Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

2021 – 2023

REGIONE DEL VENETO
ULSS6 EUGANEA

Tel.049.821.4050
Fax 049.821.4193

Via Enrico degli Scrovegni, 14 35131 - Padova

www.aulss6.veneto.it

Sommario

1. Livello di attuazione e sviluppo 3
   1.1. Avvio del Lavoro Agile in ULSS6 Euganea 3
   1.2. Lavoro Agile durante l'emergenza COVID 4
   1.3. Strumenti di supporto al Lavoro Agile 5
2. Modalità attuative 6
   2.1. Componenti del Lavoro Agile 6
   2.2. Mappatura delle attività 8
   2.3. Piano formativo 16
   2.3.1. Dirigenti 16
   2.3.2. Comparto 17
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile 18
   3.1. Matrice delle responsabilità 18
   3.2. Fasi di sviluppo del lavoro agile 19
   3.2.1. Fase 1 - Avvio 19
   3.2.2. Fase 2 – Sviluppo intermedio 19
   3.2.3. Fase 3 – Sviluppo avanzato 19
   3.3. Timeline 20
   3.4. Il progetto VELA 21
   3.5. Il ruolo del CUG 21
   3.6. Il ruolo dell'OIV 22
   3.7. Responsabili della Transizione al Digitale (RTD) 22
4. Programma di sviluppo del lavoro agile 23
   4.1. Indicatori 23
   4.2. Griglia degli indicatori 24

1. Livello di attuazione e sviluppo

1.1. Avvio del Lavoro Agile in ULSS6 Euganea

L'Azienda ULSS6 Euganea, è stata una delle prime Aziende sanitarie a realizzare un regolamento per la Sperimentazione finalizzata all'introduzione del modello di lavoro agile (regolamento smart working) siglato il 17 Settembre 2019 con le organizzazioni sindacali (vedi sezione del sito Amministrazione Trasparente). L'obiettivo di tale sperimentazione era quello di testare le modalità di lavoro agile su un primo set di attività che non richiedevano la presenza fisica in ufficio, limitatamente all'ambito del comparto amministrativo e tecnico. Tale sperimentazione escludeva quindi momentaneamente le attività socio-assistenziali e di cura che richiedevano viceversa il contatto diretto con i pazienti, le attività da prestare su turni o che prevedevano l'utilizzo di strumentazione non disponibile o accessibile da remoto.

Tale nuova modalità di organizzazione del lavoro ha introdotto quindi il concetto di personalizzazione, flessibilità, autonomia, e maggiore responsabilizzazione del singolo nel raggiungimento dei risultati, incentivando la valutazione per obiettivi e la pianificazione del lavoro e, contemporaneamente, andando incontro ai dipendenti e alla loro necessità di conciliazione tra occupazione e famiglia, incrementandone il benessere e migliorando il clima aziendale.

La sperimentazione si è concretizzata con l'avvio di 12 progetti aziendali di lavoro agile, per un periodo di prova inziale di 6 mesi al termine del quale valutarne i risultati, le criticità e gli ambiti di miglioramento e l'eventuale prolungamento per ulteriori 6 mesi. Tale sperimentazione ha consentito ad un primo gruppo di dipendenti di svolgere le attività in parte in locali aziendali ed parte in luoghi al di fuori dell'azienda, compreso il proprio domicilio, agevolando così i tempi di vita e di lavoro del dipendente, senza perdere quindi gli aspetti relazionali di socialità e di lavoro di gruppo all'interno dell'ambiente di lavoro. Relativamente alla strumentazione tecnologica per il lavoro agile, l'Azienda ha fornito ad ogni dipendente un computer portatile sul quale sono stati installati gli applicativi necessari e la connessione alla rete Internet.

Il regolamento approvato e sperimentato sul campo prevede che ciascun direttore o responsabile di struttura, verificata la compatibilità dell'attività proposta con il lavoro agile, proponga un progetto indicando finalità, tempi e modalità di svolgimento e proceda all'assegnazione dei posti di lavoro agile. In caso di domande in eccesso rispetto ai posti disponibili, l'Azienda ULSS riconosce priorità alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità, e a titolo di esempio ai lavoratori con disabilità psico-fisiche tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro, ai dipendenti con figli che necessitano di cura o assistenza, secondo le norme vigenti. Viene altresì tenuto conto di specifiche competenze, valutando il grado di affidabilità, la capacità di organizzazione e decisione del singolo. La prestazione lavorativa resa con la modalità agile è considerata come servizio pari a quello reso presso le sedi abituali compresi quindi gli aspetti relativi alla tutela contro gli infortuni e le malattie professionali. Il lavoratore deve avere cura di svolgere la propria attività in una sede che risponda ai requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza, che sia idonea all'uso abituale dei supporti informatici, non metta a rischio la sua incolumità, né la riservatezza delle informazioni e dei dati trattati.

1.2. Lavoro Agile durante l'emergenza COVID

A partire da Febbraio 2020, durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Azienda ha adottato una modalità di attivazione dello Smart Working più flessibile ed in linea con le indicazioni nazionali, regionali ed aziendali che prevedevano un più ampio ricorso al lavoro agile in tempi ridotti. Sono state pertanto adottate modalità semplificate rispetto a quelle previste nel regolamento citato, prevedendo altresì il possibile utilizzo di strumentazione personale con il supporto dell'Help Desk aziendale per le configurazioni necessarie.

Tali misure hanno riguardato tutto il personale complessivamente inteso, senza distinzione di categoria, di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro, fermo restando tuttavia l'esclusione dalla modalità lavorativa agile di tutte le attività socio-assistenziali e di cura richiedenti contatto diretto con i pazienti o delle attività che comunque richiedevano la presenza in sede. Il lavoro agile è stato conseguentemente attivato, a seguito di una valutazione da parte del Direttore delle singole Unità Operative, assicurando prioritariamente la presenza del personale con qualifica dirigenziale, pur non escludendo per alcuni di questi l'accesso allo Smart Working.

Ad Aprile 2020 tale misura ha coinvolto 352 dipendenti. Di questi 234 afferivano all'area tecnico amministrativa, per il 42% sul totale del personale di tale area per le attività compatibili. Tale percentuale non è stata superiore in quanto una parte significativa dell'attività non poteva essere svolta in tale modalità. Tra queste, ad esempio, l'attività del CUP, interessato da tali mutevoli necessità da non consentire la possibilità di riorganizzare la gestione del servizio con il personale a distanza, oppure l'attività di gestione del magazzino e dei flussi riguardanti dispositivi medici e DPI.

I rimanenti 118 dipendenti per i quali è stato attivato lo Smart Working afferivano all'area socio sanitaria svolgendo in modalità agile le attività compatibili con la stessa (stesura relazioni, contatti, consulenze e colloqui telefonici con pazienti o con enti come ad esempio scuole, analisi dati, data entry, aggiornamento banche dati, predisposizione progetti, attività didattiche e di tirocinio a distanza, attività di programmazione, monitoraggio percorsi diagnostico – terapeutico assistenziali).

In questa fase emergenziale l'accesso al lavoro agile è stato disposto in via temporanea, per la durata dell'emergenza stessa.

Durante il mese di Luglio 2020, oltre alle verifiche sul lavoro agile gestite dai Direttori delle strutture, l'UOC Risorse Umane, ha avviato un primo monitoraggio che ha consentito da un lato una verifica dell'attività lavorativa svolta dai singoli lavoratori in termini di obiettivi raggiunti e dall'altro una valutazione dell'impatto del lavoro agile nel suo complesso come da Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3/2017, Circolare 2/2019 Ministro per la Pubblica Amministrazione. L'esito di tale monitoraggio ha rilevato una generale soddisfazione da parte del personale coinvolto ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati rilevando alcune criticità principalmente di natura tecnica riguardanti la mancanza di strumentazione aziendale e le frequenti disconnessioni della linea nel collegamento da remoto.

