

Sistema Socio Sanitario



Regione  
Lombardia

ATS Montagna

# Piano Organizzativo del Lavoro Agile

(2021 -2023)

**SEZIONE 1 PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023**

## **INDICE**

### **PARTE 1 .**

**Livello di attuazione e sviluppo nella fase emergenziale**

### **PARTE2.**

**Modalità attuative**

### **PARTE 3.**

**Soggetti, progetti e strumenti del lavoro agile**

### **PARTE 4.**

**Programma di sviluppo del lavoro agile**

### **ALLEGATI:**

#### **PARTE 1**

**ALLEGATO 1: Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile**

**ALLEGATI 2/3: Piano formativo**

#### **PARTE 4**

**ALLEGATO 4: Esiti delle indagini sulla soddisfazione del personale rispetto all'esperienza di lavoro agile durante il periodo emergenziale.**

---

## PARTE 1

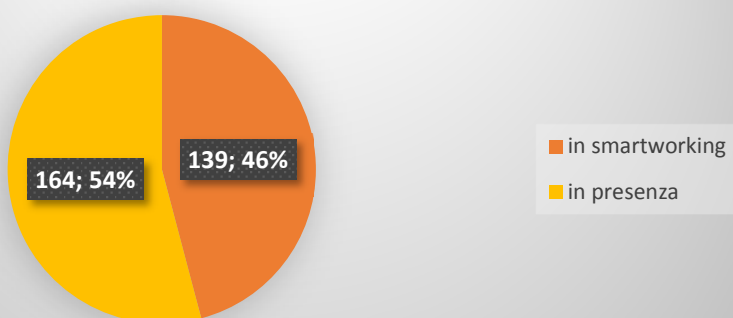
### Livello di attuazione e sviluppo nella fase emergenziale

#### Premessa

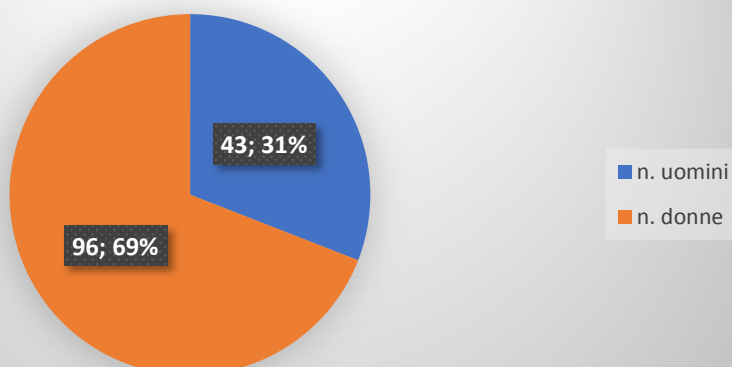
L'Agenzia di Tutela della Salute della Montagna, per il rafforzamento delle misure poste in essere per il contenimento della malattia infettiva diffusiva COVID – 19, attraverso la deliberazione n. 192 del 11 marzo 2020, ha prontamente provveduto all'attivazione eccezionale e temporanea del lavoro agile, così come indicato nelle disposizioni ministeriali ed , in particolare, nell'art. 1 del DPCM 4 marzo 2020, confermato nell'art. 2 lettera r) del DPCM 8 marzo 2020, che recita: *"La modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31.01.2020, dai datori di lavoro ad ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della L. 22.05.2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortunio sul lavoro"*;

Al 31/12/2020 lavoravano in modalità agile 139 persone (di cui 96 donne e 43 uomini).

#### Dipendenti in lavoro agile sul totale al 31/12/2020



#### Dipendenti lavoro agile al 31/12/2020



Il raggiungimento di tale obiettivo è stato possibile grazie all'impegno di tutte le strutture aziendali: il Servizio Risorse Umane per la gestione delle autorizzazioni al personale, i sistemi informativi per il reperimento e la configurazione della strumentazione necessaria e delle connessioni con i sistemi aziendali, i dirigenti per l'organizzazione del lavoro. Da non sottovalutare il cambio di approccio personale e organizzativo richiesto a tutti i dipendenti.

