



DELIBERAZIONE N. 2017 - 37

OGGETTO: 4 ATTO DI ORGANIZZAZIONE N. 2/2017: POLITICHE IN MATERIA DI ORARI DI SERVIZIO, ORARI DI LAVORO E FLESSIBILITÀ

Reggio Emilia, questo giorno 24 (ventiquattro) del mese di luglio dell'anno 2017 nella sede dell'Azienda in Via Pietro Marani 9/1 Reggio Emilia

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

nominato con deliberazione dell'Assemblea dei Soci dell' ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone" n. 2016/3 del 11/01/2016, si è riunito alle ore 9:00 a seguito invito del Signor Presidente, con l'intervento dei Signori:

N.	Componenti	Carica	Presenti	Assenti
1	RAFFAELE LEONI	Presidente	X	
2	GIUSEPPINA PARISI	VicePresidente	X	
			2	--

Assistono alla seduta il Direttore dell'Azienda: Maria Teresa Guarnieri

e il segretario verbalizzante: Daniela Agosti

Il Presidente RAFFAELE LEONI assume la presidenza e, riscontrato legale il numero dei presenti per deliberare validamente, dichiara aperta la seduta.

ATTO DI ORGANIZZAZIONE N. 2/2017: POLITICHE IN MATERIA DI ORARI DI SERVIZIO, ORARI DI LAVORO E FLESSIBILITÀ

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

DATO ATTO CHE l' ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone" è stata costituita dal 1.1.2016, con deliberazione di Giunta Regionale n.2177 del 21.12.2015 e successiva deliberazione di rettifica n. 2272 del 28.12.2015, dall' unificazione dell'ASP "Azienda di Servizi alla Persona RETE – Reggio Emilia Terza Età" e dell' ASP "O.S.E.A. Opere di Servizi Educativi Assistenziali";

CHE sono obiettivi del Consiglio di Amministrazione, contenuti espressamente nel Piano Programmatico 2017 – 2019, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2017/24 del 19 maggio 2017 e con deliberazione dell'Assemblea dei Soci dell'ASP 2017/1 del 23 giugno 2017:

- adottare un apposito atto di organizzazione in materia di politiche degli orari di lavoro e di servizio e in materia di flessibilità, "al fine di dettare più specifici indirizzi generali capaci di coniugare gli elementi di flessibilità degli orari e dei turni con le esigenze di conciliazione dei lavoratori";
- in questo quadro "estendere la possibilità di turnazioni ordinarie flessibili su base settimanale, o plurisettimanale per specifiche figure professionali per le quali non sia necessario prevedere una turnazione rigida e, nell'ambito di tale impegno verrà considerata l'esigenza e la volontà di allargare le aree di lavoro, gli spazi e gli orari che permettono di migliorare il servizio agli utenti e ai loro famigliari, anche al fine di consentire un impiego ottimale delle diverse figure professionali, compreso il personale con prescrizioni in crescente aumento";
- promuovere, altresì, "una maggiore omogeneità operativa all'interno di servizi omologhi, anche definendo criteri unitari di articolazione degli orari e delle turnazioni dei dipendenti operanti presso le diverse strutture, di fruizione dei diversi istituti contrattuali e di impiego delle diverse figure professionali, avendo l'obiettivo di garantire il migliore servizio agli utenti, nel rispetto dei diritti dei dipendenti";
- promuovere il miglioramento organizzativo e la crescita delle qualità operative dell'Azienda in tutti i suoi ambiti di attività, anche attraverso una rinnovata gestione di alcune politiche del personale in modo da favorire un contemperamento delle esigenze organizzative aziendali con le esigenze personali o familiari dei dipendenti;

- promuovere un' "elevata performance organizzativa valorizzando e premiando l'impegno e l'apporto individuale, oltre che il raggiungimento dei risultati definiti."

DATO ATTO CHE tali orientamenti erano stati in gran parte anticipati dal Consiglio di Amministrazione nella Deliberazione n 2017/7 del 31 gennaio 2017 con la quale vennero forniti indirizzi alla delegazione trattante per la definizione del nuovo CCDI ed in cui venivano richiamati i valori e gli obiettivi ai quali ispirare l'azione dell'ASP, e tra questi:

- promuovere una rinnovata condivisione di comuni valori che costituiscano la base della *mission* istituzionale dell'Azienda unificata, a prescindere dalla precedente appartenenza: prendersi cura delle persone e prendersi cura di chi cura;

- assicurare l'impiego delle risorse umane in funzione dei programmi strategici e gestionali dell'Azienda e garantire al tempo stesso un equilibrio economico della gestione e un' adeguata qualità dei servizi;

- promuovere innovazione nei servizi e un miglioramento continuativo nella qualità degli stessi;

- garantire efficacia ed efficienza gestionale, attraverso il costante monitoraggio dell'andamento dei costi e dei ricavi e attraverso azioni volte a promuovere il più alto tasso di occupazione dei servizi e il più efficiente utilizzo delle risorse umane, economiche e strumentali, anche attraverso processi di razionalizzazione, o percorsi di mobilità interna e di riconversione dei profili professionali;

VISTO il vigente Regolamento di Organizzazione, approvato con deliberazione n. 5 del 18/01/2016 e successivamente modificato con deliberazioni nn. 2016/43 del 16/06/2016 e n. 2017/35 del 24/07/2017 adottata nella presente seduta;

