

# AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA PISANA

## Piano Operativo di sviluppo Lavoro Agile (2021-2023)

Premessa.....	1
Riferimenti normativi.....	1
Livello di attuazione del lavoro agile .....	3
Le iniziative del 2020 .....	3
Il personale coinvolto nel 2020 .....	4
La dotazione tecnologica utilizzata nel 2020 .....	9
Misure di sviluppo del lavoro agile .....	10
La dimensione organizzativa.....	10
La dimensione professionale .....	10
La dotazione tecnologica e la digitalizzazione .....	11
La dimensione economica-finanziaria .....	12
La dimensione della performance .....	12
Griglia obiettivi .....	13

### Premessa

L'applicazione del modello di lavoro agile in AOUP, sebbene fosse già un obiettivo di studio nell'anno 2019, si è imposta nel 2020 quale strumento per fronteggiare l'emergenza sanitaria, consentendo di contemperare l'esigenza di contrastare la pandemia con la necessità di mantenere la continuità nell'erogazione dei servizi.

L'evoluzione da modello organizzativo emergenziale a modalità di lavoro strutturata e innovativa e l'estensione del suo accesso ad una fetta sempre più ampia di popolazione aziendale deve essere accompagnata da una programmazione delle azioni e misure da mettere in atto per favorire l'implementazione e la diffusione dello smart working e analizzarne gli effetti sull'organizzazione e le attività.

L'AOUP con il presente documento avvia il processo di pianificazione, rifacendosi linee guida del D.M. 9/12/2020 (linee guida POLA), dando conto delle principali evidenze sull'attuazione del lavoro agile nel 2020 in azienda e definendo le prime azioni che intende intraprendere per strutturarlo e promuoverlo, nel quadro della propria visione programmatica, in divenire, in materia di tecnologie informatiche, digitalizzazione dei servizi, sviluppo delle competenze del personale e rivisitazione dei processi.

### Riferimenti normativi

L'art. 14 della L. n. 124/2015, in un momento in cui l'ordinamento italiano non aveva ancora fatto proprio il lavoro agile, già si occupava della "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche" facendo leva principalmente sul telelavoro e su nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa con l'obiettivo "sperimentale" di coinvolgere almeno il 10% dei dipendenti che lo avessero richiesto.

Con successiva legge n. 81/2017, art. 18, il legislatore italiano accoglie ufficialmente nel proprio ordinamento il “Lavoro Agile” quale ulteriore forma di organizzazione del lavoro e gestione della prestazione lavorativa anche a distanza (accanto al più classico Telelavoro) finalizzata principalmente a conseguire una miglior conciliazione dei tempi di vita e lavoro a favore dei lavoratori dipendenti. Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica provvede a fornire gli indirizzi per la sperimentazione del nascente lavoro agile.

Di fatto, nell’esperienza delle pubbliche amministrazioni, il lavoro agile ha avuto un ingresso “prudente” e limitato nei contesti lavorativi pubblici, tanto da essere quasi sconosciuto nell’esperienza pratica all’alba dell’emergenza epidemiologica del 2020.

L’emergenza epidemiologica da Covid-19 nei primi mesi del 2020 ha costretto le pubbliche amministrazioni italiane ad affrontare il problema di prevenire e contrastare il diffondersi del contagio attraverso specifiche misure organizzative tra cui anche l’adibizione del personale a forme di lavoro a distanza.

Le indicazioni nazionali della fase emergenziale hanno aperto la strada al ricorso al lavoro agile in tempi ridotti e in una forma semplificata rispetto alle prescrizioni normative antecedenti. In tale senso depongono le previsioni di:

- superamento del regime sperimentale per il lavoro in remoto (Art. 18, co. 5, del D.L. 9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n. 124/2015);
- innalzamento a modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza in servizio sul luogo di lavoro (Art. 87 co 1 e 2 del D.L. n. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni.

Superata la “corsa” al lavoro agile quale strumento per limitare al minimo la presenza del personale nelle sedi di lavoro, laddove non indispensabile, successivamente il legislatore ha iniziato a cercare di reindirizzare l’istituto verso la sua funzionalità propria, sebbene ancora con un approccio di tipo emergenziale e pertanto semplificato, ossia al suo utilizzo quale modalità di resa della prestazione lavorativa per erogare servizi con regolarità, continuità ed efficienza e non solo come misura precauzionale ( D.L. n. 34 del 19 maggio 2020 poi convertito con modificazioni in L. n. 77 del 17 Luglio 2020).

In questo contesto viene introdotto il POLA (piano Operativo del Lavoro Agile), da inserire quale specifica sezione del Piano triennale della performance, che rappresenta il documento con il quale gli enti programmano, nell’arco temporale di un triennio, i propri indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, indicandone fasi, tempi ed indicatori utili alla misurazione e valutazione della “performance” dell’amministrazione.

Con tale previsione chiaramente si invita le PA a ripensare al lavoro agile con la definizione delle linee di un suo sviluppo graduale e progressivo, per arrivare ad una sua caratterizzazione strutturale e ordinaria quale possibile modello organizzativo di svolgimento della prestazione lavorativa e di efficientamento dei processi produttivi.

Adottare il POLA., come anche redigerlo secondo il percorso metodologico tracciato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione (D.M. 9/12/2020) è una scelta dell’ente, non obbligata dalla legge. La mancata adozione del POLA infatti non esclude l’applicabilità del lavoro da remoto. Il legislatore stesso precisa che si applica comunque ad almeno il 30 % dei dipendenti che svolgono attività compatibili con lo smart work (articolo 14, comma 1, della legge n. 124/2015).





I risultati hanno evidenziato :

- la generale soddisfazione sulla sperimentazione del lavoro agile percependone il valore rispetto all'organizzazione (produttività) e alla sfera personale;
- gli elementi distintivi del lavoro agile non sono ancora stati messi a fuoco (le persone hanno portato il lavoro a casa continuando a lavorare come in ufficio);
- si è creata aspettativa su questo nuovo modo di lavorare che rappresenta una concreta opportunità di sviluppo

Elementi emersi dal sondaggio su cui investire per promuovere il modello:

- la dimensione tecnologica da analizzare e potenziare;
- la dimensione della comunicazione con il gruppo e superiori per aggregare;
- la sensibilizzazione del management su questa nuova modalità di lavoro;
- la capacità di lavorare per obiettivi e progetti e lo sviluppo di competenze digitali;
- l'aggiornamento/revisione dei processi aziendali quale leva del cambiamento organizzativo in cui innestare il lavoro agile;

- 26 gennaio 2021 elaborazione e **restituzione** delle **informazioni acquisite nel sondaggio** a tutta la popolazione aziendale in un apposito webinar per sensibilizzare e diffondere una migliore cultura sull'argomento.