Ai fini del presente piano è interessante analizzare la distribuzione degli attuali lavoratori agili rispetto all'articolazione organizzativa dell'ATS della Montagna illustrata nella tavola seguente. I dati fanno riferimento al 31/12/2020. La tavola evidenzia il totale dei dipendenti per ogni struttura organizzativa aziendale e la relativa ripartizione percentuale per genere.

A tale data i dipendenti sono 303, compreso il personale con contratto a tempo determinato: sul totale gli uomini rappresentano il 39% e le donne il 61 %.

Il personale autorizzato a lavorare da remoto nel periodo emergenziale al 31/12/2020 ammonta a 139 persone: le donne rappresentano il 69% di questo totale e gli uomini il 31%.

Nella tavola è riportata anche la distinzione per genere dei lavoratori agili, dalla quale emerge la propensione all'utilizzo del lavoro agile da parte del genere femminile.

Le strutture sono elencate rispetto alla percentuale di personale autorizzato al lavoro da remoto: si evidenzia come la quasi totalità delle strutture abbia attivato massicciamente tale modalità di lavoro per fronteggiare l'emergenza sanitaria e perseguire l'obiettivo di tutela della salute dei dipendenti pur garantendo la funzionalità dell'Agenzia. I settori dove si è ricorso in misura minore al lavoro agile sono quelli caratterizzati da attività che dovevano necessariamente essere svolte in presenza (personale impiegato presso il Dipartimento di Igiene e Prevenzione Sanitaria, personale impiegato nei controlli presso il dipartimento Veterinario). Le attività di contrasto alla pandemia hanno richiesto l'impegno in presenza di personale del Dipartimento di prevenzione a cui sono stati affiancati, a supporto, dipendenti di altri dipartimenti.

SETTORE	Dipendenti al 31/12/2020	Di cui % uomini	Di cui % donne	% Dipendenti in lavoro agile	Di cui % uomini	Di cui % donne
DIREZIONE GENERALE	8	37%	63%	37%	33%	67%
DIREZIONE SANITARIA	5	40%	60%	40%	/	100%
DIREZIONE AMMINISTRATIVA	3	33%	67%	100%	33%	67%
DIREZIONE SOCIO SANITARIA	1	/	100%	100%	/	100%
DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO, DI CONTROLLO E DEGLI AFFARI GENERALI E LEGALI	31	13%	87%	77%	8%	92%
DIPARTIMENTO CURE PRIMARIE	20	20%	80%	85%	6%	94%
DIPARTIMENTO DI IGIENE E PREVENZIONE SANITARIA	117	33%	67%	6%	/	100%
DIPARTIMENTO VETERINARI E SICUREZZA DEGLI ALIMENTI DI ORIGINE ANIMALE	51	65%	35%	96%	60%	40%
AREA COORDINAMENTO TERRITORIALE VALLECAMONICA - SEBINO	25	64%	36%	36%	22%	78%
DIPARTIMENTO PAAPSS	32	41%	59%	63%	20%	80%
DIPARTIMENTO PIPSS	10	40%	60%	40%	50%	50%

## Sviluppo del lavoro agile nell'ATS della Montagna

### Gli obiettivi del lavoro agile

Dalla fase emergenziale è necessario passare ad una organizzazione del lavoro che, sulla base dell'esperienza vissuta, riesca a strutturare un'organizzazione del lavoro che coniughi attività a domicilio e lavoro in presenza nel quadro di una nuova modalità di lavoro in Agenzia.

Con il lavoro agile l'ATS della Montagna persegue i seguenti obiettivi principali:

- sperimentare e introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati che, al tempo stesso, promuova l'incremento della produttività e dell'efficienza nonché il miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- consentire ai dipendenti, ove lo richiedano e comunque nella percentuale individuata ai sensi del successivo art. 3, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa - che sarà comunque svolta prevalentemente nella sede ordinaria di

servizio - con la garanzia di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;

- Rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- Valorizzare le competenze delle persone attraverso attività formative orientate alle competenze digitali e allo sviluppo dell'autonomia;
- Migliorare il benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- Promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- Razionalizzare le risorse strumentali;
- Riprogettare gli spazi di lavoro;
- Promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

### **Attività che possono essere svolte in modalità agile**

Le attività possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte dell'attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Restano escluse le attività che richiedono una costante interrelazione con gli utenti interni e/o esterni presso la sede di lavoro, quelle che per loro caratteristiche di esecuzione o per esigenze di sicurezza e

riservatezza dei dati trattati impongono la necessaria presenza fisica del lavoratore all'interno della Sede.