RICHIAMATO in particolare l'art. 37 rubricato " Organizzazione e gestione del personale" che, al fine di assicurare criteri uniformi aziendali, demanda ad appositi Atti di organizzazione del Consiglio di Amministrazione la determinazione delle politiche degli orari di servizio e degli orari di lavoro e delle flessibilità (compreso la concessione di permessi o aspettative e del part time) al fine di assicurare e contemperare tra loro le esigenze di funzionalità ed il rispetto degli standard dei servizi, le esigenze degli utenti, il benessere organizzativo dei dipendenti;

RITENUTO strategico definire nell'ambito delle prerogative previste dal sopracitato art. 37 del Regolamento di Organizzazione adottare un apposito atto di organizzazione in materia di orari di servizio, orari di lavoro e flessibilità;

VALUTATO che tale Atto di Organizzazione contiene proposte che possono consentire di rispondere adeguatamente ai principi al riguardo contenuti nell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015 n. 124 recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche" che promuove l'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro basate

sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi, la sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa anche al fine di tutelare le cure parentali (cosiddetto lavoro agile o *smart working*);

RITENUTO altresì che l'Atto di Organizzazione rappresenti una prima, concreta e coerente attuazione della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 1° giugno 2017 “Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti” con la quale si forniscono indirizzi al fine di favorire una efficace applicazione di misure organizzative di lavoro agile o *smart working* da parte delle Pubbliche Amministrazioni; e

DATO ATTO CHE ciascuna Amministrazione nell'ambito della propria autonomia organizzativa è chiamata ad individuare le modalità innovative più adeguate rispetto alla propria organizzazione per venire incontro alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, avendo cura di assicurare al contempo l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa nonché la qualità dei servizi erogati;

RITENUTO pertanto di definire più specifici indirizzi per:

- migliorare il servizio agli utenti e ai loro familiari, anche attraverso un allargamento delle opportunità loro offerte e di rispondere alle scelte strategiche di innovazione dei servizi;
- promuovere una maggiore omogeneità operativa all'interno di servizi omologhi, anche definendo criteri unitari di articolazione degli orari e delle turnazioni;
- coniugare gli elementi di flessibilità degli orari e dei turni con le esigenze di conciliazione dei lavoratori;

RITENUTO a tal fine di approvare l'Atto di organizzazione inerente le “Politiche in materia di orari di servizio, orari di lavoro e flessibilità”, allegato al presente atto a costituirne parte integrante e sostanziale (all. 1);

PRESO ATTO del parere favorevole espresso dal Direttore, ai sensi dell'art. 28 comma 6 dello Statuto aziendale;

RICHIAMATO l'art. 28 dello Statuto aziendale sulla validità e sullo svolgimento delle sedute che prevede, al comma 3, che il Consiglio deliberi a maggioranza assoluta dei votanti, prevalendo in caso di parità, il voto del Presidente e, al comma 5, che l'espressione del voto avvenga in forma palese, fatti salvi i casi in cui si tratti di questioni concernenti persone;

Si procede alla votazione in forma palese della presente deliberazione e il Consiglio di Amministrazione all'unanimità dei presenti

DELIBERA

per le motivazioni espresse in premessa e qui integralmente richiamate

1. di approvare l'atto di organizzazione inerente le "Politiche in materia di orari di servizio, orari di lavoro e flessibilità" allegato al presente atto a costituirne parte integrante e sostanziale (all. 1)
2. di trasmettere il presente atto alle Organizzazioni sindacali e alle RSU e al CUG aziendale ;
3. di dare comunicazione del presente atto a tutte le Aree e ai Servizi per i seguiti di competenza;
4. di pubblicare il presente atto, entro sette giorni lavorativi dalla sua adozione, sull'albo pretorio on line dell'Azienda, per la durata di 10 giorni consecutivi;
5. di dichiarare la presente deliberazione esecutiva dopo il decimo giorno dalla sua pubblicazione, ai sensi dell'art. 6 del Regolamento di funzionamento del Consiglio di Amministrazione, approvato con deliberazione n. 2016/66 del 20/09/2016.

Letto, approvato e sottoscritto

Il Presidente

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA E CONTABILE

Il Direttore esprime parere favorevole di regolarità tecnica e contabile del presente atto, ai sensi dell'art. 28 comma 6 dello Statuto aziendale.

Il Direttore

Allegato 1 a deliberazione n.2017/37 del 24/07/2017

ASP REGGIO EMILIA CITTA' DELLE PERSONE

Atto di organizzazione n- 2/2017 del Consiglio di Amministrazione: “Politiche in materia di orari di servizio, orari di lavoro e flessibilità”

Premessa L'articolo 37 del Regolamento di Organizzazione dell'ASP prevede che “Al fine di assicurare criteri uniformi aziendali, le politiche degli orari di servizio e degli orari di lavoro e delle flessibilità (compreso la concessione di permessi o aspettative e del part time) sono disciplinate da appositi Atti di organizzazione del Consiglio di Amministrazione, al fine di assicurare e contemperare tra loro le esigenze di funzionalità ed il rispetto degli standard dei servizi, le esigenze degli utenti, il benessere organizzativo dei dipendenti.

Analogamente è disciplinato da apposito regolamento il trattamento dei seguenti istituti a carattere discrezionale o implicanti scelte valutative di carattere generale:

- collocamento a riposo
- distacchi e comandi
- cambiamenti di profilo
- incompatibilità e assunzioni incarichi esterni.

L'organizzazione e la gestione del personale secondo criteri di efficienza, flessibilità e valorizzazione delle competenze sono disciplinate da appositi Atti di organizzazione del Direttore e dei Dirigenti di Area, nel rispetto dei contratti di lavoro.”