A fine Dicembre 2020, con l'evolversi della situazione emergenziale, e sempre in linea con le numerose indicazioni nazionali, regionali ed aziendali la percentuale di dipendenti dei servizi centrali che hanno svolto attività lavorativa in Smart Working, rispetto alle attività compatibili con tale modalità, è stata ulteriormente incrementata sino a circa il 57%. In totale i dipendenti cha hanno usufruito di Smart Working nel periodo Febbraio – Dicembre 2020 è pari a 460, di cui 411 tutt'ora in smart working.

1.3. Strumenti di supporto al Lavoro Agile

L'intero sviluppo del percorso sopra descritto è stato accompagnato da diverse iniziative formative, già a partire da luglio 2018, al fine di incrementare le competenze digitali, la cultura collaborativa, la capacità di lavorare per obiettivi secondo i paradigmi del project management, le metodiche dell'Agile, la comunicazione digitale.

Un importante fattore che ha agevolato lo sviluppo di tali competenze e abilitato la sperimentazione del lavoro agile è stata l'adozione a livello regionale degli strumenti della G-Suite di Google, comprendente non solo la posta elettronica ma anche i servizi di condivisione ed elaborazione documentale (Drive, Google Documents) nonché i sistemi di comunicazione via chat e via videoconferenza. Su tale piattaforma è stata realizzata una formazione ampia di base trasversale a tutta l'azienda con ulteriori edizioni più avanzate per circa 140 dipendenti.

Si elencano di seguito i titoli delle principali iniziative formative realizzate a partire dal 2018:

- Sfide tecnologiche, processi di digitalizzazione e sviluppo personale;
- Smart Working: istituti normativi, flessibilità e performance, conciliazione vita-lavoro;
- Project Management: applicazione in ULSS 6 Euganea;
- Cultura collaborativa: gestione di rapporti tra colleghi e collaboratori, benessere organizzativo e qualità dei servizi;
- Lo smart working in ambito aziendale;
- Lavoro a distanza: strumenti per l'applicazione nei contesti socio-sanitari dell'AULSS 6 Euganea;
- Utilizzo base ed avanzato di G-Suite
- Formazione Indoor: dalla comunicazione tradizionale alla comunicazione digitale;
- Introduzione all'Agile e Visual Project Management.
- Corso base utilizzo strumenti G-Suite

Complessivamente tali corsi hanno visto il coinvolgimento di circa 1.100 persone nell'arco del triennio 2018 – 2020.

Il lavoro agile ha richiesto infine l'acquisizione di dispositivi informatici quali computer portatili, smartphone, router LTE, webcam e microfoni per la videoconferenza, nonché la predisposizione di tali strumenti in modo tale da garantire l'accesso agli applicativi aziendali ove possibile tramite rete internet oppure ove necessario tramite VPN (Virtual Private Network). Complessivamente nel corso del 2020 sono stati forniti 220 pc portatili dotati di VPN e con sistema di trasmissione dati.

2. Modalità attuative

2.1. Componenti del Lavoro Agile

L'evoluzione del lavoro agile da modello organizzativo sperimentale ed emergenziale a modalità lavorativa innovativa e strutturata ruota attorno a diverse componenti.

- Culturale: si deve attuare una politica aziendale che preveda sempre di più la valorizzazione del lavoro per obiettivi rispetto ad una valorizzazione basata sul tempo. Questo richiede una formazione, soprattutto ai dirigenti e direttori di struttura, che porti ad incrementare la capacità di programmazione delle attività, allo sviluppo dell'autonomia e del collaboratori, alla responsabilizzazione e alla verifica oggettiva dei risultati. Il lavoro agile, secondo le dinamiche win–win, prevede anche la cultura del benessere organizzativo quale leva per incrementare la qualità del lavoro e la qualità di vita di chi lavora. In tal senso non va dimenticata l'attenzione alla cultura della sicurezza e alla conoscenza dei rischi collegati allo svolgimento dell'attività in modalità agile;
- Organizzativa: il passaggio da lavoro agile "emergenziale" a lavoro agile strutturato richiede la revisione del sistema organizzativo da articolarsi in:
    - Revisione del regolamento per lo svolgimento del lavoro agile;
    - Revisione dei sistemi di valutazione della performance organizzativa ed individuale;
    - Revisione dei documenti di programmazione e del ciclo della performance;
    - Costruzione di nuovi indicatori e cruscotti per il monitoraggio e la valutazione della performance;
- Innovazione e tecnologia: il lavoro agile non è il lavoro svolto a domicilio e/o a distanza ma è un lavoro organizzato e svolto con diverse modalità, ove un ruolo fondamentale è svolto dalla innovazione finalizzata alla semplificazione e alla digitalizzazione dei processi. La possibilità di erogare servizi di telemedicina così come servizi amministrativi al cittadino ampliano il potenziale del lavoro agile estendendolo anche all'ambito sanitario e dell'attività di sportello. Naturalmente la tecnologia è a supporto ed è prerequisito per poter compiere tale salto grazie al rinnovo del parco tecnologico, alla diffusione della firma digitale, alla garanzia di accesso ad applicazioni e basi dati aziendali in totale sicurezza.
- Organizzazione degli spazi: la nuova modalità di lavoro acquista significato se cambia la logica degli spazi di lavoro, che sono da intendersi sempre di più come spazi di co-working e spazi smart, accessibili e flessibili a più professionisti, nell'ottica di ridurre, a regime, il numero di postazioni di lavoro e le sedi di lavoro a vantaggio di un utilizzo più efficiente degli spazi con maggiore occupazione delle postazioni di lavoro grazie alla rotazione del personale. Il lavoro agile induce anche una significativa ottimizzazione nella gestione degli archivi che dovrebbero gradualmente progredire verso la digitalizzazione.
- Comunicazione: il lavoro agile migliora l'efficienza sole se accompagnato da un adeguato utilizzo della comunicazione digitale. L'attività da remoto è individuata quale modalità ottimale laddove il lavoratore si trovi a dover elaborare dati o documenti che richiedono concentrazione e continuità di azione, requisiti che non sempre sono compatibili con le dinamiche di ufficio. Se però tale "isolamento" devia da un lato verso un eccessivo distacco

del lavoratore dalle dinamiche dell'ufficio oppure all'estremo opposto verso un inutile e continuo scambio di informazioni attraverso gli svariati canali digitali offerti dalle piattaforme tale vantaggio viene del tutto vanificato e va anzi recuperato. Deve quindi essere previsto un accompagnamento ed una formazione specifica sul corretto e appropriato utilizzo dei canali di comunicazione, dalla gestione delle chat e delle mail alle videoconferenze.

Altrettanto importante è saper veicolare correttamente all'esterno, al cittadino paziente, la modalità di interazione digitale, in modo da rendere semplici e comprensibili i servizi digitalizzati e le modalità di accesso agli stessi.

- Privacy e sicurezza: il lavoratore non deve dimenticare che tali aspetti rivestono una grande importanza anche nello svolgimento del lavoro in modalità agile. Il rischio di sovrapporre e confondere il domicilio con il luogo di lavoro può portare ad una ridotta attenzione a tali aspetti che costituiscono viceversa dei prerequisiti e come tali devono essere preservati.

Tali misure sono descritte in modo più articolato e dettagliato al successivo paragrafo 3, con individuazione di indicatori nel triennio 2021 – 2023 al paragrafo 4.

