



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Modena



# POLA

## 2021-2023

Piano  
Organizzativo  
Lavoro  
Agile

Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena

# Sommario

<b>1. PREMESSA</b> .....	3
<b>2. IL POLA (PIANO ORGANIZZATIVO LAVORO AGILE)</b> .....	4
2.1 Definizione Lavoro Agile .....	4
2.2. Riferimenti normativi .....	5
<b>3. QUADRO GENERALE</b> .....	9
3.1 Il livello di attuazione .....	9
3.2 Modalità attuative .....	13
3.3 Mappatura delle Attività che possono essere svolte in Smart working .....	14
3.4 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile .....	22
3.5 Programma di sviluppo del lavoro agile .....	23
<b>4. LE CONDIZIONI ABILITANTI</b> .....	26
<b>5. SALUTE ORGANIZZATIVA E SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE</b> .....	27
<b>6. SALUTE PROFESSIONALE</b> .....	30
<b>7. SALUTE DIGITALE</b> .....	30
<b>8. SALUTE ECONOMICA-FINANZIARIA</b> .....	30
<b>9. GLI IMPATTI DEL LAVORO AGILE</b> .....	31
9.1 Buone pratiche aziendali: l’esperienza “agile” del Controllo di Gestione .....	31
<b>10. CONCLUSIONI</b> .....	34

## 1. PREMESSA

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena, in conseguenza dell'esplosione dell'emergenza da Coronavirus, ha avviato un percorso sperimentale di sviluppo interno volto alla valorizzazione di forme di "organizzazione agile", facendo ricorso allo "smart working" quale modalità di lavoro finalizzata al contrasto della pandemia e strumento di garanzia per l'erogazione dei servizi ordinari.

La sperimentazione su larga scala dello Smart Working ha offerto un'eccezionale occasione per comprendere al meglio le potenzialità di questo strumento, offrendo opportunità di analisi senza precedenti, al fine di capire e definire al meglio le necessità organizzative, i vincoli e le potenzialità di questa modalità lavorativa.

Il lavoro agile ha, infatti, avviato un processo di innovazione organizzativa, aumentando l'efficacia dell'azione amministrativa e favorendo la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della vita sociale e di relazione dei propri dipendenti.

Inoltre, ha contribuito alla diffusione di un nuovo modello culturale di organizzazione orientato al lavoro per obiettivi e risultati.

Il percorso è in linea con il progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile – Smart Working per la PA", coordinato dalla Regione Emilia-Romagna, che ha apportato un cambiamento organizzativo, manageriale e culturale nella maggior parte delle pubbliche amministrazioni italiane.

A partire proprio da questa esperienza, l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena è entrata a far parte del circuito regionale "Emilia-Romagna Smart Working", attivato nell'estate 2020 e tuttora in corso di svolgimento.

Su tali basi si è sviluppato il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile che si integra nel ciclo di programmazione dell'ente attraverso il Piano della Performance 2021-2023, come previsto dall'art. 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il Piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263, comma 4-bis, del DL. 34/2020 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124, attualmente vigente.

A seguito dell'emanazione di misure di carattere normativo e tecnico per la disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, in particolare attraverso l'adozione di ulteriori strumenti, anche contrattuali, si provvederà ad adeguare il presente documento.

## 2. IL POLA (PIANO ORGANIZZATIVO LAVORO AGILE)

### 2.1 Definizione Lavoro Agile

Il presente **Piano Organizzativo di Lavoro Agile**, di seguito **POLA**, è lo strumento di programmazione del lavoro agile.

É redatto in conformità del Regolamento in materia di lavoro agile emanato con D.R. 27.11.2020, rep. n. 2016, dell'art. 14 della Legge n. 124/2015<sup>1</sup>, nonché del Capo II della Legge n. 81/2017, della Direttiva n. 3 del 2017, dell'art. 263 della Legge n. 77/ 2020, del DM del 19.10.2020 e del DM 9/12/20<sup>2</sup> con il quale sono state emanate le Linee Guida sul Piano organizzativo del Lavoro agile (POLA) e Indicatori di Performance<sup>3</sup>, nonché dall'esperienza derivata dall'adozione del lavoro agile come misura di contrasto alla diffusione del virus Covid-19.

La definizione di smart working, contenuta nella Legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone).

Si tratta di una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzata dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.

Mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti, la modalità di lavoro agile è un concetto nuovo che restituisce al lavoratore l'autonomia operativa, in cambio di una responsabilizzazione sui risultati.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena, anche in ragione della sua collocazione strategica nel contesto geografico provinciale con distribuzione sui due stabilimenti ospedalieri (Policlinico e Ospedale Civile di Baggiovara), intende implementare e regolamentare l'utilizzo del lavoro agile come una delle possibili "modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa", focalizzata sul raggiungimento di obiettivi predeterminati e basata sui principi di autonomia, responsabilità, fiducia e flessibilità.

É opportuno sottolineare che il lavoro agile che caratterizza questo periodo emergenziale ha come obiettivo principale quello del "distanziamento sociale" a tutela della salute pubblica, mentre il

---

<sup>1</sup> Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente".

<sup>2</sup> [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM\\_pola\\_signed.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_pola_signed.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG\\_pola\\_9\\_dicembre.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_pola_9_dicembre.pdf)

lavoro agile tout court ha, per espressa previsione di legge (ex art. 18 comma 1 L. n. 81/2017), lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

In continuità con quanto deliberato dalla Regione Emilia-Romagna in materia (*DGR n. 132 del 01/02/2021*), il presente piano è redatto secondo quanto previsto dall'art. 263, comma 4-bis, del DL. 34/2020 di modifica dell'art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 e ha come obiettivi generali:

- ✓ La mappatura del livello di attuazione del lavoro agile, in tutte le sue declinazioni, in Regione Emilia-Romagna;
- ✓ L'individuazione della attività per le quali è possibile svolgere il lavoro agile in tutte le strutture dell'ente;
- ✓ L'individuazione dei punti di forza da consolidare e di debolezza da superare nelle esperienze sviluppate durante la pandemia Covid-19;
- ✓ L'individuazione delle misure da sviluppare nel triennio 2021/2023 per sfruttare appieno le opportunità offerte dal lavoro agile per migliorare le performance organizzative dell'ente;
- ✓ L'individuazione di indicatori di performance aziendale, di gruppo e individuali, e obiettivi di miglioramento per garantire il costante monitoraggio sugli andamenti di produttività, efficienza ed efficacia prodotti dal consolidamento e ampliamento del ricorso al lavoro agile;

Con mandato aziendale del Direttore Amministrativo del 12/01/2021 è stato costituito un gruppo di lavoro per la redazione della proposta del POLA. Il Gruppo di lavoro ha dato inizio alle attività di stesura del Piano, attraverso i seguenti step preliminari:

- **Strutturazione** in base alle linee guida condivise nell'ambito del Progetto VeLA Emilia-Romagna<sup>4</sup> e **adesione** al Gruppo di Lavoro "Emilia-Romagna Smart Working";
- **Analisi** delle caratteristiche della macro-struttura organizzativa (Aree e Uffici) e mappatura dei processi e delle macro-attività ad essi riferibili;
- **Sondaggio** sul lavoro agile, tramite somministrazione di apposito questionario (condiviso per impostazione e contenuti in base alle linee guida contenute nel Kit di Riutilizzo del Progetto VeLA Emilia-Romagna) al personale dipendente della AOU di Modena. L'indagine questionaria, da ripetersi a distanza di 6 mesi e di un anno, sarà oggetto di analisi ai fini di rilevazione dell'efficienza operativa;
- **Definizione** degli obiettivi e delle caratteristiche del POLA con specifico riferimento alla durata annuale 2021, rientri settimanali, fasce di reperibilità, utilizzo di strumenti tecnologici, criteri di scelta in caso di richieste di accesso al lavoro agile superiori ai limiti percentuali previsti dalla normativa vigente; sicurezza sul lavoro ecc.;
- **Identificazione** delle modalità di realizzazione del Piano.

## 2.2. Riferimenti normativi

Il lavoro agile configura una diversa modalità di estrinsecazione di un normale contratto di lavoro subordinato, che non va confuso con il telelavoro poiché la differenza tra le due tipologie è di tipo sostanziale.

---

<sup>4</sup> <https://www.smartworkingvela.it/>

Con la **legge n. 191 del 1998** le amministrazioni pubbliche furono legittimate ad avvalersi di forme di lavoro a distanza, in particolare, secondo quanto previsto dal comma 1 dall'art. 1: "Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine, possono installare, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa".

Secondo quanto previsto dalla normativa, il telelavoro prevede, a tutti gli effetti, lo spostamento della postazione lavorativa dai locali aziendali ad altra sede (tradizionalmente l'abitazione del lavoratore). Il dipendente rimane vincolato allo svolgimento dell'attività lavorativa da una postazione fissa e prestabilita e con l'obbligo di rispettare gli stessi limiti di orario definiti per il lavoro in ufficio.