Sulla base di tale previsione, il Consiglio di Amministrazione, come già prefigurato nel Piano Programmatico 2017/2019 dell'ASP e nell'atto di indirizzi alla delegazione trattante di parte pubblica per il rinnovo del Contratto Integrativo Decentrato, intende quindi assolvere al proprio compito individuando, nel presente atto, le scelte valoriali, le finalità e le motivazioni che stanno alla base di una necessaria revisione delle politiche degli orari di servizio e di lavoro, la cui definizione, risalendo a epoche e contesti di organizzazione dei servizi e degli orari molto diversi da quelli attuali, richiedono una completa rivisitazione. Alcune linee guida che il Consiglio di Amministrazione intendeva affrontare sono state anticipate nel Piano Programmatico 2017/2019 laddove si afferma “Il Consiglio di Amministrazione si propone di adottare un apposito atto di organizzazione in materia di politiche degli orari e della flessibilità, ... al fine di dettare più specifici indirizzi generali capaci di coniugare gli elementi di flessibilità degli orari e dei turni con le esigenze di conciliazione dei lavoratori; vi è la volontà, fin da ora dichiarata, di estendere la possibilità di turnazioni ordinarie flessibili su base settimanale, o plurisettimanale per specifiche

figure professionali per le quali non sia necessario prevedere una turnazione rigida e, nell'ambito di tale impegno verrà considerata l'esigenza e la volontà di allargare le aree di lavoro, gli spazi e gli orari che permettono di migliorare il servizio agli utenti e ai loro famigliari, anche al fine di consentire un impiego ottimale delle diverse figure professionali, compreso il personale con prescrizioni in crescente aumento. Si intende altresì promuovere, per quanto possibile, una maggiore omogeneità operativa all'interno di servizi omologhi, anche definendo criteri unitari di articolazione degli orari e delle turnazioni dei dipendenti operanti presso le diverse strutture, di fruizione dei diversi istituti contrattuali e di impiego delle diverse figure professionali, avendo l'obiettivo di garantire il migliore servizio agli utenti, nel rispetto dei diritti dei dipendenti. Inoltre si intende promuovere il miglioramento organizzativo e la crescita delle qualità operative dell'Azienda in tutti i suoi ambiti di attività, anche attraverso una rinnovata gestione di alcune politiche del personale in modo da favorire un contemperamento delle esigenze organizzative aziendali con le esigenze personali o familiari dei dipendenti e promuovere un'elevata performance organizzativa valorizzando e premiando l'impegno e l'apporto individuale, oltre che il raggiungimento dei risultati definiti."

Il primo obiettivo che ci si propone è quello di consentire all'organizzazione aziendale di considerare nuovi bisogni e migliorare il servizio agli utenti e ai loro famigliari, anche attraverso un allargamento delle opportunità loro offerte, e di rispondere alle scelte strategiche di innovazione dei servizi , che sono state e saranno condivise con i soggetti istituzionali (in primo luogo il Comune di Reggio Emilia) che ci conferiscono servizi ed attività. In questo quadro il Consiglio di Amministrazione ritiene fondamentale considerare la necessità che l'organizzazione dei turni e degli orari di lavoro consenta, con l'adozione delle necessarie flessibilità, di:

- aumentare i periodi di utilizzo dei servizi, compatibilmente con il finanziamento di dette attività e in accordo con la committenza pubblica, anche in considerazione del fatto che la domanda sociale alla quale dobbiamo rispondere, che proviene da persone fragili, richiede una costante presa in carico durante tutto l'anno, proprio perché la fragilità non va in ferie o non si manifesta solo in alcune ore del giorno o in alcuni giorni della settimana. Tale esigenza di riorganizzazione degli orari di servizio si manifesta, in particolare, per i servizi semiresidenziali per disabili, anziani e minorenni. In tal senso il Consiglio di Amministrazione ritiene che, come già avviene per i Centri Diurni Anziani, anche il Centro Diurno La Cava, il Centro Vasconi, il CEP ed Il Portico non dovrebbero prevedere periodi di chiusura del servizio durante l'anno (per ferie natalizie e ferie estive) ma funzionare per

52 settimane l'anno. In tal senso verrà avanzata specifica proposta alla committenza. Allo stesso modo, d'intesa con il Comune, si sta valutando l'opportunità di estendere il servizio dei Centri Diurni Anziani anche alla giornata del sabato, eventualmente solo in alcuni degli attuali Centri Diurni, mentre resta confermata la volontà e disponibilità dell'ASP di accogliere, a pagamento diretto delle famiglie, gli utenti di questi servizi all'interno delle strutture residenziali; l'attuazione di tale scelta comporta inevitabilmente l'adozione di nuovi orari di servizio e di lavoro, nel rispetto dei parametri previsti dalle norme sull'accreditamento e l'autorizzazione al funzionamento. Non è secondario sottolineare come tale scelta sia anche coerente con l'obiettivo di raggiungere un tasso di occupazione ottimale dei servizi, come leva principale per consentire un maggiore equilibrio economico dei singoli centri di costo.

