



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna  
IRCCS Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

**IRCCS – AZIENDA  
OSPEDALIERO-UNIVERSITARIA DI  
BOLOGNA**

**Piano Organizzativo  
Lavoro Agile  
(POLA)**

## Sommario

Premessa.....	3
Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....	6
Livello di attuazione del lavoro agile.....	7
Modalità attuative .....	9
Programma di sviluppo del lavoro agile.....	14
La misurazione e valutazione della performance .....	25
Gli impatti esterni ed interni del lavoro agile .....	27
Conclusioni.....	29

## Premessa

La gestione dell'emergenza sanitaria ha comportato nel lavoro pubblico un massiccio ricorso a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, genericamente ricondotte al lavoro agile, fino a quel momento oggetto di limitate sperimentazioni.

Le Aziende si sono viste costrette a confrontarsi concretamente con una modalità organizzativa di lavoro disciplinata già da tempo nel nostro ordinamento, scoprendone punti di forza e di debolezza che sono stati messi al centro di un ampio e diffuso dibattito tuttora in corso.

Con l'emergenza sanitaria, infatti, le Aziende sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es.: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.) prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) costituisce lo strumento per giungere ad un'adequata attuazione e ad un progressivo sviluppo del lavoro agile, strumento funzionale al passaggio dalla modalità di lavoro agile della fase emergenziale a quella ordinaria, in linea con il quadro normativo vigente.

L'approccio proposto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica nelle sue "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" della fine del 2020 è quello di un'applicazione progressiva e graduale, in quanto le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all'Azienda, che deve elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

Va sottolineato preliminarmente come il diverso approccio organizzativo richiesto dal lavoro agile debba tuttavia tener conto dell'attuale disciplina legislativa e contrattuale del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni, basata sulla presenza fisica in ufficio, con la conseguenza che numerosi istituti relativi al trattamento giuridico ed economico del personale non sempre si conciliano con le peculiarità di tale modalità lavorativa.

I tradizionali modelli del lavoro pubblico, inoltre, mal si adattano con un'organizzazione che deve essere in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti, di lavorare in una logica incrementale, rispondendo alle esigenze dell'utenza e valorizzando il lavoro di squadra, secondo criteri di intercambiabilità e flessibilità operativa dei componenti.

Il lavoro agile è definito dalla Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro, basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

In quest'ottica è considerato che non tutte le attività possono essere rese da remoto, per garantire ai lavoratori interessati la possibilità di effettuare la propria prestazione in modalità agile, occorrerà ricorrere, ove possibile, a strumenti quali la rotazione delle mansioni fra profili omogenei.

La più recente normativa in materia di lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'Azienda e il lavoratore, basato sul principio guida "FAR BUT CLOSE", ossia "lontano ma vicino".

Si tratta di favorire forme di collaborazione tra Azienda e lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'Azienda.

Il principio si basa sui seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi;
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro;
- Responsabilizzazione sui risultati;
- Benessere del lavoratore;
- Utilità per l'Azienda;
- Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile;
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti;
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive;
- Equilibrio in una logica win-win: l'Azienda consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

Tra questi fattori, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le tecnologie digitali in una logica di "change management", ossia di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Le tecnologie digitali sono fondamentali per rendere possibili nuovi modi di lavorare; sono da considerarsi, quindi, un fattore indispensabile del lavoro agile.

Il livello di digitalizzazione permette di creare spazi di lavoro digitali virtuali nei quali la comunicazione, la collaborazione e la socializzazione non dipendono da orari e luoghi di lavoro; ma, affinché questo avvenga in modo efficace, occorre far leva sullo sviluppo di competenze digitali trasversali ai diversi profili professionali.

Ancor prima della digitalizzazione, le esperienze di successo mostrano come la vera chiave di volta sia l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

È evidente, quindi, come il tema della misurazione e valutazione della performance assuma un ruolo strategico nell'implementazione del lavoro agile, ruolo che emerge sin dalle prime disposizioni normative che hanno introdotto tale istituto nel nostro ordinamento.

Una riflessione particolare è richiesta in relazione alla performance individuale, non solo perché lo svolgimento della prestazione in modalità agile impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all'attività svolta che ai comportamenti tenuti, ma anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista.

Si possono utilizzare indicatori ad hoc per il lavoro agile, ma le dimensioni delle performance

devono essere le stesse per tutte le strutture organizzative e i dirigenti e dipendenti dell'Azienda.

Sulla base di quanto disposto dalla legge n. 124 del 2015, articolo 14, comma 1, l'Azienda ha redatto il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance, dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto, ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile; con previsione, secondo una logica di scorrimento programmatico, di aggiornamento annuale.

Si tratta, quindi, di un documento di programmazione organizzativa dinamico adottato dall'Azienda, sentite le organizzazioni sindacali, contenente il livello di attuazione raggiunto dal lavoro agile, le relative modalità organizzative, i soggetti, i processi e gli strumenti necessari ed il suo programma di sviluppo.

Secondo la richiamata logica di scorrimento programmatico, l'aggiornamento annuale del POLA "Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2022-2024" ne conferma impostazione, principi e azioni, fornendo evidenza dell'avvenuta transizione della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria in linea con il quadro normativo vigente.

## **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

I soggetti che a livello aziendale sono coinvolti nella pianificazione del lavoro agile sono, in primo luogo, i dirigenti ai vari livelli dell'organizzazione, i servizi tecnologici dell'Informazione e della Comunicazione (ICT), i servizi di Prevenzione e Protezione, la funzione Privacy - DPO, i servizi Formazione, i servizi dedicati alla valutazione della performance, i Comitati Unici di Garanzia (CUG), i servizi di logistica, di Amministrazione del Personale, del Bilancio, degli Acquisti e i Mobility Manager.

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e in particolare nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati, è svolto dai dirigenti quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

Alla dirigenza è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati.

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

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

I dirigenti dell'Azienda sono stati coinvolti nella definizione delle attività compatibili con il lavoro agile, rispetto alle quali, sulla base del piano di sviluppo individuato, sarà possibile dar luogo ad appositi accordi individuali, in aderenza al Regolamento per la disciplina del lavoro agile e del telelavoro, approvato a livello interaziendale, in una logica di omogeneizzazione e di integrazione dei processi riguardanti l'amministrazione del rapporto di lavoro.

Ogni Responsabile garantisce parità di trattamento e non discriminazione nell'accesso al lavoro agile, nell'ambito dei criteri fissati nel Regolamento.

È compito della dirigenza esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve- medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi.

## **Livello di attuazione del lavoro agile**

L'approccio al lavoro agile è stato inevitabilmente condizionato dal contesto epidemiologico. La pandemia ha, come noto, accelerato i tempi di metabolizzazione dello smartworking e allo stesso tempo, ha consentito di verificare - in un tempo relativamente ristretto - quale possa esserne il reale impatto.

Nelle Aziende sono state strutturate e poste in essere le misure necessarie ed idonee a consentire di attuare lo smartworking in via straordinaria, che in fase emergenziale rappresentava la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, con la finalità di temperare il regolare svolgimento delle attività con la prioritaria esigenza di limitare la mobilità del personale al fine di arginare la diffusione del virus.

Parallelamente, inoltre, sono state poste le basi documentali e procedurali per consentire, lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile in via ordinaria.

Lo stato di emergenza deliberato dal Consiglio dei Ministri il 31.01.2020 e via via prorogato, è terminato il 31.03.2022. Si è attuata, quindi la transizione allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile in via ordinaria, nel rispetto della normativa a tutela dei lavoratori fragili ora prorogata fino al 31.12.2022.

L'attuazione dello smartworking in via ordinaria è stata attuata con la sottoscrizione degli accordi individuali nei quali, nel rispetto di quanto definito dal Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione dell'8 ottobre 2021 *"Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori della Pubblica Amministrazione"*, la definizione delle giornate svolte in modalità agile è stata stabilita assicurando comunque una prevalenza del lavoro in presenza.

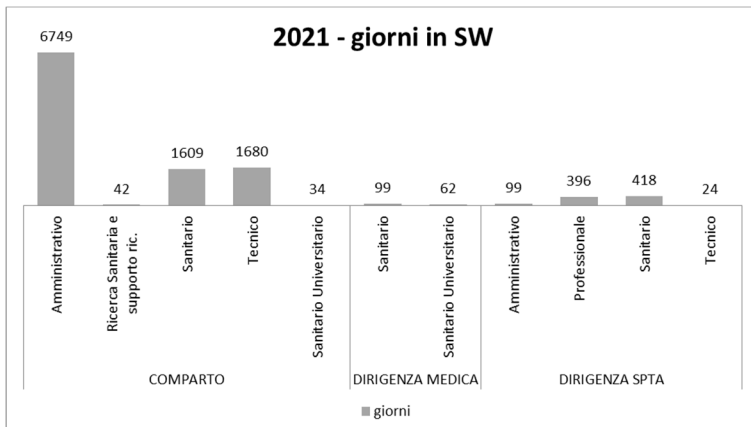
Di seguito si riportano i dati relativi all'intero anno 2021 e al periodo da gennaio a settembre 2022, che forniscono evidenza dell'avvenuta transizione dalla modalità straordinaria a quella ordinaria.

La flessione del numero di giornate che si rileva è correlata a quanto definito nel Decreto sopra richiamato; si fa presente comunque che lo smartworking è risultato fruttuoso sia per l'Azienda che per la migliore conciliazione dei tempi di vita/lavoro e conseguentemente sono stati formalizzati tutti gli accordi di lavoro agile per i dipendenti che ne hanno fatto richiesta.