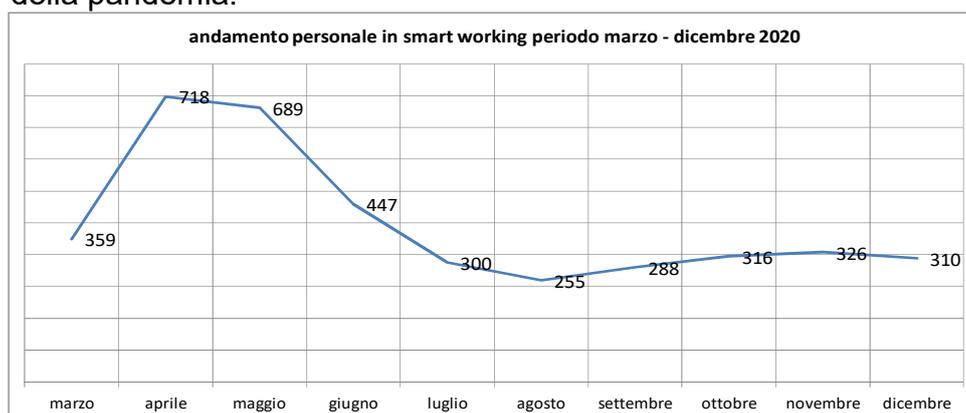
## Il personale coinvolto nel 2020

Nonostante le disposizioni emergenziali che hanno stabilito di attivare con urgenza il lavoro agile, la platea dei dipendenti che ha lavorato in remoto, rispetto alla dotazione organica, non è molto ampia.

Nell'anno 2020, periodo metà Marzo-Dicembre, il **18%** del personale su totale dei dipendenti SSN di AOUP (Tabella 1) è ricorso all'istituto del lavoro agile e mediamente, pro-capite, sono state svolte a distanza **41 giornate**, in 9,5 mesi, ovvero **4 giornate al mese**, realizzando un livello di utilizzo del 20% delle giornate lavorative complessive sull'intero periodo considerato.

TABELLA 1 periodo Marzo-Dicembre 2020 FRUIZIONE SMART WORKIG AOUP	N. operatori che hanno effettuato lavoro agile	% INCIDENZA SU TOTALE DIPENDENTI SSN operatori che hanno effettuato lavoro agile/ N. dipendenti	n. giornate in lavoro agile	n. giornate in lavoro agile mediamente utilizzate a testa	% utilizzo lavoro agile da parte degli operatori autorizzati (giornate effettuate in lavoro agile/ gg lavorative effettuabili a partire dall'attivazione dell'istituto)
<b>operatori SSN che hanno svolto giornate di lavoro agile</b>	<b>897</b>	<b>18%</b>	36.693	40,91	<b>20%</b>

Occorre considerare però la variazione dell'andamento, nel periodo, dei volumi di personale che è ricorso al lavoro a distanza, come si vede da grafico sotto riportato, che ripercorre le fasi dell'evoluzione della pandemia.



Il quadro in AOUP dell'estensione e dell'intensità di applicazione dell'istituto cambia infatti se consideriamo solo coloro che hanno usufruito di un numero di giornate di lavoro da remoto nel periodo considerato metà Marzo-Dicembre, pari o superiore a 20 giorni lavorativi, reputandole una base minima per poter considerare il ricorso al lavoro agile un effetto non esclusivamente indotto dall'esplosione della pandemia nella prima fase di lockdown.

TABELLA 2 periodo Marzo-Dicembre 2020 FRUIZIONE SMART WORKING AOUP	N. operatori che hanno effettuato lavoro agile	% INCIDENZA SU TOTALE DIPENDENTI SSN operatori che hanno effettuato lavoro agile/ N. dipendenti	n. giornate in lavoro agile	n. giornate in lavoro agile mediamente utilizzate a testa	% utilizzo lavoro agile da parte degli operatori autorizzati (giornate effettuate in lavoro agile/ gg lavorative effettuabili a partire dall'attivazione dell'istituto)
operatori SSN con N. giornate di lavoro agile >20 gg	359	7%	31.957	89,02	45%

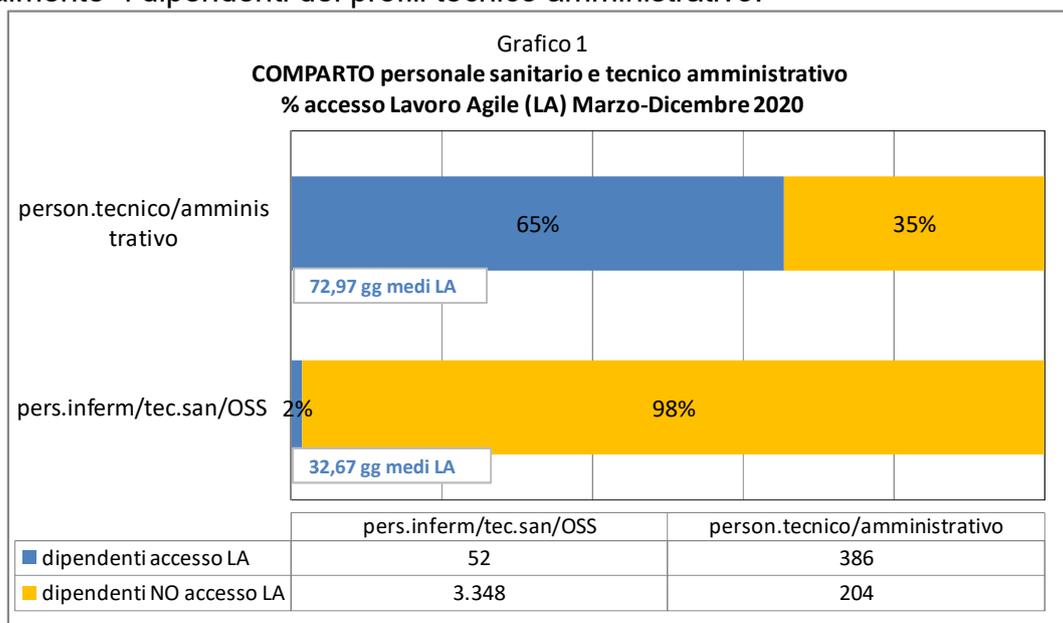
Con tale vincolo il numero assoluto dei dipendenti che vi hanno fatto ricorso in maniera più significativa (Tabella 2), si riduce a meno di un terzo (359 dipendenti, pari al 7% del personale SSN) e in compenso emerge un utilizzo tendenzialmente più sistematico, pari a **89 giorni** medi complessivi di periodo e a **9 giornate** medie al mese, corrispondenti a circa il 45% della prestazione svolta in sede diversa dall'ufficio.

