



## FRONTESPIZIO DELIBERAZIONE

AOO: AOU\_FE  
REGISTRO: Deliberazione  
NUMERO: 0000294  
DATA: 16/12/2024 16:25  
OGGETTO: Approvazione aggiornamento per l'Anno 2024 del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) attuativo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025.

### SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Il presente atto è stato firmato digitalmente da Calamai Monica in qualità di Commissario Straordinario  
Con il parere favorevole di Fabbri Giuliana - Sub Commissario Sanitario  
Con il parere favorevole di Girotti Marinella - Sub Commissario Amministrativo

Su proposta di Gabriella Antolini - POLITICHE DEL PERSONALE RELAZIONI SINDACALI che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali, formali e di legittimità del presente atto

### CLASSIFICAZIONI:

- [01-01-01]
- [02-05-02]

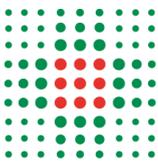
### DESTINATARI:

- Collegio sindacale
- DIREZIONE GENERALE
- DIPARTIMENTO STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE
- UOC AFFARI ISTITUZIONALI - AREA LEGALITA E SICUREZZA
- DIPART INTERISTITUZIONALE SVILUPPO E PROCESSI INTEGRATI
- DIPARTIMENTO DELLE RISORSE UMANE ED ECONOMICHE
- DIPARTIMENTO TECNICO E DELLE TECNOLOGIE SANITARIE
- POLITICHE DEL PERSONALE RELAZIONI SINDACALI
- DAI EMERGENZA
- DIPARTIMENTO ASSISTENZIALE TECNICO RIABILITATIVO DELLA PREVENZIONE E SOCIALE
- DAI MEDICINA SPECIALISTICA
- DAI MEDICINA INTERNA
- DIPARTIMENTO FARMACEUTICO
- DAI CARDIO TORACOVASCOLARE
- DAI CHIRURGICO



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



- UOC RADIOLOGIA PROVINCIALE - AREA DIAGNOSTICA PER IMMAGINI
- DAI MATERNO INFANTILE
- DAI ONCO EMATOLOGIA
- DAI NEUROSCIENZE
- DAI TESTA COLLO
- Ingegneria Clinica

DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
DELI0000294_2024_delibera_firmata.pdf	Antolini Gabriella; Calamai Monica; Fabbri Giuliana; Girotti Marinella	16ABE5F531B9954886237A4AE7D91BFB3 757FE0AA35B857E19EE730705045AEB
DELI0000294_2024_Allegato1.pdf:		6D184C348C8111F248799B92FB6A6E3B4 A9236E08CD147ACA591A1E0120242F6



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.

## **DELIBERAZIONE**

OGGETTO: Approvazione aggiornamento per l'Anno 2024 del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) attuativo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025.

### **IL COMMISSARIO STRAORDINARIO**

Viste le seguenti deliberazioni:

- n. 68 del 16/03/2023 dell'Azienda USL di Ferrara e n. 84 del 16/03/2023 dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara, relative al "Nuovo assetto dipartimentale delle Aziende USL e Ospedaliero-Universitaria di Ferrara" a far data dal 1° giugno 2023;
- n. 151 del 01/06/2023 dell'Azienda USL di Ferrara e n. 163 del 01/06/2023 dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara, relative alla "Istituzione delle nuove Unità Operative e ulteriori disposizioni /integrazioni";
- n. 123 del 18/04/2024 dell'Azienda USL di Ferrara e n. 100 del 18/04/2024 dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara con le quali è stato conferito, a far data dal 01/05/2024, l'incarico di Direttrice della UOC "Politiche del Personale e Relazioni Sindacali" alla Dott.ssa Gabriella Antolini;

Vista la proposta di adozione dell'atto deliberativo presentata dalla Direttrice della UOC "Politiche del Personale e Relazioni Sindacali", che esprime parere favorevole in ordine ai contenuti sostanziali formali e di legittimità del presente provvedimento;

Premesso che con deliberazione n. 233 del 31/07/2023 e n. 227 del 31/07/2023 rispettivamente dell'Azienda USL di Ferrara e dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara è stato adottato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025", in adempimento alla DGR n.990 del 19/06/2023 della Regione Emilia-Romagna, avente ad oggetto "Linee Guida per la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione nelle Aziende e negli Enti del S.S.R.";