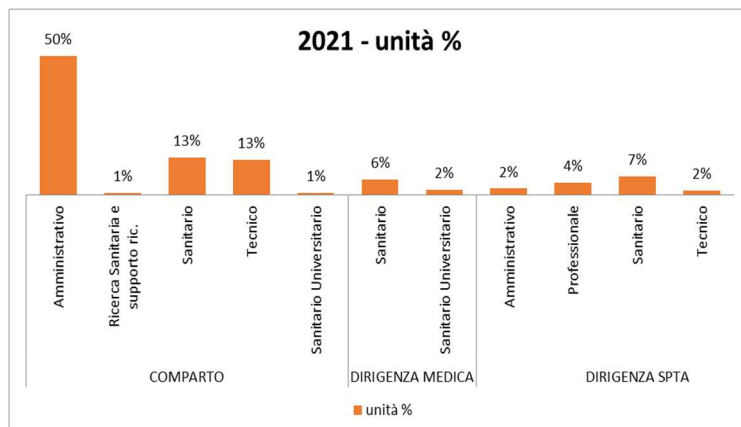
### AOU Bologna - periodo di rilevazione: 2021

	COMPARTO					DIRIGENZA MEDICA		DIRIGENZA SPTA				totale
	Amministrativo	Ricerca Sanitaria e supporto ric.	Sanitario	Tecnico	Sanitario Universitario	Sanitario	Sanitario Universitario	Amministrativo	Professionale	Sanitario	Tecnico	
unità	126	2	34	32	2	14	5	6	11	17	4	253
giorni	6749	42	1609	1680	34	99	62	99	396	418	24	11212

2021 - giorni in SW



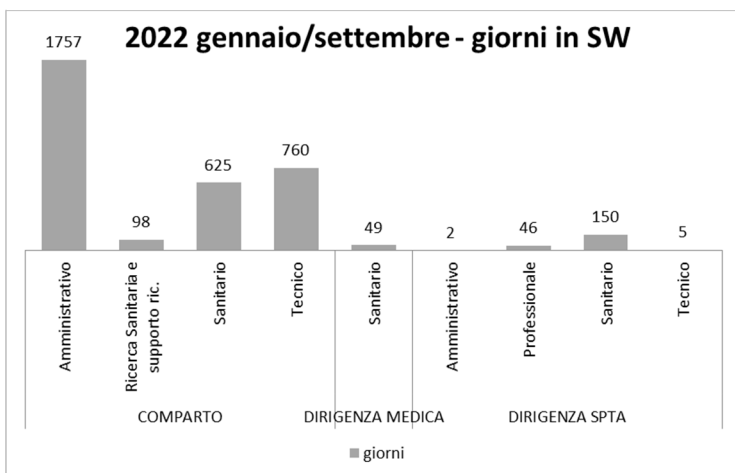
2021 - unità %



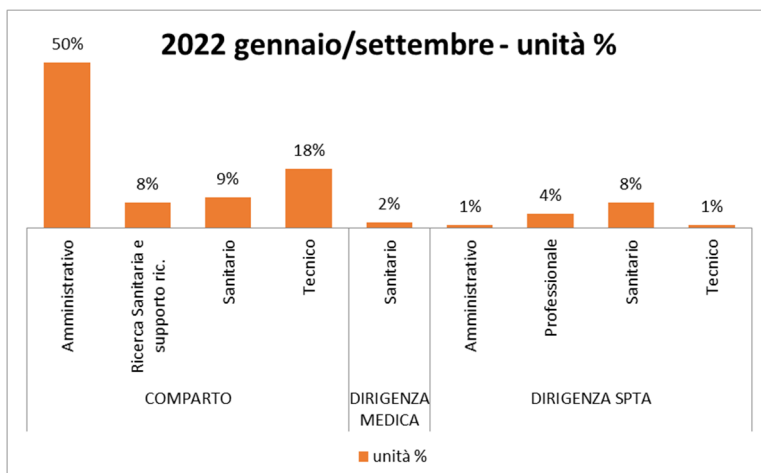
### AOU Bologna - periodo di rilevazione: Gennaio/Settembre 2022

	COMPARTO				DIRIGENZA MEDICA	DIRIGENZA SPTA				totale
	Amministrativo	Ricerca Sanitaria e supporto ric.	Sanitario	Tecnico	Sanitario	Amministrativo	Professionale	Sanitario	Tecnico	
unità	59	9	11	21	2	1	5	9	1	118
giorni	1757	98	625	760	49	2	46	150	5	3492

2022 gennaio/settembre - giorni in SW



2022 gennaio/settembre - unità %





## **Modalità attuative**

Per meglio definire le modalità attuative del lavoro agile, nella evidenziata logica di integrazione ed omogeneizzazione tra le varie aziende, si è proceduto all'adozione di un Regolamento interaziendale sul lavoro agile e telelavoro, in coerenza con le "Linee guida regionali per l'avvio di una sperimentazione per l'introduzione all'interno delle Aziende ed Enti del SSR dell'istituto dello smartworking, secondo modalità ordinarie", emanate nel gennaio 2021.

Nel Regolamento sono individuati le finalità, i principi, i criteri di accesso al lavoro agile e i contenuti essenziali degli accordi individuali che disciplinano l'istituto in via ordinaria, superata la fase emergenziale.

Di seguito si riporta l'illustrazione delle modalità attuative del lavoro agile a livello delle varie aree tematiche interessate.

### **ICT (Information and Communication Technology)**

#### Requisiti tecnologici

##### Supporti hardware e software al Lavoro Agile

L'Azienda mette a disposizione i supporti hardware e software necessari per lo svolgimento dell'attività a distanza:

#### *- Notebook*

L'Azienda mette a disposizione un Notebook opportunamente configurato. Non è permesso l'utilizzo di dispositivi personali per collegarsi all'Azienda se non previo accordo con il Servizio ICT Aziendale.

Il Dipendente ha l'obbligo di utilizzare e custodire gli strumenti di lavoro affidatigli con la massima cura e diligenza, nel rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro, e di adottare le necessarie precauzioni affinché terzi, anche se familiari, non possano accedere agli strumenti di lavoro.

La custodia e l'integrità dell'attrezzatura sono a carico del possessore, il quale è tenuto ad informare tempestivamente l'Azienda in caso di smarrimento, sottrazione, danneggiamento.

Il Notebook concesso in uso al dipendente in previsione potrà sostituire il PC presente nella postazione di lavoro in Azienda, qualora questo non sia condiviso con altri dipendenti. In Azienda sarà comunque garantito un monitor supplementare, tastiera e mouse a cui collegare il notebook per un utilizzo più confortevole della postazione.

Nelle giornate di lavoro in l'Azienda, il dipendente, dovrà quindi utilizzare il notebook.

#### *- Connessione internet*

Il dipendente dovrà utilizzare la propria connessione internet o quella del luogo dove svolgerà il proprio lavoro.

#### *- Connessione telefonica*

L'Azienda, a seconda dei casi, valuterà l'opportunità di installare sul Notebook un software di telefonia VoIP / Soft Phone (Voice Over IP ovvero Voce tramite protocollo Internet) per attivare in sede remota un interno telefonico dell'Azienda, oppure di dotare il dipendente di un telefono cellulare aziendale.

- *Posta elettronica e strumenti di produttività personale*

L'Azienda mette a disposizione la suite di prodotti utilizzata in azienda (es. Microsoft Office 365, Libre Office, ecc.) e l'utilizzo del sistema aziendale di posta elettronica configurato nelle modalità usuali (es. webmail). Ove disponibile e opportuno l'Azienda potrà mettere a disposizione del dipendente uno spazio cloud aziendale per la condivisione dei documenti.

- *Applicativi aziendali*

Il dipendente sarà messo nelle condizioni di accedere agli applicativi aziendali necessari all'espletamento delle proprie mansioni. Il collegamento, a seconda dei casi, avverrà direttamente con accesso diretto da internet (es. GAAC, GRU, Babel con credenziali SPID) o previo accesso alla rete aziendale mediante collegamento sicuro (VPN, WAF, Portale Smartworking). Il software per il collegamento in VPN sarà installato e configurato dal personale del Servizio ICT.

- *Servizio di assistenza informatica*

L'ICT garantisce i medesimi servizi di Help Desk applicativo anche per i lavoratori in Smart Working. I canali di accesso al servizio sono i medesimi.

L'assistenza hardware potrà avvenire solo in presenza presso l'Azienda.

### **Sicurezza sul lavoro**

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, in particolare quelle di cui al D.Lgs. n. 81/2008 e della L. 81/2017. Relativamente alla sicurezza sul lavoro l'Azienda garantisce il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati e consegna, prima dell'avvio del lavoro agile, un documento scritto informativo dei rischi connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione.

Il/la dipendente è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dall'Azienda per fronteggiare i rischi; ai sensi dell'art. 23 della L. 81/2017, il lavoratore è tutelato contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali.

Il lavoratore è altresì tutelato contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello eventualmente diverso prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa — luogo di lavoro agile — nei limiti e alle condizioni di cui alle disposizioni del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

In caso di infortunio durante la prestazione lavorativa, il dipendente deve darne tempestiva comunicazione, secondo le indicazioni aziendali in materia.

### **Privacy - DPO**

Considerata la pervasività, nella gran parte dei processi aziendali, dell'impiego di tecnologie informatiche collegate ad internet, risulta necessario che tali attività siano svolte nel rispetto e in piena conformità alla normativa vigente in materia di protezione del dato e cyber security.

L'IRCCS AOU, in qualità di Titolare del trattamento dei dati, nell'esecuzione delle attività oggetto del POLA mette in atto misure tecniche ed organizzative idonee a garantire la riservatezza e la sicurezza dei dati in suo possesso contro la perdita, il furto, nonché l'uso, la divulgazione o la modifica non

autorizzata.