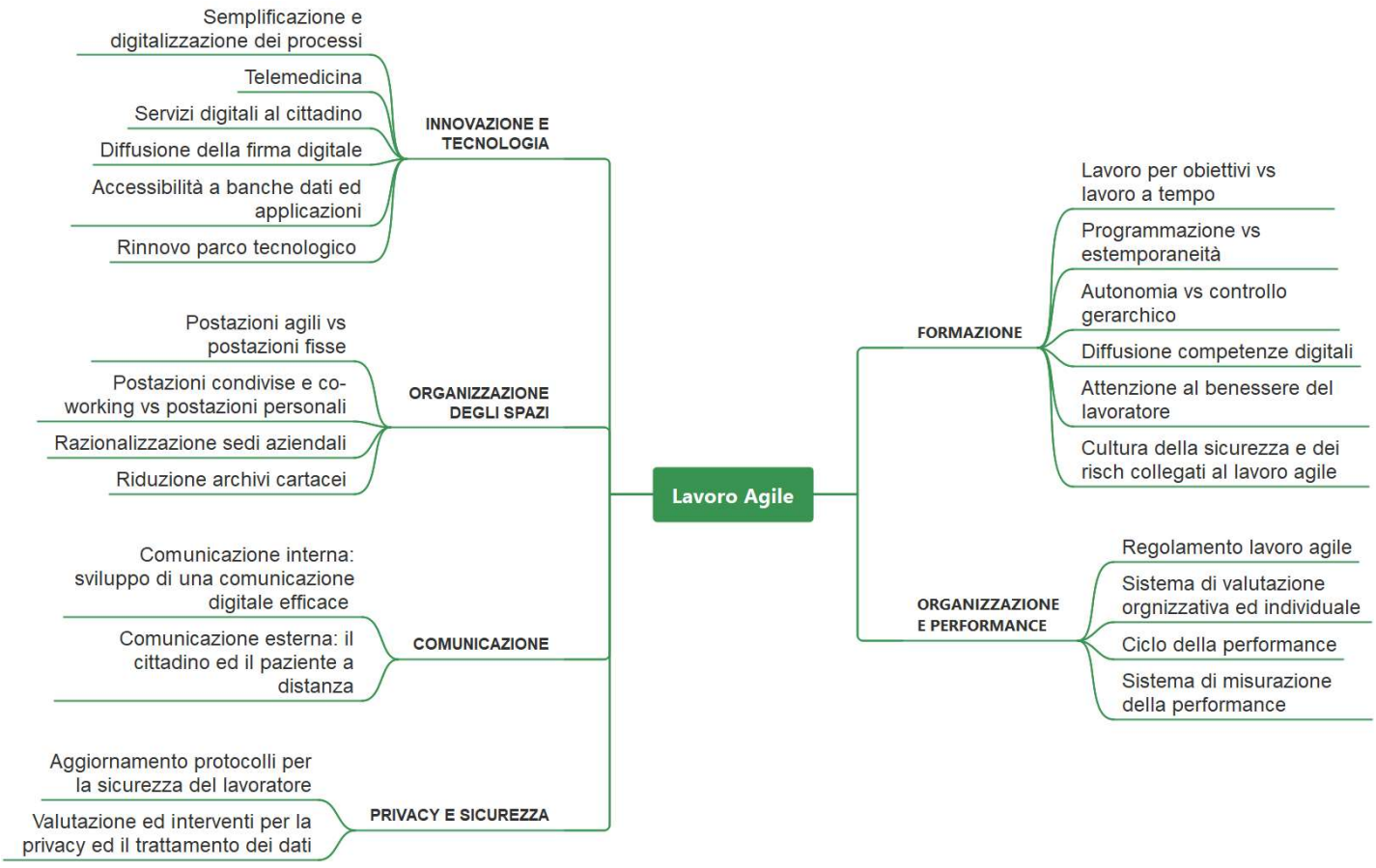


Figura 1 – Mappa concettuale delle componenti del lavoro agile

2.2. Mappatura delle attività

Si riporta di seguito una sintesi della prima mappatura di attività che possono essere svolte in modalità agile già a partire dal 2021. La tabella sotto riportata riporta una descrizione sintetica dell'attività e il numero di persone totale coinvolte, in modo da poter conseguentemente fare una previsione del numero di persone potenzialmente abilitate al lavoro agile. Sono specificati anche alcuni degli obiettivi raggiungibili con l'introduzione del lavoro agile sulla specifica attività, prendendo in esame 4 tipologie di obiettivo:

- Qualità del lavoro: si intende la possibilità di svolgere qualitativamente meglio l'attività in modalità agile, potendo disporre di un contesto meno soggetto a interruzioni e/o dinamiche di ufficio che possono portare a interruzioni e/o distrazioni.
- Quantità: si intende la possibilità di incrementare la produttività grazie al lavoro agile, sia perché questo porta ad una ottimizzazione dei tempi (ad esempio nello svolgimento delle riunioni e nell'utilizzo di procedure e strumenti digitali) sia come ricaduta del precedente obiettivo;
- Qualità percepita dall'utente/cliente: il servizio svolto in modalità agile può risultare conveniente e di maggiore qualità anche per l'utente/cliente del servizio;
- Accessibilità: il lavoro agile apre alla possibilità di svolgere alcune attività al di fuori del consueto orario di lavoro e/o rende più accessibili alcuni servizi (ad esempio colloqui, visite, etc).

A tali obiettivi si aggiungono alcuni obiettivi scontati e trasversali, non riportati pertanto in tabella, che sono:

- Benessere del lavoratore;
- Riduzione di assenze;
- Riduzione e razionalizzazione degli spazi;
- Riduzione degli spostamenti.

La mappatura di dettaglio ha anche raccolto informazioni su necessità di adeguamenti in termini di hardware, software, in modo da poter internamente organizzare il lavoro e programmare le attivazioni come da cronoprogramma riportato al paragrafo 3.3.

Nella mappatura di seguito riportata si registrano complessivamente 135 attività per un totale di oltre 400 persone coinvolte. Di queste la maggior parte portano ad un miglioramento della qualità e/o quantità e tempistica di lavoro mentre sono in misura ridotta le attività che agiscono sul fronte dell'accessibilità e della qualità percepita.

Unità Operativa	Attività	Obiettivi				Personale coinvolto
		Qualità del lavoro	Quantità / tempo	Qualità percepita	Accessibilità servizio	
Risorse Umane	Area Giuridica: stesura atti riconducibili all'area giuridica (determine, delibere), gestione Part Time, Mobilità, Autorizzazioni per incarichi extraistituzionali					49
	Area economica/stipendi: elaborazioni inerenti tutte le verifiche relative ai pagamenti degli stipendi e al monitoraggio dei costi del personale					
	Applicazioni contrattuali e relazioni sindacali/Fondi: stesura documentazione (regolamenti, accordi, gestione della corrispondenza) ed elaborazioni dati					
	Gestione presenze/assenze del personale: data entry delle informazioni relative alle presenze /assenze, per elaborazione dati e per processazione pratiche					
	Concorsi e procedure selettive: stesura bandi, valutazione titoli					
	Gestione incarichi/verifiche (Collegi Tecnici): stesura atti (delibere, determine, contratti, ecc..)					
	Gestione previdenziale: gestione pratiche quiescenza					
Contabilità	Contabilizzazione fatture elettroniche passive					17
	Emissione mandati di pagamento per fornitori					
	Regolarizzazione provvisori di entrata					
	Emissione fatture attive					
Economato	Liquidazione fatture					33
	Gestione ordinativi di acquisto					
	Gestione sistema di autoparco					
	Gestione Inventario					
	Gestione dei servizi					
	Attività di segreteria					
	Attività di direzione e coordinamento					
Provveditorato	Gestione della posta in entrata e assegnazione					30
	Gestione procedure di gara e annessi provvedimenti					
	Recepimento aggiudicazioni gare regionali, proroghe e rinnovi disposti dall'UOC CRAV di Azienda Zero, adempimenti e provvedimenti conseguenti					
	Adesioni a gare CONSIP					