Il lavoro agile invece, si caratterizza su una filosofia di base, la "*far but close*", completamente diversa rispetto a quella del telelavoro, stravolgendo le tradizionali concezioni del lavoro subordinato, abbattendo i vincoli temporali e spaziali e favorendo una maggior conciliazione tra la vita privata e lavorativa.

La Risoluzione del **Parlamento europeo del 13 settembre 2016**, facendo riferimento a concetti più ampi, definisce il Lavoro Agile in modo molto chiaro come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di *flessibilità, autonomia e collaborazione*.

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella **Legge 7 agosto 2015, n.124** "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che con l'art. 14 "Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche", integralmente ridisegnato con l'art. 263, comma 4-bis, del DL 34/2020 convertito con L. 77/2020, stabilisce che:

*"Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette*

*percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amm.ne pubblica".*

Con la **legge 22 maggio 2017, n. 81**, "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" è stato introdotto nell'ordinamento italiano il lavoro agile (o Smart Working). Il Capo II del suddetto articolo disciplina il "lavoro agile" prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *"in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*.

Attraverso la **direttiva n. 3/2017**, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle disposizioni richiamate attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all'organizzazione del lavoro e alla gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

La Direttiva, nello specifico, ha previsto:

- l'introduzione di nuove, più innovative modalità di organizzazione del lavoro, basate sull'utilizzo della flessibilità, sulla valutazione per obiettivi, sulla rilevazione dei bisogni del personale dipendente, il tutto alla luce dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- che le Amministrazioni adottino misure tali da permettere, entro tre anni, ad almeno il 10% dei lavoratori pubblici che lo richiedano di avvalersi delle nuove modalità di lavoro agile, mantenendo in ogni caso inalterate le opportunità di crescita e di carriera per questi lavoratori;
- che l'adozione di queste misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi descritti costituiscano oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance sia organizzativa che individuale all'interno di ogni Ente.

Con l'**Atto di indirizzo per i rinnovi contrattuali del triennio 2019-2021 per il personale delle pubbliche amministrazioni e per il personale del comparto delle Funzioni Centrali** emanato dal Ministro della Pubblica Amministrazione, l'Onorevole Brunetta, si sottolinea che l'obiettivo della stagione negoziale del 2019-2021 è quello di superare l'attuale gestione emergenziale del lavoro agile. L'individuazione di una disciplina contrattuale che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, che favorisca la produttività, l'autonomia e la responsabilità sui risultati, conciliando la vita privata con quella lavorativa è la base di partenza per una definizione organica a regime dell'effettuazione dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile. Pertanto, i CCCCNLL 2019-2021 costituiranno la cornice entro cui si ambienterà l'accordo tra le parti di cui all'art. 18 della legge 22 maggio 2017, n° 81. In particolare, la contrattazione collettiva disciplinerà, in relazione al lavoro agile, tutti gli aspetti riguardanti il rapporto di lavoro, le relazioni sindacali e i diritti sindacali, ad eccezione dell'organizzazione del lavoro e dunque il lavoro agile, la cui disciplina è sottratta all'oggetto di contrattazione.



La legge 17 giugno 2021, n. 87, intervenendo sulla disciplina dello smart working nelle pubbliche amministrazioni, ha confermato le previsioni del D.L. 30 aprile 2021, n. 56 con applicazione del lavoro agile in misura semplificata fino al 31 dicembre 2021, prescindendo pertanto dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla legge 81/2017.

In tema di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la legge sopra citata stabilisce che le pubbliche amministrazioni adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del lavoro agile e adottano il POLA che ne individua le modalità attuative prevedendo, per le attività che possono essere svolte in smart working, che almeno il 15% dei dipendenti possa avvalersene.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da **Covid-19**, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza e garantire l'erogazione dei servizi pubblici contribuendo a facilitare le misure di distanziamento sociale.

Le misure introdotte nel 2020 riguardano:

- **La previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione** (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015);
- **La previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni**, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- **L'introduzione**, con l'art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020, del **POLA come strumento per ampliare il ricorso al lavoro agile come strumento ordinario di organizzazione del lavoro nelle pubbliche amministrazioni**;
- **Le indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale** (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- **Il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA.**

Infine, è utile sottolineare come il corpo di norme in dotazione alle pubbliche amministrazioni siano volte a tutelare lo "smart worker" alla stregua dei lavoratori che svolgono l'attività lavorativa in presenza fisica all'interno dell'Azienda.

In particolare, si fa riferimento:

- alla Circolare INAIL n. 48/2017 per la tutela dei casi di infortunio e di malattie professionali nel lavoro agile.
- al Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n.123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro";
- alla Legge 30 dicembre 2018, n. 145 (legge di bilancio 2019) e, in particolare, art. 1, comma 486, privilegiando, nei tre anni successivi, il riconoscimento del telelavoro ai lavoratori che abbiano concluso il periodo di congedo di maternità.



### 3. QUADRO GENERALE

#### 3.1 Il livello di attuazione

Durante la fase di emergenza sanitaria legata alla prima ondata pandemica da Covid-19 che ha raggiunto l'apice nei mesi da febbraio a maggio 2020, l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena ha avviato il lavoro agile per ridurre i contagi, preservando la salute dei dipendenti e della collettività in generale.

Al termine del periodo pandemico ancora in corso, l'attivazione del lavoro agile avverrà esclusivamente su istanza del lavoratore<sup>5</sup>. Al personale in servizio che ne usufruirà sarà garantito il rispetto dei principi di Pari Opportunità e di non discriminazione. Sarà cura dei Dirigenti, in quanto promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi di gestione delle risorse umane e, al contempo, garanti contro le disparità sui luoghi di lavoro, assicurare che i dipendenti che si avvalgono della modalità di lavoro agile non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e delle progressioni di carriera. Salvaguardando le legittime aspettative di chi utilizza tale nuova modalità lavorativa in termini di 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.

Il passaggio delle modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria focalizza l'attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e sugli indicatori di performance, funzionali ad un'adeguata attuazione e ad un progressivo sviluppo del lavoro agile. L'approccio proposto è, infatti, quello di un'applicazione graduale della nuova modalità attraverso l'elaborazione di un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

A tal fine si individuano i seguenti step preliminari:

- Analisi delle caratteristiche della macrostruttura organizzativa (Aree e Uffici) e mappatura dei processi e delle macro-attività ad essi riferibili;
- Analisi del sondaggio sul lavoro agile attraverso la somministrazione di un questionario che indaga sulla percezione del lavoro agile da 3 punti di vista differenti: quello dello smart worker, del Responsabile di smart worker e dei colleghi di lavoratori agili;
- Definizione degli obiettivi e delle caratteristiche del POLA con specifico riferimento alla durata (1/1-31/12/21), rientri settimanali, fasce di reperibilità, utilizzo di strumenti tecnologici, criteri di scelta in caso di richieste di accesso al lavoro agile superiori ai limiti percentuali previsti dalla normativa vigente; sicurezza sul lavoro ecc.;
- Identificazione delle modalità di realizzazione del Piano.

<sup>5</sup> Art. 4 – Criteri di accesso e destinatari e Art. 8 - Modalità di presentazione della domanda e sottoscrizione dell'accordo del Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile (Smart - working) nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.

A febbraio 2020 lo smart working è stato attivato per 244 dipendenti, vedi punto 3.3 delle Mappatura delle Attività che possono essere svolte in Smart working.