- aumentare i momenti della giornata nei quali le attività erogate sono in grado di fornire una risposta più ampia ed adeguata ai bisogni degli utenti e dei loro familiari. Rientrano in questa fattispecie le soluzioni – già indicate nel Piano Programmatico come scelte da attuare, che prevedono, nelle strutture residenziali per anziani, la presenza della nuova figura di OSS addetto all'assistenza integrata, nei giorni festivi e nei pomeriggi dei giorni nei quali non sono presenti altre figure che si occupano delle attività non direttamente assistenziali (animatore, fisioterapista) per sostenere attività di socializzazione e di mantenimento delle abilità degli ospiti e garantire il presidio e la vigilanza, insieme agli altri OSS in turno, degli spazi comuni, il supporto nelle attività di alimentazione e idratazione degli utenti, l'accompagnamento degli utenti alle visite specialistiche o al Pronto Soccorso. Tutto ciò a fronte di un bisogno sempre più diffuso di supporto all'autonomia degli ospiti per garantire loro il rispetto di principi di umanità e dignità dell'assistenza, rispondendo in tal modo anche a una domanda sempre più esigente delle famiglie, anche di quelle che non si sottraggono a garantire la loro presenza attiva e volontaria in tali momenti della vita di comunità. Ma con lo stesso principio devono essere previste, per le figure di coordinamento di tutte le strutture (e ciò riguarda i coordinatori dei servizi per disabili, minorenni e anziani) e per le RAAI (ed altre figure professionali non in turno) modalità flessibili di organizzazione degli orari che consentano, in regime di orario di lavoro ordinario, di essere presenti in alcune giornate, anche in orari tardo serali concordati con parenti e servizi territoriali, per ricevere e dialogare con le famiglie e/o con i Servizi Sociali territoriali, per garantire la conoscenza, la condivisione e l'aggiornamento dei Piani Assistenziali Individuali (PAI) o dei Progetti Educativi individuali (PEI) e le valutazioni sull'evoluzione

della situazione e sul raggiungimento degli obiettivi per il singolo utente; allo stesso modo va prevista la possibilità di presenza di coordinatori e RAAI in altri momenti della giornata (compresa la notte) per verificare lo stato di attuazione e il rispetto dei programmi di lavoro di ogni turno di lavoro in tutti i servizi. Ciò richiede, ma ci si tornerà successivamente, l'adozione di regimi flessibili di orario.

- Garantire, nei servizi innovativi e sperimentali, l'adozione di orari di servizio flessibili che siano in grado di rispondere alle esigenze di flessibilità nell'erogazione dei servizi e attività che consentano la presa in carico degli utenti nei momenti più opportuni per l'utenza stessa. E' il caso, per esempio, delle attività svolte dagli educatori professionali all'interno dei Poli Sociali Territoriali (educativa territoriale) in cui l'attività, come si ricorderà in un punto successivo, non può essere racchiusa in un rigido e predeterminato orario di lavoro; oppure è il caso delle figure che opereranno nei progetti Poli – Tutoring domiciliare, la cui attività si svolgerà in momenti che si dovranno conciliare con i bisogni del caregiver e delle famiglie prese in carico; ovvero è il caso delle attività di supporto al progetto di cohousing sociale per famiglie fragili.

2. Il secondo obiettivo è quello di **promuovere una maggiore omogeneità operativa all'interno di servizi omologhi, anche definendo criteri unitari di articolazione degli orari e delle turnazioni** dei dipendenti operanti presso le diverse strutture, di fruizione dei diversi istituti contrattuali e di impiego delle diverse figure professionali, avendo l'obiettivo di garantire il migliore servizio agli utenti, nel rispetto dei diritti dei dipendenti.

- - la principale difficoltà riscontrata nella programmazione degli orari di lavoro e dei turni è data dalla presenza di una forte disomogeneità tra le diverse strutture, anche in situazioni comparabili, nell'articolazione dei turni, degli orari di svolgimento di alcune attività (si pensi all'orario della cena nelle strutture residenziali per anziani) e persino nell'assegnazione dell'organico di turno. Si rileva, inoltre, una vasta gamma di orari di lavoro, diversi tra loro, per alcune figure professionali che non si giustificano. Per questo il Consiglio di Amministrazione, raccogliendo le valutazioni dei dirigenti, raccomanda una necessaria revisione e rivisitazione degli orari di lavoro e delle turnazioni nelle diverse tipologie di struttura (in particolare per case residenza anziani, comunità per minorenni e servizio residenziale per disabili). E' infatti necessario superare tali disomogeneità, sulla base del principio che gli utenti, in qualsiasi struttura siano ospitati, devono godere degli stessi diritti e opportunità, garantendo loro standard omogenei di servizio e pari condizioni di benessere. Tra queste rientrano, senza alcun dubbio, caratteristiche della vita quotidiana

che riproducano, per quanto possibile, orari e ritmi di vita di una famiglia (e non, per esempio, di una struttura ospedaliera) e una scansione coerente delle diverse attività, avendo a riferimento le Carte dei Servizi.