Unità Operativa	Attività	Obiettivi				Personale coinvolto
		Qualità del lavoro	Quantità / tempo	Qualità percepita	Accessibilità servizio	
	Procedure di acquisti in danno					
	Attività di programmazione e supervisione dell'attività					
Formazione	Progettazione e gestione eventi formativi interni					11
	Accreditamento e chiusura corsi in ECM					
	Predisposizione e protocollazione note di incarico ai docenti ed eventuali determine					
	Pubblicazione dati in PerlaPA					
	Acquisizione ordini di servizio e liquidazione fatture					
	Predisposizione convenzioni con vari Enti per l'accoglienza di tirocinanti e gestione richieste tirocinio					
	Programmazione e supervisione dell'UOSD Formazione					
Sistema Informativo	Stesura capitolati, attività varie di Capo Progetto, RUP e DEC relativamente alla fornitura di beni e servizi informatici.					32
	Assistenza agli utenti, raccolta di specifiche e requisiti, gestione rapporti con il fornitore ecc.					
	Attività di assistenza tecnica sia di coordinamento sia operativa					
	Stesura di progetti, relazioni, documentazione, linee guida, manuali ecc.					
	Gestione della sicurezza: sicurezza fisica e logica, perimetrale, interna, compliance GDPR, linee guida AgID ecc.					
	Gestione del patrimonio informativo aziendale: flussi informativi, analisi dati, statistica, datawarehouse, business intelligence ecc.					
	Gestione degli acquisti di beni e servizi informatici					
	Gestione attività di segreteria					
Controllo di Gestione	Redazione BEP					17
	Redazione Piano Performance/Documento Direttive					
	Redazione Schede di budget					
	Flussi di attività					
	Flussi di consumo					
	Reportistica infrannuale/annuale strutturata o su richiesta					

Unità Operativa	Attività	Obiettivi				Personale coinvolto
		Qualità del lavoro	Quantità / tempo	Qualità percepita	Accessibilità servizio	
Affari Generali	Attività di protocollazione		■			15
	Gestione sinistri e polizze minori		■			
	Gestione privacy	■	■			
	Gestione perizie medico legali		■			
Legale	Redazione atti		■			1
Direzione Amministrativa di Ospedale	Emissione degli ordini, verifica e liquidazione fatture		■			20
	Gestione pratiche mendaci		■			
	Gestione comunicazioni via email per richiesta di prenotazioni / disdette / informazioni su prestazioni ambulatoriali istituzionali e in libera professione		■			
	Gestione delle criticità sulle richiamate telefoniche per annullamenti o spostamenti di appuntamenti ambulatoriali a CUP		■			
	Programmazione e pianificazione attività UOC	■				
	Elaborazione di documenti	■	■			
Libera Professione	Predisposizione file per liquidazione attività (libera professione ambulatoriale, d'equipe e di ricovero, acquisto prestazioni)		■			6
	Attività di verifica e controlli	■				
	Elaborazione di documenti	■				
Medico competente	Attività di contact tracing Sars-Cov-2	■	■			2
	Sorveglianza attiva	■	■			
Servizi in concessione e Project Financing	Liquidazione fatture Project Financing	■	■			5
	Stesura documentazione relativa a gestione Project Financing	■	■			
	Applicazione e monitoraggio contratto in concessione Project Financing	■	■			
Innovazione e Sviluppo Organizzativo	Monitoraggio degli obiettivi regionali e aggiornamento del cruscotto direzionale	■				4
	Stesura documentazione di programmazione: performance e direttive, relazione sulla performance, atto aziendale, etc.	■	■			
	Gestione dei progetti finanziati e aggiornamento del cruscotto di monitoraggio.		■			
	Erogazione ed organizzazione della formazione di Project Management		■		■	

Unità Operativa	Attività	Obiettivi				Personale coinvolto
		Qualità del lavoro	Quantità / tempo	Qualità percepita	Accessibilità servizio	
	Programmazione e supervisione delle attività della UOS Innovazione e Sviluppo Organizzativo.	■				
Ufficio Stampa e della Comunicazione	Social media management tramite	■	■			3
	Progettazione, editing grafico e revisione dei contenuti foto e video per le diverse iniziative di comunicazione aziendale	■	■			
	Gestione dei rapporti con la stampa cartacea, radiotelevisiva e digitale.	■	■			
Direzione Amministrativa Territoriale	Gestione giuridica della medicina convenzionata e delle strutture accreditate		■		■	17
	Gestione economica della medicina convenzionata e delle strutture accreditate		■	■		
Sociale	Gestione contabilità sociale	■				14
	Gestione autorizzazioni all'esercizio e accreditamento	■				
	Supporto agli organismi di rappresentanza dei sindaci	■				
	Programmazione e amministrazione	■				
	Predisposizione documentazione: report, relazioni ed elaborazione dati, stesura delibere/determine, raccordo con associazioni, enti locali, regione veneto, servizi ULSS	■				
Qualità-Rischio clinico, Legge 22	Gestione segnalazioni incident reporting		■			7
	Acquisizione, analisi documentale dei "sinistri" e compilazione della scheda di risk management nel portale regionale GSRC UOS Rischio clinico		■			
	Stesura/revisione di documenti aziendali e pianificazione per l'implementazione e lo studio di linee guida, raccomandazioni Ministeriali o regionali. UOS Rischio clinico	■	■			
	Analisi dei report mensili relativi al monitoraggio delle infezioni ospedaliere UOS Rischio clinico	■				
	Coordinamento e sviluppo aziendale procedure di Autorizzazione all'esercizio e Accreditamento istituzionale area Sanitaria.	■				
	Attività amministrative qualità e accreditamento	■	■			
	Attività di pianificazione, supporto e verifica documentale per Autorizzazione all'esercizio (AU) e Accreditamento istituzionale.	■				
	Implementazione e sviluppo del sistema qualità aziendale.	■				
Igiene e sanità pubblica	Attività di consulenza telefonica di igiene edilizia svolta dai tecnici della prevenzione		■	■		28
	Attività di risposte telefoniche per gli screening oncologici	■		■		
	Attività di risposte telefoniche per informazioni su invalidità civile		■	■		

Unità Operativa	Attività	Obiettivi				Personale coinvolto
		Qualità del lavoro	Quantità / tempo	Qualità percepita	Accessibilità servizio	
	Attività di risposte telefoniche per informazioni su commissione medica locale patenti		■	■		
SPISAL	Inserimento notifiche preliminari ex art. 99 DLgs 81/2008 e smi	■				2
	Selezione e assegnazione piani di lavoro relativi a bonifiche da amianto	■				
SIAN	Protocollazione documenti in entrata e uscita		■			28
	Attività di consulenza telefonica di su pratiche inerenti l'igiene degli alimenti svolta da personale amministrativo		■			
	Rendicontazione delle attività di sopralluogo svolte dal personale tecnico		■			
	Consulenza telefonica su pratiche inerenti la nutrizione, svolta da dietista		■			
Distretti	Istruttoria e liquidazione fatture , ordini e liquidazione contributi		■			10
	Rilascio attestati di esecuzione ticket			■	■	
	Predisposizione lettere di cessazione MMG e PLS		■	■		
	Gestione anagrafica regionale		■			
	Inserimento protocolli ADI dei Medici di Medicina Generale e trasmissione piani assistenza domiciliare tramite mail	■	■			
	Gestione e presa in carico protocolli e gestione posta elettronica del Distretto		■			
Infanzia Adolescenza Famiglia e Consultori	Gestione email, protocollo, atti amministrativi quali relazioni e rendicontazioni	■	■			5
	Stesura relazioni/altri documenti clinico funzionali, anche multiprofessionali	■				
	Counseling a distanza e partecipazione ad equipe sui casi a distanza			■	■	
	Colloqui psicologici e psicoterapia, rapporti con le scuole, enti esterni, PLS, MMG			■	■	
	Stesura relazioni/altri documenti clinico funzionali, anche multiprofessionali	■				
	Partecipazione ad equipe e discussione casi a distanza, GOM, UVMD;		■			
	Attività di neuropsichiatria infantile: colloqui, visite di controllo, monitoraggio terapie farmacologiche			■	■	
DISNA	Istruttoria e liquidazione fatture e gestione ordini		■			56
	Protocollo documenti		■			
	Rendicontazioni trimestrali secondo le richieste dall'UOC Bilancio	■	■			