A tutti coloro che effettuano attività lavorativa in modalità agile e in telelavoro sono fornite specifiche istruzioni operative, nonché l'informativa redatta ai sensi dell'art. 13 del GDPR (Regolamento generale per la protezione dei dati personali).

### **Formazione**

Il periodo di emergenza legato all'epidemia da COVID-19 ha reso necessario un profondo e sostanziale ripensamento nelle modalità di lavoro, stante la necessità di ridurre il più possibile le occasioni di contagio tra gli operatori della Sanità, imponendo, di fatto, una progressiva riduzione del lavoro in presenza ed un parallelo e crescente sviluppo del lavoro agile. Questo importante cambiamento nelle modalità di lavoro è stato necessariamente accompagnato da un supporto formativo per approcciare ed approfondire la conoscenza dei principi e degli strumenti per l'attuazione del lavoro agile.

A livello interaziendale sono stati progettati e realizzati corsi di formazione a distanza destinati sia al personale che si è trovato a dover attuare questo cambiamento nelle modalità di lavoro, sia alle direzioni delle strutture impegnati nell'attuazione di nuovi modelli organizzativi per l'attribuzione di compiti e obiettivi, la misurazione dei risultati raggiunti e la valutazione dell'efficienza ed efficacia del lavoro svolto, secondo le nuove modalità del lavoro agile.

In particolare, le Aziende hanno partecipato, in minore o maggior misura, in relazione all'entità dell'implementazione del lavoro agile, a due eventi formativi FAD "SMARTWORKING VELA", base e avanzato, destinati rispettivamente al personale e ai dirigenti di struttura, finalizzati ad offrire alcune informazioni di base sul lavoro agile, quali:

- principi e approcci del lavoro agile;
- come organizzare una giornata in lavoro agile;
- collaborare e comunicare attraverso strumenti digitali;
- salute e sicurezza nel lavoro da remoto;
- lavorare per obiettivi e risultati.

Per il triennio 2022-2024, le Aziende orienteranno prevalentemente la formazione a supporto del lavoro agile mediante la progettazione e realizzazione, ove possibile, congiunta, di eventi formativi relativi alle seguenti aree tematiche generali:

- 2022-2023 *Implementazione di strumenti manageriali*, con l'obiettivo di rafforzare la formazione dei dirigenti rispetto alla nuova modalità di lavoro dei propri collaboratori, in particolare per ciò che riguarda i criteri di assegnazione degli obiettivi, monitoraggio dell'andamento del lavoro agile, valutazione complessiva dell'efficienza ed efficacia dei risultati conseguiti e possibile evoluzione degli strumenti di delega e valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- 2022-2023 *Implementazione, utilizzo e sviluppo di strumenti digitali* per rafforzare le competenze del personale che attua il lavoro agile, in riferimento all'utilizzo di tecnologie innovative, di piattaforme informatiche per la partecipazione ad eventi formativi o per la programmazione e realizzazioni di riunioni di lavoro in videoconferenza, anche in riferimento al pieno ed efficace utilizzo di tutti gli strumenti informatici, implementati nelle diverse Aziende, a supporto della realizzazione delle attività e dei processi di competenza (stante la necessità di lavorare soprattutto mediante questi strumenti, anziché con strumenti cartacei). Rispetto alla transizione agli strumenti digitali si darà ampio spazio anche agli eventi formativi promossi dalla Regione Emilia-Romagna a supporto delle competenze digitali per la formazione.

- 2023 *Confronto tra esperienze* mutate nelle realtà delle Aziende rispetto ai diversi aspetti determinati dal processo di transizione, dalle modalità di lavoro in presenza a quelle del lavoro agile, con particolare riferimento all'entità dello sviluppo di questa transizione, alle figure e funzioni maggiormente interessate e coinvolte, agli strumenti messi in atto per facilitare le relazioni di lavoro tra colleghi e con i dirigenti, alle modalità e agli strumenti per l'assegnazione di obiettivi e valutazione dei relativi risultati e, in definitiva, all'impatto sull'efficienza ed efficacia dei processi e delle attività gestite mediante il lavoro agile.
- 2024 *Transizione ecologica*: uno degli aspetti salienti nello sviluppo del lavoro agile è quello dell'impatto ambientale. Il lavoro agile consente infatti di risparmiare il quotidiano tragitto casa-lavoro, che da moltissimi lavoratori viene ancora effettuato con mezzi inquinanti come l'automobile, con conseguente inevitabile aumento dei consumi e delle emissioni che impattano sull'ambiente. Al tempo stesso, però, occorre essere consapevoli che, pur basso, esiste anche un impatto ambientale del lavoro agile (si pensi ad esempio alla scelta di contenuti in alta definizione o al ricorso sempre più frequente, alle videoconferenze; ciò anche se il ricorso a questi strumenti consente un indubbio risparmio di tempo e di consumi). A distanza di tempo dall'implementazione del lavoro agile, pare opportuno ed utile creare, attraverso eventi formativi ad hoc, un'occasione di confronto tra le Aziende rispetto all'impatto delle scelte fatte dalle diverse Aziende in questo campo.

### **Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.)**

Seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni valorizzano il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile, nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

Il lavoro agile non è un obiettivo in sé, bensì una politica di gestione del cambiamento organizzativo con la finalità di migliorare i servizi resi alla collettività. Una delle principali sfide poste dall'introduzione del lavoro agile ordinario è, dunque, il cambiamento della cultura organizzativa.

Un fattore strategico per la realizzazione di un processo di implementazione del lavoro agile è la sensibilizzazione della Dirigenza, che dovrà individuare le attività remotizzabili nel senso più inclusivo possibile.

A presidio delle seguenti principali responsabilità è previsto il coinvolgimento del CUG che, nell'ambito del processo di adozione e di monitoraggio del POLA:

- monitora e segnala elementi volti a favorire l'adozione di politiche non discriminatorie per chi lavora in modalità agile;
- promuove e monitora il percorso di sviluppo delle competenze direzionali, organizzative e digitali rispetto all'introduzione del lavoro agile;
- promuove il monitoraggio della soddisfazione delle persone in lavoro agile e del management;
- promuove politiche volte al miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi erogati coniugate alla promozione delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo.

### **Logistica**

Il ricorso diffuso al lavoro agile richiede un ripensamento da parte delle aziende in ordine al concetto di postazione di lavoro. Tra gli aspetti correlati alla flessibilità della prestazione lavorativa vi è,

infatti, un diverso utilizzo degli spazi, in virtù del fatto che chi svolge la propria attività in modalità remota per parte della settimana, non occupa stabilmente la propria scrivania. Questa considerazione, unita alla progressiva digitalizzazione/dematerializzazione documentale, e all'evoluzione tecnologica (WiFi, cloudstoring, VPN, piattaforme web ecc.) rende sempre più elastico il concetto di ufficio tradizionalmente inteso quale insieme di arredi ed attrezzature (scrivania, armadi, postazione telefonica fissa, presa di rete) funzionali allo svolgimento stabile del proprio lavoro.

Riorganizzare e riprogettare spazi e risorse in azienda è, pertanto, una necessità da un lato ma anche un'opportunità se si considera il valore aggiunto (di socializzazione ma anche di scambio di competenze) che può derivare dalla predisposizione di spazi comuni in cui la postazione fisica perde i suoi connotati tradizionali per divenire luogo di interazione professionale e relazionale.

L'attenzione che deve essere dedicata alla progettazione delle aree, dei luoghi, degli spazi in cui i lavoratori si avvicinano richiede una progettualità innovativa tanto nell'individuazione delle aree da dedicare al co-working o desk-sharing quanto nella creazione di postazioni non solo funzionali, ma anche nelle quali il lavoratore possa sentirsi a proprio agio e non "di passaggio".

L'inesperienza delle aziende a questo tipo di approccio innovativo richiede preparazione, condivisione e anche considerazione delle esperienze maturate da altri soggetti, pubblici o privati, che si sono avvicinati già da tempo, in maniera strutturata, a questa modalità lavorativa. E', altresì, importante comprendere il verosimile dimensionamento del fenomeno, in modo da poter tarare le reali esigenze in termini di spazi necessari e postazioni da predisporre.

Per queste ragioni le Aziende sanitarie hanno coinvolto i rispettivi servizi tecnici e gli ulteriori interlocutori ritenuti necessari, al fine di condividere un percorso di approccio alla progettazione della logistica correlata al lavoro agile e poter, pertanto, procedere in maniera omogenea. Obiettivo della programmazione 2022/2024 è, quindi, in relazione all'aspetto qui trattato, la realizzazione - nei tempi previsti dagli specifici progetti - di ambienti di co-lavoro che mettano i dipendenti (potenzialmente anche di altre aziende) in una condizione di comfort, anche nell'ottica di avvantaggiarsi relazionalmente e professionalmente della condizione di temporanea condivisione di spazi ed attrezzature.

## Programma di sviluppo del lavoro agile

L'IRCCS AOU di Bologna ha definito un approccio al lavoro agile in fasi successive, in considerazione delle peculiarità degli ambiti organizzativi in cui è articolato il Policlinico e, inevitabilmente, dell'influenza del contesto epidemiologico.

L'approccio aziendale al lavoro agile ha seguito due percorsi paralleli.

Già durante le fasi acute della pandemia l'Azienda ha preso in considerazione alcune istanze di responsabili e dipendenti dirette ad avviare progetti di lavoro agile in forma stabile.