Considerato che i Piani attuativi delle diverse sezioni del PIAO, tra i quali è ricompreso anche il Piano Operativo Lavoro Agile (POLA), possono essere aggiornati senza la necessità di riadozione del PIAO stesso, in quanto ne rappresentano la specifica attuazione in coerenza con le linee strategiche ivi contenute;

Richiamata la Direttiva del 29 Dicembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione ad oggetto "Lavoro Agile", con la quale, tra l'altro, la dirigenza delle amministrazioni pubbliche è sensibilizzata ad un utilizzo del lavoro agile orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, utilizzando gli strumenti di flessibilità già consentiti, a garanzia dei lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza;



In considerazione di una conseguente sempre maggiore apertura allo sviluppo del lavoro agile non solo orientato ai servizi tecnico-amministrativi ma anche verso determinate attività dell'area sanitaria a causa di una crescente incidenza di patologie croniche, di un'elevata dispersione territoriale e di un elevato indice di vecchiaia della popolazione, al fine di garantire un controllo clinico costante e sempre più attento, si è provveduto ad implementare i servizi di sanità digitale con l'istituzione del Progetto di Telemedicina;

Rilevato che i CC.CC.NN.LL di recente adozione:

- per l'Area Sanità 2019-2021 sottoscritto il 23.01.2024,
- per l'Area Funzioni Locali 2019-2021 sottoscritto il 16.07.2024

prevedono che i criteri generali di individuazione delle attività che possono essere effettuate in lavoro agile e lavoro da remoto, nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi rappresentino materia di confronto con le Organizzazioni sindacali di tali Aree negoziali;

Considerato che l'aggiornamento per l'Anno 2024 del Piano Operativo Lavoro Agile 2023-2025 (POLA), allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale è stato concepito e predisposto in forma integrata tra le Aziende USL e Ospedaliero-Universitaria di Ferrara;

Dato atto che per tutte le motivazioni sopra riportate si è resa necessaria un'attualizzazione della mappatura delle macro attività per le quali sono attivabili posizioni Smart - Working nell'ambito delle Macrostrutture (UU.OO. / UOSD) afferenti ai singoli Dipartimenti;

Richiamate le note PG n. 10167 del 19/04/2024 e n. 16302 del 03/07/2024 dell'Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara e le note PG n. 25653 del 19/04/2024 e n. 42593 del 04/07/2024 dell'Azienda UsI di Ferrara indirizzate ai Direttori dei Dipartimenti, con le quali la Direttrice della U.O.C. Politiche del Personale e Relazioni Sindacali, chiede l'aggiornamento della mappatura delle macro attività per le quali sono attivabili posizioni Smart - Working;

Dato atto che l'aggiornamento del documento per l'Anno 2024 del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA), è stato oggetto di Informativa sindacale aziendale inviata dall'Ufficio Relazioni Sindacali il 22.11.2024 alle Rappresentanze sindacali di tutte le Aree negoziali;

Ritenuto quindi di approvare l'aggiornamento per l'anno 2024 del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) attuativo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 allegato al presente provvedimento del quale forma parte integrante e sostanziale;

Rilevato che la Direttrice della UOC Politiche del Personale e Relazioni Sindacali proponente dichiara di non trovarsi in situazione di conflitto, anche potenziale, di interessi;

Dato atto che il presente provvedimento risponde ai principi della legittimità, opportunità e convenienza;



Osservato, pertanto, che sussistono tutti i necessari presupposti per procedere alla sua formale adozione;

Attesa la rappresentazione dei fatti e degli atti riportati dalla Direttrice della UOC “Politiche del Personale e Relazioni Sindacali” proponente;

### **Delibera**

1. di approvare l'aggiornamento per l'anno 2024 del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) attuativo del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 allegato al presente provvedimento del quale forma parte integrante e sostanziale;
2. di dare corso alla pubblicazione dell'aggiornamento per l'anno 2024 del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA) nel sito internet istituzionale dell'Azienda nella sezione “Amministrazione Trasparente” sottosezione Disposizioni Generali/Atti Generali, nonché alla pubblicazione sul portale del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri istituito ai sensi dell' art.13 del DM sopra citato.