A febbraio 2021 invece si è raggiunto il numero di 358 dipendenti in Smart working, di cui 266 femmine e 92 maschi:

<b>ABILITAZIONI DIPENDENTI ALLO SMART-WORKING</b>			
<b>STABILIMENTO</b>	<b>MASCHI</b>	<b>FEMMINE</b>	<b>TOTALE</b>
<b>BAGGIOVARA</b>	4	21	25
<b>POLICLINICO</b>	88	245	333
<b>TOTALE AOU</b>	92	266	358

Di seguito viene illustrata la ripartizione dei dipendenti che usufruiscono del Lavoro Agile per unità operativa e qualifica di appartenenza:

Direzione Amministrativa	Controllo di Gestione	14
	Servizio Attività Amministrative Ospedaliere	55
	Segreteria Generale	28
	Servizio Unico Acquisti e Logistica	10
	Servizio Unico Attività Tecniche	18
	Servizio Formazione, Ricerca e Innovazione	20
	Servizio Unico Amministrazione del Personale	31
	Servizio Unico Ingegneria Clinica	17
	Servizio Tecnologie dell'Informazione	19
	Servizio Bilancio e Finanze	13
Audit interno - gestore riciclaggio	1	
<b>Totale Direzione Amministrativa</b>		<b>226</b>
Direzione Strategica	Servizio Integrazione Tecnico-Amministrativa Ospedali	5
	Comunicazione e Informazione	4
	Servizio Assicurazione Qualità	5
	Servizio Prevenzione e Protezione Aziendale	5
	Direzione Professioni Sanitarie	2
	Prevenzione della corruzione e trasparenza - relazioni sindacali e coordinamento nell'attuazione delle politiche del personale	3
	Servizio Formazione, Ricerca e Innovazione	28
	Direzione Servizi per l'Ospitalità	3
<b>Totale Direzione Strategica</b>		<b>55</b>
Direzione Sanitaria	Direzione Sanitaria	7
	Fisica Medica	10
	Medicina Legale	2
	Direzione Assistenza Farmaceutica	8
<b>Totale Direzione Sanitaria</b>		<b>27</b>
Dipartimento Diagnostica per Immagine	Radiologia OCB	2
<b>Totale Dip. Diagnostica per Immagine</b>		<b>2</b>
Dipartimento Apparato Locomotore	Chirurgia della Mano	1
<b>Totale Dip. Apparato Locomotore</b>		<b>1</b>
Dipartimento Chirurgie Generali e Specialità Chirurgiche	Chirurgia Oncologica Senologica	1
	Anestesia e Rianimazione 2	1
	Urologia	3
<b>Totale Dip. Chirurgie Generali e Specialità Chirurgiche</b>		<b>5</b>
Dipartimento Materno-Infantile	Ostetricia - Ginecologia - CC	2
	Genetica Medica	3
	Neonatologia Degenza	1
	Ostetricia	1
<b>Totale Dip. Materno-Infantile</b>		<b>7</b>
Dipartimento Medicina di Laboratorio e Anatomia Patologica	Ematologia Diagnostica	1
	Virologia e Microbiologia Molecolare	1
<b>Totale Dip. Medicina di Laboratorio e Anatomia Patologica</b>		<b>2</b>
Dipartimento Medicina Interna Generale d'Urgenza e Post Acuzie	Medicina Interna D Urgenza e Area Critica OCB	1
	Medicina Interna	4
<b>Totale Dip. Medicina Interna Generale d'Urgenza e Post Acuzie</b>		<b>5</b>
Dipartimento Medicine Specialistiche	Tossicologia Medica - Centro Cefalee e Abuso Farmaci	1
	Dermatologia	1
	Gastroenterologia	1
	Malattie Metabolismo e Nutrizione Clinica	1
	Malattie Infettive	2
<b>Totale Dip. Medicine Specialistiche</b>		<b>6</b>
Dipartimento Neuroscienze e Testa Collo	Neurochirurgia	1
	Neuroradiologia	1
	Medicina Riabilitativa	1
	Degenza Otorino-Odonto	1
	Malattie Oftalmologiche	2
	Otorinolaringoiatria	1
<b>Totale Dip. Neuroscienze e Testa Collo</b>		<b>7</b>
Dipartimento Oncologia ed Ematologia	Centro Oncologico Modenese	3
	Medicina Oncologica	2
<b>Totale Dip. Oncologia ed Ematologia</b>		<b>5</b>
Dipartimento Nefro-Cardio-Vascolare	Cardiologia e Cardiologia Riabilitativa	1
<b>Totale Dip. Nefro-Cardio-Vascolare</b>		<b>1</b>
Altre Unità Operative	Costi generali	1
	Comparti Operatori	2
	CDC Trasversali	6
<b>Totale Altre Unità Operative</b>		<b>9</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>358</b>

<b>ABILITAZIONI DIPENDENTI ALLO SMART-WORKING</b>	
<b>QUALIFICA</b>	<b>N° Dipendenti</b>
ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	113
ASSISTENTE TECNICO	8
ASSISTENTE TECNICO-ADDETTO ALLE APPARECCHIATURE BIOMEDICHE	1
ASSISTENTE TECNICO-PI TERMOTECNICO	1
ASSISTENTE TECNICO-PROGRAMMATORE	8
AUSILIARIO SPECIALIZZATO ADDETTO AI SERVIZI TECNICO ECONOMAL	1
COADIUTORE AMMINISTRATIVO	3
COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	10
COLL.TECNICO PROFESS./SETT.PROFESS. - AREA INFORMATICA	1
COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS./SETT.AMMINISTR.	45
COLLAB.AMMINISTR.-PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR.	11
COLLAB.PROF.SANIT.- TECNICO DI FISIOPATOLOGIA CARDIOCIRCOLAT	1
COLLAB.PROF.SANIT.-ASSISTENTE SANITARIO	1
COLLAB.PROF.SANIT.-FISIOTERAPISTA	1
COLLAB.PROF.SANIT.-INFERMIERE	30
COLLAB.PROF.SANIT.SENIOR-ASSISTENTE SANITARIO	1
COLLAB.PROF.SANIT.SENIOR-DIETISTA	1
COLLAB.PROF.SANIT.SENIOR-INFERMIERE	10
COLLAB.PROF.SANIT.SENIOR-LOGOPEDISTA	1
COLLAB.PROF.SANIT.SENIOR-PERS.INFERMIERISTICO	6
COLLAB.PROF.SANIT.SENIOR-TECN.PREV.AMBIENTE E LUOGHI DI LAV	1
COLLAB.PROF.SANIT.-TECNICO SANIT.LABOR.BIOMEDICO	1
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.INFORMATICO	8
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.PROFESSIONALE	1
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO	8
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO-BIOTECNOLOGO	4
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO-TECNOLOGIE BIOMEDIC	3
COLLABORAT.TECNICO PROFESS.SENIOR/SETT.INFORMATICO	2
COLLABORAT.TECNICO PROFESS.SENIOR/SETT.TECNICO	3
COLLABORATORE AMMINISTRATIVO	2
DIRETTORE GENERALE	1
DIRIG. MEDICO-MEDICINA INTERNA-DIRETTORE	2
DIRIG. MEDICO-MEDICINA NUCLEARE-DIRETTORE	1
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	7
DIRIGENTE ANALISTA	3
DIRIGENTE BIOLOGO-MICROBIOLOGIA E VIROLOGIA	1
DIRIGENTE BIOLOGO-PATOLOGIA CLINICA	6
DIRIGENTE FARMACISTA-FARMACIA OSPEDALIERA	1
DIRIGENTE FISICO-FISICA SANITARIA	8
DIRIGENTE INGEGN. - BIOMEDICO	2
DIRIGENTE INGEGN. - ELETTRON./ELETTRON.	2
DIRIGENTE INGEGNERE	3
DIRIGENTE MEDICO-CARDIOLOGIA	1
DIRIGENTE MEDICO-DIREZ. MED. PRESID. OSPED.	2
DIRIGENTE MEDICO-FARMACOLOGICA E TOSSIC. CLIN.	1
DIRIGENTE MEDICO-GASTROENTEROLOGIA	1
DIRIGENTE MEDICO-GENETICA MEDICA	1
DIRIGENTE MEDICO-MALATTIE INFETTIVE	1
DIRIGENTE MEDICO-MED. E CHIR. DI ACCETTAZ. E D'URG.	2
DIRIGENTE MEDICO-MEDICINA INTERNA	2
DIRIGENTE MEDICO-MEDICINA LEGALE	2
DIRIGENTE MEDICO-NEUROCHIRURGIA	1
DIRIGENTE MEDICO-OFTALMOLOGIA	2
DIRIGENTE MEDICO-ONCOLOGIA	1
DIRIGENTE MEDICO-UROLOGIA	3
DIRIGENTE PROFESSIONI SANITARIE	1
DIRIGENTE PSICOLOGO-PSICOLOGIA	1
DIRIGENTE PSICOLOGO-PSICOLOGIA-DIRETTORE	1
DIRIGENTE PSICOLOGO-PSICOTERAPIA	3
OPERATORE SOCIO SANITARIO	2
OPERATORE TECNICO	2
OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-ADDETTO ALL'ASSISTENZA	1
OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO-CENTRO ELETTRONICO	1
OPERATORE TECNICO-CENTRALINISTA CON FUNZIONI DI CUSTODIA	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>358</b>

### 3.2 Modalità attuative

L'attivazione della modalità di lavoro agile avviene su base volontaria e va modulato nell'ambito della complessiva organizzazione del Servizio attraverso la compilazione del Piano Operativo Smart working<sup>6</sup> ad opera del Responsabile dell'ufficio, consentendo una mappatura delle attività per prevedere forme, modalità attuative, anche con riferimento al numero di posizioni attivabili e monitoraggio delle attività in lavoro agile.

La validazione dei Piani operativi è operata con le modalità definite aziendali, le quali possono prevedere anche il coinvolgimento dei Servizi interessati (es. Servizio Tecnologie dell'Informazione, Servizio di Prevenzione e Protezione, ecc.).