Di seguito si propone una tabella riepilogativa dei progetti definiti nel corso del 2020 e avviati/in corso di avvio, nell'anno 2021- 2022

Struttura organizzativa	Ambito organizzativo	PG	Aree	Personale coinvolto	Giornate SW /settimana/ persona
ICT – Information & Communications Technology	Tutta la Direzione	36679 del 2/12/2020	Tutti i settori	4 dirigenti + 10 amministrativi/tecnici comparto	1/2 giorni
Supporto gestione processi assistenziali DAI	UOC Centro Riferimento Trapianti	40007 del 29/12/2020	Segreteria direzione/segreteria CRT	1 amministrativo (comparto)	2 giorni
Supporto gestione processi assistenziali DAI	UOC Endocrinologia e prevenzione e cura del diabete	13028 del 15/04/2021	Segreteria direzione/segreteria UOC	1 amministrativo (comparto)	2 giorni
Supporto gestione processi assistenziali DAI	Area “Recupero crediti”	13157 del 16/04/2021	Tutta l'area (dirigente esclusa)	3 amministrativi (comparto)	3 giorni

Parallelamente, già nel corso della seconda ondata della pandemia, l'Azienda aveva avviato un percorso di ricognizione delle attività nell'ambito dei *servizi trasversali/di supporto* (sanitario/amministrativo/tecnico) che ha portato ad una prima dettagliata mappatura delle funzioni specifiche.

Il perdurare dell'emergenza sanitaria, fino al 31.03.2022, ha di fatto costretto a rinviare a momento successivo un analogo lavoro in ambito assistenziale (tecnico/sanitario); sono state, comunque, poste le basi con la Direzione Sanitaria per effettuare tale ricognizione non appena il contesto si stabilizzerà.

Nel Marzo 2021 si è provveduto alla prima revisione della mappatura nell'ambito dei servizi trasversali/di supporto, con un'ulteriore rivalutazione nel corso di Maggio/Giugno 2021.

La mappatura delle attività ha permesso, tra l'altro, di constatare come la configurazione delle strutture/articolazioni trasversali/di supporto denoti, in generale, una flessibilità organizzativa tale da consentire, in linea di principio, un adeguato avvicendamento - nell'ambito delle stesse - tra colleghi; questa specificità organizzativa agevola, in via teorica, l'accesso al lavoro agile da parte di un numero maggiore di dipendenti.

Conseguentemente se ne ricava come negli ambiti presi in considerazione sia possibile adottare misure organizzative alternative, dirette a garantire maggiore tutela a situazioni personali rispetto alle quali il lavoro agile può costituire una condizione “agevolante”. Naturalmente la modalità agile non può essere garantita in quegli ambiti in cui le attività devono essere svolte in presenza: pur tuttavia, la ricognizione è stata condotta in modo da assicurare - enucleando espressamente anche tali attività - un buon livello di trasparenza che sarà implementato nel tempo, grazie all'esperienza condotta in questi mesi ed al confronto con le altre aziende.

**Metodologia:** ciascun responsabile di struttura/articolazione organizzativa trasversale/di

supporto ha tracciato funzioni ed attività di competenza, individuando gli ambiti in cui la prestazione può essere resa in modalità agile e quelli in cui, date le specifiche peculiarità, tale eventualità non può essere presa in considerazione. Per gli ambiti ove le attività possono essere svolte remotamente, sono stati indicati i dipendenti ad esse addetti:

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Servizio di prevenzione e protezione aziendale		Le attività di prevenzione e protezione, consistendo sostanzialmente in sopralluoghi e controlli NON sono remotizzabili	---
			---
			---
			---

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Anticorruzione, trasparenza, rapporti con l'Università	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Segreteria	- Gestione cartellini - Predisposizione atti - Gestione corrispondenza e protocollazione	1
	Anticorruzione e trasparenza	- Redazione regolamenti aziendali - Pubblicazione in "Amministrazione Trasparente" - Relazioni - Rilascio pareri - Risposte a quesiti e consulenze - Verifica dati sull'applicativo GRU - Revisione documenti - Riunioni a distanza, ecc	1
	Rapporti con l'Università	- Redazione convenzione AOSP-UNIBO - Gestione congedi parentali, straordinari, orari ridotti. - Rinunce medici specializzandi - Redazione corrispondenza, elaborati - Risposte a quesiti e consulenze	2
	Privacy	Gestione istanze di accesso a documentazione sanitaria avanzate da particolari categorie di soggetti*	2
		Coordinamento percorso archiviazione cartella clinica*	3 (1 dirigente)
		Gestione attività legate alla privacy (dalla consulenza alla formazione)*	3 (1 dirigente)
		Oltre quelle sopra elencate, le attività: - ispezioni e verifiche - audit in presenza - gestione dei rapporti con l'Autorità Giudiziaria - connesse ad acquisizioni/sequestri (privacy) NON sono remotizzabili	
	*Le attività elencate nella colonna C sono assegnate a più dipendenti che collaborano/si interscambiano; la somma delle unità dedicate alle singole attività non corrisponde, pertanto, alle unità complessivamente indicate nella colonna D		

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Controllo di gestione e sistema informativo	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Sistema informativo	Attività di reporting, flussi informativi, datawarehouse	8 (1 dirigente)
	Ufficio "Anagrafe" e ufficio "Mobilità"	Attività di controllo anagrafiche pazienti assistiti e gestione amministrativa mobilità sanitaria	2
	Area controllo di gestione	Contabilità analitica, programmazione economia e budget, valutazioni economiche, finanziamenti a funzione e fatturazione attiva	9
	Sistema premiante	Verifica amministrativa relativa al sistema premiante, segreteria OAS	1
	Ufficio "Codifiche"	Verifica corretta codifica SDO	7

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica attività remotizzabili	N° dipendenti

			<b>impiegati sulle attività descritte</b>
<b>Ingegneria clinica</b>	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Settore amministrativo	Attività amministrative, ordini, liquidazione fatture, caricamento bolle.	3
	Settore tecnico	Redazione fuori uso, verifica effettuazione piani di manutenzione preventiva, caricamento contratti di manutenzione, noleggio e service	6
	Settore "Tecnologie per esplorazioni funzionali e per interventi terapeutici chirurgia generale, multidisciplinare e specialistica"	Redazione procedure di gara	1 (dirigente)
	Settore "Tecnologie per esplorazioni funzionali e per interventi terapeutici area degenza (alta/media/bassa intensità) e ambulatoriale" e Settore "Tecnologie sanitarie di supporto all'attività clinica e attrezzature tecnico-economiche"	Redazione procedure di gara	1 (dirigente)
	Settore "Diagnostica per immagini e radioterapia"	Redazione procedure di gara	2 (1 dirigente)
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: - gestione attività di manutenzione - installazioni e collaudi NON sono remotizzabili	---

A	B	C	D
	<b>Settore</b>	<b>Descrizione sintetica processi/attività remotizzabili</b>	<b>N° dipendenti impiegati sulle attività descritte</b>
<b>Ricerca ed innovazione</b>	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Sperimentazioni cliniche	Ottimizzazione attività relativa alle sperimentazioni cliniche e corrispondente attività contabile.	4
	Bandi	Supporto amministrativo all'applicazione Gestione amministrativa dei progetti	5
	Comitato Etico - Segreteria scientifica	Istruttoria scientifica/valutazione di fattibilità aziendale	2 (dirigenti)
	Comitato Etico - Segreteria amministrativa	Organizzazione delle sedute di CE Rilascio parere CE AVEC per tutti gli studi (circa 600/anno)	4
	Biblioteca	Sottoscrizione e gestione abbonamenti Document delivery (NILDE)	2
	Metodologia della ricerca, biostatistica, epidemiologia clinica	Consulenze per definizione obiettivi studi, disegno studi, eCRF, analisi statistiche, pubblicazione risultati	1 (dirigente)
	Segreteria	Supporto e coordinamento	1
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: - archiviazione - Comitato Etico: accettazione documentazione cartacea NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	<b>Settore</b>	<b>Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili</b>	<b>N° dipendenti impiegati sulle attività descritte</b>
<b>Ufficio relazioni con il pubblico e rapporti con le associazioni di volontariato</b>	Responsabile	Attività di coordinamento	1 (non dirigente)
	Back office	<i>Gestione segnalazioni/ticket</i> - Per le segnalazioni tramite email/web: protocollo, smistamento, istruttoria, redazione e firma risposta - 9 unità NB: ritiro segnalazioni cartacee (da eseguire in loco)	8*
		<i>Gestione posta URP</i> : gestione email URP effettuabile tramite telefono e/o email - 1 unità NB: per le telefonate da remoto è richiesto collegamento telefonico aziendale	
		<i>Gestione Comitato Consultivo Misto</i> : organizzazione incontri, invio convocazione, redazione verbale - 2 unità (1 è il responsabile) NB: sedute CCM in presenza (da eseguire in loco)	
		<i>Gestione personale di back office</i> : elaborazione e firma cartellini, inserimento in database di richieste di ferie/permessi ecc - 1 unità	
		<i>Gestione personale centralino/front office</i> : elaborazione cartellini, inserimento in database di richieste di ferie/permessi ecc. - 1 unità NB: problematiche centralino; firma cartellini personale ipovedente/non vedente (da eseguire in loco)	
		<i>Gestione aggiornamento portale IAP</i> : inserimento aggiornamenti sul portale IAP - 1 unità	



		<i>Gestione mediazioni/interpretariato</i> : inserimento moduli in database, fatturazione, reportistica mediazione, traduzioni - 1 unità NB: ritiro moduli (da eseguire in loco)	
		<i>Gestione reportistica segnalazioni</i> : elaborazione reportistica - 1 unità	
		<i>Approvvigionamento</i> : esecuzione ordini magazzino - 1 unità	
		<i>Gestione Customer</i> : inserimento questionari, reportistica - 2 unità NB: distribuzione e ritiro questionari (in loco)	
		<i>Gestione convenzioni</i> : ricevimento della proposta/progetto da parte dell'Associazione, richiesta pareri ai servizi competenti, redazione convenzione/accordo quadro, deliberazione, firma convenzione/accordo quadro - 1 unità	
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: - gestione rapporti con le associazioni di volontariato (attualmente interamente a carico del responsabile) - front office - centralino NON sono remotizzabili	
*Le attività elencate nella colonna C sono assegnate a più dipendenti che collaborano/si interscambiano; la somma delle unità dedicate alle singole attività non corrisponde, pertanto, alle unità complessivamente indicate nella colonna D			