A titolo esemplificativo, non possono essere espletate in modalità agile le seguenti attività:

- attività di sportello/ front-office
- attività che impongono rapporti diretti e continuativi con stakeholders e/o utenti interni;
- attività che per loro natura necessitano di utilizzare e consultare documentazione cartacea non trasportabile all'esterno dei locali dell'Agenzia;
- attività di presidio/turnazione di funzioni svolte dall'Agenzia;
- attività che comportano esigenze di sicurezza e riservatezza dei dati trattati.
- Attività di Vigilanza o controllo che richiedono l'effettuazione di visite esterne

Devono essere prevalentemente svolte in presenza:

- Direzione di strutture o responsabilità di funzioni che comportino responsabilità di coordinamento di attività e/o di personale
- Segreterie di direzione

Qualora nell'ambito complessivo delle attività svolte dal dipendente siano rinvenibili anche attività con caratteristiche di esclusione, la prestazione in modalità agile sarà comunque possibile limitatamente a segmenti di attività non escluse, se presenti. La valutazione di tali specifici casi è rimessa, su proposta del responsabile diretto, al Direttore di Dipartimento.

La scheda di valutazione delle pre-condizioni del lavoro agile

TEMA	SI	NO	note
E' possibile svolgere da remoto almeno parte dell'attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro?			
E' possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro?			
E' possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti?			
E' nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile?			
Non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente?			
Si tratta di attività che richiedono una costante interrelazione con gli utenti interni e/o esterni presso la sede di lavoro dati trattati impongono la necessaria presenza fisica del lavoratore all'interno della Sede?			
Si tratta di attività che comportano esigenze di sicurezza e riservatezza dei dati trattati?			
Si tratta di attività di sportello/ front-office?			
Si tratta di attività che per loro natura necessitano di utilizzare e consultare documentazione cartacea non trasportabile all'esterno dei locali dell'Agenzia?			
Si tratta di attività di presidio/turnazione di funzioni svolte dall'Agenzia?			



## **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

L' Agenzia di Tutela della salute della Montagna ha adottato metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La valutazione delle risorse umane implica la realizzazione di percorsi complessi da organizzare come sistema, nel rispetto della legislazione vigente, dei contratti collettivi nazionali di lavoro e dei contratti integrativi aziendali.

La valutazione viene intesa, a qualsiasi livello, non come un mero adempimento burocratico, ma come un processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come un sistema operativo attraverso il quale tutti i collaboratori vengono coinvolti, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale e più responsabili dei successi e dei limiti sia collettivi che individuali.

Con la deliberazione n. 490 del 29 agosto 2018 l'ATS della Montagna ha approvato il nuovo sistema di valutazione del personale finalizzato alla valorizzazione dell'impegno e della qualità della performance organizzativa ed individuale, allo sviluppo e all'accrescimento della professionalità delle risorse umane nonché all'attribuzione di incentivi di tipo economico.

Alla luce di quanto sopra, l'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel Piano delle Performance a cui il presente Piano è collegato.

La valenza del sistema di misurazione e valutazione della performance in quanto fattore abilitante è approfondita nella successiva sezione dedicata.

## **Salute organizzativa e Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di ATS della Montagna (SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo delle *performance*.

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso ad indicatori.

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Il sistema di valutazione prende avvio dalla definizione degli obiettivi suddivisi in 3 macro categorie:

- Obiettivi di Performance
- Obiettivi Regionali
- Obiettivi di Qualità

Il SMVP, con riferimento agli obiettivi come sopra descritti, ha per oggetto:

- la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso (performance organizzativa);
- la valutazione della performance con riferimento a singole unità organizzative dell'Ente (performance organizzativa);
- la valutazione della performance dei singoli dipendenti (performance individuale);

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è diretto alla verifica, per ciascun anno solare, della qualità e quantità del contributo, del livello delle competenze professionali o organizzative dimostrate e del contributo fornito dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi di budget.