- Considerando che l'organizzazione dei turni e dell'organico assegnato ai diversi turni (mattino, pomeriggio e notte) devono essere elaborati in funzione del programma di lavoro assegnato ad ogni turno, si dovrà procedere anche in questo caso, ad una rivisitazione e a una tendenziale omogeneizzazione dei programmi di lavoro, in funzione degli interessi degli utenti nonché delle prestazioni e degli standard da garantire in ogni servizio e struttura, distribuendo i carichi di lavoro in modo equo tra i diversi turni. Le soluzioni adottate dovranno considerare le peculiarità di ogni struttura in ragione della diversa logistica o dimensione delle stesse e/o della specificità dell'utenza. Tale rivisitazione deve considerare che, nel corso degli anni, sicuramente rispetto al momento della adozione dei regimi di turnazione oggi vigenti, erano diverse le condizioni in cui si operava e, soprattutto, erano diverse le caratteristiche degli utenti e di conseguenza gli obiettivi dei programmi di lavoro. Per questa ragione, la rivisitazione dei programmi di lavoro consentirà una riflessione anche sui mutati bisogni degli ospiti, sulle ricadute e sugli effetti, sia per gli utenti che per i lavoratori, dell'introduzione di nuovi ausili e attrezzature; essa potrà essere supportata anche da uno specifico confronto con gli utenti e le loro famiglie. Le ricadute positive attese da una progressiva omogeneizzazione dei turni e degli orari nelle diverse tipologie di struttura dovranno essere il miglioramento generale del benessere degli utenti, una parificazione delle condizioni di lavoro per i lavoratori, una garanzia che, in caso di mobilità tra una struttura e l'altra, essendo omogenei i turni, vi siano minori difficoltà e ricadute negative per i lavoratori nello svolgimento dei compiti e nel conciliare la propria vita familiare con quella lavorativa; infine vi potrà essere una riduzione significativa delle attività amministrative di movimentazione degli orari di lavoro, con risparmi di tempi, costi e risorse umane.
- Più in generale, nelle strutture dell'Area Servizi alla Persona, si dovranno considerare le peculiarità di un'attività lavorativa, che mette costantemente a contatto i lavoratori con un'utenza fragile e problematica, che richiede non solo un impegno fisico ma anche una costante attenzione alla salute, alla prevenzione dei rischi, alla sicurezza propria e degli ospiti, alla necessità di presa in carico individuale di ogni ospite (portatore di bisogni, caratteristiche e diritti propri), che può esporre i lavoratori al rischio di burn out. Da questo punto di vista occorre strutturare regimi di orario e turnazione, che consentano ai lavoratori

tempi adeguati di recupero psico fisico e periodici momenti di stacco; oltre alla previsione di legge che fissa in 11 ore minime il periodo intercorrente tra la fine di un turno e l'inizio di quello successivo per ogni lavoratore, si ritiene che possano essere valutate, con questa finalità, soluzioni che riducano il più possibile la durata della pausa, per i lavoratori che svolgono la loro attività con “orari spezzati” e prevedano che la quota maggiore delle ferie, nel rispetto delle determinazioni dei dirigenti, siano godute in più momenti dell'anno (ad esempio una settimana ogni tre mesi) per favorire periodi frequenti di sollievo e di distacco dall'attività lavorativa. I benefici attesi da tali soluzioni sono quelli di una riduzione degli infortuni e delle assenze, la tutela del benessere psico fisico dei lavoratori e, grazie alla rivisitazione dei programmi di lavoro, di un impiego omogeneo delle diverse figure professionali, definendo per ciascuna di esse lo standard delle prestazioni richieste.

- La riorganizzazione dei turni di lavoro dovrà anche prevedere, se possibile, una riduzione degli attuali tempi, troppo lunghi, di completamento del ciclo di turnazione di ciascun lavoratore, al fine di ridurre drasticamente, come richiesto anche dalle Organizzazioni sindacali, i casi nei quali si maturano debiti o surplus orari con tempi eccessivi di completamento dell'orario ordinario.

3. Il terzo obiettivo che ci si propone è quello di individuare spazi nuovi per **coniugare gli elementi di flessibilità degli orari e dei turni con le esigenze di conciliazione dei lavoratori**. In questo quadro il Consiglio di Amministrazione conferma la volontà, già contenuta nel Piano Programmatico, di **estendere la possibilità di turnazioni ordinarie flessibili su base settimanale, o plurisettimanale, per specifiche figure professionali** per le quali non sia necessario prevedere una turnazione rigida:

- La parte più numerosa dei dipendenti dell'ASP opera con regimi di orario che si articolano sulle 24 ore giornaliere per 7 giorni alla settimana o su due turni su 5 o 7 giorni . E' evidente che gli spazi di flessibilità per questi lavoratori (nel primo caso OSS, educatori e addetti alla cucina dei servizi residenziali, nel secondo caso infermieri, OSS ed educatori dei servizi semiresidenziali) sono oggettivamente ridotti, in quanto il rispetto dell'orario del turno è condizione fondamentale per garantire la continuità del servizio e per rispettare il diritto dei lavoratori dei turni precedenti o successivi, a potere a loro volta rispettare il proprio orario senza doversi sobbarcare il carico di lavoro di altri colleghi che non rispettassero i propri obblighi. Per questi lavoratori gli elementi di conciliazione con le proprie esigenze di vita e personali potrà dunque realizzarsi o con l'autorizzazione formale a cambi turni (d'intesa con altri colleghi) o con l'utilizzo dei permessi contrattuali e di legge nel rispetto delle

procedure che consentano la programmazione ottimale delle attività. In questo quadro gli orari di lavoro rispetteranno un regime rigido e predefinito di articolazione della turnazione. Ma dovranno essere ricercate, dai dirigenti e dai responsabili delle strutture, soluzioni che consentano di ridurre il tasso di assenza.