L'attivazione del lavoro agile è subordinata alla sottoscrizione dell'Accordo Individuale di Lavoro Agile<sup>7</sup> stipulato tra il dipendente e il Responsabile di Servizio cui quest'ultimo è assegnato.

L'accordo individuale di lavoro agile deve contenere i seguenti elementi essenziali:

- attività lavorativa e modalità di esecuzione della prestazione in smart working;
- esercizio del potere direttivo e di controllo dell'Amministrazione;
- fascia/e oraria/e di contattabilità telefonica e la fascia di disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
- durata dell'accordo, di norma annuale dal 01/01 dell'anno in corso fino al 31/12 dello stesso anno (rinnovabile alla scadenza) salvo l'utilizzo del diritto di recesso da parte del dipendente e/o dell'Amministrazione;
- obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile;
- ove la natura delle attività svolte in SW coinvolga il trattamento di dati sensibili, l'accordo specifica anche le modalità che il lavoratore deve seguire al fine di garantirne la protezione.

La giornata in Smart working è previamente concordata con il Responsabile dell'Ufficio e viene individuata di volta in volta, anche a seconda delle circostanze e delle necessità delle parti<sup>8</sup>.

Al fine di favorire un'efficace interazione con la struttura di appartenenza e un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, il Responsabile di servizio può richiedere la presenza in sede del dipendente in qualsiasi momento per esigenze di servizio, in particolare per situazioni di emergenza.

Fatte salve le fasce di reperibilità, al dipendente che rende la propria prestazione lavorativa in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo, nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche rispettando un minimo di 11 ore fra una disconnessione e la successiva connessione lavorativa.

L'Amministrazione si impegna a garantire, in ogni caso, le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative, con la qualità e l'effettività dei servizi erogati,

<sup>6</sup> Allegato 1 del Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile (Smart - working) nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.

<sup>7</sup> Art. 7 – Accordo individuale di lavoro agile del Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile (Smart - working) nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.

<sup>8</sup> Art. 5 – Svolgimento dello smart working del Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile (Smart - working) nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.

nonché con le condizioni di salute dei soggetti “fragili”, poiché il Lavoro agile nell’Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena persegue i seguenti obiettivi<sup>9</sup>:

- favorire un’organizzazione del lavoro volta a promuovere una migliore conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della vita sociale e di relazione dei propri dipendenti, con particolare attenzione alle esigenze di cura familiare;
- sviluppare e diffondere un nuovo modello culturale di organizzazione, orientato al lavoro per obiettivi e risultati, puntando su una nuova modalità lavorativa che incida positivamente in termini di risparmio ma anche di maggiore efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa;
- promuovere l’utilizzo di strumenti digitali di comunicazione;
- accrescere il grado di autonomia operativa del personale, sviluppandone la capacità di organizzare l’esecuzione della prestazione lavorativa anche all’esterno dei luoghi aziendali, ampliando le capacità decisionali e il senso di responsabilità;
- aumentare il livello di soddisfazione dei dipendenti generando benessere organizzativo;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione dell’inquinamento ambientale;
- razionalizzare spazi e dotazioni tecnologiche, da un lato ripensando la distribuzione dei collaboratori e l’uso dei locali, dall’altro assegnando dotazioni portabili senza duplicazioni.

### 3.3 Mappatura delle Attività che possono essere svolte in Smart working

L’art. 263 comma 4 bis D.L. 34/2020 prevede che le amministrazioni pubbliche assicurino l’erogazione dei servizi e lo svolgimento delle attività attraverso l’implementazione del lavoro agile, favorendo flessibilità dell’orario lavorativo e revisionando l’articolazione giornaliera e settimanale.

Il POLA, che individua le modalità attuative del lavoro agile, prevede che almeno il 15% dei dipendenti possono usufruirne, garantendo loro assoluta parità di diritti e doveri che fanno capo ad ogni lavoratore.

Preliminarmente alla stesura del presente documento, L’Azienda Ospedaliera-Universitaria di Modena ha elaborato una ricognizione delle attività che possono essere svolte in smart working, individuando le attività da svolgere prioritariamente in presenza.

Di seguito viene illustrato a titolo esemplificativo, la suddivisione delle attività fruibili tassativamente in modalità agile e in presenza fisica, effettuata a marzo 2020 a seguito dell’emergenza sanitaria da Covid-19, per ogni tipologia di servizio:

---

<sup>9</sup> Art. 3 – Finalità e obiettivi del Regolamento per lo svolgimento dell’attività lavorativa in modalità di lavoro agile (Smart - working) nell’Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO ATTIVITA' AMMINISTRATIVE OSPEDALIERE	Presidio Portineria-Centralino	coordinamento e gestione turni personale portineria/centralino	1
	Attività amministrativa ospedaliera di supporto all'assistenza nei reparti/servizi/laboratori	Prenotazioni e informazioni telefoniche all'utenza	2
	Supporto alle attività sanitarie necessarie: dichiarazioni di nascita, attività amm.va presso COM, Anatomia Patologica, Laboratori e altre UO impegnate in emergenza (ad es Malattie infettive, Terapia intensiva)	Gestione pazienti oncologici: telefonate all'utenza per comunicazione appuntamento delle indagini di diagnostica, visite di follow up, visite specialistiche in consulenza. Prenotazioni di indagini di diagnostica sugli applicativi dedicati e su comnet. Prenotazioni prime visite e controlli su comnet	4
	Presenza in Radiologia per supporto all'attività sanitaria per urgenze e per reparti (accettazioni, stampa referti e consegna cd)	Radiologia: gestione contatti telefonici per utenti e MMG (3 linee Policlinico e 4 OCB)	2
	Attività amministrative di supporto all'attività sanitaria: prenotazioni sportelli QUI FACILE - CIP e call center, gestione percorsi in urgenza, informazioni all'utenza		0
		Attività di Backoffice - agende istituzionali: gestione presa in carico, gestione prenotazione e telefonate agli utenti richieste tramite mail e fax	6
	Rilevazione ricoveri		0
	Rilevazione attività ambulatoriali		0
	Gestione pazienti stranieri		0
	Contabilità e liquidazioni Lp	Gestione pratiche LP ricovero (preventivi, gestione e chiusura pratiche), gestione anagrafiche, pratiche assicurative	4
	Recupero ticket		0
	Contabilità convenzioni, Consegna ricettari	Attività segreteria e supporto trasversale attività SAAO	2
	LP: gestione autorizzazioni, formazione professionisti, supporto alla direzione e ai servizi	Back-office Libera Professione ambulatoriale	3
	Attività di organizzazione e supporto alla Direzione e al personale presente, gestione urgenze		0
		Attività di direzione e coordinamento trasversali	9
		<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI SAAO</b>	<b>33</b>



	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE	Assistenza tecnica Hardware (PC, Stampanti, ...)		
	Spostamento HW (PC, stampanti) per traslochi		
	Interventi manutenzione su apparati di rete		
	Interventi di manutenzione su HW sala server		
	Coordinamento interventi distribuzione HW		
	Assistenza tecnica apparati fonia		
	Spostamento apparati fonia per traslochi		
	Predisposizione nuovi apparati fonia da distribuire		1
	presidio Datacenter e coordinamento Datacenter		
	Gestione terminali per gestione accessi		
		segreteria e supporto amministrativo gestione contratti	1
		assistenza sistemistica e SW applicativi aziendali, amministrativi e sanitari	9
		Coordinamento attività ditta incaricata gestione interventi rete fonia	1
	direzione servizio	direzione servizio	
	Attività di presidio SW da parte dei fornitori dei SW aziendali	3	
	<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI STI</b>	<b>15</b>	