Per il personale inquadrato nelle diverse aree contrattuali, la valutazione individuale, oltre ad assumere valenza strategica per il costante sviluppo delle risorse umane dell'ATS, assume rilevanza, tra le altre, per le seguenti finalità:

- attribuzione della quota di retribuzione di risultato e premio per la qualità della prestazione individuale determinata in sede di contrattazione decentrata (riservata alla Dirigenza);
- applicazione degli istituti contrattuali basati sulla valutazione individuale dei Dirigenti previsti dalla normativa contrattuale vigente;
- attribuzione degli incentivi per la produttività collettiva e premio per la qualità della prestazione individuale determinata in sede di contrattazione decentrata (area del Comparto);
- applicazione degli istituti contrattuali basati sulla valutazione individuale previsti dalla normativa contrattuale vigente (area del Comparto);

L'attribuzione di incentivi di tipo economico non è la finalità della valutazione, ma solo la possibile leva motivazionale da utilizzare in coerenza con essa.

Tra le altre, costituiscono finalità della valutazione:

- la crescita professionale;

- la valorizzazione delle capacità ed attitudini dei singoli;
- l'attribuzione di incarichi e compiti il più possibile adeguati;
- lo sviluppo di percorsi di carriera;
- lo sviluppo aziendale.

In stretta coerenza con queste finalità, la valutazione costituisce un momento di confronto tra singoli collaboratori e responsabili al fine di individuare i punti critici emersi durante l'anno in relazione agli aspetti oggetto di valutazione e di pianificare percorsi di miglioramento.

Da quanto sopra emerge chiaramente che i principali punti di forza dal punto di vista organizzativo sono i seguenti:

- tutte le attività svolte nell'ente sono individuate all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance in un sistema gerarchico di obiettivi;
- tutti i dipendenti sono orientati a svolgere tali attività, e pertanto lavorano per obiettivi;
- a tutti i dipendenti sono richiesti comportamenti organizzativi, oggetto di verifica periodica da parte dei rispettivi responsabili.

### **Mappatura dei processi.**

L'Agenzia ha provveduto ad effettuare una prima basilare e schematica mappatura di tutti i processi dell'Agenzia mediante la compilazione da parte delle varie articolazioni aziendali di specifico format.

L'elenco dei processi è stato allegato al PTPCT 2020/2022;

Al fine di approfondire le tecniche di individuazione e gestione dei processi e di perfezionare la mappatura, sono state organizzate specifiche attività formative:

- anno 2018: “La mappatura dei processi delle ATS: modalità di effettuazione e finalità”
- anno 2019 “Analisi e razionalizzazione dei processi lavorativi in un'ottica di trasparenza e tracciabilità finalizzate alla individuazione delle situazioni a potenziale rischio corruttivo;
- anno 2020 “La valutazione del rischio nei processi dell'ATS della Montagna in conformità a quanto previsto dall'allegato 1 “Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi” al PNA 2019 (Delibera ANAC 1064 del 13/11/2019)”.

Le attività teorico-pratiche realizzate durante questi corsi hanno consentito di realizzare una mappatura dei processi che costituisce la base delle valutazioni necessarie per l'individuazione delle attività potenzialmente effettuabili da remoto.

Tali attività costituiranno la base del progetto individuale che i responsabili saranno chiamati ad elaborare al fine di definire le condizioni per l'attività a domicilio affidata al dipendente.

Al presente Piano sono allegate le tabelle contenente l'elencazione dei processi mappati fino al 31.12.2020.

E' in corso di valutazione l'acquisizione di un software gestionale che consenta la gestione informatizzata delle attività di mappatura dei processi alla luce dei molteplici utilizzi aziendali (Privacy, certificabilità del bilancio, qualità, trasparenza e anticorruzione, piano organizzativo del lavoro agile)

### **Salute professionale**

Il Sistema di valutazione della performance individuale, l'analisi e la mappatura delle competenze del personale e la rilevazione dei relativi bisogni formativi, sono stati gli strumenti che hanno permesso di individuare i lavoratori in possesso di determinate competenze che siano in grado di facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile. Tali competenze riguardano capacità organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, capacità di autorganizzarsi), capacità relazionali e capacità digitali. Allo stato attuale tali competenze abilitanti non sono sufficientemente diffuse, pertanto, l'ATS della Montagna intende potenziare i percorsi di formazione e sensibilizzazione rivolti ai dipendenti e in particolare ai dirigenti, sui temi delle nuove modalità organizzative del lavoro e della sicurezza sul luogo di lavoro in tema di lavoro agile.

