni di lavoro straordinario (e di lavoro supplementare);<sup>3</sup> per dare risposta ad esigenze di particolare rilevanza nel corso dell'emergenza sanitaria, eventuali casi eccezionali saranno valutati ed espressamente autorizzati dalla Direzione Aziendale;
- le giornate lavorative in smart working non possono essere frazionate<sup>4</sup>;
- il lavoratore utilizza il portale del dipendente per inviare richiesta di autorizzazione alla copertura del debito orario con la causale "smartworking";
- per le giornate di smart working non sono previste prestazioni aggiuntive, né indennità di presenza quali notturno o festivo o altre indennità per particolari condizioni di lavoro legate alla presenza in servizio (es: turno, terapia intensiva, malattie infettive, ADI, ecc.);
- il lavoratore deve fruire delle ferie annuali secondo la stessa programmazione dei dipendenti che non si avvalgono del lavoro agile. L'utilizzo dell'istituto non deve generare impropri residui di giornate di ferie;

---

<sup>2</sup> Cit. Progetto VeLa

<sup>3</sup> Cit. Progetto VeLa

<sup>4</sup> Cit. Progetto VeLa

- il lavoratore è obbligato a rispettare le norme sui riposi previste dalla legge e dal contratto collettivo e, in particolare, ad effettuare almeno 11 ore consecutive al giorno ed almeno 24 ore consecutive ogni sette giorni (di regola coincidenti con la domenica, calcolate come media in un periodo non superiore a 14 giorni) di riposo e disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. A tal fine, al lavoratore non è di norma consentito rendere la propria prestazione lavorativa dalle ore 20:00 alle ore 7:00, né di regola durante l'intera domenica, salvo particolari esigenze e fermo in ogni caso il recupero dei riposi<sup>5</sup>
- il lavoratore non effettua prestazioni di lavoro agile in giorni o orari non previsti nel proprio profilo orario (ad esempio non lavora nel weekend se il profilo è su 5 giorni);
- l'eventuale presenza in sede del lavoratore per parte della giornata di smart working (ad esempio per esigenze non programmabili) non modifica l'orario convenzionale riconosciuto; il lavoratore dovrà comunque timbrare, anche a tutela della sicurezza del lavoratore stesso; nel caso, le timbrature acquisite a tale scopo non avranno rilevanza ai fini del computo dell'orario di lavoro;
- nel caso di un prolungato malfunzionamento che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità smart working, il lavoratore potrà essere richiamato in sede per assicurare la continuità della prestazione lavorativa;
- il lavoratore è tenuto a compiere ulteriori giornate di presenza in sede oltre a quelle definite nel Piano operativo o nell'accordo individuale in relazione a specifiche esigenze straordinarie e/o impreviste, a fronte delle quali sia necessario garantire un servizio in presenza;
- eventuali occasionali e motivate modifiche alle giornate di rientro prestabilite dovranno essere preventivamente concordate con il Responsabile.

## Articolo 8 – Garanzie per il lavoratore

L'Azienda promuove interventi formativi e informativi sulla conciliazione tempi di vita e di lavoro, sugli aspetti di work-life balance, di socializzazione organizzativa e in generale di interferenza e sovrapposizione tra tempo di lavoro e tempo di vita.

L'Azienda assicura ai dipendenti che si avvalgono delle modalità di smart working di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera.

L'attivazione dello smart working non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative, contrattuali e dai contratti collettivi nazionali e integrativi relativi vigenti né sul trattamento economico in godimento.

La prestazione lavorativa resa con la modalità smart working è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali di lavoro ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio.

## Articolo 9 – Luoghi di lavoro

E' responsabilità del lavoratore individuare, i luoghi (tra cui la propria abitazione o il proprio domicilio), idonei per lo svolgimento dell'attività lavorativa in smart working che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e

---

<sup>5</sup> Cit. Progetto VeLa

riservatezza e, quindi, siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio la propria incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza sul lavoro indicati dall'Azienda.

L'Azienda può individuare per lo svolgimento della prestazione di lavoro agile delle postazioni "satelliti" in spazi diversi dalla sede di lavoro aziendale, ovvero anche in amministrazioni diverse, a seguito di specifici accordi per l'utilizzo di spazi di coworking.

I luoghi di lavoro in modalità smart working sono preventivamente concordati con l'Azienda. Qualora si ravveda la necessità di variare la sede individuata, il lavoratore avrà cura di concordarla con l'Azienda.