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO FORMAZIONE E RICERCA	Coordinamento attività con il Direttore del Servizio		9
	Gestione del personale in smart working		
	Attività di Segreteria		
		Riprogettazione attività di formazione strategica, stesura progetto inserimento neoassunti, predisposizione rapporto annuale di formazione (RAF) per invio in ReR	
		Definizione linee di indirizzo per la realizzazione dei dossier formativi di gruppo (come da delibera Commissione Nazionale per la Formazione Continua 14/12/2017 e smi) Iscrizioni corsi FAD e gestione piattaforme e learning (SELF, OPENWORK, ELLABER), Accreditemento FSC per attività di Ricerca, Supporto allo Staff della DS per Gestione Urgenza COVID-19	
	Sostegno psicologico per professionisti AOU (se effettuato in presenza)	Progettazione di attività di formazione-intervento, di Sportello per la prevenzione dei rischi psicosociali e promozione del benessere organizzativo	
		suddivisione budget formazione di dipartimento e di SS sulla base dei criteri identificati dalla Direzione Aziendale.	
		Gestione amministrativo-contabile dei corsi interni (controllo registri, attestazioni di partecipazione ed ECM, attestazione docenze, inserimento del corso in curriculum e stato matricolare, liquidazione docenti, fornitori, inserimento anagrafe delle prestazioni)	
		Gestione dei corsi svolti presso altre Aziende (concessione anticipi di cassa, pagamento iscrizioni, verifica documentazione, inserimento a stato matricolare, controllo budget, richieste di rimborso, rendicontazioni).	
	Gestione Urgenza COVID-19 per le strutture che svolgono attività di ricerca (farmaco, attività inerenti alle sperimentazioni cliniche)		2+2 (Interinali)
	Planificazione e gestione operativa attività di ricerca e sperimentazioni cliniche con fase di Istruttoria rilascio Nulla osta Aziendale	Stesura e gestione atti amministrativi e aggiornamento piattaforma per la gestione della trasparenza in sperimentazione	
	Gestione degli atti lavorati dal personale in smart working		
	Gestione dell'impatto aziendale delle sperimentazioni cliniche	Elaborazione Istruttoria	
		Contrattazione	
		Gestione economica "fondi finalizzati": contabilizzazione costi e ricavi- monitoraggio- rendicontazioni e chiusure; Gestione Contabile delle Sperimentazioni cliniche (acconto, avanzamenti, liquidazioni e chiusura)	
		Funzioni di interfaccia con le Unità Operative di fase I dipartimentali nell'ottica di accrescere i livelli di sicurezza e di benessere dei soggetti che partecipano alle sperimentazioni (pazienti), nonché favorire la corretta conduzione dello studio	
	Supporto organizzativo e metodologico ai ricercatori di Fase I		

Ritiro di eventuale corrispondenza inviata in cartaceo. È stata data con anticipo ai promotori l'informazione di inviare tutto in elettronico a tutte le Segreterie (prassi di fatto già richiesta anche prima dell'emergenza) e la stessa informazione è stata pubblicata anche sul sito internet/intranet del CE, ma potrebbe arrivare ancora materiale cartaceo.	Protocollazione posta in entrata e in uscita, istruttoria di studi, emendamenti ed usi compassionevoli, attività di consulenza, gestione fatturazioni pagamenti fee, stesura verbali del post seduta telematica (10 marzo) e preparazione seduta telematica del 24 marzo. In sostanza tutte le attività.	5 (tutti i componenti hanno VPN da casa e deviazione del telefono dell'ufficio sui propri cellulari quando non presenti in sede)
	Supporto statistico metodologico su pianificazione progetti di ricerca	2
	Supporto statistico su analisi dei dati	
Supporto metodologico su pianificazione progetti di ricerca		
	Gestione degli aspetti amministrativo-contabili di tutti i corsi di Laurea in Convenzione, dei corsi di riqualificazione professionale e delle convenzioni per i tirocini in collaborazione con il Servizio Segreteria Generale	25
	Collaborazione con l'Ufficio Rapporti con il SSN dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia per il monitoraggio della rete formativa delle Scuole di Specialità, inserimento e verifica periodica dei dati assistenziali;	
	Organizzazione dei tirocini dei Medici di Medicina Generale in Formazione presso l'AOU di Modena in collaborazione con l'AUSL	
Videoregistrazione delle attività di laboratorio didattico.	Comunicazioni e contatti con gli studenti dei Corsi di Laurea	
Preparazione dell'esame di laurea per la seduta straordinaria del 23 e 24 marzo.	Comunicazioni e contatti con i docenti dei CdL per garantire la didattica a distanza.	
Supporto ad alcuni docenti per la videoregistrazione delle lezioni.	Aggiornamento del sito web del CdL.	
Svolgimento di esami a distanza.	Preparazione e videoregistrazione di lezioni a distanza.	
	Revisione della letteratura per la preparazione dei laboratori didattici	
	Correzione dei piani di assistenza elaborati dagli studenti in tirocinio.	
	Pianificazione dei tirocini.	
	Gestione e organizzazione a distanza delle attività a scelta.	
	Analisi di dati raccolti per le tesi e preparazione di report.	
<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI SFRI</b>		<b>43</b>

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SITAO	gestione concessione sesamo : confronto con i referenti dei soci esecutori e con i fruitori dei servizi per adeguare comportamenti e procedure ai bisogni emergenti in relazione allo sviluppo della situazione		
		Gestione concessione Sesamo : riscontro rendicontazioni, tenuta contabilità, processo di liquidazione fatture	2
		Gestione convenzioni attive	0
	<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI SITAO</b>		<b>2</b>

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO UNICO ATTIVITA' TECNICHE		UOC Progettazioni / UOC Programmazione e Gestione / UOC Amministrativa	3 richieste effettuate per AOU in attesa di autorizzazione al 12/3/20
	Unità Operativa Manutenzioni /Pronta Disponibilità Tecnica		24 richieste per AUSL, di cui 18 autorizzate in data 11/3
	<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI SUAT</b>		<b>18</b>

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO UNICO ACQUISTI E LOGISTICA	Magazzino economale		
	Ufficio acquisti *		1
		Segreteria	
		Procedure	1
		Controlli	3
	Servizi	1	
<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI SUAL</b>		<b>6</b>	

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO UNICO ATTIVITA' TECNICHE - MOBILITY		ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA PER MOBILITY E SECURITY	1 ASSISTENTE
		ATTIVITA' GESTIONE CONTABILE CONTRATTI	1 ASSISTENTE
	<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI SUAT</b>		<b>2</b>

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
BILANCIO	smistamento posta cartacea	tutte le altre	11
	verifica mandati di pagamento		1 in malattia
	verifica adempimenti fiscali		1 in ferie
	verifica incassi		
	<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI BILANCIO</b>		13

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO PREVENZION E DELLA CORRUZIONE - RELAZIONI SINDACALI		Relazioni Sindacali Segreteria	1
		Prevenzione della Corruzione	1
		<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI</b>	2

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO UNICO AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE		VALUTAZIONI TITOLI – CONCORSI	9
	RILASCIO BADGE E CREDENZIA	CONTROLLI E INCOMPATIBILITA'	4
	ATTIVITA' SEGRETERIA COMMISS	INCARICHI	2
	PASSAGGIO VARIABILI	RAPPORTI CON UNIVERSITA'	1
	TRAMMISSIONE FILE SEPA IN TESO	GESTIONE PRESENZE	6
		GESTIONE ASSENZE	6
		CONTRIBUTI	3
		PREVIDENZA	4
		CHIUSURA STIPENDI	15
		ASSUNZIONI PERSONALE DIPENDENTE	11
		ASSUNZIONI PERSONALE ATIPICO	1
	<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI SUAP</b>	62	

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
SERVIZIO COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE	Attività di stampa e affissione s Progettazione grafica	attività Urp - gestione reclami, elogi e segnalazioni presidio Comunicazione * interna ed esterna, Ufficio Relazioni con la Stampa e i Media sito internet e intranet gestione social mantenimento e aggiornamento rapporto con associazioni di volontariato - CCM e PUV	6 (4 Urp più Ufficio Stampa *, Responsabile*)
		<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE</b>	6

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni
CONTROLLO DI GESTIONE	- Riunioni e Task Force Direzione Aziendale	PERCORSO di BUDGETING	1
	- Comitati di Dipartimento	SUPPORTO a DIREZIONE SANITARIA (ANALISI/SIMULAZIONI)	1
	- Staff DS	SISTEMA di REPORTING	1
		VALUTAZIONE della PERFORMANCE (INDIVIDUALE e COLLETTIVA)	1
	Allineamento fornitore esterno	GESTIONE CONTABILITA' ANALITICA	1
		SVILUPPO SOFTWARE e SOLUZIONI INFORMATICHE di SUPPORTO	1
	Recupero cartelle cliniche cartacee in reparto per	CONTROLLI ESTERNI AUSL	1
		ANALISI, CODIFICA, CONTROLLI INTERNI e APPROPRIAZIONE	2
	Stampa e scansione materiale cartaceo archiviato o in arrivo con posta cartacea	GESTIONE MOBILITA' SANITARIA	1
		FLUSSI INFORMATIVI REGIONALI e MINISTERIALI	1
	COORDINAMENTO ATTIVITA' ORGANISMO AZIENDALE	1	
	<b>TOTALE AUTORIZZAZIONI CdG</b>	<b>12</b>	

Sarà cura di ogni Responsabile di Servizio effettuare una ricognizione delle attività da effettuare in Smart working o in presenza fisica, attraverso la compilazione del Piano Operativo Smart working. Quando il processo sarà completato, l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena aggiornerà il Piano di cui trattasi, allegando la ripartizione dettagliata delle attività operata da ogni Responsabile.

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

Potrà accedere allo smart working il personale di qualsiasi livello organizzativo (a tempo pieno o part time), a tempo determinato e a tempo indeterminato con periodo di prova, le cui mansioni siano compatibili con lo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto, valutata la fattibilità tecnico/organizzativa e previa autorizzazione da parte del proprio Responsabile di Servizio.