Quindi da una iniziale espansione, con il trattenimento in servizio solo del personale indispensabile ad assicurare i servizi ritenuti indifferibili, che ha allargato la platea di coloro che hanno avuto accesso al lavoro a distanza, a una fase, successiva, di rivalutazione del sistema per una sua applicazione meno emergenziale, più meditata e legata alla ripresa delle attività e quindi rivolta al personale le cui attività meglio si conciliavano con il ricorso al lavoro da remoto, come modalità ordinaria di lavoro.

La natura di azienda sanitaria, incide in maniera pregnante sull'analisi del livello di attuazione dello smart working nel 2020, quale base di partenza per programmare il suo miglioramento.

Con questo si intende dire che, sebbene il lavoro agile possa astrattamente applicarsi a qualsiasi dipendente, per il personale sanitario in linea di massima mal si presta l'esecuzione della prestazione lavorativa a distanza.

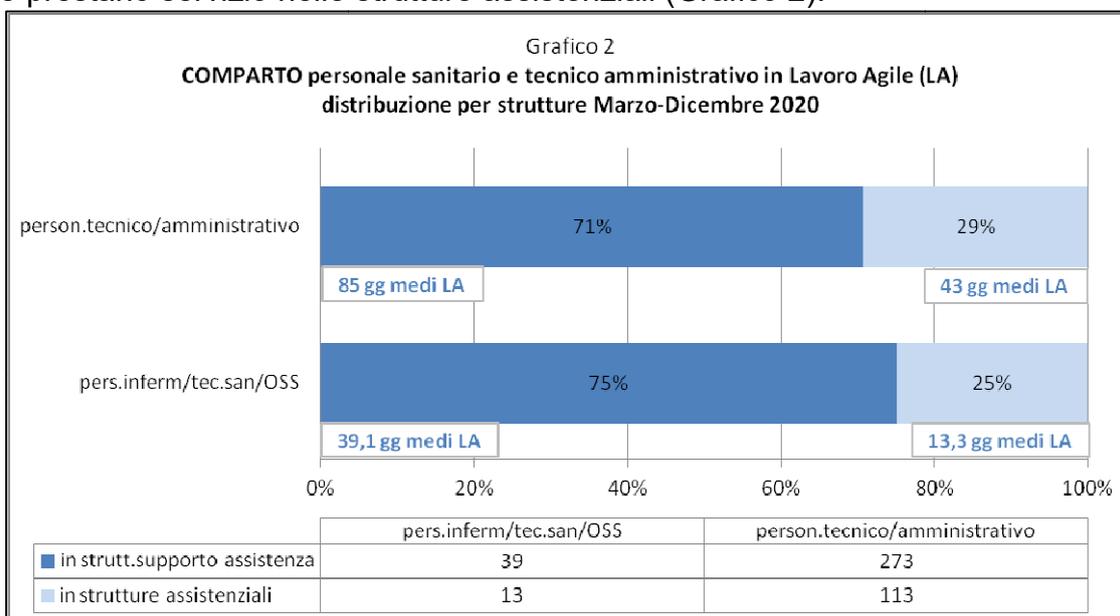
Come si evince dai grafici seguenti i principali destinatari di tale modalità lavorativa sono stati "naturalmente" i dipendenti dei profili tecnico amministrativo.



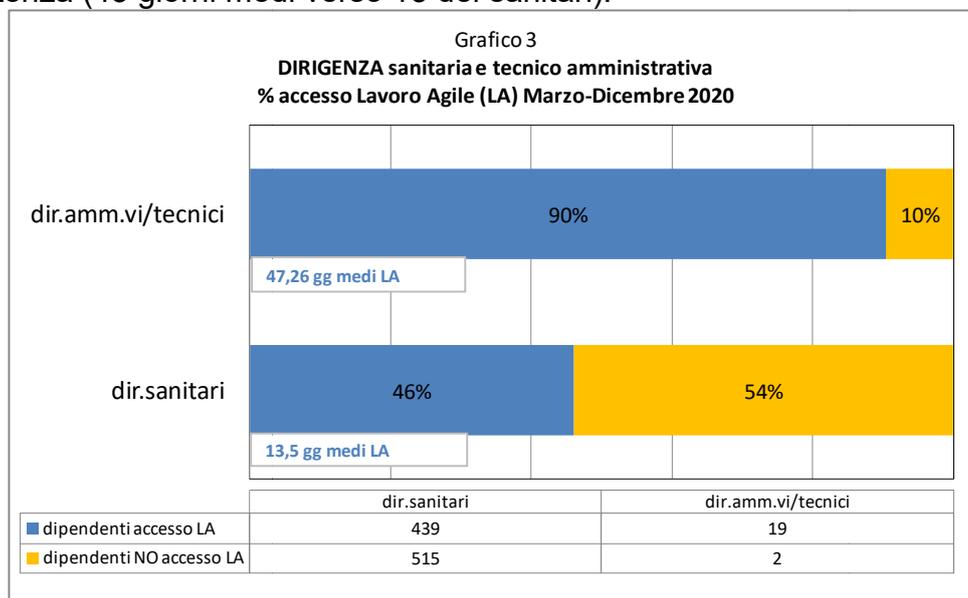
Nel COMPARTO (grafico 1) il 65% del **personale amministrativo e tecnico** ha avuto accesso allo smart working, realizzando un numero medio di 72,97 giornate di lavoro in modalità "smart" nei nove mesi e mezzo del 2020, corrispondente a 7,6 giorni al mese (41% di svolgimento da remoto delle proprie prestazioni). Di contro, l'esiguo ricorso allo smart working del **personale**

**sanitario.** Solo 52 persone nel 2020, pari al 2% dei dipendenti sanitari, che hanno usufruito mediamente di 32,67 giornate medie nel periodo, 3,4 giorni al mese (18,5% delle giornate lavorative complessive). Come vediamo nel grafico 2, più sotto, la media di giornate 2020 svolte dai sanitari che opera nelle strutture prettamente assistenziali precipita a 13 giorni nel periodo, neppure una giornata e mezzo al mese.

I dipendenti che hanno ricorso al lavoro agile si concentrano, in entrambe le componenti tecniche amministrative e sanitarie, prevalentemente nelle strutture a supporto dell'erogazione dei servizi assistenziali, in queste, mediamente hanno svolto molte più giornate di smart working di coloro che prestano servizio nelle strutture assistenziali (Grafico 2).



Rimane la distanza tra personale tecnico amministrativo e sanitario sull'intensità di utilizzo del lavoro da remoto, sia nelle strutture di supporto (85 giorni medi verso 39 dei sanitari) che in quelle di assistenza (43 giorni medi verso 13 dei sanitari).