- per altre figure professionali (coordinatori, RAAI, fisioterapisti, animatori, educatori operanti nei Servizi Sociali Territoriali) è invece possibile ipotizzare l'adozione di elementi di flessibilità che consentano che una parte delle ore di servizio sia svolta nei giorni e nei momenti nei quali le attività programmate dalla struttura lo richiedano. Per queste figure professionali si ritiene opportuna quindi l'adozione di un regime di orario di lavoro settimanale (o plurisettimanale) garantendo, con le necessarie autorizzazioni dei responsabili di Servizio o struttura, una flessibilità all'ingresso e all'uscita più ampia, uno standard minimo di presenze giornaliere durante la settimana e una fascia oraria minima in cui garantire la presenza. In questi casi non deve essere previsto un orario di lavoro rigido modellato su quello adottato dagli uffici tecnico-amministrativi, non solo perché non parliamo di figure impiegate ma perché la flessibilità qui ipotizzata è in funzione di una migliore qualità del servizio. L'adozione di tale soluzione ha indubbi vantaggi su tanti versanti: in primo luogo nel modellare l'orario di lavoro in funzione della programmazione delle attività o dei rapporti con gli utenti e le loro famiglie come precedentemente richiamato (si pensi per esempio al tempo dedicato ai colloqui con le famiglie, alla presa in carico di utenti nel territorio, alle uscite programmate con gli utenti, alle iniziative, feste o eventi della struttura e dell'azienda ovvero a una programmazione personalizzata degli interventi, ad esempio di fisioterapia, che possono essere erogati in una fascia oraria più ampia di quella attuale); in secondo luogo essa consente il contenimento dello straordinario o delle assenze favorendo una programmazione maggiore delle esigenze di conciliazione individuale; in terzo luogo essa riduce drasticamente il tempo dedicato da varie figure professionali, specie nell'Ufficio personale ma anche dai responsabili, alla movimentazione del personale con indubbi risparmi di tempi, costi e procedure, pur dovendo garantire e certificare esclusivamente l'assolvimento dei doveri in materia di orario settimanale o plurisettimanale che deve essere assicurato da ogni dipendente. Tale soluzione di orario plurisettimanale, essendo strutturato come orario flessibile in via ordinaria, è alternativa e non comporta l'adozione del regime contrattuale della "banca ore" che, viceversa, potrà essere sperimentata per far fronte in via straordinaria a esigenze e picchi stagionali di attività.

- Per quanto riguarda gli uffici amministrativi si conferma la necessità di un'articolazione dell'orario di lavoro che garantisca l'apertura al pubblico degli uffici in una fascia ampia di ore giornaliere, quale quella attuale, introducendo la possibilità che essa possa essere adottata anche in maniera non uniforme tra i diversi uffici o per i vari periodi dell'anno (si pensi, per es., all'Ufficio Rette nel periodo in cui devono essere rilasciate agli utenti le certificazioni per le spese sostenute nell'anno precedente); in questo quadro rimane confermata la validità di una fascia oraria di flessibilità all'ingresso e all'uscita, e il contenimento, se richiesto dal lavoratore, della durata della pausa nei giorni di rientro pomeridiano. In presenza di picchi di lavoro (es predisposizione del Bilancio preventivo e consuntivo, scadenze fiscali, adempimenti relativi all'accreditamento e all'autorizzazione al funzionamento) potranno essere adottati dai Dirigenti, in via temporanea, orari plurisettimanali per gli uffici e/o i lavoratori interessati, previa informativa alle organizzazioni sindacali e alle RSU.
- Vista la positiva esperienza realizzata in questi anni, il Consiglio di Amministrazione è favorevole alla estensione di esperienze di telelavoro. In tal senso i Dirigenti, nel rispetto della normativa vigente e del CCNL, dovranno definire- all'interno di ogni Area- le attività svolgibili in telelavoro e individuare attraverso procedure trasparenti i dipendenti, in possesso dei previsti requisiti di legge, da assegnare a tale attività compatibilmente con le risorse destinate a garantire il collegamento remoto alle banche dati aziendali.

4. In termini di **riconversione dei profili professionali** va ricordato che il Piano Programmatico 2017/2019 ha previsto l'emanazione di specifiche procedure selettive interne, destinate a **figure con inidoneità definitiva o temporanea** certificata, da realizzarsi nel corso dell'anno, per collocare dette figure sui posti vacanti dei profili professionali espressamente indicati in dotazione organica come dedicati a personale con inidoneità (guardaroba, animazione, alberghiero, assistenza integrata) Tali procedure, a seconda dei profili, potranno anche prevedere, un demansionamento ai fini dell'inquadramento contrattuale, qualora la collocazione avvenga in via definitiva su un profilo con inquadramento giuridico inferiore rispetto a quello della mansione originaria. Il Consiglio di amministrazione ha ritenuto particolarmente significativo l'”avere integrato ex novo nella dotazione organica il profilo di **OSS addetto all'assistenza integrata**, perché questo consente di dare dignità professionale a figure che, pur dovendo operare con limitazioni, possono contribuire a erogare standard di assistenza superiori all'accreditamento” Si riconferma a tale proposito, l'orientamento contenuto

nel Piano Programmatico dove si sottolinea che” condizione indispensabile è che le attività di tale figura possano essere svolte anche con turni e orari di lavoro più flessibili, rispetto agli attuali regimi, proprio perché queste dovranno essere sempre più in funzione delle esigenze dell’utenza, per esempio, per garantire l’accompagnamento degli ospiti in ospedale, o alle visite mediche, senza che si debba ridurre il numero degli operatori in turno, o per assicurare una presenza nei momenti di minor presidio dei servizi (ad es. nei pomeriggi in cui risultano non presenti altre figure professionali, quali, il fisioterapista o l’animatore) o per lo svolgimento di specifici compiti all’interno delle equipe di lavoro”.