Unità Operativa	Attività	Obiettivi				Personale coinvolto
		Qualità del lavoro	Quantità / tempo	Qualità percepita	Accessibilità servizio	
	Servizi disabilità tramite colloqui degli assistenti sociali ed educatori professionali	■		■		
	Gestione graduatorie richieste, valutazione bisogni assitenziali e assegnazione personale e rapporti con cooperativa,	■	■			
	Progettazione, monitoraggio, rendicontazione di Progetti Innovativi	■	■			
	Stesura documentazione per stakeholder interni e esterni	■	■			
	Predisposizione di note e provvedimenti	■	■			
Cure Primarie	Attività di Segretariato Sociale SEEC		■	■		2
SerD Padova e Piove di Sacco	Raccolta ed elaborazione dati;	■				
	Gestione contabile e liquidazione fatture,	■	■			
	Protocollazione documenti in entrata e uscita		■			
	Collaborazione gestione progetti	■	■			
	Attività/incontri da remoto con le scuole			■	■	15
	Attività di progettazione e interventi di Prevenzione;	■				
	Colloqui singoli e di gruppo in modalità di Telemedicina;			■	■	
	Gestione processi di formazione e aggiornamento del personale	■				
	Formazione e aggiornamento protocolli e processi	■	■			
Professioni Sanitarie	Pianificazione indagini, analisi dei dati, elaborazione, condivisione e diffusione documenti e attuazione di progetti di miglioramento clinico-assistenziale e organizzativo.	■	■	■		
	Ricerca, recupero e valutazione letteratura scientifica e predisposizione istruttorie per UVA-DM	■	■			
	Gestione dei tirocini, rapporti con i soggetti coinvolti (Università, enti formatori, medico competente, coordinatori, etc), elaborazione dati e documenti di sintesi	■	■			
	Rilevazione dei bisogni formativi, pianificazione, progettazione, gestione organizzativa e conduzione di Progetti di miglioramento e/o di iniziative formative aziendali (Res, FAD)	■	■			16
	Gestione delle attività tutoriali degli studenti dei corsi di laurea dell'area delle professioni sanitarie, contatto con studenti in modalità a distanza su piattaforma Zoom o Meet		■	■		
	Gestioni pratiche amministrative relative ai tirocini, predisposizione calendari, predisposizione materiale per l'attività tutoriale	■	■			
	Organizzazione della didattica e supporto alle attività di docenza in presenza e telematica (telefono, video conferenza e meeting zoom	■	■		■	

Unità Operativa	Attività	Obiettivi				Personale coinvolto
		Qualità del lavoro	Quantità / tempo	Qualità percepita	Accessibilità servizio	
	Unipd, e meet) con il personale della Scuola di Medicina e Chirurgia Unipd, docenti e studenti.					
	Colloqui di orientamento con studenti di primo anno e colloqui di rielaborazione dei vissuti esperienziali e di supporto con studenti del triennio. Orientamento alle tesi di laurea.					
	Attività di segreteria, front office e back office					
	Monitoraggio della turnistica mensile e dotazioni organiche delle UU.OO. e incontri con coordinatori					
	Gestione e monitoraggio dei processi di gestione del personale (assunzioni, assegnazione, mobilità, etc) con elaborazioni dati e reportistica					

2.3. Piano formativo

2.3.1. Dirigenti

TITOLO DELL'ATTIVITÀ	METODOLOGIA FORMATIVA	DURATA	NUMERO EDIZIONI	OBIETTIVO FORMATIVO REGIONALE	
Azienda ULSS6 Euganea: Mission, Vision ed organizzazione aziendale	FAD	4 ore	3	Valorizzazione del personale	Di in
Lo Smart Working nei contesti socio sanitari	Residenziale	4 ore	5	Valorizzazione del personale	Di in
Il piano triennale AGID, il budget aziendale, il piano triennale del sistema informativo aziendale	Residenziale	6 ore	3	Valorizzazione del personale	Di in
Sistema informativo ospedaliero	Sul campo	16 ore	12	Valorizzazione del personale	Tu
Cyber security e cyber risk	Residenziale	12 ore	1	Valorizzazione del personale	Tu
Utilizzo avanzato di GSUITE	Residenziale	16 ore	3	Valorizzazione del personale	Di in
ULSS6 istruzioni per l'uso: pillole di Project Management	FAD	4 ore	3	Cultura del lavoro in team multiprofessionale e adozioni di modelli di lavoro in rete	Di in
Project management: applicazione in ULSS6 euganea	Sul campo	50 ore	3	Cultura del lavoro in team multiprofessionale e adozioni di modelli di lavoro in rete	Di in
Lavoro agile: misurazione e valutazione della performance	Residenziale	4 ore	1	Valorizzazione del personale	Di in
La gestione del cambiamento organizzativo: best practice.	Residenziale	5 ore	3	Valorizzazione del personale	Di in

* *I corsi si rivolgono anche al personale del comparto (vedi anche tabella al paragrafo successivo)*

2.3.2. Comparto

TITOLO DELL'ATTIVITÀ	METODOLOGIA FORMATIVA	DURATA	NUMERO EDIZIONI	OBIETTIVO FORMATIVO REGIONALE	PROFESSIONI COINVOLTE	N° PARTECIPANTI
Azienda ULSS6 Euganea: Mission, Vision ed organizzazione aziendale	FAD	4 ore	3	Valorizzazione del personale	Tutte le professioni	300
Strumenti a disposizione per l'avvio della digitalizzazione dei processi amministrativi	FAD	6 ore	3	Linee guida, protocolli e procedure basate su evidenze scientifiche	Tutte le professioni	600
Approfondimento Microsoft Excel livello intermedio: miglioramento delle conoscenze informatiche	Residenziale	10 ore	6	Valorizzazione del personale	Tutte le professioni	60
Sistema informativo ospedaliero	Sul campo	16 ore	10	Valorizzazione del personale	Tutte le professioni	800
Cyber security e cyber risk	Residenziale	12 ore	3	Valorizzazione del personale	Tutte le professioni	45
Il piano triennale AGID, il budget aziendale, il piano triennale del sistema informativo aziendale	Residenziale	6 ore	3	Valorizzazione del personale	Tutte le professioni	60
Utilizzo avanzato di GSUITE	Residenziale	16 ore	10	Valorizzazione del personale	Tutte le professioni	160
Il lavoro agile: la collaborazione in team, la cultura organizzativa basata sui risultati e la performance individuale	Residenziale	6 ore	7	Valorizzazione del personale	Tutte le professioni	245

3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Le componenti del lavoro agile sono state già esplicitate, quali criteri di principio, nel precedente paragrafo. Si specificano più nel dettaglio ma in modo schematico qui di seguito le responsabilità associate ad esse nonché la roadmap del triennio 2021 – 2023.

3.1. Matrice delle responsabilità

Si utilizza il formalismo della matrice RACI per l'attribuzione dei livelli di responsabilità rispetto all'articolazione esposta al precedente paragrafo.