A livello aziendale si individueranno gli elementi che possono essere presi in considerazione ai fini dell'accesso prioritario allo smart working, collegati alla condizione personale e/o familiare del lavoratore<sup>10</sup>. A titolo esemplificativo:

1. sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dipendente tali da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro;
2. esigenze legate alla gestione di figli minori di anni 14 (anche se adottati o in affidamento), in relazione al numero e all'età;
3. esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;
4. tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro;
5. età superiore a 62 anni.

Per l'attivazione dello smart working devono sussistere i **requisiti minimi** di seguito indicati:

1. è possibile delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate al dipendente, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro;
2. è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro. L'amministrazione si impegna a fornire le strumentazioni adeguate a tutti i dipendenti al fine di assicurare pari accesso all'utilizzo dello Smart working;
3. è possibile organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati ed in piena autonomia;
4. è possibile monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate al dipendente, che opera in condizioni di autonomia, rispetto agli obiettivi programmati;
5. l'attività in modalità agile è pienamente compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura.

Il sistema informatico adottato dall'Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena che permette lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza è basato su protocolli di Virtual Private Network (VPN), che consentono l'operatività piena, da remoto, su tutti i sistemi. La rapida adozione di tali risorse computazionali è stata fondamentale per permettere la trasformazione del lavoro del personale amministrativo e tecnico da locale a remoto quando questa mutazione è diventata necessaria durante l'emergenza sanitaria legata al Covid-19.

Secondo le Linee Guida citate, in fase di prima applicazione, il POLA rientrerà tra le sezioni del Piano della performance 2021-2023 da adottare e pubblicare entro il 31 luglio 2021 e da aggiornare secondo una logica di scorrimento programmatico.

---

<sup>10</sup> Art. 4 – Criteri di accesso e destinatari del Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile (Smart - working) nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.



### 3.5 Programma di sviluppo del lavoro agile

La fase di avvio del lavoro agile è avvenuta coerentemente con le indicazioni normative dei decreti-legge emanati dal Governo e le indicazioni fornite dalle successive Direttive nazionali ai fini della prevenzione e del contenimento della diffusione del Covid-19: l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena ha attivato il lavoro agile per garantire il corretto svolgimento delle attività.

Durante la fase emergenziale il lavoro agile ha interessato la maggior parte del personale amministrativo e tecnico, rimanendo esclusi i lavoratori incaricati di attività considerate essenziali o indifferibili per le quali è stato necessario garantire costantemente un presidio presso il luogo di lavoro.

Attualmente l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena è nella fase di sviluppo intermedio, prevedendo l'adozione del presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile e del regolamento sul lavoro agile, al fine di disciplinare ogni aspetto dello svolgimento dell'attività lavorativa in smart working. Inoltre, è prevista la somministrazione volontaria di un questionario anonimo che ha lo scopo di indagare sugli effetti positivi e/o negativi del lavoro agile percepiti dai dipendenti che ne abbiano usufruito.

Da sottolineare che questa Azienda, in passato, non aveva attivato alcun progetto sperimentale di implementazione del lavoro agile e pertanto si passa da una fase di avvio del lavoro agile stesso come risposta all'esigenza di gestione dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 ad una pianificazione di Smart Working "a regime", in uno scenario "normalizzato", con attività lavorativa normale e condizioni personali/familiari ordinarie.

Attraverso la somministrazione del questionario l'Amministrazione procederà con l'analisi degli indicatori relativi allo stato di implementazione del Lavoro Agile, i quali sono utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione di Smart working nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione:

DIMENSIONI	Esempi di INDICATORI sullo stato di implementazione del lavoro agile
<b>QUANTITA'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali*</li> <li>• % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali*</li> </ul>
<b>QUALITA' percepita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori</li> <li>• % dipendenti in lavoro agile soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti</li> <li>• soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soddisfazione per situazione familiare: % dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; % dipendenti con figli, soddisfatti; ecc.</li> </ul>
<b>MOBILITY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % ore di viaggio casa-lavoro risparmiate in modalità AGILE su totale ore di viaggio in modalità tradizionale</li> <li>• % di Km non effettuati con mezzi proprio in modalità AGILE su totale km percorsi in modalità tradizionale</li> </ul>

Per la fase di sviluppo avanzato l'obiettivo è di raggiungere la più alta percentuale possibile dei dipendenti in modalità agile, le cui attività siano compatibili con lo smart working. Inoltre, parallelamente ad una maggior diffusione del lavoro agile, per i dipendenti che decidono di avvalersene, saranno previsti dei corsi di formazione ed aggiornamento sullo smart working per implementare:

- ✓ le soft skill e le nuove metodologie (facilitazione e influenza, principi di change management)
- ✓ autoconsapevolezza cognitiva per l'innovazione;
- ✓ laboratori su competenze digitali tecniche (gestione documentale digitale, strumenti collaborativi).

Nell'arco del triennio l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena monitorerà le dimensioni sullo stato di avanzamento del progetto, prendendo a riferimento lo schema esemplificativo regionale sotto riportato, pur riservandosi di personalizzare la rilevazione in base alle proprie specificità aziendali:

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>			
	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile 2) Monitoraggio del lavoro agile 3) Help desk informatico dedicato al lavoro agile 4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	1) 2) 4)		
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>			
	Competenze direzionali: 5) <i>-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno</i> 6) <i>-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale</i> Competenze organizzative: 7) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno</i> 8) <i>-% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi</i> Competenze digitali: 9) <i>-% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno</i> 10) <i>-% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione</i>	5) 7) 9)		
	<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			
	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile 12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile 13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	11) 12) 13)		
	<b>SALUTE DIGITALE</b>			
	14) N. PC per lavoro agile 15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati 16) Sistema VPN 17) Intranet 18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) 19) % Applicativi consultabili in lavoro agile 20) % Banche dati consultabili in lavoro agile 21) % Firma digitale tra i lavoratori agili	14) 15) 16) 18) 19) 20)		

	22) % Processi digitalizzati 23) % Servizi digitalizzati	22)		
IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE	<p style="text-align: center;"><b>INDICATORI QUANTITATIVI</b></p> 24) % lavoratori agili effettivi 25) % Giornate lavoro agile	24) 25)		
	<p style="text-align: center;"><b>INDICATORI QUALITATIVI</b></p> 26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	26)		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	<p style="text-align: center;"><b>ECONOMICITÀ</b></p> 27) Riflesso economico: Riduzione costi 28) Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi			
	<p style="text-align: center;"><b>EFFICIENZA</b></p> 29) Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività 30) Economica: Riduzione di costi per output di servizio 31) Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie			
	<p style="text-align: center;"><b>EFFICACIA</b></p> 32) Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita 33) Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita ...			
	<p style="text-align: center;"><b>IMPATTI ESTERNI</b></p> 34) Sociale: per gli utenti, per i lavoratori 35) Ambientale: per la collettività 36) Economico: per i lavoratori			
IMPATTI	<p style="text-align: center;"><b>IMPATTI INTERNI</b></p> 37) Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa 38) Miglioramento/Peggioramento salute professionale 39) Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria 40) Miglioramento/Peggioramento salute digitale			

I risultati misurati, da rendicontare in apposita sezione della Relazione annuale sulla performance, costituiranno il punto di partenza per l'individuazione dei contenuti della programmazione dei cicli successivi, a partire dal Piano 2022-2024.

#### 4. LE CONDIZIONI ABILITANTI

L'Azienda Ospedaliero Univeritaria di Modena ha proceduto ad avviare un'indagine questionaria anonima sullo smart working per conoscere la percezione dei lavoratori rispetto a questo nuovo modello lavorativo ed evidenziare vantaggi e/o eventuali criticità che ostacolano l'implementazione del lavoro agile.

Il questionario è uniformato alla traccia sviluppata dal Progetto VeLA Emilia-Romagna e rilasciata all'interno del Kit di Riuso per le Aziende aderenti al progetto.

**Smart working 2021**

A tutti i dipendenti dell'AOU di Modena chiediamo di compilare questo breve questionario a risposta chiusa.

Il progetto ha come obiettivo quello di studiare e valutare gli effetti e l'impatto che lo smart working ha avuto su di te. Partecipando attivamente alla compilazione del questionario, avremo modo di conoscere gli aspetti positivi del lavoro agile e identificare le problematiche eventualmente riscontrate al fine di creare un modello di organizzazione del lavoro che vada incontro alle esigenze del lavoratore.

**La tua opinione conta!**

Grazie sin da ora per la collaborazione che ci dimostrerete.

lo staff del Controllo di Gestione

**CdG**  
Controllo di Gestione  
AOU Modena

**Note alla compilazione**

Si compone di 5 sezioni:

1. Anagrafica
2. Smart worker
3. Responsabili di smart worker
4. Colleghi di smart worker
5. Generale per tutti

L'indagine è stata realizzata sfruttando l'implementazione su piattaforma web da parte del Controllo di Gestione ed è stata somministrata agli utenti aziendali nel mese di giugno 2021. Secondo la struttura organizzativa del processo condivisa a livello regionale, la rilevazione verrà effettuata nuovamente a distanza di 6 e 12 mesi dalla data della prima somministrazione.