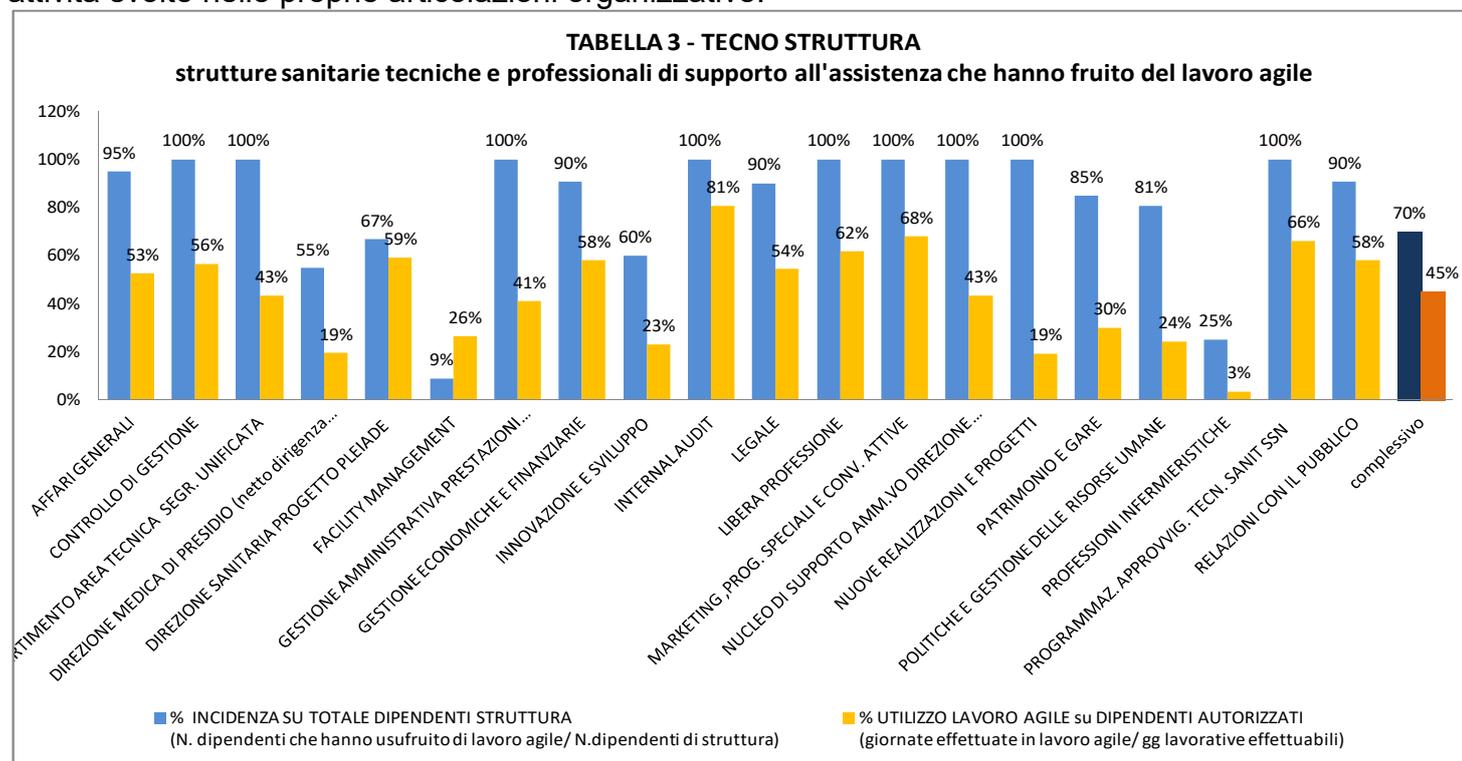


Parallelamente nella DIRIGENZA, quella **amministrativa e tecnica** ha avuto ampio accesso al lavoro agile (90%), utilizzandolo con una media di giornate pro-capite di 47,26 giorni nel periodo e 5 giornate medie al mese, coprendo il 26,7% delle giornate lavorative. Nella **dirigenza sanitaria**, il 46% dei dipendenti ha fruito dell'istituto ma lo ha svolto in misura minima: 13,5 giornate medie nel periodo (1,3 giorni al mese) per un utilizzo del 6,11% delle giornate di lavoro svolte dai dirigenti sanitari.

Nei servizi tipicamente sanitari si è quindi ricorso in misura minima al lavoro agile, in relazione alle attività compatibili con tale modalità di erogazione.

Certamente anche per tali operatori si possono configurare degli spazi applicativi. Si stanno consolidando strumenti, quale la telemedicina, ma la cautela è d'obbligo in quanto resta centrale una ponderazione del rischio clinico, la corretta stima sull'opportunità della cura da remoto, la sicurezza dei dati e la tutela della privacy. Aspetti che andranno approfonditi e integrati nel percorso di sviluppo del lavoro agile e che confermano la particolare natura dell'ente sanitario, rispetto al panorama delle altre PA, quale soggetto per il quale non è facile parlare di un'applicazione generalizzata e uniforme a tutto il personale di un modello organizzativo di lavoro libero da vincoli orari e spaziali.

Interessante inoltre visualizzare nella Tabella 3 la distribuzione, nella tecno-struttura, delle percentuali di ricorso al lavoro da remoto e di quanto tale modalità di lavoro, una volta autorizzata, è stata fruita. Ciò quale indice indiretto per capire, sia pure nell'eccezionalità del periodo pandemico, in che misura sono state considerate eseguibili a distanza, dai direttori di struttura, le attività svolte nelle proprie articolazioni organizzative.

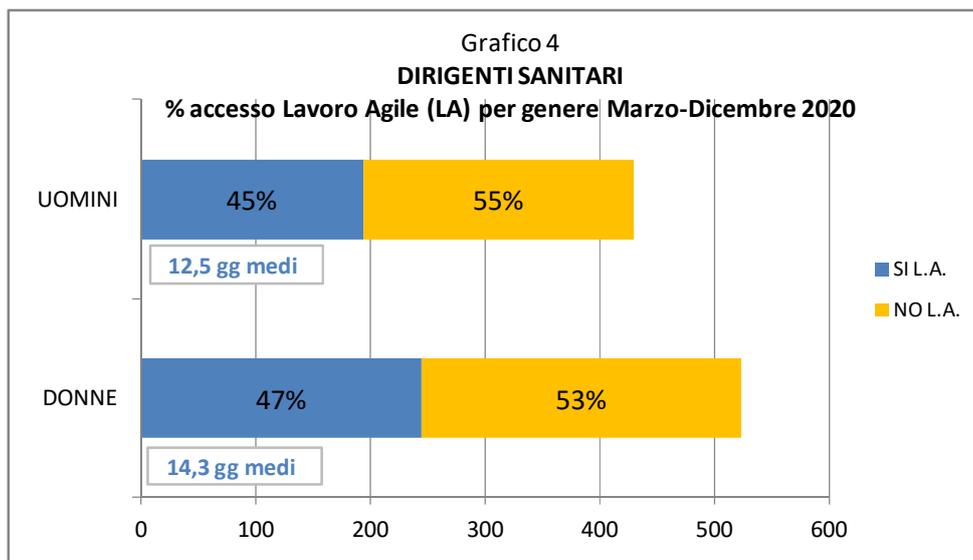


Complessivamente nella tecnostruttura, escluse alcune articolazioni che non lo hanno utilizzato (area prevenzione e igiene, parte dell'area tecnica e strutture sanitarie come le farmacie), l'incidenza di accesso dei dipendenti sul totale è stata del 70%, con picchi del 100% in molte strutture, mediamente svolgendo in tale modalità il 45% delle giornate lavorative dell'anno 2020 (a partire da metà marzo).