5. Più in generale l’ASP conferma l’impegno a garantire, attraverso una specifica programmazione, il recupero delle ore straordinarie accumulate e il godimento delle ferie di competenza per ciascun lavoratore e, nel caso di ore straordinarie o ferie degli anni precedenti, a programmare un piano di smaltimento. **Il contenimento del ricorso al lavoro straordinario** resta un elemento fondante delle politiche di gestione delle risorse umane. Lo richiede la natura e la delicatezza stessa del lavoro educativo e di cura che erogiamo nei nostri Servizi con attività che richiedono una particolare attenzione al mantenimento di condizioni psico fisiche il più possibile ottimali, prevenendo così affaticamenti, infortuni, burn out. In altre parti di questo Atto si esplicitano scelte miranti a governare i processi di flessibilità dei servizi coniugandoli con scelte di flessibilità dell’organizzazione e dell’orario di lavoro. Il ricorso allo straordinario può essere consentito, di norma, a fronte di emergenze, picchi di attività, accadimenti eccezionali che richiedano un impegno contingente e aggiuntivo; esso tuttavia deve prevedere un piano di recupero in tempi certi e definiti. Ciò vale anche a fronte di carenze temporanee di organico rispetto alle quali il ricorso allo straordinario può essere limitato nel tempo, considerando che il Consiglio di Amministrazione, in sede di approvazione del Piano Occupazionale e della dotazione organica ha assunto impegni significativi in materia di rafforzamento della dotazione occupazionale. Del resto, per le gran parte delle figure che operano nell’ASP, i contingenti di personale necessario sono definiti dalle norme sull’accreditamento e l’autorizzazione al funzionamento alle quali l’ASP fa esplicito riferimento nella dotazione e nell’approvvigionamento del personale, oltre a considerare le necessità di sostituzione derivanti dal tasso di assenza del personale. Anche nel ricorso al lavoro straordinario, come dimostrano i dati a consuntivo degli anni scorsi per le due ASP ora unificate (che mostrano situazioni individuali molto differenti tra loro nell’utilizzo dello straordinario per figure professionali analoghe), si deve operare affinché sia garantita una parità di trattamento e di diritti/doveri dei dipendenti secondo principi di equità e pari opportunità. Ciò richiede una

rigorosa gestione delle autorizzazioni e la necessità che tali autorizzazioni tengano conto di esigenze di uniformità nella gestione di tale istituto contrattuale. Del resto il contenimento dello straordinario individuale consente di realizzare la volontà, più volte espressa dal Consiglio di Amministrazione, di destinare le maggiori risorse possibili per premiare la produttività individuale e collettiva e riconoscere anche economicamente le responsabilità oggettivamente esercitate e pesate sulla base di specifici criteri di responsabilità gestionale, di progetto e relazionale (interna e esterna).

6. Per quanto riguarda la **mobilità interna**, il Consiglio di Amministrazione ritiene che essa vada considerata come un leva per l'arricchimento professionale e come uno strumento di periodica e costante rimotivazione e stimolo per i lavoratori, riducendo il rischio che possa essere vissuta o come soluzione “punitiva”, o come mero strumento di conciliazione. Sono quindi da considerare superati gli accordi che prevedevano periodici momenti di raccolta delle richieste di mobilità interna che l'azienda si riservava di accogliere o meno. Ciò non significa che tali richieste individuali non possano essere presentate, valutate e accolte, specie nei casi (già individuati dal CUG) di esigenze di conciliazione in caso di gravidanza, maternità, assistenza a persone con disabilità. Ma significa che non potranno essere solo questi i motivi per i quali si ricorrerà alla mobilità interna.

Fermi restando i vincoli derivanti dalla presenza di prescrizioni individuali allo svolgimento delle mansioni (che possono condizionare l'assegnazione di un posto di lavoro come nel caso dei dipendenti operanti nei Centri Diurni per Anziani), l'ASP orienterà le proprie politiche per la gestione delle risorse umane nell'ottica di favorire periodici e programmati percorsi di mobilità interna nelle diverse strutture per le diverse figure professionali. In primo luogo perché si arricchiscano le competenze e le esperienze professionali individuali, operando in contesti diversi (si pensi per esempio alla mobilità tra una CRA e un nucleo dedicato alla demenza e alla sofferenza psichica, o a quella tra strutture residenziali o semiresidenziali, o a quella tra servizi territoriali e servizi residenziali) e acquisendo esperienze e “saperi” professionali in grado di permettere a ciascuno di prendersi cura di utenti con diverse sofferenze o fragilità (sia di tipo fisico che psico attitudinale), anche alla luce dei costanti mutamenti delle condizioni degli utenti. La mobilità interna assicura anche una periodica rimotivazione professionale dei dipendenti e previene ogni forma di adattamento alla consuetudine o di creazione di gruppi chiusi, permettendo di distinguere tra l'affiatamento di un collettivo di lavoro (condizione sempre auspicabile per garantire un servizio di qualità) e rapporti interpersonali consolidatisi nel

tempo che vadano a scapito della professionalità e della qualità degli interventi. Il luogo di lavoro deve essere per ciascun dipendente un ambiente accogliente e luogo di condivisione di un lavoro collettivo. La mobilità interna consente inoltre di guardare, senza condizionamenti, ai possibili spazi di miglioramento nell'erogazione del servizio, nell'organizzazione del lavoro e nelle condizioni di lavoro, che possono essere individuati nel confronto, vissuto quotidianamente, tra realtà ed esperienze tra loro diverse. In questo modo si incentiva una generalizzata spinta al cambiamento e al miglioramento e innovazione dei servizi e si favorisce la crescita di un sapere professionale collettivo.