L'analisi degli esiti di compilazione sarà oggetto di rielaborazione interna all'azienda, con riferimento agli oggetti dichiarati di indagine:

- livello e caratteristiche di adozione del lavoro agile;
- benefici conseguiti dal punto di vista dell'organizzazione, delle persone e della sostenibilità ambientale;
- principali criticità emerse durante le giornate di Smart Working;
- motivi alla base della non adozione allo Smart Working;
- possibili sviluppi futuri dello Smart Working.

L'obiettivo è quello di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile in tutta o in parte della struttura oggetto di analisi, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo.

## 5. SALUTE ORGANIZZATIVA E SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

L'attuazione del lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati e illustrati nel Piano della Performance a cui il presente Piano è collegato. Infatti, per la valutazione della produttività dello smart worker si utilizzano gli stessi parametri e gli stessi indicatori adottati per la valutazione della prestazione lavorativa resa dai dipendenti operanti nella sede di lavoro e con l'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance adottato dall'Ente.

Il sistema di misurazione delle performance consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso. Ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance con riferimento all'Azienda Ospedaliero-Universitario di Modena nel suo complesso ("performance di ente");
- b) la valutazione della performance con riferimento agli obiettivi dell'AOU di Modena ("performance organizzativa");
- c) la valutazione della performance dei singoli dipendenti ("performance individuale").

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

La verifica del lavoro svolto attraverso la modalità di lavoro agile, alla stregua del lavoro in presenza, è a carico del Responsabile di Servizio che esercita il potere di controllo sulla prestazione concordata con il/la dipendente in smart working.

Il Responsabile valuta che l'andamento dell'attività svolta sia congruo e coerente con quanto previsto dallo stesso progetto nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della L. 300/1970 e s.m.i.<sup>11</sup>

Gli strumenti utili allo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile sono identificati negli applicativi aziendali di WebBudget®, Pierino® e Bees® (*quest'ultimo in fase di test, ndr*), sviluppati e realizzati dal Controllo di Gestione della AOU di Modena.

In particolare:

- WebBudget consente di gestire in modo integrato tutto il processo relativo al Ciclo della Performance. L'applicativo copre le fasi di negoziazione degli obiettivi e contestuali indicatori, monitoraggio del trend in corso d'anno consentendo un'interazione con i professionisti coinvolti nel processo, fino alla fase di valutazione della performance organizzativa a consuntivo, considerata sia d'équipe che individuale.
- Pierino è il software per la gestione informatizzata delle Schede di Valutazione Individuale (risultato e competenze).

---

<sup>11</sup> Art. 12 – Valutazione delle performance dello smart worker del Regolamento per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità di lavoro agile (Smart - working) nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena.

- Bees permette una pianificazione degli obiettivi individuali ed il successivo monitoraggio in corso d'anno. Lo strumento è configurato per assicurare diretta correlazione con la valutazione individuale di risultato annuo, esplicitata tramite il software aziendale Pierino.

Pertanto, l'esercizio del potere direttivo di cui alla L 81/2017 è esercitato anche con gli strumenti programmatori che riguardano la performance dei singoli dipendenti.

Le finalità che l'AOU di Modena attraverso il sistema di valutazione delle performance individuali persegue sono:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona, favorendo l'allineamento;
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

È utile sottolineare che tutte le attività svolte all'interno dell'AOU di Modena sono identificate dal sistema di misurazione e valutazione delle performance e che le attività assegnate ai singoli dipendenti vengono misurate sulla base del raggiungimento degli obiettivi. Pertanto, anche attraverso il lavoro agile, è possibile controllare il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei Responsabili di Servizio.

L'amministrazione procederà con l'analisi degli indicatori riferiti alla performance individuale che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali:

	Esempi di INDICATORI di performance individuale
RISULTATI	<p><b>Efficacia quantitativa/produttiva:</b> attività complessivamente svolta, anche con riferimento alle pratiche evase, agli utenti serviti e ai task portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel Piano della Performance)</p> <p><b>Efficacia qualitativa:</b> qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction sia esterne che interne) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile, se possibile</p> <p><b>Efficienza temporale:</b> tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile</p>

E all'analisi degli indicatori riferiti alla performance organizzativa, utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso:

Dimensioni		Esempi di INDICATORI di performance organizzativa
EFFICIENZA	Economica	•Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)
	Temporale	•Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
EFFICACIA	Qualitativa	•Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione) •Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)
ECONOMICITA'	Riflesso economico	•Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)

Dalle prime indicazioni riportate nei monitoraggi intermedi realizzati nel corso del 2020 risulta che sono stati rispettati, in linea generale, i tempi dei procedimenti amministrativi e i servizi erogati non hanno subito ritardi. Inoltre, l'efficienza produttiva non ha subito rallentamenti registrandosi, in taluni casi, anche miglioramenti nei tempi di lavorazione delle pratiche attraverso un maggior ricorso alla digitalizzazione.



## 6. SALUTE PROFESSIONALE

L'AOU di Modena riconosce l'importanza della formazione continua e promuove iniziative legate a corsi di aggiornamento ed eventi che stimolino la crescita professionale dei dipendenti, da programmare nel corso di validità del presente documento.

## 7. SALUTE DIGITALE

La soluzione aziendale adottata dall'AOU di Modena per fronteggiare la pandemia da Covid-19 è stata quella di configurare i pc remoti per entrare in modalità VPN cifrata sulla rete aziendale e da lì prendere "possesso" del proprio PC dell'ufficio lasciato appositamente acceso.

Tale modalità a desktop centralizzato prevede dunque, che l'utente da casa utilizza la propria stazione di lavoro e, attraverso un gateway appositamente costruito accede a questa macchina virtuale in desktop remoto, iniziando così ad operare sulle applicazioni e i dati aziendali.

Lo svolgimento dell'attività lavorativa in smart working, prevede inoltre che i dipendenti utilizzino gli strumenti digitali più idonei al fine di garantire un corretto svolgimento dell'attività, prevedendo l'uso di computer, programmi per effettuare video-chiamate (Lifesize, Skype...) e il telefono cellulare in cui viene deviato il numero di telefono interno aziendale.

Questa soluzione, che è stata implementata con risorse tecnologiche esistenti, ha permesso l'attivazione dello smart working in tempi ridottissimi e con l'impiego di risorse molto limitate.

In linea generale, l'AOU di Modena promuove l'uso di strumenti e modelli che realizzino i principi di innovazione tramite la digitalizzazione, mettendo a disposizione per i propri dipendenti una serie di corsi di formazione per promuovere le competenze digitali.

Al fine di assicurare trasparenza nell'azione amministrativa, l'azienda comunica all'interno con i propri dipendenti attraverso la intranet navigabile anche da remoto, e all'esterno con la comunità, attraverso il proprio sito web istituzionale: <https://www.aou.mo.it/home.html>.

L'orientamento aziendale, al termine dell'emergenza sanitaria, prevede che il ricorso alla modalità di lavoro in "Smart Working" venga effettuato mediante dotazione informatica aziendale, secondo criteri e modalità attuative che verranno dettagliate nel "Regolamento sullo Smart Working".

## 8. SALUTE ECONOMICA-FINANZIARIA

Gli investimenti sostenuti per l'attivazione dello smart working attraverso la modalità a desktop centralizzato prevedono un esborso iniziale abbastanza elevato per l'approvvigionamento di server atti ad ospitare le macchine virtuali, il costo delle licenze... tuttavia tale impegno di spesa si riduce notevolmente all'aumentare delle persone che ne usufruiscono; infatti, la media di risorsa tecnica necessaria per poter fornire questa assistenza è di c.a. 450 PC/uomo, bisognerebbe raggiungere la media di 1000/1500 unità affinché si ottenga un risparmio economico.

## 9. GLI IMPATTI DEL LAVORO AGILE

Gli impatti interni del lavoro agile riguardano principalmente:

- Una rivoluzione culturale che innova l'assetto organizzativo classico
- L'aumento della soddisfazione, del grado di autonomia e della produttività dei dipendenti, anche attraverso un patto di responsabilizzazione e di identificazione con la struttura di appartenenza
- Il bilanciamento fra vita lavorativa e personale dei dipendenti
- La promozione all'utilizzo degli strumenti digitali
- La riduzione dei costi a carico dell'Azienda

L'adozione di una modalità di svolgimento del lavoro diversa da quella tradizionale implementa le basi di una cultura organizzativa aperta all'innovazione e all'adattamento in ottica proattiva, riducendo fenomeni di resistenza al cambiamento per adeguarsi ad esigenze esterne.