L'Azienda fornisce specifiche indicazioni agli smart worker nell'ambito della formazione obbligatoria e propedeutica all'avvio dello smart working in materia di sicurezza e salute per l'ottimale scelta di luoghi di lavoro idonei. Sarà inoltre dedicata attenzione al trattamento degli eventuali infortuni che dovessero occorrere durante lo svolgimento dell'attività lavorativa (riconoscimento dell'occasione di lavoro e definizione delle circostanze che configurano una situazione di rischio ambientale o rischio elettivo) o in itinere (con la precisazione che, per quest'ultimo, la valutazione sulle condizioni di rischio sarà effettuata dall'INAIL caso per caso, non essendo ancora stata maturata una casistica sufficiente per definire standard e criteri di riferimento certi).

Nelle giornate di lavoro presso la sede aziendale il lavoratore si rende disponibile ad adeguare la propria collocazione lavorativa alle indicazioni che verranno fornite dall'Azienda, la quale può valutare anche l'utilizzo di openspace o spazi di coworking previamente individuati dal Responsabile e tecnologicamente adeguati; potrà anche non essere prevista l'assegnazione di una scrivania o stanza riservata. Saranno sempre garantiti spazi adeguati per la conservazione della documentazione necessaria allo svolgimento dell'attività e degli effetti personali.

Per le giornate di lavoro in sede viene garantito il trattamento normativo ordinario del CCNL, compresa la possibilità di accesso alla mensa. Nelle giornate in cui il dipendente non lavora in sede non sono riconosciuti buoni pasto, né è ammesso l'accesso alla mensa con il costo ridotto per dipendenti.

## **Articolo 10 - Controlli e sanzioni disciplinari**

Nel caso di mancato rispetto delle regole previste per l'esercizio dell'attività lavorativa, incluse quelle previste per l'utilizzo della strumentazione informatica, di quelle previste dal Codice di comportamento dell'Azienda, verranno applicate le sanzioni disciplinari indicate nel codice disciplinare vigente, in relazione alla gravità del comportamento.

Si richiama in particolare il Disciplinare sull'utilizzo degli strumenti aziendali e istruzioni in materia di trattamento dei dati personali, adottato con DDG 218/2019 e s.m.i..

In caso di utilizzo di dispositivi aziendali per il lavoro agile, il dipendente assegnatario del dispositivo è responsabile dell'uso appropriato dello stesso e, conseguentemente, anche della sua diligente conservazione. I dispositivi devono essere dotati di password di sicurezza (es. codice pin, segno di sblocco, touch id, etc.) che ne impedisca l'utilizzo da parte di soggetti non autorizzati.

Ogni dipendente deve inoltre adottare le necessarie e dovute cautele per assicurare la segretezza della password e, qualora ritenga che un soggetto non autorizzato possa esserne venuto a conoscenza, dovrà

provvedere immediatamente a cambiarla dandone comunque comunicazione all'Unità operativa ICT. In caso di assenza, anche momentanea, dalla propria postazione di lavoro, devono essere adottate misure atte a escludere che soggetti non autorizzati possano acquisire la conoscenza di informazioni riservate o accedere alle banche dati, ad esempio scollegandosi o attivando un salvaschermo protetto da password.

E' fatto divieto di memorizzare in locale sulle stazioni di lavoro dati sensibili, che vanno salvati invece sui file server; nel caso in cui l'account sotto la propria responsabilità memorizzi anche solo per brevi periodi dati in locale sulla stazione di lavoro, dovrà gestire i requisiti minimi di sicurezza della stessa.

Gli strumenti di comunicazione aziendali concessi in uso dovranno essere utilizzati per fini esclusivamente istituzionali e connessi alla propria mansione e attività di servizio.

E' vietato l'utilizzo della posta elettronica per l'invio di dati sensibili.

Il lavoratore, in conformità al Regolamento UE 679/2016 in materia di protezione dei dati personali, qualora abbia accesso alle proprie caselle di posta elettronica aziendali mediante uno strumento mobile (smartphone, tablet, notebook, etc.), sia aziendale che personale, dovrà prestare particolare cautela nella conservazione dei dispositivi a lui assegnati. L'eventuale perdita o sottrazione di uno di detti dispositivi costituisce una forma di "data breach", ovvero di violazione dei dati personali o, potrebbe costituire, comunque, un serio rischio per la conoscibilità a terzi non autorizzati dei dati personali in esso contenuti.