R = Responsible
A = Accountable
C = Consulted
I = Informed

		Direzione Strategica	RSPP / Medico Competente	Risorse Umane	Controllo di gestione	Sistemi Informativi	RTD	Servizi Tecnici	Formazione	Innovazione e Sviluppo Organizzativo	Comunicazione	Privacy	CUG	OIV	Direzione Amministrativa Territoriale	Direzione Amministrativa Ospedaliera	Direzioni Mediche	Durezioni dei Distretti	Dipartimento di Prevenzione
FORMAZIONE	Lavoro per obiettivi vs lavoro a tempo	A		C	C				R	C									
	Programmazione vs estemporaneità	A			R					C									
	Autonomia vs controllo gerarchico	A		R	C				C										
	Diffusione competenze digitali	I				A			C	R									
	Attenzione al benessere del lavoratore	A		R					C	C			R	I					
	Cultura della sicurezza e dei rischi collegati al lavoro agile	C	A/R	C		C			C			C	I						
ORGANIZZAZIONE E PERFORMANCE	Regolamento lavoro agile	A	C	R	C	C		I	I	C		C	I	I	I	I	I	I	I
	Sistema di valutazione orgnizzativa ed individuale	A	I	R	R	I		I	I	C	I	I		C	I	I	I	I	I
	Ciclo della performance	C	I	C	R/A	I		I	I	C	I	I		C	I	I	I	I	I
	Sistema di misurazione della performance	C	I	C	R/A	C		I	I	C	I	I		C	I	I	I	I	I
INNOVAZIONE E TECNOLOGIA	Semplificazione e digitalizzazione dei processi	A		I	C	R	C	I	I	C	I	C			I	I	I	I	I
	Telemedicina	A	I	I	I	R	C		I	C	I	C			C	R	C	C	C
	Servizi digitali al cittadino	A		I	I	R	C		I	C	I	C			R	C	C	C	C
	Diffusione della firma digitale	I		I	I	R/A	C			C					I	I	I	I	I
	Accessibilità a banche dati ed applicazioni	I				R/A	C			C		C			I	I	I	I	I
	Rinnovo parco tecnologico	I				R/A	C	I		C					I	I	I	I	I
ORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI	Postazioni condivise e co-working vs postazioni personali	A	I	C	I	C	C	R	I	C	I	I	I		C	C	C	C	C
	Razionalizzazione sedi aziendali	A	I	C	I	C	C	R	I	C	I	I	I		C	C	C	C	C
	Riduzione archivi cartacei	A		I	I	R	C	C	I	C	I	I			C	C	C	C	C
COMUNICAZIONE	Comunicazione interna: sviluppo di una comunicazione digitale efficace	A	I	I	I	C	C	I	C	C	R	I			I	I	I	I	I
	Comunicazione esterna: il cittadino ed il paziente a distanza	A				I	C		C	C	R	I			I	I	I	I	I
PRIVACY E SICUREZZA	Aggiornamento protocolli per la sicurezza del lavoratore	A	R/A	C	I	I	I	I	C	I	I		I		I	I	I	I	I
	Valutazione ed interventi per la privacy ed il trattamento dei dati	A	I	C	I	I	I	I	C	I	I	R/A			I	I	I	I	I

Figura 2 – Matrice delle responsabilità

3.2. Fasi di sviluppo del lavoro agile

Si programma lo sviluppo del lavoro agile sul triennio 2021 – 2023 in tre fasi, come suggerito anche all'interno delle linee guida ministeriali. Si esplicita di seguito il razionale di tale programma nei paragrafi successivi, con l'aiuto anche di una timeline che ne sintetizza i contenuti in forma grafica.

3.2.1. Fase 1 - Avvio

In questa prima fase la priorità va data alla strutturazione degli strumenti cardine che sono alla base del cambiamento, come illustrato al paragrafo 2.1. In tal senso gli obiettivi sono:

- Aggiornamento del regolamento;
- Studio e sviluppo di un sistema di misurazione della performance del lavoro agile;
- Aggiornamento dei sistemi di valutazione;
- Revisione del ciclo delle performance.

In parallelo a tali sviluppi si può comunque prevedere di attuare il lavoro agile perlomeno per un primo set di attività, valutando la riportata al paragrafo 2.2. Questa rappresenta un primo passo cui deve seguire la definizione del personale, i relativi contratti e la fornitura di adeguata strumentazione tecnologica. Ciò fa sì che si preveda l'avvio del lavoro agile a partire da maggio 2021. Presumibilmente, procedendo ogni anno all'aggiornamento a gennaio, si possono quindi prevedere 3 cicli di lavoro agile che vanno da maggio ad aprile del successivo anno.

3.2.2. Fase 2 – Sviluppo intermedio

La fase 2 prevede di porre in atto le azioni necessarie all'estensione del lavoro agile ad ulteriori ambiti di attività. Queste sono:

- Analisi, studio di fattibilità e digitalizzazione dei processi;
- Analisi di fattibilità e sviluppo di soluzioni per l'applicazione del lavoro agile nei servizi di telemedicina;
- Analisi, studio di fattibilità e digitalizzazione dei servizi al cittadino;
- Sviluppo di soluzioni prototipali di co-working (smart places)

A queste si affiancheranno i necessari aggiornamenti agli strumenti già avviati (regolamento, sistemi di valutazione e monitoraggio, mappatura delle attività) avviando il secondo ciclo di lavoro agile sempre da maggio 2022.

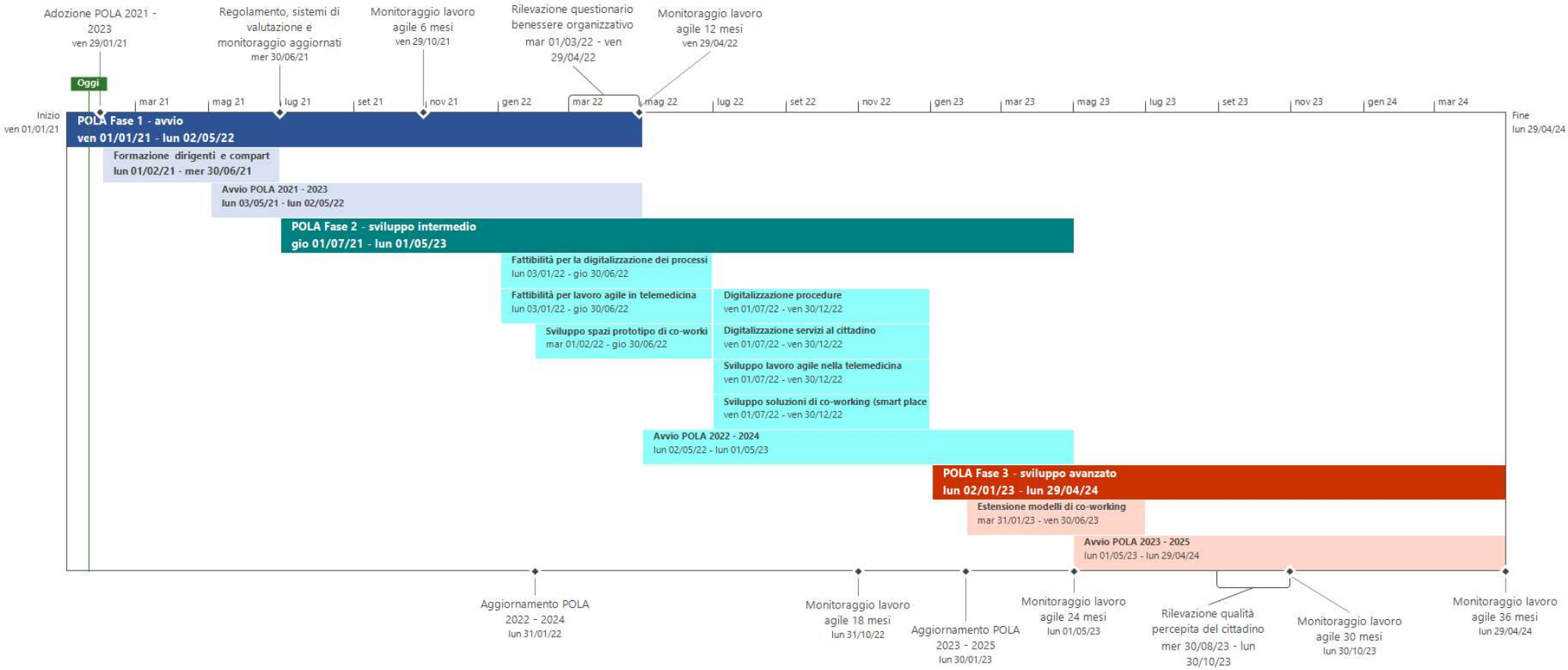
3.2.3. Fase 3 – Sviluppo avanzato

La fase di sviluppo avanzato prevede di spingere ancora di più sui servizi digitali, siano essi i servizi amministrativi e/o di telemedicina, nonché di spingere verso la razionalizzazione delle sedi lavorative con soluzioni sempre più diffuse di co-working. In questa fase si conta di raccogliere anche i primi benefici economici in tal senso. Obiettivi di questa fase sono quindi:

- Potenziamento servizi digitali;
- Estensione e diffusione di soluzioni di co-working, con razionalizzazione delle sedi;

Le 3 fasi sono caratterizzate da un costante monitoraggio semestrale.