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Valutazione del personale	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Valutazione della performance individuale sistema di valutazione GRU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione iter incarichi;</li> <li>- Emissione dei bandi;</li> <li>- Predisposizione job description;</li> <li>- Gestione comunicazione mail e babel</li> <li>- Gestione scadenziario e iter verifiche</li> <li>- Predisposizione su GRU per elaborazione schede</li> </ul>	2
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: - supporto ai valutatori - collegi tecnici - lavori di gruppo per predisposizione e redazione documenti regolamenti legati al piano di avvicinamento, nuovi CCNL - confronto con professionisti per valutazione, verifica e rendicontazione OSD budget - predisposizione obiettivi individuali budget con direzione e direttori NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Sistema delle relazioni sindacali	Responsabile	Attività di coordinamento	1 (non dirigente)
	Gestione delle relazioni sindacali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocollazione in Babel delle lettere in arrivo</li> <li>- Gestione della casella di posta elettronica</li> <li>- Predisposizione comunicazioni verso OO.SS.</li> <li>- Aggiornamento tabelle sospesi con le OO.SS. e tabelle incontri sindacali</li> <li>- Monitoraggio deleghe sindacali</li> <li>- Predisposizione sintesi incontri trattanti</li> <li>- Gestione comunicazioni e procedure inerenti lo sciopero</li> </ul>	2

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Affari generali ed istituzionali	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Segreteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione cartellini</li> <li>- Predisposizione atti</li> <li>- Gestione corrispondenza</li> </ul>	1
	Protocollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocollazione, assegnazione, smistamento posta Attività flusso documentale delibere: inserimento - invio proposte ai Direttori</li> <li>- Monitoraggio e supporto utenti nell'utilizzo della procedura Babel</li> <li>- Progetto BABEL: partecipazione gruppo lavoro AVEC</li> <li>- Elaborazione e rendicontazione trimestrale costi per Corte dei conti (delibere incarichi)</li> <li>- Liquidazione compensi componenti Comitato Etico AVEC, comitato di indirizzo, OAS</li> </ul>	1
	Delibere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delibere inserimento-invio proposte ai Direttori</li> <li>- Gestione donazioni, aggiornamento dati incasso, contatti telefonici, predisposizione lettere di accettazione e ringraziamenti, Aggiornamento tabella donazioni</li> <li>- Predisposizione delibere di stipula convenzioni con altre PA, ex 241/90.</li> <li>- Accordi per progetti interaziendali</li> </ul>	1

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delibere di insediamento nuovi organi aziendali</li> <li>- Lettere di rimborso spese per trasferte Direttori e di liquidazione trattamento economico aggiuntivo dei direttori e collegio Sindacale.</li> <li>- Adempimenti connessi all'accettazione eredità/lasciti/legati testamentari: contatti con studi notarili e predisposizione delibere (accettazione eredità, incarichi notarili)</li> <li>- Progetto giovani diabetici: contatti con la RER, presentazione iniziative connesse al progetto: delibera relativo all'Accordo con AGD per la realizzazione delle iniziative per giovani diabetici, rendicontazione spese sostenute per il progetto.</li> <li>- Società Partecipate: ricognizione periodica con predisposizione relativa delibera, inserimento dati nel portale MEF</li> </ul>	
	Supporto alla programmazione aziendale in tema di fabbisogno di personale dipendente  Segreteria Collegio di Direzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rilevazioni risorse</li> <li>- Raccolta delle richieste di acquisizione di personale dipendente comparto e dirigenza P.T.A: analisi e prevalutazione delle stesse</li> <li>- Confronto con i Dirigenti richiedenti</li> <li>- Stesura proposte di programmazione di reclutamento per la Direzione</li> <li>- Stesura atti, pareri e corrispondenza per la Direzione con formalizzazione su Babel</li> <li>- Verbalizzazioni</li> </ul>	1
	Convenzioni attive per consulenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipula/proroga convenzioni e conseguenti atti in BABEL+ aggiornamento delle banche dati Delta Consulenze), verifiche presenze (WHR) elaborazioni conteggi consulenze, emissione fatture, registrazioni nelle banche dati aziendali e gestione economica in GAAC.</li> <li>- Elaborazioni compensi stipendi mensili, monitoraggi periodici (SUMCF, Regione, Ministero)</li> <li>- Elaborazioni annuali di chiusura Bilancio istituzionale e commerciale e nota integrativa per ALP</li> </ul>	1
	Convenzioni passive per acquisto consulenze/prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipula/proroga convenzioni e conseguenti atti in BABEL + aggiornamento delle banche dati), verifiche presenze (WHR) verifica conteggi consulenze, liquidazione fatture e gestione economica in GAAC</li> <li>- Elaborazioni annuali di chiusura Bilancio istituzionale</li> <li>- Procedura GEAPE per autorizzazioni delle richieste delle UU.OO.</li> </ul>	1
	Accordi con Enti Istituzionali Rapporti Hub and Spoke, Vendita prestazioni a nomenclatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stipula/proroga convenzioni e conseguenti atti in BABEL</li> <li>- Rapporti con il Controllo di Gestione</li> <li>- Accordi particolari: Disaster Plan, Umana solidarietà, Provveditorato agli Studi, Banca della cute</li> </ul>	1
	Convenzione con il Tribunale	Gestione del rapporto convenzionale per l'accettazione e la frequenza dei lavoratori socialmente utili	1
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività redazione testi e news per comunicazione interna-esterna</li> <li>- Manutenzione e sviluppo siti internet-intranet</li> <li>- Attività grafica</li> </ul>	5
	Procedimenti disciplinari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione pratiche disciplinari</li> <li>- Colloqui telefonici e mail con avvocati</li> <li>- Collegamenti Teams Commissione sedute</li> </ul>	1
	Autorizzazione attività extraistituzionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redazione autorizzazione per consulenze occasionali</li> <li>- Inserimento data PERLA PA – DFP autorizzazione attività incarichi extra art. 53 e/o comunicazioni compensi (AOSP/AUSL/IOR)</li> <li>- Invio autorizzazioni incarichi</li> </ul>	1
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- rilevazione e denuncia decessi</li> <li>- centro stampa</li> <li>- archivio</li> <li>- consegna badge.</li> <li>- colloqui per LPU (lavoratori pubblica utilità)</li> <li>- servizio di portineria</li> </ul> NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Servizio legale e assicurativo	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Segreteria	1. Liquidazione fatture Avvocati e CTU 2. Protocollo PEC e email 3. Implementazione e aggiornamento DB ANAC e PERLAPA	1
	Settore assicurativo	Predisposizione informative/denunce ex art. 52 D.Lgs. n. 174 del 26.08.2016 relative ai risarcimenti danni pagati dall'azienda	2
		Predisposizione atti di diffida e messa in mora, ai sensi degli artt. 1219 e 2943 c.c., ai professionisti interessati	
		Quantificazione riserve sinistri (valutazione interna e valutazione di parte)	
		Adempimenti comunicativi ex art.13 L. Gelli	
		Implementazione data base aziendale "Gestione diretta sinistri"	
		Implementazione banca dati regionale del contenzioso legale	
		Trattativa stragiudiziale con parte richiedente e adempimenti conseguenti (redazioni atti di quietanza, deliberazioni/determinazioni di accettazione proposte	

		transattive, richieste di pagamento indirizzate al Servizio SUMCF, comunicazione ai richiedenti circa la relativa accettazione)	
		Apertura sinistri; invio riscontro a richiedente	
		Adesione alle mediazioni	
		Verifica congruità preventivi avvocati al fine del conferimento incarico	
	Settore avvocatura	Analisi e studio della controversia con riferimento alle cause che coinvolgono l'Azienda	4 (3 avvocati, di cui un dirigente)
		Ricerche giurisprudenziali	
		Redazione di atti difensivi	
		Redazioni di pareri e relative ricerche	
		Redazione di deliberazioni e determinazioni e relativo caricamento in Babel	
		Gestione banche dati dell'ufficio	
		Caricamento in Babel di lettere e comunicazioni	
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: SEGRETERIA:	
		- accesso agli Uffici giudiziari per svolgimento di attività presso gli stessi e agli uffici postali per l'invio di raccomandate	
		- attività di supporto e collaborazione ai settori del servizio ed al responsabile	
		SETTORE ASSICURATIVO:	
		- attività relative alla gestione sinistri RCT pendenti al 31.12.2012 e alla gestione delle polizze assicurative aziendali e dei sinistri ad esse relative	
		- informazioni ai professionisti interessati circa le modalità di copertura della responsabilità sanitaria con particolare riferimento alla fattispecie della colpa grave e modalità di assistenza legale loro fornita (PA77)	
		- predisposizione/raccolta documentazione relativa alle cause per risarcimento danni sia di gestione diretta che di gestione assicurativa	
		- adempimenti Legge Gelli con particolare riferimento alla pubblicazione dati sinistri/assicurativi e in gestione diretta	
		- partecipazione a sedute di mediazione	
		- attività connessa alla organizzazione del CVS e raccolta documentazione utile	
		SETTORE AVVOCATURA:	
		- confronto e preparazione strategia difensiva	
		- istruttoria per attività giudiziali e stragiudiziali che richiedono il confronto in presenza con altre UUOO	
		- confronto e condivisione su atti difensivi redatti	
		- collazione fascicoli per la costituzione	
		- partecipazione ad udienze e mediazioni effettuate in presenza;	
		- formazione risorse non autonome nell'attività	
		- redazione atti anche stragiudiziali che richiedono analisi e condivisione	
		NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Centro logistico	Direttore	Attività di coordinamento	1
	Staff	Progetti relativi ai processi operativi, amministrativi, elaborazioni indicatori KPI.	1
	Ufficio "Contratti"	Emissione contratti, proroghe e rinnovi. Rapporti con SAM per follow-up gare.	1
	Ufficio "Liquidazione"	Liquidazione fatture. Risoluzione incongruenze.	2
	Ufficio "Approvvigionamenti"	Emissione ordini, sollecito fornitori, follow-up ordini, gestione resi, risoluzione problematiche contratti. Economale: oltre a quanto sopra, gestione anagrafica, input gare, gestione acquisti sotto i 40k.	9
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: - logistica operativa (circa 50 operatori) NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Servizi appaltati di supporto alla persona	Responsabile	Attività di coordinamento	1 (non dirigente)
	Amministrazione, contabilità e contratti	<i>Gestione amministrativo - contabile</i> - Protocollo Babel in/out e smistamento, gestione fascicoli, formazione e assistenza colleghi, risoluzione problematiche correlate; - Gestione/risposte ad interpellanze della Regione ER ed organi di stampa; - Gestione/risposte a comunicazioni sindacali; - Gestione degli adempimenti riguardanti i debiti informativi in base alla normativa vigente: o SITAR: inserimento del contratto e di tutte le schede (aggiudicazione, stato avanzamento, chiusura, ecc.); o MEF: questionari contratti; o ANAC: verifica codici CIG; o altre piattaforme - Gestione amministrativa e contabile - GAAC (tutti gli adempimenti connessi al controllo contabile delle fatture e agli adempimenti propedeutici alla liquidazione delle stesse) - degli acquisti di servizi inferiori a € 40.000,00, oltre	4