La lettura dei dati esposti parrebbe deporre per un buon livello di implementazione dello smart working in molte delle strutture di supporto alle attività assistenziali, espressione, stante il grado di utilizzo, non della sola necessità emergenziale ma anche una valutazione dirigenziale di un buon grado di mobilità dei processi verso forme di esecuzione a distanza. Questa valutazione dovrebbe essere accompagnata da una misurazione dei livelli di efficacia delle prestazioni/attività svolte, per capire quanto e in che modo l'applicazione in quest'area ha impattato sugli output delle attività (mantenimento, miglioramento o peggioramento). Indicatori, concreti e calcolabili, volti a misurare la produttività del lavoro agile nella tecno struttura dovrà essere oggetto di studio e di implementazione.

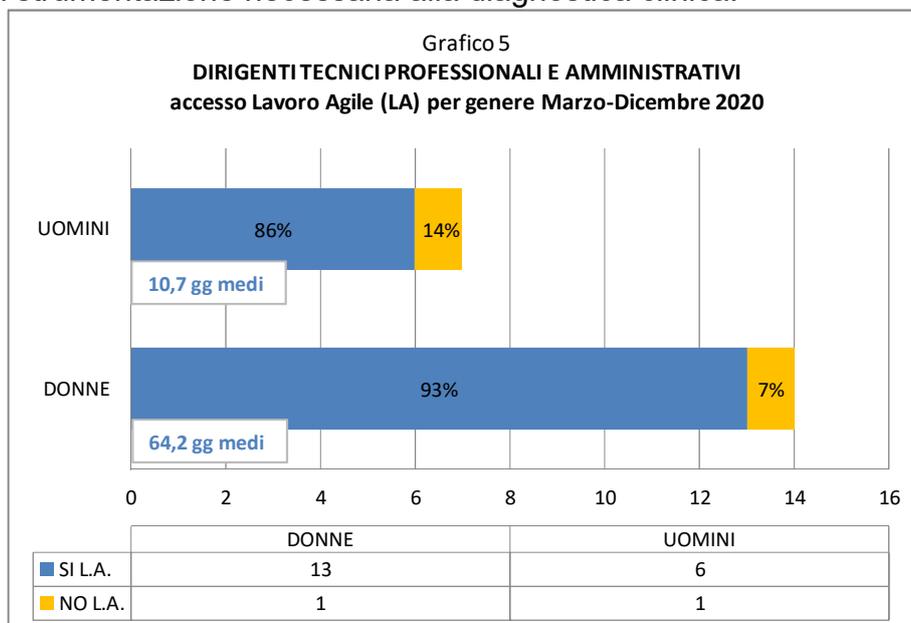
L'analisi delle attività che sono o che possono diventare smartizzabili è centrale per promuovere ulteriormente il lavoro agile e consentirne uno sfruttamento maggiormente esteso oltre che nell'area tecnico amministrativa anche in parte dei processi gestiti da dipendenti sanitari

Da ultimo una breve analisi sulla **ripartizione percentuale per genere**. Per le donne si rileva un maggior ricorso al lavoro agile rispetto agli uomini, sia nella dirigenza che nel comparto, ma le misure variano e anche l'entità dell'utilizzo tra comparto e dirigenza.



Nella **DIRIGENZA SANITARIA** (grafico 4) l'accesso al lavoro agile delle donne, in valore assoluto più alto degli uomini (245 F verso 194 M), in realtà, in rapporto alla reciproca numerosità, ha superato solo di 2 punti percentuali quello degli uomini (47% vs 45%). Se poi si guarda allo sfruttamento della modalità smart nel periodo Marzo-Dicembre, l'esiguo ricorso all'istituto, già segnalato per questa categoria di personale viene confermato dal livello di utilizzo ridotto e molto simile tra i due generi (14,3 giorni medi F verso 12,5 M), a segnalare la particolare natura del loro servizio poco incline allo svolgimento da remoto.

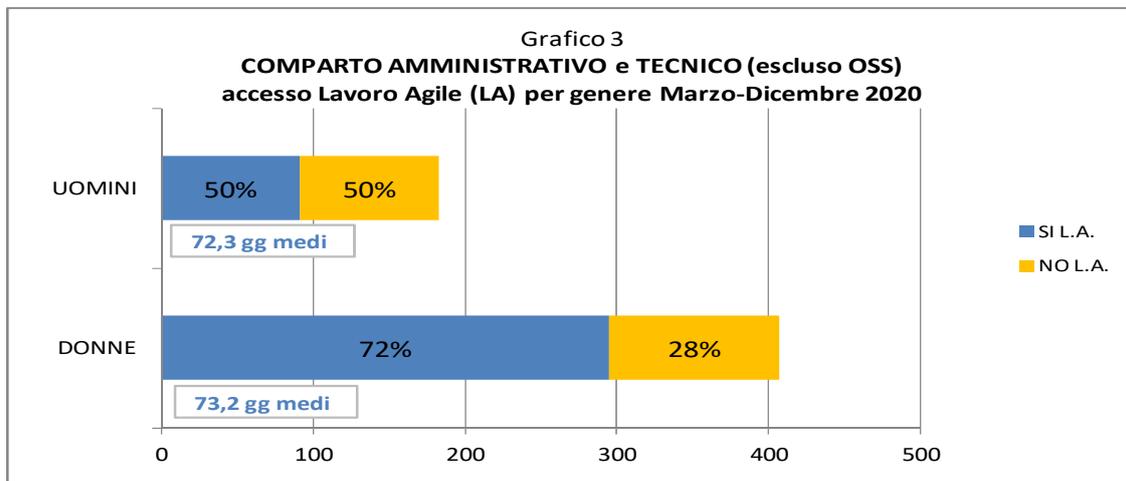
Cambia radicalmente la situazione nella **DIRIGENZA AMMINISTRATIVA, TECNICA e PROFESSIONALE** (grafico 5) ove a priori la prestazione lavorativa non riguarda il rapporto con il paziente o con la strumentazione necessaria alla diagnostica clinica.