3.3. Timeline


Adozione POLA 2021 - 2023
ven 29/01/21
Regolamento, sistemi di valutazione e monitoraggio aggiornati
mer 30/06/21
Monitoraggio lavoro agile 6 mesi
ven 29/10/21
Rilevazione questionario benessere organizzativo
mar 01/03/22 - ven 29/04/22
Monitoraggio lavoro agile 12 mesi
ven 29/04/22
Oggi
mar 21
mag 21
lug 21
set 21
nov 21
gen 22
mar 22
mag 22
lug 22
set 22
nov 22
gen 23
mar 23
mag 23
lug 23
set 23
nov 23
gen 24
mar 24
Inizio
ven 01/01/21
Fine
lun 29/04/24
POLA Fase 1 - avvio
ven 01/01/21 - lun 02/05/22
Formazione dirigenti e compart
lun 01/02/21 - mer 30/06/21
Avvio POLA 2021 - 2023
lun 03/05/21 - lun 02/05/22
POLA Fase 2 - sviluppo intermedio
gio 01/07/21 - lun 01/05/23
Fattibilità per la digitalizzazione dei processi
lun 03/01/22 - gio 30/06/22
Fattibilità per lavoro agile in telemedicina
lun 03/01/22 - gio 30/06/22
Sviluppo spazi prototipo di co-worki
mar 01/02/22 - gio 30/06/22
Digitalizzazione procedure
ven 01/07/22 - ven 30/12/22
Digitalizzazione servizi al cittadino
ven 01/07/22 - ven 30/12/22
Sviluppo lavoro agile nella telemedicina
ven 01/07/22 - ven 30/12/22
Sviluppo soluzioni di co-working (smart place
ven 01/07/22 - ven 30/12/22
Avvio POLA 2022 - 2024
lun 02/05/22 - lun 01/05/23
POLA Fase 3 - sviluppo avanzato
lun 02/01/23 - lun 29/04/24
Estensione modelli di co-working
mar 31/01/23 - ven 30/06/23
Avvio POLA 2023 - 2025
lun 01/05/23 - lun 29/04/24
Aggiornamento POLA 2022 - 2024
lun 31/01/22
Monitoraggio lavoro agile 18 mesi
lun 31/10/22
Aggiornamento POLA 2023 - 2025
lun 30/01/23
Monitoraggio lavoro agile 24 mesi
lun 01/05/23
Rilevazione qualità percepita del cittadino
mer 30/08/23 - lun 30/10/23
Monitoraggio lavoro agile 30 mesi
lun 30/10/23
Monitoraggio lavoro agile 36 mesi
lun 29/04/24

3.4. Il progetto VELA

Il progetto VeLA (Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA), sviluppato presso la Provincia autonoma di Trento, ha avuto come obiettivo quello di trasferire agli Enti riusanti la buona pratica di modalità di lavoro agile TelePAT 2.0. Particolarmente interessante risulta, nell'ambito del riuso, la messa a disposizione un kit composto di strumenti e metodologie semplici ed efficaci. Tale kit del riuso, in primo luogo, include linee guida per la definizione di soluzioni di tipo organizzativo, gestionale e infrastrutturale, finalizzate anche all'upgrading delle dotazioni ICT (Information and Communications Technology) presenti nei dipartimenti coinvolti. Lo stesso comprende inoltre elementi amministrativi a supporto dei soggetti responsabili di garantire la correttezza formale e sostanziale del cambiamento strutturale – consentendo di superare l'approccio burocratico/difensivo che può viceversa ostacolarlo – e strumenti di accompagnamento (formativo, tecnologico e organizzativo) per il pieno ri-orientamento della cultura organizzativa dei partner progettuali verso un nuovo modo di concepire il lavoro

Tali strumenti potranno dare un importante contributo allo sviluppo del POLA in ULSS6 Euganea soprattutto in una prima fase di avvio e di impostazione delle progettualità.



Figura 3 - Kit per lo Smart Working

3.5. Il ruolo del CUG

Il Comitato Unico di Garanzia di questa Azienda, organismo competente nella promozione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo ed alla sicurezza, nel contrasto di ogni forma di violenza o molestia, sin dalla sua costituzione, ha profuso particolare impegno per lo sviluppo del lavoro agile ed anche della digitalizzazione, in conformità alle indicazioni della Direzione Strategica e della Direttiva n. 2/2019 che valorizza il ruolo dei CUG in queste tematiche.

In continuità con precedenti esperienze, l'Azienda ha ritenuto strategico impegnarsi nell'iter di certificazione "Family Audit" che rappresenta un percorso di certificazione della qualità brevettato dalla Provincia Autonoma di Trento, rivolto alle organizzazioni che desiderano orientare i propri processi organizzativi in funzione delle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei loro dipendenti.

In tale contesto, in collaborazione con diversi componenti del Comitato Unico di Garanzia, è stato approvato il Piano Aziendale Certificazione "Family Audit" che comprende n. 16 attività progettuali, in funzione delle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti, da sviluppare nell'arco del triennio 2020-2022, tra cui l'incentivazione del lavoro agile, la promozione delle pari opportunità nello smart working e la digitalizzazione. In particolare sono stati previsti, ed in parte già realizzati, percorsi formativi sul tema del lavoro agile ed in tema di digitalizzazione, come sopra riportato, cui hanno partecipato e parteciperanno anche diversi componenti CUG.

È stato altresì predisposto un questionario sui temi del lavoro agile e work-life balance, che sarà somministrato ai dipendenti.

Infine, il Comitato Unico di Garanzia ha predisposto il piano delle azioni positive, allegato al Piano delle Performance, per lo sviluppo dei temi del benessere organizzativo e dello stress lavoro correlato, delle pari opportunità e conciliazione vita lavoro e del mobbing.

3.6. Il ruolo dell'OIV

Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV 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. L'OIV, quindi, rispetto a tali elementi di innovazione strategica nell'organizzazione dell'AULSS Euganea, potrà fornire, visto anche l'esperienza dei componenti, un fondamentale supporto al processo partecipato di individuazione degli indicatori più congrui, del loro calcolo e della loro valutazione, nell'ottica dello sviluppo organizzativo dell'azienda.

3.7. Responsabili della Transizione al Digitale (RTD)

Il Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari. La ULSS6 Euganea avendo nominato il proprio RTD, intende aderire alla piattaforma di community già dai primi mesi del 2021, partecipando così all'interscambio di esperienze e fornendo contributi per l'individuazione di best practice. Inoltre, a partire da marzo 2021 l'Azienda, per mezzo del RTD, partecipa alle survey periodiche sui fabbisogni di formazione del personale in tema di trasformazione digitale.

3.8. Il ruolo dell'organismo paritetico per l'innovazione

L'organismo paritetico per l'innovazione è la sede in cui *si attivano relazioni aperte e collaborative su progetti di riorganizzazione e innovazione* […] (art.7 CCNL), con il coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni sindacali. Tale organismo riveste quindi un ruolo rilevante in termini di condivisione delle opportunità e modalità di sviluppo del presente piano triennale nonché dei risultati raggiunti.