Responsabile del procedimento:

Gabriella Antolini

**Piano Organizzativo  
Lavoro Agile  
(POLA)  
delle Aziende Sanitarie  
provinciali**  
Aggiornamento 2024

## Indice

Premessa	pag. 3
Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	pag. 6
Livello di attuazione del lavoro agile	pag. 7
Modalità attuative	pag. 8
Programma di sviluppo del lavoro agile	pag. 12
La misurazione e valutazione della performance	pag. 19
Gli impatti esterni ed interni del lavoro agile	pag. 20
Conclusioni	pag. 22

## Premessa

Il Piano Operativo Lavoro Agile 2023-2025 (POLA) costituisce parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 adottato con Delibere n. 227 del 31.07.2023 e n. 233 del 31.07.2023 rispettivamente dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara e dell'Azienda USL di Ferrara ed in continuità con il primo Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), inserito nel Piano della Performance 2021-2023, è stato redatto con impostazione omogenea per tutte le Aziende dell'Area Vasta Emilia Centro (AVEC).

Analogamente è stato fatto per la formalizzazione del Regolamento interaziendale per la disciplina del lavoro agile e telelavoro per il personale del comparto e delle aree dirigenziali adottato con provvedimenti deliberativi n. 159 del 29.07.2021 e n.137 del 29.07.2021, rispettivamente dell'Azienda USL di Ferrara (AUSL) e dell'Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara (AOU), con il quale le Aziende sanitarie ferraresi, in linea con il quadro normativo, hanno regolamentato il lavoro agile quale strumento ordinario di attività, dopo un utilizzo massiccio dello stesso durante la gestione dell'emergenza sanitaria.

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 stato quello di un'applicazione progressiva e graduale, in linea con le scelte sulla programmazione del lavoro agile che sono state rimesse all'Azienda.

Le Aziende si sono confrontate 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 e, dal termine della fase emergenziale, le Aziende ferraresi hanno introdotto la stipula di un accordo individuale quale elemento prioritario per lo svolgimento del lavoro agile ordinario.

Va sottolineato inoltre che, i CC.CC.NN.LL sottoscritti di recente per tutte le Aree negoziali, prevedono un'apposita sezione dedicata alla tematica del lavoro agile.

Nello specifico, nel nuovo *CCNL dell'Area Comparto 2019-2021*, siglato il 02.11.2022, è stata introdotta, nel Titolo VI *"Lavoro a distanza"*, la tematica del lavoro agile definendone i criteri generali di individuazione delle attività che possono essere effettuate con modalità di *lavoro agile* e di *lavoro da remoto*, nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi che rappresentano materia di confronto con le Organizzazioni Sindacali. Ciò potrebbe rendere necessaria una revisione del Regolamento per la disciplina del lavoro agile e telelavoro per il personale del comparto e delle aree dirigenziali, in esito ad osservazioni che dovessero emergere dalle organizzazioni sindacali stesse e dopo specifico confronto.

Il *CCNL Area Sanità 2019-2021*, sottoscritto il 23.01.2024, dedica al Titolo IX *"Lavoro a distanza"* un'analisi in relazione allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile (Capo I) come anche, una previsione di altre forme di lavoro a distanza (Capo II).

Tale riconoscimento all'interno del CCNL evidenzia che anche tra le attività di carattere sanitario, la digitalizzazione ed il ricorso alla telemedicina e al teleconsulto consentono ai professionisti della sanità di operare in determinati ambiti, sempre più anche a distanza.

In ultimo, recente è la sottoscrizione del nuovo *CCNL Area Funzioni Locali 2019-2021*, sottoscritto il 16.07.2024, in cui sono disciplinate le Disposizioni sul lavoro agile (Capo I), definendone le linee generali.

Il diverso approccio organizzativo richiesto dal lavoro agile deve comunque tener conto della disciplina legislativa e contrattuale del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni, basata sulla prevalente 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.

E' tuttavia da tenere in considerazione la Direttiva del 29 Dicembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione, con la quale si è voluta sensibilizzare la dirigenza delle amministrazioni

pubbliche ad un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, utilizzando gli strumenti di flessibilità già consentiti, garantendo in tal modo, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

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 e 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, occorre ricorrere, ove possibile, a strumenti quali la rotazione delle mansioni fra profili omogenei.

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 e in questo le opportunità legate al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) rappresentano un fattore importante.

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, i dirigenti e i dipendenti dell'Azienda.