Nel corso del 2020 sono state effettuate le seguenti attività formative:

- Corso di Public Speaking base: le parole giuste al momento giusto – potenziamento delle capacità comunicativo-relazionali dei dipendenti 4 edizioni di 20 ore ciascuna; Numero di partecipanti: 120;
- Introduzione all'utilizzo di strumenti di business intelligence per il monitoraggio e la sorveglianza dei casi della pandemia da Covid-19 - 1 edizione di 12 ore; Numero di partecipanti: 15;
- Nuova piattaforma regionale integrata (NPRI) a supporto della telemedicina nei processi di presa in carico - 1 edizione di 8 ore. Numero di partecipanti: 35.

L'ATS intende promuovere la diffusione di buone pratiche in materia di lavoro agile e, al fine di favorire la diffusione di un nuovo modello culturale della prestazione lavorativa improntato alla flessibilità organizzativa nell'ottica dei risultati e di una maggiore produttività, intende creare apposite

aree web sul proprio sito istituzionale, ove pubblicare gli atti interni di regolazione, eventuali faq, format, esperienze positive anche di altre amministrazioni eventualmente replicabili.

### **Salute digitale**

In sede di pianificazione digitale, è stata effettuata una ricognizione sullo stato delle risorse digitali. A tal riguardo è emersa la necessità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN e di funzioni applicative di conservazione dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno. L'ATS della Montagna ha verificato la compatibilità delle soluzioni e dei sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione, attualmente in uso, con gli obiettivi di attuazione dell'agenda digitale. Ha previsto, inoltre, di incrementare la diffusione delle competenze digitali dei lavoratori dipendenti, attraverso la rilevazione dei fabbisogni in ambito digitale e la promozione di interventi formativi mirati.

### **Benessere e conciliazione**

Ai fini dell'applicazione della presente regolamentazione, nell'attivazione del lavoro agile, nel regolamento aziendale, saranno considerate particolari situazioni personali o ambientali ed in particolare:

- i dipendenti con situazioni di disabilità certificata o portatori di patologie debilitanti;
- i dipendenti su cui grava la cura dei figli minori anche in relazione all'eventuale indisponibilità di servizi per l'infanzia (asili nido...) o di familiari in situazioni di gravità psico-fisica certificata;
- i dipendenti che abbiano difficoltà a raggiungere la sede lavorativa a causa di condizioni fisiche, anche temporanee (terapie riabilitative...)

In fase di proposta del progetto individuale, potranno inoltre essere valutate, da parte di ciascun Direttore/Responsabile, ulteriori motivate richieste.

---

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

#### **Disciplina interna.**

Il decreto-legge 31 dicembre 2020 n. 183 ha prorogato, fino al termine dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, l'efficacia dell'articolo 263, comma 4 bis del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 che prevede modalità semplificate per l'attivazione del lavoro agile. ATS proseguirà, con la finalità di tutela della salute dei propri dipendenti, con l'esperienza in corso. Le autorizzazioni verranno dunque valutate alla luce dell'andamento dei contagi ed individuando, da parte dei responsabili, i dipendenti addetti alle attività compatibili con il lavoro agile, senza inficiare l'efficienza dei servizi. Parallelamente verrà avviata l'attuazione del presente Piano attraverso il confronto con le Organizzazioni Sindacali, il Nucleo di Valutazione delle prestazioni e il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità. L'ATS della Montagna, in attuazione al presente piano, intende adottare un apposito regolamento in materia di lavoro agile che tratti gli aspetti di tipo organizzativo e i profili attinenti al rapporto di lavoro, in coerenza con quanto previsto dalla Legge 81/2017 (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), dall'art. 14 della Legge 124/2015 (Deleghe al governo in materia di organizzazione delle pubbliche amministrazioni) e della Direttiva del Dipartimento di funzione pubblica n.3/2017.