7. In materia di **fruizione dei diversi istituti contrattuali e/o di legge**, l'ASP ne riconosce il pieno utilizzo, anche in considerazione delle caratteristiche dei dipendenti, a larga maggioranza donne, con un numero significativo di dipendenti, di diverse fasce di età, chiamati ad assolvere a compiti di cura (sia nei confronti dei figli che dei coniugi o dei genitori, in particolare di coloro che possono utilizzare i benefici della Legge 104/92), consapevoli che passano da questi importanti istituti le maggiori possibilità di conciliazione tra tempi e carichi di lavoro e tempi e carichi personali o familiari.

Considerando la particolare natura dei servizi alla persona dell'ASP, che richiedono una continuità nell'erogazione di tali servizi, nel rispetto delle norme di legge, si ritiene necessario temperare tra loro il diritto dei lavoratori e la programmazione delle necessarie sostituzioni che non intacchino i diritti degli utenti e dei colleghi di lavoro.

8. Per quanto riguarda **il part time** l'ASP considera tale istituto come fondamentale per politiche di conciliazione. In linea di massima l'ASP ritiene possibile accogliere le richieste dei/delle dipendenti che, per ragioni personali o familiari, presentano richieste di passaggio da tempo pieno a part time, considerando che, per la maggior parte delle figure professionali (specie per educatori e OSS), è possibile ricorrere a sostituzioni che compensino tale riduzione oraria; viceversa in caso di richiesta di passaggio a tempo pieno dal part time si opererà per accogliere tali richieste in via prioritaria rispetto a nuove assunzioni o al ricorso al lavoro interinale, in caso di carenze di organico o della necessità di rispettare i parametri di personale imposti dalle norme sull'accreditamento e l'autorizzazione al funzionamento. In ogni caso si adotteranno criteri di omogeneità e di uniformità tra le diverse Aree e strutture nel ricorso e nella concessione di tale istituto. L'Asp si riserva la possibilità di non accogliere tali richieste qualora la specificità delle figure professionali, l'assetto dell'organizzazione del

lavoro, le prestazioni da assicurare, non lo consentano. In ogni caso l'ASP anche nella formulazione della dotazione organica e dei Piani dei fabbisogni di personale adotterà le soluzioni tecniche e giuridiche, ispirate a concetti di flessibilità, più confacenti a consentire l'accoglimento delle richieste di part time, specie quelle temporanee, avanzate dai lavoratori, nei limiti previsti dalle normative vigenti (o attraverso la previsione di un contingente aggiuntivo di posti a part time o attraverso la fungibilità delle modalità di copertura con la previsione di poter coprire un posto a tempo pieno anche con il ricorso a due unità part time). Si auspica il più ampio utilizzo di tale istituto, anche per tener conto delle esigenze personali dei lavoratori e delle lavoratrici. Infine, data la natura dei servizi erogati dall'ASP, vi è un'ampia disponibilità a utilizzare sia forme di part time orizzontale che di part time verticale.

9. In materia di **concessione di permessi e aspettative** il Consiglio di Amministrazione sottolinea la necessità che esse siano concesse garantendo equità e pari opportunità di trattamento a tutti i dipendenti, a prescindere dal luogo in cui lavorano. Ciò vale in particolare per i permessi per motivi personali (per i quali si rimanda ad apposita regolamentazione) e per le aspettative senza assegni. Siamo consapevoli che anche attraverso tali istituti si realizza una conciliazione tra esigenze individuali e carichi lavorativi. Tuttavia la loro concessione, specie per le aspettative, richiede un congruo tempo di preavviso delle richieste ed è subordinato al mantenimento della continuità dei servizi, anche in termini di presenza al lavoro di adeguate professionalità e di persone con comprovata esperienza professionale, senza sguarnire i gruppi di lavoro mettendone a rischio l'adeguatezza. Equità e parità di trattamento vuol dire, in ogni caso, consentire a un numero maggiore di persone di usufruire di tale possibilità, garantendo, se necessario, una rotazione tra i dipendenti che ne fanno richiesta senza che la concessione a un singolo lavoratore precluda la stessa possibilità per i colleghi. In questa materia vige la discrezionalità decisionale del dirigente non trattandosi di diritti in capo alle lavoratrici o ai lavoratori. L'ASP deve sentirsi impegnata a garantire uniformità nella concessione di tale istituto.
10. Più in generale tutte le politiche di organizzazione e gestione degli orari di lavoro e dei turni devono perseguire l'obiettivo di una **diminuzione del tasso di assenza del personale** che presenta, per le figure professionali prevalenti, un trend, sostanzialmente costante, superiore ai tassi di assenza standard riconosciuti dalle norme regionali in sede di remunerazione dei servizi erogati. Da questo punto di vista il presente Atto ha cercato di individuare principi,

approcci e soluzioni che contengano il rischio. Ad esse si affiancano tutte le misure volte a perseguire il benessere organizzativo delle lavoratrici e dei lavoratori, le misure in materia di sicurezza, dotazione di ausili e gli investimenti miranti a migliorare le condizioni di lavoro e a ridurre il rischio di infortuni e malattie professionali, consapevoli che la qualità del lavoro è condizione indispensabile per garantire la qualità del servizio.

- 11.** Infine, proprio la volontà di operare per il benessere organizzativo sia degli utenti che del personale e la finalità di organizzare gli orari di lavoro e le turnazioni anche per favorire politiche di conciliazione, richiama e sottolinea l'importanza di un **costante confronto con il CUG**, per i compiti assegnati a tale organismo, con il quale valutare soluzioni innovative e sperimentali coerenti con l'impostazione del presente documento.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Reggio Emilia luglio 2017