## **Articolo 11 - Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali**

Il lavoratore ha diritto alla tutela contro le malattie professionali e gli infortuni sul lavoro dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali, anche se occorsi durante il percorso di andata e ritorno tra l'abitazione e il prescelto luogo di lavoro. È tutelato, quindi, anche l'infortunio in itinere, come per il resto del personale *"quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza"* (art. 23, comma 3, legge n. 81/2017).

## **Articolo 12 - Programmazione modalità attuative del lavoro agile**

Attraverso il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), l'Azienda individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15% dei dipendenti possa avvalersene.

Lo strumento ordinario per la programmazione delle posizioni di lavoro agile che possono essere istituite, in coerenza con le previsioni normative richiamate in premessa, è la mappatura delle attività, con aggiornamento periodico dei processi di lavoro, in coerenza con le esigenze di funzionalità della struttura e di erogazione dei servizi, nonché in base alla disponibilità dei dispositivi tecnologici ritenuti necessari.

Attraverso il POLA l'Azienda programma l'avvio e il graduale completamento all'interno delle diverse articolazioni organizzative della mappatura delle attività, stabilendo anche i relativi criteri di priorità.

### **Articolo 13 - Norma generale**

Per tutto quanto non previsto dal presente regolamento, relativamente ai diritti ed agli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro, si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni legislative, nei contratti collettivi nazionali di lavoro e nei contratti decentrati integrativi nonché al codice di comportamento aziendale.

\* \* \*

## Allegato A - Schema esemplificativo di Piano operativo delle attività

ANNO DI RIFERIMENTO: \_\_\_\_\_

COGNOME NOME

RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

SERVIZIO:

N. COMPLESSIVO DIPENDENTI ASSEGNATI: \_\_\_\_

- DI CUI N. DIPENDENTI RICHIEDENTI (O GIÀ) MODALITÀ SMARTWORKING: \_\_\_\_\_

Descrizione progettazione attività lavorative in smart working	
<b>Macro-attività lavorabili in SW</b>	Elenco delle macro-attività individuate all'interno del servizio attuabili in SW: 1) 2) 3) 4) 5) .....
<b>DESCRIZIONE PROGETTO SW</b>	Per ciascuna macro-attività operabile in SW, breve descrizione relativa a: sviluppo progettuale (obiettivi assegnati), dipendenti coinvolti. 1) 2) 3) 4) 5) .....



<b>Indicatori di risultato, monitoraggio degli obiettivi assegnati</b>	Descrivere per macro-attività gli indicatori di risultato attesi e le modalità che si intendono applicare per monitorare gli obiettivi assegnati:  1)  2)  3)  .....
--	--

**STRUMENTI TECNOLOGICI E FORMATIVI NECESSARI ALLO SVOLGIMENTO ATTIVITA' IN SW**

Necessità di particolari dotazioni strumentali tecnologiche (informatiche / telematiche)	Tipologia:  Per quali attività:
Necessità di particolari percorsi formativi	Tipologia:  Per quali operatori:

**ELEMENTI E REQUISITI ORGANIZZATIVI UTILI ALLA ATTUAZIONE SW**

<b>Dipendenti rientranti in criteri di priorità per lo SW (*), ovvero in possesso di altre condizioni personali / familiari che possono essere prese in considerazione (**)</b>	Elenco di eventuali smartworkers che posseggono uno o più requisiti prioritari : a) Nominativo                      Requisito/i :  b) Nominativo                      Requisito/i :  c) Nominativo                      Requisito/i :
---	--