Nel dettaglio, tale regolamento potrà riguardare i seguenti aspetti enucleati in maniera non esaustiva:

1. definizione di lavoro agile anche attraverso l'indicazione delle differenze rispetto al telelavoro;
2. individuazione della platea dei destinatari e del contingente massimo autorizzabile;
3. richiamo al principio di non discriminazione anche al fine di garantire che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
4. indicazione della procedura di accesso al lavoro agile e delle modalità di attuazione e di gestione della stessa;
5. definizione delle attività compatibili con il lavoro agile, fermo restando il coinvolgimento dei dirigenti nella mappatura delle attività, e la possibilità di riconoscere l'autonomia del dirigente nell'individuare attività che, all'occorrenza, possono essere svolte con la modalità del lavoro agile;
6. definizione della postazione e degli strumenti di lavoro;

7. eventuale individuazione della sede di lavoro e delle modalità di comunicazione al datore di lavoro;
8. individuazione del ruolo dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG);
9. fissazione delle modalità di esercizio della prestazione lavorativa con indicazione dei giorni/periodi in cui è possibile ricorrere allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile;
10. richiamo al trattamento giuridico ed economico del dipendente;
11. eventuali riflessi sull'attribuzione del buono pasto;
12. rinvio alla disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro *ex se* D.lgs. 81/2008 e individuazione della disciplina in materia di sicurezza delle comunicazioni e privacy, in materia di formazione, informazione, assicurazione del dipendente;
13. richiamo al controllo di gestione e al Sistema di Misurazione e Valutazione del Personale;
14. individuazione del potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro;

Il regolamento dovrà rinviare alla disciplina contenuta nei contratti collettivi nazionali di lavoro, ai contratti collettivi nazionali integrativi e ai contratti integrativi aziendali per la regolamentazione dei diritti e gli obblighi direttamente pertinenti al rapporto di lavoro. Rinvierà, altresì, all'accordo individuale stipulato direttamente tra datore di lavoro e dipendente al fine di definire tempi, contenuti e modalità di esercizio della prestazione lavorativa nel rispetto delle fonti di disciplina sopra richiamate.

### **Salute e Sicurezza del lavoratore**

Per garantire la tutela della Salute e della Sicurezza del lavoratore, che svolge la propria prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile, l'ATS consegnerà al personale coinvolto, con cadenza almeno annuale, una informativa scritta nella quale verranno individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione all'esterno della sede di lavoro. Il lavoratore dovrà collaborare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal proprio datore di lavoro al fine di fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione al di fuori dell'azienda, ne consegnerà quindi l'adeguamento del Documento di Valutazione dei Rischi, che tenga conto di attività prestate fuori dai locali aziendali. Il lavoratore avrà diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Sarà tutelato anche contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento

della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, 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 non coincida con il luogo di domicilio.

### **Sviluppi tecnologici**

Con delibera 733 del 23.10.2020 ATS ha aderito al contratto quadro stipulato da ARIA SPA per i servizi di gestione delle postazioni di lavoro (fleet management) degli enti sanitari pubblici di Regione Lombardia – lotto 3 – periodo 01.11.2020 – 15.05.2026. Tale contratto consentirà di dotare le strutture aziendali di strumenti di ultima generazione, orientando la scelta verso postazioni che consentano l'utilizzo flessibile ufficio/domicilio.

Le postazioni in argomento verranno dotate di sistemi applicativi che consentano la cooperazione con i sistemi aziendali per l'utilizzo da remoto.

E' inoltre prevista la completa revisione del sistema di connessione telefonica e di rete dell'Agenzia mediante la realizzazione di una piattaforma integrata per la fornitura di servizi di telefonia VoIP. L'obiettivo dell'Amministrazione è di avere una soluzione di Comunicazione Unificata, che includa servizi instant messaging (chat), chiamate e conferenze audio/video HD su rete dati, condivisione delle applicazioni e del desktop, servizi di centralino virtuale con amministratore e di fruizione del proprio numero interno da pc (e dunque anche da remoto).