La Regione Emilia-Romagna con DGR n. 990 del 19 giugno 2023 ha redatto le "Linee guida per la predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione nelle aziende e negli enti del SSR" e delle indicazioni operative per la predisposizione della proposta del Piano attuativo del PIAO relativo al Piano triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2023-2025.

Il PIAO, in ottemperanza al D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81, ha ricompreso al suo interno i seguenti Piani:

- Piano dei fabbisogni;
- Piano della performance;
- Piano di prevenzione della corruzione;
- Piano organizzativo del lavoro agile (POLA);
- Piano di azioni positive.

Il POLA, si può quindi definire come: *“lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della performance o nelle schede individuali”* (Linee guida sul POLA e indicatori di performance, Presidenza del Consiglio dei Ministri, DFP).

La programmazione del lavoro agile quindi, si inserisce in un processo unitario all'interno delle organizzazioni, nel quale convergono i diversi strumenti di programmazione aziendale previsti dal legislatore.

E' bene precisare che le Aziende sanitarie ferraresi, con provvedimenti deliberativi n. 68 del 16.03.2023 e n. 84 del 16.03.2023, rispettivamente dell'Azienda Usl di Ferrara (AUSL) e dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara (AOU), hanno avviato la ridefinizione del loro complessivo assetto secondo una logica volta all'integrazione e verso l'unificazione.

Il percorso di definizione del nuovo assetto dipartimentale delle Aziende sanitarie ferraresi è ad oggi in fase di consolidamento.

Il POLA, inserito in tale contesto, rappresenta quindi un documento di programmazione organizzativa adottato dalle Aziende sentite le organizzazioni sindacali e, contenente il livello di attuazione raggiunto dal lavoro agile, le relative modalità organizzative, i soggetti, i processi e gli strumenti necessari ed il suo orientamento di sviluppo, tenuto conto dell'attuale fase di riorganizzazione.

## **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: il Servizio tecnologico dell'Informazione e della Comunicazione (ICT), il Servizio di Prevenzione e Protezione, la funzione Privacy – DPO, il Servizio Formazione, i Servizi dedicati alla valutazione della performance, il Comitato Unico di Garanzia (CUG), il Servizio di logistica, di Amministrazione del Personale, del Bilancio, degli Acquisti, delle Funzioni amministrative territoriali, delle Funzioni amministrative di presidio, dello Staff alla Direzione, alcune funzioni nell'ambito del Dipartimento assistenziale e della Direzione Medica, alcuni ambiti sanitari afferenti ai DAI quali ad esempio la Fisica sanitaria, oltre che il 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.

Nell'ambito dell'organizzazione di ciascuna amministrazione saranno inoltre i dirigenti responsabili ad individuare le misure organizzative di utilizzo degli strumenti di flessibilità consentiti che si rendono necessari, per salvaguardare i soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, garantendo in tal modo il lavoro agile ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari.

I dirigenti inoltre, oltre ad 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 è comunque da tener conto l'impatto del nuovo assetto dipartimentale avviato da metà Marzo 2023 che potrà ancora risentire dell'assestamento e del processo di integrazione ed omogeneizzazione di alcune attività ancora in corso.

Già dalla fine della fase legata all'emergenza sanitaria, gli appositi accordi individuali vengono stipulati, 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**

**INDICAZIONI:** L'Azienda restituisce una sintetica fotografia del raggiunto livello di attuazione del lavoro agile, che costituisce la base di partenza (baseline) per la programmazione del suo miglioramento nell'arco temporale di riferimento del Piano.

In applicazione del "Regolamento per la disciplina del Lavoro Agile e Telelavoro per il Personale del Comparto e delle Aree Dirigenziali", il personale può accedere alla modalità lavorativa in lavoro agile sulla base di specifici progetti individuali e dopo la firma di specifico accordo individuale.

Si richiama la Direttiva del 29 Dicembre 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione, con la quale le dirigenze delle amministrazioni pubbliche sono sensibilizzate ad un utilizzo orientato alla salvaguardia dei soggetti più esposti a situazioni di rischio per la salute, utilizzando gli strumenti di flessibilità già consentiti, a garanzia dei lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

La fruizione delle misure per la conciliazione delle condizioni di vita e di lavoro, come emerge dai dati contenuti nell'Allegato 1, Sezione 1, della Direttiva n.2/2019 recante "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche*", dimostra come in Azienda USL i dipendenti che hanno utilizzato il lavoro agile nel 2023 sono stati in totale 35, di cui 7 di sesso maschile e 28 di sesso femminile.