		oltre che basate su piattaforme ICT, ma richiedono regolare presenza dei referenti nei luoghi di svolgimento dei servizi a motivo di controlli / sopralluoghi operativi; la comunicazione con i terzi avviene telefonicamente/via mail, ma è elevata la frequenza degli incontri in presenza attinenti alla gestione del servizio.  - <u>Processi trasversali</u> o Gestione, sviluppo e monitoraggio degli appalti; o Progetti speciali e sviluppo servizi in appalto e non; o Rapporti diretti con: ▪ centrale operativa unica c/o AUSL BO - trasporto sanitario pazienti intra/inter – ospedaliero; ▪ servizio NCC per trasporto merci	
	Attività di controllo appalti e trasporti esterni	Oltre quelle sopra elencate, le attività di: - "controllo sul campo", (ambito " <i>Controlli e monitoraggio dei servizi</i> ", 4 operatori); - "trasporti esterni al Policlinico" (ambito " <i>Servizio trasporto merci con conducente</i> ", 2 operatori) NON sono remotizzabili	6

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Area servizi a gestione interna, progetti innovativi e area commerciale	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
	Settore <i>accoglienza</i>	Gestione e coordinamento punti informativi	2
	Settore tecnico-amministrativo	Supporto e controllo servizi di ristorazione/servizi in concessione	5
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: - servizio al pubblico ai punti informativi (37 operatori); - servizio in cucina/mensa (106 operatori) NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
Supporto ai processi assistenziali dei DAI	Coordinamento DAI	- Gestione Babel - Coordinamento amministrativi segreteria (turni, report presenze/assenze/scioperi personale) - Supporto Direttori di U.O. e di Dipartimento - Abilitazione credenziali INPS ai medici prescrittori - Organizzazione incontri relativi agli organi DAI (Comitati, budget, ecc) e successiva verbalizzazione - Progetti della struttura "Supporto ai processi assistenziali dei DAI" - Predisposizione atti per bandi borse studio - Predisposizione/invio verifiche incarichi dirigenziali - Coordinamento gestione e archiviazione della documentazione sanitaria. - Coordinamento percorso registrazione dati Istat x IVG e AS - Coordinamento implementazione procedura sanitaria GEAPE nei DAI - Gestione accessi Informatori scientifici DAI - Comunicazione relativa agli scioperi e rilevazione delle adesioni e comunicazione alla direzione	5
	Segreteria	- Gestione Babel - Inserimento cartellini Dirigenza U.O in WHRTIME - Gestione delle richieste di prodotti economici e cura dell'inventario giacenze informatizzato - Gestione mails e telefonate	56
	Referenti amministrativi	- Gestione mails e telefonate - Supporto telefonico alle criticità/attività front office degli operatori PDA - Gestione spostamento pazienti da applicativi/dipartimentali e relativi contatti telefonici con l'utenza - Predisposizione/manutenzione order entry per servizi di competenza agende informatizzate - Gestione degli order entry conclusi per configurazione totem/monitor artex e problematiche di flusso - Gestione Babel - Gestione turni e report presenze/assenze/scioperi del personale - Gestione sistema visite fiscali - Controllo e risoluzione sospesi/errori flusso informativo specialisitca ambulatoriale/ASA - Gestione attività amministrativa per televisite - Estrazione dati attività specialistica ambulatoriale a fini statistici	4
	PDA	- Gestione mails - Gestione e organizzazione agende e piani di lavoro  <u>Per le UU.OO. A SISTEMA</u> - Prenotazione di ricette con chiave - Prenotazione pazienti interni tramite E-REQUEST o E-VISIT. - Attività di rendicontazione/spostamento di pazienti da riprogrammare	87

	Responsabile ALP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione corrispondenza (Babel, mail, PEC)</li> <li>- Controllo e validazione cartellini</li> <li>- Gestione accordi con strutture sanitarie private non accreditate</li> <li>- Gestione accordi con assicurazioni e strutture private non sanitarie</li> <li>- Gestione e/o definizione conclusiva di pratiche recupero crediti</li> <li>- Gestione e definizione con l'ufficio legale di pratiche ALP</li> <li>- Rilevazione tempi di attesa prestazioni specialistiche</li> <li>- Predisposizione dati 730</li> <li>- Richieste dati attività libero professionale (attività, compensi, ecc.)</li> <li>- Verifiche varie richieste da terzi (Regione, NAS, ecc.)</li> <li>- Verifiche e gestione rapporti e dati call center</li> <li>- Elaborazione/rilevazione tempi di recupero dirigenza sanitaria</li> <li>- Tutte le pratiche che richiedono l'utilizzo delle procedure informatiche di norma utilizzate nella gestione ordinaria dell'ALP</li> </ul>	1
	ALP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione corrispondenza (Babel, ALP reparto, PEC, richieste via mail, ecc.)</li> <li>- Avvio ALP (autorizzazione, gestione attività amb e ric, tariffari, order entry)</li> <li>- Gestione/liquidazione attività connesse ad accordi esterni</li> <li>- Fatturazione attività peritale</li> <li>- Fatturazione prestazioni ambulatoriale e di ricovero Inserimento dati attività ricovero e ambulatoriale in procedura Delta per successiva liquidazione</li> <li>- Procedura elaborazione stipendi</li> <li>- Liquidazione fatture passive</li> <li>- Attività di verifica (verifiche di Bilancio, verifiche squadrature di cassa, verifiche dati attività, oneri degenza, verifica modalità erogazione ALP)</li> <li>- Attività a supporto del recupero crediti</li> </ul>	6
	Supporto infermieristico alla Libera Professione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettura della mail condivisa alp.reparto@aosp.bo.it (con risposta e risoluzione delle problematiche poste in relazione alla chiusura/apertura agende e informazioni varie agli utenti esterni ed interni (URP; Referenti ALP, Medici, pazienti e Referenti Call Center GPI ALP)</li> <li>- Inoltro mail ad altri servizi (esempio Bilancio, URP, recupero crediti) ed alle colleghe preposte al trattamento di tali mail per le verifiche dei casi</li> <li>- Verifica della corretta timbratura con codice ALP, a seguito di segnalazione delle colleghe amministrative per errori o incomprensioni sul foglio dell'Accoglienza/supporto equipe ALP, per inserimento dati in Delta e in seguito per elaborazione stipendi</li> <li>- Telefonate/mail per conferma ai rispettivi Referenti delle equipe e verifica sui fogli di "variazione equipe" arrivati per fax o per mail</li> <li>- Monitoraggio delle domande di partecipazione/rinuncia dell'Area Comparto, invio al protocollo, lettura di BABEL (salvataggio/ inserimento di domande di partecipazione/rinuncia del Comparto LP)</li> <li>- Aggiornamento del file specifico dopo inserimento dati in applicativo ALP2000 DELTA (anche inserimento Nuove Unità Eroganti - Dirigenti Medici - e non soltanto di Professionisti del Comparto)</li> <li>- Aggiornamento di variazioni in entrata/uscita di personale del Comparto (invio di moduli di variazione da parte dei referenti delle équipes)</li> <li>- Ulteriori aggiornamenti del file EXCEL delle FAQ per l'attività del "nuovo" Call Center</li> </ul>	3
	Responsabile Supporto infermieristico alla Libera Professione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinamento con le colleghe in servizio e con i referenti ALP per attività di controllo Agende CUP/WEB/ALP, risoluzione di problematiche di turnistica e rotazione delle equipe ALP (esempio copertura turni extra per assenze improvvise); comunicazioni alle mail specifiche per segnalazione casi sospetti Covid 19</li> <li>- Inoltro delle mail ricevute all'indirizzo di posta aziendale definito per risposta al personale del Comparto sulla graduatoria pubblicata e informazioni riguardanti partecipazione/rinuncia all'ALP</li> <li>- Risposta a telefonate delle colleghe in servizio e dei referenti e richiamate ai messaggi vocali lasciati nella casella di posta personale aziendale.</li> <li>- Verifica personale comparto "entrato/uscito" dall'ALP per compilazione graduatoria "lista di attesa" da pubblicare sul portale apposito.</li> <li>- Verifica in procedura WHR su timbrature corrette con causale specifica ALP</li> <li>- Aggiornamento del file specifico per le chiamate da lista di attesa.</li> </ul>	1
	Informatizzazione e recupero crediti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione Babel</li> </ul> <p><u>Implementazione informatizzazione/reingegnerizzazione percorsi ambulatoriali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenzione offerta ambulatoriale</li> <li>- Gestione appuntamenti</li> <li>- Manutenzione cataloghi aziendali prestazioni ambulatoriali</li> <li>- Informatizzazione servizi ambulatoriali</li> <li>- Definizione/configurazione informatica agende su ISES e EVISIT</li> <li>- Supporto telefonico servizi</li> </ul>	10
		<p><u>Attività connesse al processo recupero crediti per prestazioni sanitarie e attività connesse al rimborso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività connesse al processo recupero crediti</li> <li>- Rilevazione e monitoraggio stato pagamento crediti Sollecito e diffida al pagamento</li> <li>- Gestione contestazioni dei debitori</li> <li>- Rimborso per prestazioni sanitarie</li> </ul>	