---

## **PARTE 2: ALLEGATI**

### **ALLEGATO 1: MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITÀ DI LAVORO AGILE**

Alla luce di quanto sopra e in relazione alla definizione del POLA, in occasione della proposta di lavoro agile per il singolo dipendente il dirigente/responsabile dovrà redigere un progetto personalizzato che partendo dall'analisi dei processi interni affidati al dipendente, definisca le attività effettuabili al domicilio, la loro quantità e il numero di giornate di lavoro agile,

Per raggiungere tale risultato, dovrà essere analizzata anche l'organizzazione reale del lavoro, le modalità che si stabiliscono all'interno dei gruppi di lavoro, le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro). Le attività potranno essere distinte in ragione del tipo di prestazione e di interazione richieste, nonché in ragione dello spazio fisico più idoneo a svolgerle, con conseguente pesatura del grado di



mobilità delle stesse ai fini di un corretto svolgimento, attraverso un'analisi combinata dei fattori rilevanti.

## **ALLEGATO 2/3: PIANO FORMATIVO**

---

## **PARTE 3**

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

#### **Dirigenti**

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. A tale proposito è utile sottolineare come alla dirigenza sia richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

I dirigenti, inoltre, oltre ad essere potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa recate dall'art.14 della legge n. 124/2015, sono tenuti a salvaguardare le legittime aspettative di chi utilizza le nuove modalità in termini di formazione e crescita professionale, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Sono, inoltre, coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile. Resta ferma la loro autonomia, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, nell'individuare le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascuna lavoratrice o ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

I dirigenti concorrono quindi all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. È loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve- medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

Un ruolo centrale è svolto dalla Struttura Complessa del Servizio Gestione Risorse umane, avendo il coinvolgimento diretto nella progettazione e nell'implementazione del lavoro agile e fungendo da cabina di regia sia nel processo del cambiamento organizzativo, della responsabilizzazione e autonomia dei lavoratori, sia su quello del ripensamento delle modalità di prestazione lavorativa in termini di spazi e orari di lavoro riducendo i tradizionali vincoli con forme di elasticità e flessibilità.

### **Comitato unico di garanzia (CUG).**

Un ruolo determinante nell'attuazione delle misure prescritte è svolto dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni dell'ATS della Montagna, così come individuato dalle deliberazioni aziendali n. 10/2021 e n. 40/2021. Nell'ambito dei loro compiti propositivi, consultivi e di verifica, i Comitati Unici di Garanzia, infatti contribuiscono attivamente all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

Il CUG collabora, altresì, alla redazione del Regolamento in materia di organizzazione del lavoro agile.

### **Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni.**

In riferimento al ruolo del Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni, come già evidenziato nelle Linee guida n. 2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo del Nucleo di Valutazione è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

In relazione alla modalità di misurazione e di valutazione della performance individuale con il Nucleo di Valutazione verranno approfonditi i parametri che compongono la performance individuale e alla correttezza metodologica delle misure adottate, al processo della valutazione individuale e alla chiarezza delle modalità con cui viene formulata la valutazione finale e alle procedure di conciliazione a garanzia dei valutati.

**Organizzazioni Sindacali e RSU aziendali.**

Il ricorso al lavoro agile richiama il tema delle relazioni sindacali che la pubblica amministrazione, in qualità di datore di lavoro, è chiamata a garantire.

Il contributo che possono apportare le rappresentanze dei lavoratori costituisce essenziale e fondamentale occasione di approfondimento dialettico delle proposte aziendali.

In materia di lavoro agile, in assenza di specifiche disposizioni normative e di riparto di competenza, soccorrono le disposizioni normative di carattere generale in materia di poteri datoriali e di riparto di competenza tra fonte legislativa e fonte contrattuale.