<p><b>N° max giorni settimanali o mensili fuori sede;</b>  <b>Fasce orarie di contattabilità del personale in SW;</b></p>	<p>NUMERO MAX GIORNATE (valido per tutto il servizio o dettagliate per macro attività):</p> <p>1) Nr. giornate ____ (es. 8 gg /mese)                  2) Nr. giornate ____ (es. 4 gg /mese)                  3) .....</p> <p>FASCE ORARIE DI CONTATTABILITA' PREVISTE (valide per tutto il servizio o dettagliate per macro attività)</p> <p>1) Dalle ..... Alle .....</p> <p>2) Dalle ..... Alle .....</p>				
<p><b>Sedi individuate per il personale in SW (proprio domicilio, altra sede territoriale aziendale diversa da quella del servizio, altro...)</b></p>	<p>Indicare la tipologia di sede alternativa individuata per gli smart workers:</p> <p>1)                  2)                  3)</p> <p>Particolari esigenze da specificare:</p>				
<p>(*) CRITERI DI PRIORITA': lavoratrice nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ovvero ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge n. 140/1992 (art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017)</p> <p>(**) ELEMENTI COLLEGATI ALLA CONDIZIONE PERSONALE / FAMILIARE:</p>					
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="185 1473 1415 1541">A) Sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dipendente tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro</td> </tr> <tr> <td data-bbox="185 1541 1415 1608">B) esigenze di cura di figli minori di anni 14 (anche se adottati o in affidamento), in relazione al numero e all'età</td> </tr> <tr> <td data-bbox="185 1608 1415 1641">C) esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="185 1641 1415 1854">                     D) maggior tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro, individuata in relazione alla distanza chilometrica (ad esempio):                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- E.1) Da 41 km e oltre</li> <li>- E.2) Da 21 a 40 km</li> <li>- E.3) Da 10 a 20 km</li> </ul> </td> </tr> </table>		A) Sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dipendente tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro	B) esigenze di cura di figli minori di anni 14 (anche se adottati o in affidamento), in relazione al numero e all'età	C) esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;	D) maggior tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro, individuata in relazione alla distanza chilometrica (ad esempio): <ul style="list-style-type: none"> <li>- E.1) Da 41 km e oltre</li> <li>- E.2) Da 21 a 40 km</li> <li>- E.3) Da 10 a 20 km</li> </ul>
A) Sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dipendente tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro					
B) esigenze di cura di figli minori di anni 14 (anche se adottati o in affidamento), in relazione al numero e all'età					
C) esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;					
D) maggior tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro, individuata in relazione alla distanza chilometrica (ad esempio): <ul style="list-style-type: none"> <li>- E.1) Da 41 km e oltre</li> <li>- E.2) Da 21 a 40 km</li> <li>- E.3) Da 10 a 20 km</li> </ul>					

***Note e ulteriori considerazioni:***

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO : \_\_\_\_\_

DATA : \_\_\_\_\_

## Allegato B - Manifestazione di disponibilità al lavoro agile

Al Direttore/coordinatore dell'UO \_\_\_\_\_

Il dipendente \_\_\_\_\_ nato a \_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_ assegnato all'UO \_\_\_\_\_ dichiara di essere disponibile alla modalità di lavoro agile.

Dichiara inoltre di avere a disposizione adeguata connessione internet nel luogo in cui opera da remoto e di:

- di non necessitare di attrezzature informatiche aziendali
- ovvero di:
  - richiedere l'utilizzo di computer portatile aziendale
  - di configurare il notebook aziendale già a propria disposizione per il collegamento da remoto
  - di richiedere l'utilizzo di \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Firma del dipendente

\_\_\_\_\_

## Allegato C - Integrazione al modulo di manifestazione di disponibilità al lavoro agile

Al Direttore/coordinatore dell'UO \_\_\_\_\_

Il dipendente \_\_\_\_\_ nato a \_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_ assegnato all'UO \_\_\_\_\_ dichiara di essere disponibile alla modalità di lavoro agile.

A tal fine dichiara di:

- di avere fornito all'SPP la documentazione sanitaria utile, per certificare di trovarsi in condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- ovvero di non trovarsi in condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- di avere nel proprio nucleo familiare un componente che presenta condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- ovvero di non avere nel proprio nucleo familiare un componente che presenta condizioni di salute che diano priorità al lavoro agile
- di avere n° \_\_\_\_\_ figli con età inferiore a 14 anni
- ovvero di non avere figli con età inferiore a 14 anni
- di utilizzare i seguenti mezzi di trasporto per raggiungere la sede di lavoro \_\_\_\_\_, impiegando un tempo medio di percorrenza pari a \_\_\_\_\_ minuti .

Data \_\_\_\_\_

Firma del dipendente

\_\_\_\_\_

## Allegato D - Schema di accordo individuale

\_\_(cognome e nome)\_\_\_\_\_, Direttore/Responsabile Struttura \_\_\_\_(denominazione struttura)\_\_\_\_\_

e

\_\_(cognome e nome)\_\_\_\_\_, nata/o il\_\_\_\_\_, (inserire cognome e nome e dati dipendente),  
dipendente presso \_\_\_\_\_ con qualifica di \_\_\_\_\_

Nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato in essere e fermo restando il trattamento economico e normativo attualmente applicato, le parti consensualmente decidono che con decorrenza dalla data di sottoscrizione del presente accordo (oppure, indicare la data esatta della decorrenza), sono modificate le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa del dipendente, adottando le modalità del *lavoro agile*, fino alla data del \_\_\_\_\_.

La prestazione lavorativa in modalità agile verrà svolta nel rispetto del vigente regolamento aziendale di disciplina del lavoro agile.