	Ufficio Stranieri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione Babel</li> <li>- Informazioni su normativa sanitaria riguardante cittadini stranieri e italiani residenti all'estero</li> <li>- Fatturazione a privati paganti/elettronica/ad altri enti/ad assicurazioni</li> <li>- Informazioni a privati paganti (percorso paganti), Regione, San Marino, assicurazioni private, ONLUS</li> <li>- Attività a supporto del recupero crediti</li> <li>- Percorso pagamenti rateizzati</li> <li>- Liquidazione fatture</li> <li>- Percorso richiesta di autorizzazione regionale per programmi umanitari e rendicontazione</li> </ul>	2
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività di front office (PDA)</li> <li>- Controllo ingressi e azioni successive (stranieri)</li> <li>- Scansione pratiche per recupero crediti (stranieri)</li> </ul> NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
Progettazione, sviluppo ed investimenti	Staff tecnico-operativo - Disegnatori	Predisposizione elaborati grafici di progetti	1
		Predisposizione elaborati grafici di progetti e gestione segnaletica	1
	Area progetti	Elaborazione documentazione progettuale (relazioni, disegni, computi, ecc.)	2 (1 dirigente architetto, 1 dirigente ingegnere elettrico)
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione/coordinamento interventi/cantieri</li> <li>- attività aree operaie</li> </ul> NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
Gestione del patrimonio	Gestione del patrimonio	Elaborazione documentazione gestione patrimonio (relazioni, computi, contabilità, ecc.)	4 (di cui due dirigenti architetto e un ingegnere civile)
		Oltre quelle sopra elencate, le attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione/coordinamento interventi/cantieri</li> <li>- attività aree operaie</li> </ul> NON sono remotizzabili	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
	Direttore	Attività di coordinamento	1 (dirigente)
Settore amministrativo area tecnica	Segreteria	Attività di segreteria e protocollazione corrispondenza	2
	Segreteria	Inventariazione arredi, cartellini presenze/assenze, aggiornamento DVR	1
	Inventario	Attività di inventariazione attrezzature sanitarie, liquidazione fatture beni di investimento	3
	Cassa economale	Gestione amministrativa cassa economale	1
	Ordini	Emissione ordini beni di investimento	1
	Contabile	Inventariazione beni informatici e beni immobili, liquidazione fatture, emissione ordini, gestione piano investimenti, controlli contabili per chiusura esercizio	5
	Gare	Predisposizione documentazione e caricamento documentazione su piattaforma SATER per affidamenti/gare lavori/servizi e forniture di competenza della struttura, predisposizione atti (determina/delibere/note a contrarre), predisposizione atti per autorizzazione subappalti, richieste CIG e CUP, DURC, controlli tramite AVCpass, verifiche antimafia, funzioni di segreteria verbalizzante per commissioni giudicatrici di affidamenti di competenza della struttura	5 (di cui 1 dirigente amministrativo)
		Oltre quelle sopra elencate, l'attività di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- apertura cassa economale</li> </ul> NON é remotizzabile	

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
<b>Medicina legale e gestione integrata del rischio</b>	Medicina Legale	Analisi dei sinistri in <i>gestione diretta</i> che non necessitano di visita medico legale	3 (dirigenti)
	Sicurezza delle Cure	Solo alcune attività attinenti alla formazione o alla gestione del rischio come la valutazione della cartella clinica e il monitoraggio di incident reporting e cadute	2 (di cui un dirigente)

A	B	C	D
	Settore	Descrizione sintetica progetto/attività remotizzabili	N° dipendenti impiegati sulle attività descritte
<b>Ricerca e formazione nelle professioni sanitarie</b>	Direttore	Attività di coordinamento e direzione	1 (dirigente)
	Settore "Ricerca"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi della letteratura</li> <li>- Inserimento dati in Database</li> <li>- Programmazione di corsi sulla ricerca</li> <li>- Redazione articoli scientifici</li> </ul>	4
	Settore "Formazione di base"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmazione didattica</li> <li>- Pianificazione tirocini</li> <li>- Redazione verbali</li> </ul>	13
	Settore "Formazione avanzata"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmazione didattica</li> <li>- Pianificazione tirocini</li> <li>- Redazione verbali</li> </ul>	---
		<p>Oltre quelle sopra elencate, le attività di:</p> <p><u>Settore "Ricerca"</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulenza al letto del malato</li> <li>- Audit clinici</li> <li>- Gestione reti di ricerca</li> <li>- Costruzione protocolli di ricerca e diffusione risultati</li> </ul> <p><u>Settori "Formazione di base" e "Formazione avanzata"</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratori e simulazioni</li> <li>- Esami</li> <li>- Contatti docenti tutor e studenti</li> <li>- Identificazione e valutazione sedi di tirocinio</li> <li>- Raccordo con organi universitari</li> </ul> <p>NON sono remotizzabili</p>	



## La misurazione e valutazione della performance

Relativamente allo stato di implementazione del lavoro agile, gli obiettivi da porsi dovrebbero essere strettamente collegati e discendere da quelli strategici aziendali e collocare il lavoro agile all'interno di una visione di medio periodo che vede le Aziende Sanitarie orientate ad un reale processo di cambiamento e di transizione sostenibile.

In ordine, comunque, alla dimensione di valutazione del POLA di performance organizzativa aziendale, una valutazione circa lo stato di implementazione a livello aziendale riguarda:

- il livello di digitalizzazione, in termini di sviluppo, che le Aziende si devono porre come obiettivo di medio periodo sia in termini di infrastruttura di Rete, che di tecnologia hardware da fornire o mettere a disposizione dei singoli dipendenti, come anche in termini di sicurezza digitale degli applicativi. Il POLA, di conseguenza, in armonia con il Piano Aziendale di Transizione Digitale deve proporre indicatori di valutazione del lavoro agile orientati sui programmi di transizione digitale definiti a livello di sistema più complessivo. In specifico va valutato quanto, a livello di start up iniziale, la dotazione tecnologica e la conoscenza digitale del personale coinvolto è in grado di supportare il lavoro agile e di conseguenza gli obiettivi di periodo che si intendono raggiungere in termini di sviluppo di tale aspetto;
- il rafforzamento dell'Azienda in termini di resilienza. Il lavoro agile va visto come strumento per garantire continuità delle attività anche in circostanze eccezionali nelle quali non possa essere garantita la presenza ordinaria del dipendente. Tale indicatore discende anche dal precedente obiettivo e ci permette di misurare il livello di capacità delle Aziende di far transitare, all'occorrenza, la propria attività in tempi brevi, in ordine alle funzioni individuate nel POLA, in lavoro agile. E' necessario misurare la capacità aziendale di permutare in maniera massiva, a fronte di necessità, l'assetto organizzativo secondo le opportunità fornite dal lavoro agile. Di conseguenza occorre porsi un obiettivo di periodo rivolto a garantire una reale transizione al lavoro agile per i settori e le aree indicati nel POLA;
- sviluppare processi di semplificazione amministrativa. Altro aspetto di importanza strategica riguarda la semplificazione amministrativa. Le Aziende Sanitarie, come la PA in generale, hanno bisogno di snellire le procedure amministrative in essere, anche avvalendosi delle nuove tecnologie digitali. Oltre alle semplificazioni procedurali interne, obiettivi di semplificazione amministrativa devono riguardare il rapporto con il cittadino, al fine di sviluppare modalità di interazione con la PA più veloci e dirette, superando ridondanti passaggi procedurali e riducendo i tempi di risposta. Oltre ai costi di processo, obiettivi di performance devono riguardare la riduzione dei tempi dei procedimenti amministrativi e di risposta ai cittadini.

### *Valutazione della performance individuale*

Il nostro nuovo sistema di valutazione della performance individuale e soprattutto il lavoro fatto in questi ultimi anni è stato rivolto a diffondere nell'organizzazione e nel personale una cultura in ordine alla capacità di farsi carico della propria missione, di definire autonomamente i propri obiettivi operativi, di essere proattivi senza dover aspettare in modo passivo indicazioni e prescrizioni dall'alto, di percepire il proprio ruolo come un contributo alla creazione di valore.

Pertanto, per il momento si ritiene necessario mantenere tale impianto, articolato nelle tre dimensioni valutative proposte dall'OIV-SSR con la delibera 5/2017 e riguardanti la performance organizzativa, gli obiettivi individuali annualmente assegnati e i contributi organizzativi.

### *Performance organizzativa*

L'Area della performance organizzativa riguarda i risultati relativi all'ambito organizzativo di appartenenza.