Si rileva un largo accesso da entrambi i generi e un maggior utilizzo del lavoro a distanza da parte della dirigenza al femminile (F 64 giornate medie verso M 10 nel periodo). Si pone quindi l'interrogativo su cosa abbia influenzato questa dinamica. La maggiore compatibilità delle attività gestite con la modalità "smart" o anche, e in aggiunta, la risposta alle misure normative COVID 19 che hanno notevolmente impattato sulla vita familiare? Va osservato comunque che, nella realtà

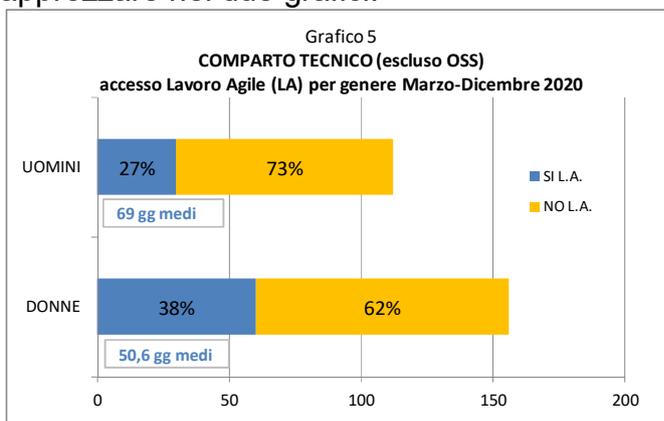
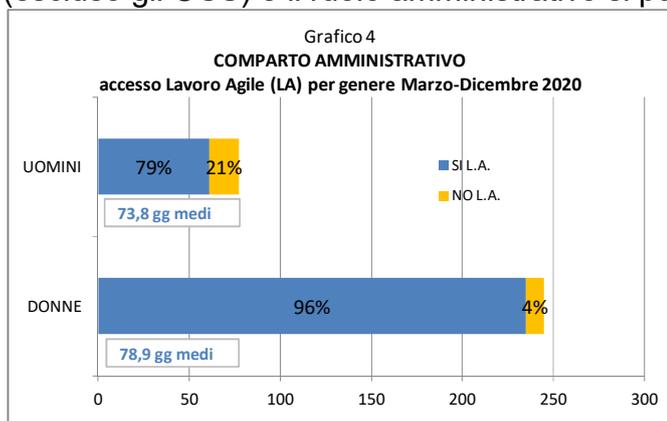
dell'AOUP, parte della dirigenza maschile ricopre ruoli nelle strutture tecniche, che hanno operato in presenza per supportare la gestione dell'emergenza. La componente femminile, predominante, gestisce, con alcune eccezioni, servizi più conciliabili con il modello organizzativo in argomento ricoprendo gran parte della tecnostruttura che svolge servizi amministrativi, della quale abbiamo già riportato i dati di impiego dello smart working (sopra Tabella 3).

Passando al **COMPARTO**, nel grafico 3 si riporta l'andamento per genere dell'altra categoria di personale, quella tecnica e amministrativa, che ha ampiamente fruito dello lavoro agile.



In questo settore le due componenti, pur diversificandosi nell'accesso (50% vs 72%), in termini di utilizzo del lavoro a distanza si equivalgono (M 72,3 gg medi verso 73,2 gg medi). Questo risultato è in linea con quanto già descritto per la dirigenza degli stessi ruoli e con quanto registrato per le strutture tecniche e amministrative, ove si concentra la maggiore trasferibilità dei processi verso forme di esecuzione a distanza.

Mobilità che, come già anticipato, si contrae per l'area tecnica, avendo loro dovuto presidiare molte attività in presenza (manutenzione, logistica e consegne). Conseguentemente si registrano valori ridotti sia come accessi che come giornate medie da remoto rispetto ai servizi amministrativi. La diversità di comportamento per la natura delle attività svolte, tra il ruolo tecnico (escluso gli OSS) e il ruolo amministrativo si può apprezzare nei due grafici.

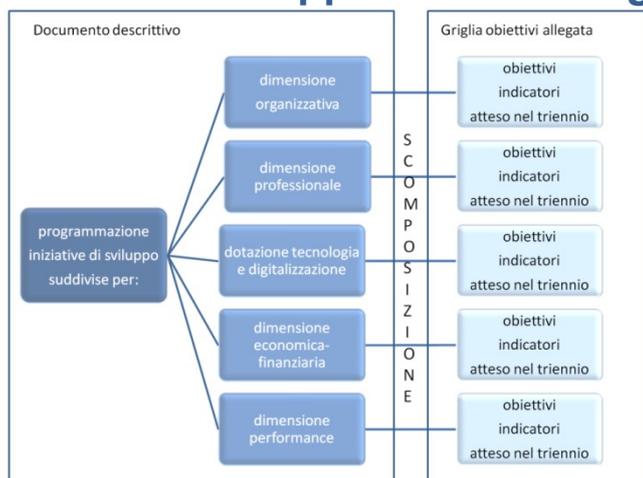


## La dotazione tecnologica utilizzata nel 2020

L'AOUP ha adottato una soluzione tecnica che consente tramite VPN ai dipendenti di accedere in modalità 'desktop remoto' al proprio PC di ufficio, ai software gestionali e ai server aziendali.

Il collegamento avviene utilizzando la strumentazione hardware messa a disposizione dal dipendente.

## Misure di sviluppo del lavoro agile



In continuità con le iniziative già intraprese durante lo stato di emergenza in tema di sviluppo del lavoro agile e rifacendosi alle indicazioni emanate dal Ministero per la Pubblica Amministrazione con D.M. del 9/12/2020, di seguito si descrivono sinteticamente le iniziative che l'Azienda intende sviluppare per promuovere il lavoro agile, suddivise in dimensioni funzionali all'implementazione dello stesso.

Nella griglia in calce al documento tali iniziative, sempre raggruppate per dimensioni, vengono scomposte in obiettivi, indicatori e risultati attesi.