Il POLA sarà sottoposto all'esame delle organizzazioni sindacali e le RSU aziendali, in particolare per la definizione della prevista regolamentazione, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

## PARTE 4

### PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO  Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
		Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI	SI	SI	SI	
		Monitoraggio del lavoro agile	SI	SI	SI	SI	
		Assenza/presenza Help desk informatico dedicato al lavoro agile	SI	SI	SI	SI	
		Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	SI	SI	SI	SI	
		% lavoratori autorizzati al lavoro da remoto nel periodo emergenziale sul totale dei dipendenti	46%	46%			
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
	<b>Competenze direzionali</b> (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione del management)	% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile negli ultimi due anni	< 10 %	20%	40%	60%	
		% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un	100%	100%	100%	100%	

		approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale					
	<b>Competenze organizzative</b> (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi)	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile negli ultimi due anni	<b>&lt;10 %</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	
		% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	<b>100 %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>Competenze digitali</b> (capacità di utilizzare le tecnologie)	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	
		% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<b>SALUTE DIGITALE</b>							
	% Servizi digitalizzati (servizi rivolti agli utenti esterni, considerando gli ambiti ove è possibile la digitalizzazione)	% lavoratori agili dotati di computer portatile aziendale	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	
		Sistema VPN	<b>si</b>	<b>si</b>	<b>si</b>	<b>si</b>	
		Intranet	<b>si</b>	<b>si</b>	<b>si</b>	<b>si</b>	
		Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	<b>no</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	
		% Applicativi consultabili in lavoro agile	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
		Banche dati consultabili in lavoro agile	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

		% Firma digitale tra i lavoratori agili	<b>Tutti i dirigenti</b>	<b>Tutti i dirigenti</b>	<b>Tutti i dirigenti</b>	<b>Tutti i dirigenti/PO</b>	
		% Processi interni digitalizzati	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>						
		Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	-	INCREMENTO	INCREMENTO	INCREMENTO	
		Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	-	INCREMENTO	INCREMENTO	INCREMENTO	
		Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	-	INCREMENTO	INCREMENTO	INCREMENTO	
NOTE							
DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
		% lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali	100% (modalità semplificata)	30% (modalità a regime)	50% (modalità a regime)	100% (modalità a regime)	
		% giornate lavoro agile/ giornate lavorative totali	50% (modalità semplificata)	20% (modalità a regime)	20% (modalità a regime)	20 (modalità a regime)	
	QUALITA'						
		Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/ posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia ecc..	VEDI INDAGINE DI SODDISFAZIONE				

NOTE							
DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
		<b>Riflesso economico:</b> riduzione costi	SI	SI	SI	SI	
		<b>Riflesso patrimoniale:</b> minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	NO	NO	NO	NO	
	EFFICIENZA						
		<b>Produttiva:</b> diminuzione assenze, aumento produttività	SI	SI	SI	SI	
		<b>Economica:</b> riduzione di costi per output di servizio	NO	NO	NO	NO	
		<b>Temporale:</b> riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	SI	SI	SI	SI	
	EFFICACIA						
		<b>Quantitativa:</b> quantità erogata, quantità fruita	Tutte le prestazioni consentite	Da rilevare	Da rilevare	Da rilevare	
		<b>Qualitativa:</b> qualità erogata, qualità percepita	Non rilevata	Da rilevare	Da rilevare	Da rilevare	
NOTE							
DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
		per gli utenti: minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali)	positivo	positivo	positivo	positivo	



		per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro	positivo	positivo	positivo	positivo	
		per i lavoratori: work life balance	positivo	positivo	positivo	positivo	
	IMPATTO AMBIENTALE						
		per la collettività: minor livello di emissioni Co2, stimato su dichiarazione del dipendente rispetto a km casa/lavoro	positivo	positivo	positivo	positivo	
		per la collettività: minore quantità di stampe	positivo	positivo	positivo	positivo	
		per la collettività: minore quantità di spazio fisico occupato per uffici (es mq/dipendente)	positivo	positivo	positivo	positivo	
	IMPATTO ECONOMICO						
		per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa- lavoro	positivo	positivo	positivo	positivo	
		per i lavoratori: aumento spese per le utenze	negativo	negativo	negativo	negativo	
	IMPATTI INTERNI						
		Miglioramento/peggioramento salute organizzativa	positivo	positivo	positivo	positivo	
		Miglioramento/peggioramento salute professionale	positivo	positivo	positivo	positivo	
		Miglioramento/peggioramento salute digitale	positivo	positivo	positivo	positivo	
		Miglioramento/peggioramento salute economico - finanziaria	positivo	positivo	positivo	positivo	
	NOTE						