In particolare, si richiamano i seguenti aspetti:

- nelle giornate in cui la prestazione lavorativa è svolta in modalità agile all'esterno dei locali dell'Azienda, è responsabilità del collaboratore individuare, oltre agli spazi per i quali siano stati sottoscritti dall'Amministrazione appositi accordi per l'utilizzo di spazi di *coworking*, luoghi idonei per lo svolgimento dell'attività lavorativa che, tenuto conto delle mansioni svolte e secondo un criterio di ragionevolezza, rispondano ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza e quindi siano idonei all'uso abituale di supporti informatici, non mettano a rischio l'incolumità del collaboratore, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati nell'espletamento delle proprie mansioni e rispondano ai parametri di sicurezza;
- le giornate di lavoro fuori sede sono concordate con il Responsabile della struttura tenuto conto delle necessità di servizio e saranno integrate e/o modificate in relazione all'esigenza di assicurare l'ottimale svolgimento delle attività lavorative; nello specifico il lavoratore lavorerà fuori sede al max \_\_\_\_\_ giornate al mese;
- nelle giornate in cui la prestazione lavorativa è svolta in modalità agile, in relazione alla natura delle attività svolte o delle esigenze organizzative evidenziate dal responsabile, sono individuate fasce orarie predeterminate, durante le quali il dipendente è tenuto ad essere disponibile e contattabile, anche al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi e con il dirigente responsabile: dalle \_\_\_\_\_ alle \_\_\_\_\_, mediante i seguenti strumenti (telefono aziendale, telefono personale, riunioni con piattaforme video, mail, ecc...): \_\_\_\_\_. A fronte di specifiche esigenze personali che non consentano al dipendente di essere disponibile e contattabile nelle fasce orarie concordate, potranno essere definite con il responsabile modalità

- alternative di organizzazione del lavoro per la relativa giornata (con eventuale richiesta di specifici permessi)
- il lavoratore si avvale del seguente supporto tecnologico (personale, collegamento VPN, computer portatile aziendale, telefono aziendale, ecc...): \_\_\_\_\_
- 
- gli obiettivi e le attività assegnate e i relativi indicatori di risultato sono: \_\_\_\_\_
- 
- per ogni attività/obiettivo sopraindicati, il dipendente si impegna ad evidenziarne lo stato di avanzamento, con le seguenti modalità (relazioni sintetiche sugli obiettivi raggiunti, momenti di briefing, mail con invio di documenti completati, report di attività...): \_\_\_\_\_
  - protezione e riservatezza dei dati: il/la dipendente, anche durante lo svolgimento della propria prestazione lavorativa in modalità agile, è tenuto a rispettare le regole vigenti in azienda sulla riservatezza e protezione dei dati elaborati ed utilizzati nell'ambito della prestazione lavorativa, sulle informazioni aziendali in suo possesso e su quelle disponibili sul sistema informativo, secondo le indicazioni fornite dall'azienda e della cui corretta e scrupolosa applicazione il/la dipendente stesso/a è responsabile. A tal fine si richiama al pieno rispetto delle *Policy* e delle direttive aziendali in materia di obbligo di riservatezza e corretto uso degli strumenti informatici. I trattamenti devono essere eseguiti nel rispetto dei principi di necessità, pertinenza e non eccedenza in relazione alle finalità degli stessi, per scopi espliciti, determinati e leciti, in applicazione delle istruzioni operative aziendali. Il/la dipendente si adopera inoltre per evitare che persone non autorizzate accedano a dati e informazioni riservati;
  - precisare eventuali forme di esercizio del potere direttivo e di controllo da parte del dirigente, se diverse da quelle in uso \_\_\_\_\_
- 
- le parti assicurano la massima disponibilità e partecipazione alle fasi di monitoraggio e a fornire ogni informazione richiesta;
  - le parti assicurano, ciascuna per quanto di competenza il rispetto del diritto dovere alla disconnessione;
  - le parti possono recedere, motivatamente, con un preavviso, di norma, non inferiore a trenta giorni. Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'art. 1 della legge 68/1999 e di lavoratori con figli di età inferiori ai 14 anni, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro non può essere inferiore a novanta giorni.

Il dipendente dichiara inoltre di:

- aver preso visione del Regolamento aziendale di disciplina dello *Smart working* e dell'informativa sulla sicurezza dei lavoratori, qui allegati, dei quali la sottoscrizione del presente accordo costituisce piena accettazione.

Data: \_\_\_\_\_

Il dipendente

I Responsabile del Servizio

(firma) \_\_\_\_\_ (firma) \_\_\_\_\_