L'appartenenza ad una U.O. deve comportare la corresponsabilità di tutti i professionisti ai risultati raggiunti dall'organizzazione stessa, indipendentemente dalla tipologia di incarico assunto.

Una buona organizzazione deve basarsi, soprattutto, sul gioco di squadra e sul senso di appartenenza, prevenendo così il possibile rischio di alcuni professionisti di operare in modo tendenzialmente autonomo.

Il lavoro agile, se non opportunatamente gestito, corre questo rischio. Le esperienze fino ad oggi presenti dimostrano come nelle richieste di lavoro agile ci sia, in diversi casi, la volontà da parte del dipendente di staccarsi dall'organizzazione e il tentativo di isolarsi.

Si ritiene, pertanto, che i livelli di performance organizzativa assegnati ad ogni singola Unità Operativa debbano valere per tutti gli appartenenti all'organizzazione stessa, non ravvisando la necessità di individuare indicatori differenti per personale che ha optato per il lavoro agile.

### *Obiettivi individuali*

Gli obiettivi individuali vanno individuati secondo target definiti in relazione al livello di responsabilità e di incarico professionale rivestito da ogni singolo dipendente. Per quanto riguarda questa dimensione valutativa gli obiettivi e gli indicatori devono rimanere quelli legati all'incarico rivestito e già consolidati nel sistema di valutazione individuale.

### *La valutazione dei comportamenti e contributi organizzativi*

In ordine a questa ultima dimensione valutativa, l'impianto vigente in Azienda prende già in considerazione tali aspetti, che non vanno considerati in modo diverso a seconda che il professionista lavori in presenza o a distanza.

## **Gli impatti esterni ed interni del lavoro agile**

Il cambiamento climatico è la principale crisi globale della nostra epoca. L'obiettivo della neutralità climatica è imprescindibile e costituisce una sfida complessa ma possibile. A tal proposito istituzioni, imprese e cittadini sono chiamati a dare il loro contributo, essenziale ma diversificato, alla riduzione delle emissioni di gas serra.

Durante il periodo di lockdown da Covid del 2020, quando cioè si è avuta la massima riduzione degli spostamenti di veicoli dovuti ad attività produttive e trasporti in gran parte fermi, il calo delle emissioni di CO<sub>2</sub> si è attestato in Italia attorno al 35%.

Tale riduzione è in realtà molto vicina a quello che dovrebbe essere il taglio da raggiungere in appena un decennio per centrare gli obiettivi di Parigi e non far precipitare lacrime climatiche. Questo ci mostra in maniera molto chiara la dimensione dello sforzo che dovremmo fare nei prossimi anni e anche la distanza dall'obiettivo.

Con le dovute attenzioni ai diritti e al benessere complessivo del lavoratore non v'è dubbio che il lavoro agile, se adottato in maniera strutturale e non residuale, può contribuire in maniera significativa alla riduzione delle emissioni di gas serra e al miglioramento della qualità della vita nelle nostre città, con evidenti vantaggi, sia a livello locale sia a livello globale.

Se si considera, in particolare, l'abitudine della maggioranza dei lavoratori (65-70%) ad usare il mezzo privato per recarsi al lavoro, il lavoro agile può costituire la chiave per un futuro in cui le città si liberano dal traffico congestionato e migliorano la qualità della vita e dell'aria. Per farlo, però, occorre non perdere l'occasione e creare le condizioni perché il lavoro agile costituisca, ove possibile, una valida alternativa al lavoro in presenza.

Già nel 2018 lo studio Added Value of Flexible Working, commissionato da Regus, ha analizzato l'impatto del lavoro flessibile in sedici Paesi, concludendo che la diffusione di quest'ultimo su larga scala potrebbe ridurre i livelli di anidride carbonica di 214 milioni di tonnellate l'anno entro il 2030. Per avere un'idea della portata, per sottrarre la stessa quantità di CO<sub>2</sub> dall'atmosfera si dovrebbero piantare nei prossimi dieci anni 5,5 miliardi di alberi.

Ciò premesso, il lavoro agile non si limita a migliorare le condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro e a contribuire alle performance organizzative e individuali, ma può avere degli impatti positivi su diversi ambiti:

### **Interni all'Azienda:**

- riduzione degli infortuni in itinere dovuti alla riduzione del numero degli spostamenti casa-lavoro e per servizio;
- riduzione del fabbisogno di aree di sosta veicolare nelle sedi aziendali;
- riduzione dei costi di utilizzo dei veicoli aziendali e costi di rimborsi delle trasferte per il mancato spostamento del personale per lo svolgimento di riunioni, formazione, ecc.;
- riduzione dei costi di riscaldamento/raffrescamento, energia elettrica della postazione di lavoro;
- riduzione e ottimizzazione degli spazi e risparmi in termini di utilities.

### **Esterni all'azienda:**

- minore impatto ambientale come conseguenza della riduzione del traffico urbano

dato dalla riduzione degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti;

- riduzione dei consumi energetici;
- riduzione delle emissioni inquinanti grazie alla riduzione degli spostamenti di servizio dovuti a riunioni, formazione, ecc.;
- minore impatto ambientale derivante dalla riduzione dell'uso di materiali e risorse (cancelleria e utenze); minore consumo di prodotti monouso, di cibi e bevande da asporto che si traduce in minore spreco di cibo e scelte alimentari più sostenibili, meno imballaggi, ecc.;
- ripopolamento delle aree urbane periferiche e delle aree interne del territorio con conseguente redistribuzione dei consumi.

L'azienda deve mantenere e semmai incrementare l'incentivazione di forme di mobilità sostenibile da parte dei dipendenti al fine di scoraggiare l'uso del veicolo privato.

Per quanto riguarda i sistemi di riscaldamento o di aria condizionata negli uffici, vi è la necessità di procedere gradualmente all'ottimizzazione dell'uso degli spazi di lavoro in base alla presenza della forza lavoro durante la settimana lavorativa e all'adozione di sensori di movimento o di sistemi intelligenti, in quanto il rischio è che gli edifici continuino a consumare il 100% dell'energia anche quando soltanto il 50% della forza lavoro si trova in ufficio. In tal caso il consumo aumenterebbe se si considerano i lavoratori che da remoto accendono luci, laptop e impianti di riscaldamento nelle proprie case. Il consumo energetico aziendale forse diminuisce, ma l'impatto ambientale totale delle attività dell'azienda finirebbe per aumentare.

Gli obiettivi a breve e lungo termine a cui tendere a livello interaziendale sono quindi la riduzione del numero e della distanza degli spostamenti casa-lavoro e per servizio dei dipendenti e contestualmente una graduale riprogettazione e adeguamento degli ambienti di lavoro in un'ottica di sostenibilità ambientale ed economia circolare.

La riduzione degli spostamenti di servizio va perseguita mediante il ricorso prioritario a sistemi di videoconferenza, ogni qualvolta non vi siano esigenze ostative, per attività quali riunioni, formazione, consulenze, ecc.

Per quanto riguarda l'obiettivo di ridurre anche la distanza degli spostamenti è opportuno affiancare al lavoro agile anche la modalità di coworking, svolto mediante telelavoro da sedi satellitari aziendali o in affitto per quei dipendenti che hanno esigenze familiari ed abitano a distanze significative dalla propria sede di lavoro.

## Conclusioni

La gestione delle misure emergenziali legate all'epidemia Covid-19 ha portato ad introdurre anche nelle Aziende sanitarie lo strumento del lavoro agile, attraverso modalità semplificate.

Questa fase di sperimentazione generale ha rappresentato una utile base di partenza per lo sviluppo di una ulteriore fase, di tipo progettuale, finalizzata alla diffusione, secondo le modalità ordinarie, del lavoro agile.

Al riguardo, a livello interaziendale si è provveduto a raccogliere l'insieme dei contributi dei soggetti coinvolti nella realizzazione dei POLA, a partire dai piani di sviluppo proposti dai dirigenti responsabili fino alle modalità attuative e agli strumenti necessari ai vari livelli dell'organizzazione.

Ne è conseguita la formulazione di documenti con impostazione omogenea da parte delle aziende coinvolte, secondo un approccio graduale, che tiene conto del necessario carattere dinamico del piano, nell'arco temporale di sviluppo 2022-2024.

Nell'esperienza del gruppo che ha lavorato alla composizione dei documenti è emersa una visione dell'organizzazione del lavoro maggiormente orientata verso forme di flessibilità spazio — temporale delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, e orientata maggiormente verso la definizione di obiettivi da raggiungere più che di attività da svolgere.

E' maturata la consapevolezza che il graduale superamento delle rigidità tipiche della compresenza spazio-temporale dei lavoratori deve svilupparsi in un contesto diretto a sostenere azioni virtuose di cooperazione e condivisione costante delle informazioni tra i lavoratori, sempre più necessarie per raggiungere gli obiettivi propri di organizzazioni complesse, dinamiche e in continua evoluzione come le aziende sanitarie, preordinate a rispondere ai bisogni di salute di ampi contesti territoriali.

In sede di primo aggiornamento si è ritenuto di procedere confermando impostazione, principi e azioni, del piano e fornendo evidenza dell'avvenuta transizione della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria in linea con il quadro normativo vigente.

I POLA, per rispondere a una realtà in continua evoluzione, anche in relazione al quadro normativo di riferimento, saranno oggetto di periodiche revisioni ed aggiornamenti, che tengano conto dei contributi offerti dai confronti con tutti i soggetti coinvolti.

La caratteristica di dinamicità del POLA permetterà di valutare in itinere la possibilità di ampliare l'ambito delle attività il cui svolgimento sia effettuabile in modalità agile.

Utile strumento per la revisione e l'aggiornamento dei POLA potrà essere costituito da questionari specifici volti a conoscere il livello di benessere organizzativo e il gradimento del lavoro agile.