### La dimensione organizzativa

Tra le aree principali verso cui concentrare le azioni occorrerà:

- **mappare** i processi in essere che possono essere svolti in modalità agile, alla luce dell'esperienza trascorsa, e quelli che potrebbero essere revisionati per essere resi "smartizzabili";
- adottare un **regolamento** per la disciplina dell'accesso ordinato ed ordinario del personale al lavoro agile;
- verificare l'adeguatezza del proprio **sistema di misurazione e valutazione della performance**, con particolare riguardo alla valutazione della performance individuale, nell'ottica di sviluppare una cultura organizzativa orientata ai risultati e, al contempo, evitare che il sistema non dia pari dignità e valore alle prestazioni svolte da remoto e in sede;

### La dimensione professionale

È inoltre fondamentale il ricorso all'attività formativa come strumento di accompagnamento del proprio personale nel processo di trasformazione digitale dell'amministrazione e di diffusione della capacità di lavorare in modalità agile per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

L'azienda si propone, con riferimento prioritario alla Dirigenza ed ai titolari di incarichi di funzione di tipo organizzativo, quello di investire sul piano formativo:

- per lo sviluppo di competenze direzionali (capacità di programmazione, di coordinamento del lavoro per obiettivi) e competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, processi o progetti);
- per lo sviluppo delle competenze digitali per utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie (conoscenza e uso del web, strumenti per la comunicazione tra colleghi e soggetti esterni, conoscenza degli applicativi per la comunicazione, sicurezza dei dati, protezione della identità digitale)

Preliminari e utili all'avvio delle azioni sopra delineate saranno i risultati del progetto "**Smart A.O.U.P. - progettiamo insieme un nuovo modo di lavorare**" avviato nel 2020 e che si articolerà nel 2021 in ulteriori 5 fasi:

# ARCHITETTURA DEL PROGETTO



1) i “**laboratori di confronto**” il cui compito sarà unire in uno o più teams figure professionali multidisciplinari (prevalentemente interne all’Azienda) per condividere e confrontarsi sugli elementi costitutivi del lavoro agile e individuare le aree su cui si intende implementare il lavoro agile. Saranno coinvolti anche testimonial che rappresenteranno la propria esperienza, le azioni messe in campo ed i risultati raggiunti

2) la “**mappatura dei processi**” da avviarsi nelle aree interessate allo sviluppo, in cui si procederà per via informatica a raccogliere dati e gli elementi utili da elaborare per confrontare i processi e tracciare lo stato dell’arte;

3) i “**laboratori manageriali**” che saranno costituiti per approfondire le informazioni raccolte nelle precedenti fasi (dati sui processi e scaturiti dal sondaggio) per selezionare i processi su cui attivare la sperimentazione, coinvolgendo i dirigenti e i titolari di posizioni organizzative. Lavoreranno per piccoli teams e al termine dei lavori saranno scelti 2 processi su cui sperimentare il lavoro agile;

4) la **sperimentazione** sui processi che si sostanzia quale fase operativa di sperimentazione sui due processi di cui al punto precedente. Questa fase si divide in due momenti principali ossia:

- focus sulle **attività formative** volte a sviluppare una cultura orientata al lavoro agile e ad approfondire gli aspetti tecnici e legali del lavoro agile;
- focus sulle attività di facilitazione di processo.

5) monitoraggio e supporto al progetto che, per la sua sostenibilità e credibilità, necessita di essere accompagnato da:

- un “**piano di comunicazione**” delle informazioni e dei risultati emersi nel corso delle fasi;
- dall’individuazione di **indicatori** che permettano di innestare un efficace sistema di misurazione e valutazione della particolare performance aziendale o effetti benefici/negativi derivanti dall’implementazione del lavoro agile.



## La dotazione tecnologica e la digitalizzazione

L’azienda si propone di analizzare e sviluppare progressivamente le seguenti obiettivi:

- **mappare la tecnologia necessaria allo svolgimento e alla gestione** in sicurezza delle prestazioni di lavoro da remoto (VPN, software gestionali accessibili da remoto, server aziendali, ecc.) definendo le modalità di copertura di fabbisogni di hardware non coperti;
- **mappare i processi digitabilizzabili** e individuare modi e tempi di realizzazione stabilendo una scala di priorità;

- valutare l'introduzione di **piattaforme per una gestione integrata** (collaboration management) delle comunicazioni (chat, posta elettronica, videoconferenze) e per la condivisione ed elaborazione dei documenti;



### La dimensione economica-finanziaria

L'azienda si da come obiettivi quelli di identificare e monitorare i **costi e gli investimenti** sostenuti e quelli previsti **per l'implementazione specifica del lavoro agile** (formazione, digitalizzazione dei processi, acquisto di software e hardware, investimenti in infrastrutture digitali, ecc.).



### La dimensione della performance

L'azienda, anche in relazione allo stato di avanzamento del progetto di sviluppo del lavoro agile, mette in programma di studiare la fattibilità del set di indicatori proposti dalle linee guida del D.M. del 9/12/2020 e/o di produrne di propri per misurare le diverse dimensioni della performance:

- lo **stato di implementazione** e quindi quegli indicatori, già introdotti nel paragrafo volto a descrivere cosa è successo nel 2020, atti a misurare la concreta applicazione del lavoro agile nell'organizzazione in termini di estensione e grado di utilizzo e il livello di qualità percepita;
- l'**impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa** e quindi una serie di indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia che servono a misurarne i risultati conseguiti nell'azione dell'AOUP a seguito dell'introduzione e diffusione dello smart working;
- l'**impatto del lavoro agile all'interno dell'ente** (benessere organizzativo, riduzione dell'uso di materiali e risorse, migliori condizioni di pari opportunità, ecc.) **e all'esterno** (impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano dato dal minore spostamento casa-lavoro dei propri dipendenti, minor code agli sportelli da parte dell'utenza).

Ulteriori voci e documenti, che andranno ad integrare la programmazione delle azioni e misure da mettere in atto per favorire l'implementazione e la diffusione dello smart working, verranno gradualmente sviluppati:

- sfruttando il dinamismo "pluriennale ed annuale" (come avviene per il Piano della performance) dello strumento di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- interagendo con i molteplici attori che per responsabilità, competenze e ruoli sono o possono essere coinvolti per fornire il proprio contributo (OIV, CUG, OO.SS, RTD, Organismi paritetici).