Nello specifico, l'analisi per classi di età e genere mostra che il lavoro agile è stato usufruito dalle lavoratrici e dai lavoratori prevalentemente nelle fasce d'età 41-50 e 51-60 anni.

Una sola unità di sesso femminile, appartenente alla fascia di età 41-50, ha usufruito del telelavoro.

I dati relativamente all'Azienda Ospedaliera evidenziano come i dipendenti che hanno utilizzato il lavoro agile nel 2023 sono stati in totale 26, di cui 6 di sesso maschile e 20 di sesso femminile. Nello specifico, l'analisi per classi di età e genere mostra che il lavoro agile è stato usufruito dalle lavoratrici e dai lavoratori prevalentemente nelle fasce d'età 41-50 e 51-60 anni.

Si riportano di seguito alcuni indicatori di attività con riferimento all'anno 2023<sup>1</sup>:

### **AZIENDA USL DI FERRARA**

% lavoratori agili effettivi / totale lavoratori: 1,4%

% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali\*: 4,4%

% Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali\*\*: 17,5%

---

<sup>1</sup> \*Per il computo dei lavoratori agili potenziali sono stati presi come riferimento i dipendenti dell'area dirigenziale e del comparto afferenti al profilo tecnico, amministrativo e i dirigenti sanitari non medici.

\*\* Per il computo delle giornate lavorative totali è stata effettuata una stima a partire dal numero di giornate lavorative per singolo dipendente anno 2023 (valore per impiegato per area comparto su 5 giorni a settimana).

% lavoratori agili effettivi / totale lavoratori: 1,7%

% lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali\*: 6,5%

% Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali\*\*: 18,1%

## **Modalità attuative**

**INDICAZIONI:** l'Azienda sintetizza le scelte organizzative operate per promuovere il ricorso al lavoro agile.

Nel Regolamento interaziendale sul lavoro agile e telelavoro sono individuate 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.

Al fine di promuovere il ricorso al lavoro agile, le Aziende sanitarie ferraresi hanno ritenuto opportuno coinvolgere fin da subito tutte le strutture aziendali sia di area tecnico amministrativa che di area sanitaria.

Allo stato attuale lo sviluppo del lavoro agile da parte dell'Azienda è maggiormente orientato ai servizi tecnico-amministrativi, ma con una sempre maggiore apertura verso determinate attività dell'area sanitaria anche in coerenza con il PNNR e in sinergia con le scelte e gli indirizzi della Regione Emilia-Romagna, con particolare riferimento al percorso di modernizzazione della sanità ferrarese e di trasformazione digitale, che ha condotto all'avvio del progetto di Telemedicina.

La telemedicina offre numerosi vantaggi di tipo sociale, economico e organizzativo sia al cittadino che al sistema sanitario. In primis la riduzione degli spostamenti se non necessari, specialmente per i pazienti più anziani e in difficoltà e, per i residenti in aree periferiche.

Nel territorio ferrarese, a fine 2021, si è dato avvio al progetto di innovazione informatico denominato "Piano Strategico Digitale" che vede come protagonista un percorso di modernizzazione della sanità ferrarese e di trasformazione digitale.

In considerazione dell'elevato indice di vecchiaia della popolazione, la sempre maggiore incidenza di patologie croniche (in particolare diabete e scompenso cardiaco) e l'elevata dispersione territoriale, si è pensato ad un nuovo approccio per garantire un attento e costante controllo clinico introducendo l'implementazione dei servizi di sanità digitale.

Obiettivi principali del piano, basato su un orizzonte temporale triennale, sono riconducibili alle esigenze di seguito riportate:

- definire una presa in carico multi-disciplinare e professionale;
- promuovere un'assistenza di prossimità il più possibile con rapporto "one to one" tra operatore e paziente, rinforzando sia il sistema ospedaliero sia quello territoriale.

All'interno del Piano rientrano i seguenti progetti:

- Tele-cardiologia dell'Ospedale di Cento.
- Teleassistenza oculistica per i pazienti diabetici.
- Cure palliative in modalità di telemedicina.
- Video visite diabetologiche e cardiologiche di controllo per seguire a distanza i pazienti che hanno già una diagnosi, anche presso la Casa Circondariale di Ferrara.
- Tele-refertazione ECG e visita cardiologica di controllo.