4. Programma di sviluppo del lavoro agile

4.1. Indicatori

Il presente piano di sviluppo del lavoro agile prevede un graduale sviluppo dello stesso e, parallelamente, una progressiva crescita nella capacità di misurare benefici ed outcome del lavoro agile tramite indicatori numerici concreti e calcolabili.

Allo stato attuale si dispone di alcuni indicatori rilevati già nel corso del 2020 (baseline) e viene di seguito riportata una prima proposta di indicatori per il triennio declinato nelle tre fasi, coerentemente con quanto sopra illustrato.

Nell'area "salute organizzativa" si tratta principalmente di indicatori di processo/output, con definizione di risultati funzionali allo sviluppo organizzativo del lavoro agile (regolamento, sistemi di misurazione, cruscotti di monitoraggio etc).

Nell'area della salute organizzativa molti indicatori sono già disponibili, specie nell'area della formazione, mentre altri indicatori sfidanti devono essere studiati ed implementati, in particolare gli indicatori relativi alla percentuale di dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi/progetti/processi per coordinare il personale e conseguentemente la percentuale di lavoratori.

L'area della salute digitale vede già diversi indicatori misurabili e risulta pertanto più facile declinarne gli obiettivi in termini numerici, conseguentemente gli investimenti necessari.

Infine gli indicatori relativi alle quantità sono facilmente calcolabili e si riportano in tabella i possibili scenari di sviluppo prevedendo necessariamente un aggiornamento degli stessi sulla base della capacità di realizzare il piano e di estendere il lavoro agile a fette via via più larghe di personale.

I rimanenti indicatori relativi a performance e impatti richiedono anch'essi una analisi ed una valutazione che avverrà nel corso del 2021 per essere poi definiti per i successivi anni.

4.2. Griglia degli indicatori

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	**SALUTE ORGANIZZATIVA**						
	Aggiornamento del regolamento aziendale del lavoro agile	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Regolamento sperimentazione LA (2019)	Aggiornamento regolamento LA	Aggiornamento regolamento LA	-	
	Sviluppo di un sistema di monitoraggio del lavoro agile	Monitoraggio del lavoro agile	-	Sviluppo prototipale sistema di monitoraggio	Sviluppo strutturato	Aggiornamento cruscotto LA	
	Rilevazione benessere organizzativo	Rilevazione soddisfazione sul lavoro agile	Rilevazione dati con questionario sperimentazione (2020)		Rilevazione dati con questionario sperimentazione (2020)		
		Rilevazione benessere organizzativo con indagine di clima	-	Attività preparatoria alla indagine di clima	Effettuazione indagine di clima e analisi dei dati		
	Creazione di un servizio di Help desk informatico dedicato ai lavoratori agili	Help desk informatico dedicato al lavoro agile	-	Progettazione	Implementazione e attivazione servizio	Aggiornamento servizio	
	Aggiornamento del ciclo della performance al fine di incrementare la % di attività programmate	Programmazione per obiettivi e per progetti	Revisione del regolamento di budget e del ciclo della performance	Attuazione nuovo regolamento di budget e ciclo della performance	Aggiornamento regolamento e ciclo performance	-	
	SALUTE PROFESSIONALE						
	Sviluppo competenze direzionali e organizzative per dirigenti e comparto	% Dirigenti e comparto che hanno partecipato ai relativi corsi formativi *	7,5%	+7%	+13%	+5%	
	Sviluppo competenze digitali dirigenti e comparto	% Dirigenti e comparto che hanno partecipato ai relativi corsi formativi *	8,3%	+14%	+12%	+5%	
	** Sono stati conteggiati non solo i lavoratori agili ma tutti i lavoratori che hanno sviluppato le competenze in materia di lavoro agile e digitalizzazione.*						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (Baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
		% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	-	Studio di fattibilità per futura implementazione			
		% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	-	Studio di fattibilità per futura implementazione			
		% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%	
	SALUTE DIGITALE						
	Rafforzamento dotazione hardware dedicata al lavoro agile - PC portatili e dispositivi e traffico dati	N. PC portatili per lavoro agile	220	350	450	550	
		% lavoratori agili dotati di pc portatile e traffico dati	53%	85%	90%	100%	
	Abilitazione all'accesso da remoto ai sistemi aziendali - VPN	Sistema VPN	Sì	Sì	Sì	Sì	
		% lavoratori agili con PC dotato di VPN	53%	85%	90%	100%	
	Abilitazione all'accesso da remoto ai sistemi aziendali - Intranet aziendale	% lavoratori agili con accesso ad Intranet aziendale	100%	100%	100%	100%	
	Promozione del lavoro in modalità collaborativa	Sistemi di collaboration (G-SUITE di Google)	Sì	Sì	Sì	Sì	
	Abilitazione all'accesso da remoto ai sistemi aziendali - Applicativi	% Applicativi consultabili in lavoro agile	90%	95%	100%	100%	
	Abilitazione all'accesso da remoto ai sistemi aziendali - Banche dati	% Banche dati consultabili in lavoro agile	90%	95%	100%	100%	
	Abilitazione alla firma digitale per i lavoratori agili	% Firma digitale tra i lavoratori agili Area amministrativa	2,7%	4%	8%	10%	

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (Baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
		% Firma digitale tra i lavoratori agili Area sanitaria	-	-	15%	30%	
	Digitalizzazione dei processi aziendali	% Processi digitalizzati	-	Mappatura dei processi	80%	90%	
	Digitalizzazione dei servizi al cittadino	% Servizi digitalizzati	-	Avvio dei principali processi amministrativi (es. anagrafe sanitaria) e analisi del fabbisogno ulterirore	90%	100%	
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
	Formazione del personale a tema competenze funzionali al lavoro agile	€ Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	14.150 €	6.250 €	15.200 €	6.600 €	
	Rafforzamento dotazione hardware dedicata al lavoro agile	€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	140.000 €	84.000 €	65.000 €	65.000 €	
	Digitalizzazione dei servizi al cittadino e dei processi aziendali	€ Investimenti in digitalizzazione di servizi, processi	-	40.000 €	40.000 €	60.000 €	
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	**QUANTITÀ**						
	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	-	60%	60%	60%	
	Adozione diffusa del lavoro agile nelle UU.OO. dell'Azienda - % giornate di lavoro *	% giornate lavoro agile		40%	40%	40%	
	* *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 mediamente 2 gg a settimana (40%)*						
	QUALITÀ						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (Baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
	Promozione del lavoro agile tra dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.		Questionario di valutazione 2021	Analisi risultati 2021 Implementazione miglioramenti Questionario di valutazione 2022	Analisi risultati 2022 Implementazione miglioramenti Questionario di valutazione 2023	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	**ECONOMICITÀ**						
		Riflesso economico: Riduzione costi		Riduzione buoni pasto			
		Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi		Studio di fattibilità per futura implementazione			
	EFFICIENZA						
		Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività		Studio di fattibilità per futura implementazione			
		Economica: Riduzione di costi per output di servizio		Studio di fattibilità per futura implementazione			
		Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie		Studio di fattibilità per futura implementazione			
	EFFICACIA						
		Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita		Studio di fattibilità per futura implementazione			
		Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita		Studio di fattibilità per futura implementazione			
IMPATTI	**IMPATTO SOCIALE**						
		Sociale: per gli utenti, per i lavoratori		Studio di fattibilità per futura implementazione			
	IMPATTO AMBIENTALE						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (Baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
		Ambientale: per la collettività		Studio di fattibilità per futura implementazione			
	IMPATTO ECONOMICO						
		Economico: per i lavoratori		Studio di fattibilità per futura implementazione			
	IMPATTI INTERNI						
		Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa		Studio di fattibilità per futura implementazione			
		Miglioramento/Peggioramento salute professionale		Studio di fattibilità per futura implementazione			
		Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria		Studio di fattibilità per futura implementazione			
		Miglioramento/Peggioramento salute digitale		Studio di fattibilità per futura implementazione			