## Griglia obiettivi

OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (Baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	CHI
<b>DIMENSIONE ORGANIZZATIVA</b>						
progetto "Smart A.O.U.P. - progettiamo insieme un nuovo modo di lavorare": sperimentazione lavoro agile su 2 processi	relazioni con evidenze	elaborazione progetto	presentazione dei risultato entro 31.12	-	-	UO Politiche e gestione delle risorse umane e strutture coinvolte
progetto "Smart A.O.U.P. - progettiamo insieme un nuovo modo di lavorare": Sviluppo di un sistema di indicatori monitoraggio del lavoro agile	relazioni con evidenze	-	prototipo del sistema di monitoraggio entro 31.12	Sviluppo strutturato	Aggiornamenti	UO Politiche e gestione delle risorse umane e Controllo di Gestione
elaborazione regolamento aziendale del lavoro agile	adozione	-	elaborazione bozza	adozione	aggiornamenti	UO Politiche e gestione delle risorse umane
mappatura processi smartizzabili delle strutture di supporto all'assistenza	% strutture che hanno presentato la mappatura	-	80%	100%	-	Dirigenti reponsabili strutture supporto assistenza
verifica adeguatezza del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance	relazioni con evidenze	SMVP	elaborazione bozza di revisione SMVP personale del	adozione	elaborazione e revisione personale della	UO Politiche e gestione delle risorse umane
<b>DIMENSIONE PROFESSIONALE</b>						
SMART AOUP PROGETTIAMO INSIEME UN NUOVO MODO DI LAVORARE : FORMAZIONE SU ASPETTI TECNICI E LEGALI DEL LAVORO AGILE, ASPETTI CULTURALI, MINDSET DEL LAVORO AGILE	% Dirigenti e comparto che hanno partecipato ai relativi corsi formativi	-	90%			UO Politiche e gestione delle risorse umane
SMART AOUP PROGETTIAMO INSIEME UN NUOVO MODO DI LAVORARE : TAVOLA ROTONDA	% Dirigenti e comparto che hanno partecipato ai relativi corsi formativi	-	90%			UO Politiche e gestione delle risorse umane
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE FRA SMART WORKING E NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI	% Dirigenti e comparto che hanno partecipato ai relativi corsi formativi	-	90%			UO Politiche e gestione delle risorse umane
LA METODOLOGIA LEAN NELLA MAPPATURA DEI PROCESSI	% Dirigenti e comparto che hanno partecipato ai relativi corsi formativi	-	90%			UO Politiche e gestione delle risorse umane
IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE PA E LO SMART WORK: MISURE ORGANIZZATIVE E RUOLO DELLA DIRIGENZA	% Dirigenti che hanno partecipato ai relativi corsi formativi	-	90%			UO Politiche e gestione delle risorse umane

OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (Baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	CHI
<b>DIMENSIONE DIGITALE</b>						
						
Mappatura, esigenze e piano di copertura - dotazione hardware ICT dedicata al lavoro agile	elaborazione mappatura e fabbisogno su processi sw sperimentali	ND	Definizione Fabbisgno HW per processi sperimentali individuati (prima release fabb)	aggiornamento e definizione fabbisogno processi mappati nel 2021	aggiornamento	UO Innovazione Sviluppo
Abilitazione all'accesso da remoto ai sistemi aziendali - VPN in relazione alle esigenze espresse dai Direttori nella mappatura dei processi smartizzabili	VPN abilitate/fabbisogno espresso	100% su richieste pervenute da strutture tecnico-amministrative (VPN emergenza Covid)	70% su processi smartizzabili	80%su processi smartizzabili	100%su processi smartizzabili	UO Innovazione Sviluppo
Introduzione piattaforma una gestione integrata (collaboration management) delle comunicazioni (chat, posta elettronica, videoconferenze e per la condivisione ed elaborazione dei documenti)	% lavoratori agili con accesso alla piattaforma su N. lavoratori agili	ND	Studio di fattibilità per implementazioni ed estensione	introduzione estensione secondo cronoprogramma	estensione	UO Innovazione Sviluppo
Digitalizzazione dei processi aziendali secondo PSTD (Piano strategico Transizione Digitale)	% Processi digitalizzabili/processi previsti	ND	Mappatura dei processi e studio di fattibilità	30%	50%	UO Innovazione Sviluppo
<b>DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>						
						
identificare e monitorare i costi e gli investimenti sostenuti e quelli previsti per l'implementazione specifica del lavoro agile	Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile		da definire	da definire	da definire	UO Gestioni economiche e finanziarie
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile		0 da definire	da definire	da definire	UO Gestioni economiche e finanziarie
	Investimenti in digitalizzazione di servizi, processi		0 da definire	da definire	da definire	UO Gestioni economiche e finanziarie

OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (Baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	CHI
<b>DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE</b>						
						
<b>PERFORMANCE - STATO DI IMPLEMENTAZIONE quantitativo e qualitativo</b>						
Adozione diffusa del lavoro agile nelle UU.OO. dell'Azienda - % lavoratori *	% lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori coinvolti in attività effettuabili in modalità agile	7% su totale dipendenti; 65% su totale comparto tec-amm.vo; 90% su dirigenza tec.profess. E amm.va	da definire per figure professionali e attività smartizzabili	60%	60%	UO Controllo di Gestione e UO Politiche e Gestione risorse Umane
Adozione diffusa del lavoro agile nelle UU.OO. dell'Azienda - % giornate di lavoro *	% giornate lavoro agile su gg lavorative complessive	periodo 15 Marzo-dicembre 2020: 45% totale dipendenti; 41% comparto tec-amm.vo; 27% dirigenza tec.profess. E amm.va	da definire per figure professionali	40%	40%	UO Controllo di Gestione e UO Politiche e Gestione risorse Umane
* Si conta di avviare il lavoro agile per il 60% dei lavoratori coinvolti nelle attività mappate ed effettuabili in tale modalità con giornate di lavoro agile mediante 2 gg a settimana (40%)						
Sondaggio sulla soddisfazione del lavoro agile tra dirigenti/posizioni organizzative, articolato per genere, per età,	Svolgimento sondaggio annuale	Prima rilevazione con progetto "Smart A.O.U.P. - progettiamo insieme un nuovo modo di lavorare": livello di soddisfazione: 86,36%	Questionario di valutazione 2021	Analisi risultati 2021 Implementazione miglioramenti Questionario di valutazione 2022	Analisi risultati 2022 Implementazione miglioramenti Questionario di valutazione 2023	UO Poliche e gestione delle risorse umane
<b>PERFORMANCE - IMPATTO SOTTO I PROFILI ECONOMICI, DI EFFICIENZA E DI EFFICACIA</b>						
Misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa sotto il profilo dell'economicità, dell'efficienza e dell'efficacia	Riduzione contribuzione aziendale su servizio mensa, riduzione straordinario, riduzione materiali consumo, utenze ecc.	ND	Studio di fattibilità per futura implementazione			UO Gestioni economiche e finanziarie - contabilità analitica
	Aumento produttività; diminuzione delle assenze	ND				UO Poliche e gestione delle risorse umane
	Soddisfazione del personale sui servizi interni offerti;	ND				UO Relazioni con il pubblico
<b>PERFORMANCE - IMPATTO INTERNO ED ESTERNO</b>						
Analisi dell'impatto sul personale e sugli utenti	Sociale: per gli utenti, per i lavoratori	ND	Studio di fattibilità per futura implementazione			
Analisi dell'impatto sul personale e sugli utenti	Ambientale: per la collettività	ND				