Dal punto di vista tecnico, si segnala l'utilizzo della piattaforma informatica regionale (funzionalità HOMECARE) integrata con i sistemi aziendali di specialistica ambulatoriale (AUSL e Azienda Ospedaliera) attraverso chiamate che portino direttamente alla videochiamata, senza passaggi intermedi su altre funzionalità.

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 Smart Working). 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 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.

Ciascuna Azienda sanitaria ferrarese, 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**

A livello di Area Vasta Emilia Centro 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 impegnate 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 di AVEC 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.

In continuità con le precedenti annualità, nell'anno 2023 sono stati erogati i seguenti corsi in modalità FAD Asincrona dall'AUSL Bologna su piattaforma e-laber:

- ID 6541 "Lavorare Smart: corso base" a cui hanno partecipato 12 dipendenti AOIFE e, 7 dipendenti AUSL FE;
- ID 6542.1 "Smartworking VeLA corso per Leading Group" a cui hanno partecipato 15 dipendenti AOIFE e 2 dipendenti AUSL FE.

### **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, 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 da poter effettuare in modalità agile 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, dovrà:

- monitorare e segnalare elementi volti a favorire l'adozione di politiche non discriminatorie per chi lavora in modalità agile;
- promuovere e monitorare il percorso di sviluppo delle competenze direzionali, organizzative e digitali rispetto all'introduzione del lavoro agile;
- promuovere il monitoraggio della soddisfazione delle persone in lavoro agile e del management;
- promuovere 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, da un lato una necessità 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 avvicendano 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 di AVEC 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 2021/2023 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 a livello relazionale e professionale della condizione di temporanea condivisione di spazi ed attrezzature.

## Programma di sviluppo del lavoro agile

**INDICAZIONI:** L'Azienda descrive il “programma di sviluppo del lavoro agile”, nell'ambito del triennio.

Di seguito, si riporta il prospetto con la sintesi dei contenuti dei piani operativi compilati dai Responsabili delle articolazioni organizzative, nelle quali vengono individuati i processi di lavoro che possono essere svolti in modalità agile. Nello specifico, la tabella è articolata con l'indicazione della struttura proponente, delle macro attività da svolgere in remoto, del numero di dipendenti afferenti al servizio e delle posizioni di smart working attivabili.

La tematica del lavoro agile è oggetto di confronto con tutte le Aree negoziali come previsto nei CC.CC.NN.LL. di recente adozione (*CCNL Dirigenza Sanitaria 2019-2021*, art. 6 comma 3 lett.i) – *CCNL Area Comparto*, art. 6 comma 3 lett.i) – *CCNL Area Funzioni Locali*, art. 34 comma 1

lett.g) ) e, proprio per questo, l'aggiornamento del Piano ha previsto la preventiva informazione delle Organizzazioni sindacali di tutte le Aree negoziali in particolare per quanto attiene alla mappatura delle attività.

Il POLA, per rispondere a una realtà in continua evoluzione, anche in relazione al quadro normativo di riferimento, sarà 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 consentirà di valutare, in itinere, la possibilità di ampliare l'ambito delle attività il cui svolgimento sia effettuabile in modalità agile.

Viene riportata di seguito la mappatura delle posizioni Smart Working attivabili per ogni macro attività, nonché il numero dei lavoratori impegnati nelle stesse.

Si fa presente che per talune attività specificatamente di natura sanitaria e per le quali la modalità di lavoro agile è in fase di sperimentazione, il numero di posizioni non sono state indicate in quanto da verificarne l'andamento in itinere.