Gli impatti esterni invece hanno diverse ricadute, in particolare:

- Riduzione dell'inquinamento atmosferico
- Riduzione del traffico con conseguenze positive anche sui livelli di stress
- Costruzione di un'immagine d'azienda in linea con i tempi, in grado di innovarsi e stare al passo dei cambiamenti
- Attrattività per nuovi talenti

Non si esclude tuttavia la presenza di possibili criticità legate all'utilizzo dello Smart working, che possono essere individuate in:

- Difficoltà di confronto con i colleghi
- Limiti relazionali e comunicativi
- Apprendimento organizzativo
- Dispersione e/o mancanza di limiti orari

La valutazione di tali impatti necessita di un orizzonte temporale di medio-lungo termine: l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Modena procede ad indagare sugli impatti positivi o negativi del lavoro agile anche attraverso il questionario compilabile su base volontaria, al fine di conoscere ed affrontare le eventuali criticità.

### 9.1 Buone pratiche aziendali: l'esperienza "agile" del Controllo di Gestione

L'impatto dell'emergenza sanitaria da Covid-19 ha costituito un elemento di obbligata velocizzazione nelle dinamiche organizzative aziendali orientate allo sviluppo di organizzazioni flessibili del lavoro.

L'area amministrativa, tecnica e professionale della AOU di Modena ha sperimentato lo Smart Working quale possibile modalità ordinaria di espletamento del lavoro, a partire dal marzo 2020, in concomitanza con la prima ondata pandemica da Covid-19.

Ricorrere a forme di lavoro agile, che consentissero lo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa tramite connessione in remoto da casa, senza essere presenti fisicamente in ospedale, ha rappresentato per l'AOU di Modena una duplice assunzione di responsabilità etica: riduzione del rischio da contagio, grazie alla diminuzione di presenze non strettamente necessarie in ospedale ed

aumento nel grado di responsabilizzazione e autonomia lavorative, facendo leva sulle capacità di programmazione e coordinamento dei singoli responsabili di servizio.

La crisi, come spesso avviene nei periodi emergenziali, ha rafforzato il coinvolgimento degli operatori, sviluppando il senso di appartenenza e la conseguente assunzione di responsabilità.

Sono tanti i servizi che hanno operato in modalità agile nel corso del 2020 e nella prima parte del 2021, come richiamato nel capitolo 3.3 sulla mappatura delle attività svolte in smart working. Dalle esperienze maturate sul campo e dall'analisi delle ricadute delle sperimentazioni di lavoro agile sono emersi numerosi spunti di riflessione.

Un esempio di buona pratica aziendale su questo versante è certamente rappresentato dall'esperienza del Controllo di Gestione della AOU di Modena. Il servizio ha avviato infatti un percorso di sviluppo organizzativo che si è rivelato particolarmente ricco di analisi, sfruttando le caratteristiche peculiari del proprio ambito di lavoro, particolarmente favorevoli per questa evoluzione e le competenze tecnico-professionali dello staff.

Il gruppo di lavoro ha operato nel 2020 una profonda riorganizzazione interna orientata all'implementazione di una "mentalità agile", articolata attorno ai seguenti capisaldi:

- ✓ Pianificazione preventiva (obiettivi chiari e altrettanto definita matrice delle responsabilità e tempistiche)
- ✓ Lavoro a gruppi ristretti, con frequente comunicazione mediante nuove forme informatiche di comunicazione (chat, videochiamate, etc.)
- ✓ Orientamento ai risultati (costante monitoraggio degli stati di avanzamento e verifica)
- ✓ Elevato livello di coordinamento (sviluppo di autonomia lavorativa e responsabilizzazione sull'organizzazione del lavoro in base alla pianificazione)

L'esperienza del Controllo di Gestione durante l'emergenza Coronavirus, nel suo percorso evolutivo verso una modalità organizzativa "agile", è stata oggetto di rendicontazione specifica, in due fasi distinte:

1. **Smart CdG** (*prot. AOU MO n. 14540/20, del 25/5/2020*)  
L'avvio del percorso, la sperimentazione in risposta alla crisi emergenziale.  
Copre il periodo marzo-giugno 2020.  
Analizza la genesi del processo organizzativo interno, lo sforzo di pianificazione ed il "patto di responsabilità" per garantire contemporaneamente il rispetto dell'attività ordinaria da remoto e lo sviluppo di soluzioni tecniche/organizzative a supporto dell'emergenza.
2. **CdG Agile** (*prot. AOU MO n. 2981/21, del 29/1/2021*)  
L'evoluzione del modello organizzativo verso la "mentalità agile".  
Copre il periodo ottobre-dicembre 2020.  
Si evidenziano gli insegnamenti appresi dalla sperimentazione del primo semestre 2020, sulla base dell'analisi retrospettiva dei mesi estivi. Si pone in luce il percorso che, partendo dall'analisi dei punti di forza e di debolezza, ha condotto allo sviluppo del "CdG agile".

L'aspetto formativo, la curiosità e la voglia di sperimentare hanno guidato l'operato del Controllo di Gestione in questa particolare fase storica emergenziale: approccio applicato tanto alla fase gestionale-organizzativa quanto a quella tecnico-informatica.

- Sul versante formativo sono nate due interessanti collaborazioni con **ALTEMS** (*Alta Scuola di Economia e Management dei Sistemi Sanitari*) e **CERISMAS** (*CEntro di Ricerche e Studi in MAnagement Sanitario*). La prima ha trovato esito in una pubblicazione nazionale sulla «esperienza Smart» del Controllo di Gestione (Instant Report#15, del 9 luglio 2020), inserita fra le buone pratiche di modelli organizzativi in risposta al Covid 19.

La seconda ha invece consentito un confronto all'interno del network Cerismas. Dapprima le riflessioni dell'esperienza iniziale sono state condivise nel Management Forum 2020, svoltosi online sabato 28 novembre 2020.

Successivamente è stato realizzato un approfondimento nell'ambito della On-line Community of Practice "Come (non dimenticare di) essere organizzazioni agili" con un Webinar specifico realizzato l'8 luglio 2021.
- La sperimentazione più interessante, sul versante tecnologico, ha portato a plasmare "BEES". L'applicativo web, interamente ideato e sviluppato internamente al CdG, nasce come strumento dalla duplice finalità: **tool** a supporto della **pianificazione** degli obiettivi, sia individuali che di gruppo, e diario della performance, con tracciamento integrato degli eventi. L'interfaccia, intuitiva e fruibile, mira a costituire la sorgente dell' «**ecosistema della performance**», ponendosi come elemento di collegamento fra la valutazione della performance individuale di risultato, delle competenze e di quella organizzativa.

## RICERCA & SVILUPPO

### 3b. «BEES»: ecosistema CdG della Performance

The screenshot displays a Gantt chart with columns for months (Feb, Mar, Apr, Mag, Giu) and rows for individuals: MICHAEL JORDAN, PIERINO DA TOZI, J. VAN DAMME, D. VOGLIOLAPEO, BERTINO DA CASALE, CRISTIANO LIZZO, and MERISI. Each row shows activity bars with labels like 'Attività 46', 'Attività 54', 'Attività 47', 'Attività 48', 'Attività 49', 'Attività 50', and 'Attività 51'. The interface includes a search bar, a 'Dedalus WEB-TIME INFO LINE' header, and three main sections: 'Individuale Competenze' (with a photo of staff), 'Individuale Risultato' (with a chalkboard graphic), and 'Organizzativa Equipe' (with a 'CdG WebBudget' logo).

Bees, adottato in via sperimentale in AOU nel corso del 2021, si configura come uno dei possibili applicativi a supporto del "Sistema di Misurazione della Performance".

## 10. CONCLUSIONI

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile ha durata triennale 2021-2023, con revisione coerente con le tempistiche definite dal Piano della Performance e aggiornamento annuale.

Come è noto il POLA rappresenta una importante novità nell'organizzazione del lavoro e, in quanto tale, richiede un processo, definito dal Regolamento approvato di recente, realizzabile in una situazione lavorativa ordinaria, ovvero non legata a contingenze emergenziali.

A causa del protrarsi dell'attuale emergenza sanitaria e alla luce del Decreto-legge 31.12.2020, n. 183 e della Legge n. 87/2021, che ha prorogato fino al 31 dicembre i termini di cui all'art. 263 della Legge 77/2020, il limite per l'approvazione del POLA era stato fissato in prima battuta entro il 31 gennaio 2021, ma con lo Scadenario Attività 2021 e le Prime Indicazioni alle Aziende sugli Ambiti di Attività dell'OIV-SSR - Prot. 20/01/2021 n° 0044824.U, il termine ultimo è stabilito entro il 31 luglio 2021.

L'effettiva realizzazione di tutto il processo previsto ed ivi illustrato sarà portata a compimento progressivamente anche in esito all'andamento dell'emergenza sanitaria.