DIPARTIMENTO	UU.OO.	Descrizione macro attività da svolgere da remoto	Numero Unità di personale in Smart Working attive o attivabili, impegnate nelle macro attività mappate	Numero totale posizioni smart working attivabili per le macro attività mappate	
DIPARTIMENTO STAFF DELLA DIREZIONE GENERALE	U.O. Politiche Personale e Relazioni Sindacali	Relazioni Sindacali.	3	1	
		Valutazione - Conferimento Incarichi - Atti di Organizzazione.	5	2	
	U.O. Comunicazione Accoglienza	Coordinamento delle attività e redazione documenti.	1	1	
		Coordinamento delle attività e gestione reclami.	1	1	
	U.O. ICT - Innovazione Digitale	Monitoraggio infrastruttura rete e server.	1	1	
		Assistenza telefonica di primo e secondo livello.	2	2	
	U.O. Gestione Servizi Generali e Commerciali Nuov Ospedale di Cona	Gestione attività di segreteria.	2	1	
		Assistenza utenti del sistema informatizzato controllo concessione.	1	1	
	U.O. Libera Professione	Ufficio Autorizzazioni/Liquidazioni.	2	1	
		Ufficio Gestione Operativa.	3	1	
	U.O. Programmazione e Controllo Strategico	Sistemi informativi, gestione flussi.	6	4	
		Budget, obiettivi mensili e annuali, documenti di programmazione.	5	3	
	U.O. Affari Istituzionali - Area Legalità e Sicurezza	Redazione delle segnalazioni alla Corte dei Conti e attività istruttoria di procedimenti gestita via mail e, successiva attività di redazione di proposte di delibera e di note nell'applicativo di gestione documentale Babel.	6	3	
		Gestione del ciclo passivo (ordini e bolle in GAAC).	3	1	
	U.O. Qualità e Sviluppo Organizzativo	Attività di supporto metodologico	2	2	
		Attività di supporto in tema di budgeting e reporting.			
U.O. Gestione Percorsi Outpatient	Gestione agende specialistica.	4+2**	6		
	Gestione back office specialistica.	1+3**	4		
	Governo liste d'attesa chirurgiche.	1	1		
	Gestione controlli compartecipazione spesa sanitaria.	2+4**	6		
U.O. Economato, Gestione Contratti Beni e Servizi ed Inventario	Ricognizione fabbisogni, programmazione e progettazione nuova gare, rapporti con il SAAV, predisposizione ordinativi di adesione a convenzioni CONSIP ed Intercenter.	1	1		
	Gestione richieste ed emissione ordinativi dispositivi a transito impiantabili.	1	1		
	Ricognizione cespiti finalizzata al caricamento dei beni inventariabili da SAP a GAAC.	1	1		
	Predisposizione atti, quali verbali commissione e determine di aggiudicazione relative alle due gare di evidenza pubblica in capo ancora al nostro Servizio (Radiologia Interventiva e Urologia). Predisposizione verbali di seggio di gara amm.vo e di commissione tecnica, determine di aggiudicazione e relativi controlli previsti per legge. Adempimenti sulle Piattaforme Intercenter e Anac.	1	1		
DIPARTIMENTO RISORSE UMANE ED ECONOMICHE	U.O. Gestione Giuridica Risorse Umane	Procedure di reclutamento. Gestione			
		Medicina Convenzionata. Funzioni di protocollo/segreteria.	36	12	
	U.O. Bilanci e Flussi Economici	U.O. Gestione Economica Risorse Umane	Gestione presenze/assenze. Gestione stipendiale e previdenziale.	24	8
		a) Ufficio Entrate b) Ufficio prima nota, contabilità generale, gestione fondi vincolati e investimenti c) Ufficio pagamenti e adempimenti fiscali d) Ufficio gestioni prestazioni specialistiche estero e mobilità. Case di Cura e) Ufficio analitca e centri di costo.	37	a) 2 (di cui 1 attivato) b) 6 (nessuno attivato) c) 4 (nessun attivato) d) 3 (2 SW attivati) e) 2 (1 attivato)	
U.O. Assicurativo e del Contenzioso/U.O. Settore Legale	Attività ordinaria di gestione sinistri e polizze assicurative dell'Azienda USL .				
	Gestione del contenzioso dell'Azienda USL e dei sinistri in carico al Servizio Assicurativo. Attività ordinaria di gestione sinistri e di recupero crediti per l'Ausl. Attività ordinaria di tenuta fascicoli corrispondenza database sinistri per AOU.	0	0		

PIANO OPERATIVO DELLE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE CON INDIVIDUAZIONE DELLE MACRO ATTIVITA' PER LE QUALI SONO ATTIVABILI POSIZIONI SMART-WORKING				
DIPARTIMENTO INTERISTITUZIONALE DELLO SVILUPPO E DEI PROCESSI INTEGRATI	U.O. Ricerca e Innovazione	Aggiornamento e produzione di procedure area ricerca e innovazione.	1	1
		Aggiornamento e produzione di documentazione relativa alla ricerca.	2	1
		Monitoraggio progetti di ricerca e innovazione.	1	1
		Negoziante convenzioni/contratti di ricerca.	1	1
	U.O. Formazione e Processi della Docenza Integrata	Aggiornamento e produzione di convenzioni/contratti di ricerca.	1	1
		Collaborazione alla predisposizione e adozione del piano interaziendale di formazione.	Attive 0 Attivabili 4	2
		Progettazione, programmazione e realizzazione di eventi formativi in collaborazione con le Direzioni Strategiche e/o con i Direttori di Dipartimento/ UU.OO./Servizi e/o con i responsabili scientifici e/o organizzativi.		
		Organizzazione del tirocinio per gli studenti dei corsi per Operatori Socio Sanitari degli enti in convenzione e non in convenzione con l'Azienda Ospedaliero Universitaria e l'Azienda Unità Sanitaria Locale.	Attive 0 Attivabili 1	1
		Organizzazione delle attività didattiche dei corsi di laurea delle professioni sanitarie/lauree magistrali/master.	Attive 6 Attivabili 11	7
		Organizzazione corso di Formazione Specifica in Medicina Generale.	Attive 0 Attivabili 1	1
		Gestione Convenzioni per lo svolgimento dei tirocini presso l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Ferrara e l'Azienda USL di Ferrara.	Attive 0 Attivabili 1	1
		Gestione amministrativa dei processi relativi alla formazione continua e alla formazione di base e post base e del budget assegnato al Servizio.	Attive 1 Attivabili 10	5
		Gestione Biblioteca Interaziendale della Salute.	Attive 0 Attivabili 2	1
Servizio in riferimento ai requisiti di accreditamento della funzione di Governo della formazione (DGR 1332/2011) e di provider ECM (DGR 1333/2011), ed ai requisiti generali per l'accreditamento DGR 1943/2017.	Attive 0 Attivabili 1	1		
DIPARTIMENTO ATTIVITA' INTEGRATA NEUROSCIENZE	U.O. Neurologia Universitaria	Televisita (visite, monitoraggi). Teleconsulto. Ricerca clinico-epidemiologica (Progetto PNRR - Ministero Salute). Coordinamento PDTA.	2	2
	U.O. Neurologia Ospedaliera	Attività di coordinamento, monitoraggio e revisione PDTA. Attività del Referente Qualità Dipartimentale (revisione e aggiornamento documentazione). Attività del Referente della Formazione Dipartimentale (organizzazione corsi, preparazione schede, stesura report conclusivi). Televisite (pazienti afferenti ambulatorio Disordini Cognitivi e Disordini del Movimento).	3	3
	U.O. Medicina Riabilitativa	Televisita (visite, monitoraggi). Attività di ricerca. Stesura/compilazione relazioni/documenti/report clinici. Gestione - Coordinamento PDTA. <u>Nota unità individuate:</u> Numero unità da verificarsi longitudinalmente; macroattività e progetti da implementarsi con gradualità.	2	1
	U.O. Gravi Cerebrolesioni	Televisita (visite, monitoraggi). Attività di ricerca. Stesura/compilazione relazioni/documenti/report clinici. Gestione - Coordinamento PDTA. <u>Nota unità individuate:</u> Numero unità da verificarsi longitudinalmente; macroattività e progetti da implementarsi con gradualità.	1	1
* Numero di posizioni sulle quali ruotano le unità in Smart Working attive o attivabili per garantir la continuità delle attività in presenza per ogni macro area di attività.				
** Unità in Smart Working da attivare per la realizzazione del cantiere presso CDC Cittadella San Rocco.				

PIANO OPERATIVO DELLE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE CON INDIVIDUAZIONE DELLE MACRO ATTIVITA' PER LE QUALI SONO ATTIVABILI POSIZIONI SMART-WORKING				
DIPARTIMENTO	UU.OO.	Descrizione macro attività da svolgere da remoto	Numero Unità di personale in Smart Working attive o attivabili, impegnate nelle macro attività mappate	Numero totale posizioni smart working attivabili per le macro attività mappate *
DIPARTIMENTO FARMACEUTICO	U.O. Farmacia Ospedaliera e Territoriale	Gestione proposte d'ordine. Solleciti evasione ordine alle ditte. Gestione posta elettronica. Gestione resi da reparto. Rapporti servizio economale. Gestione prestiti altri enti. Gestione contatti con il Magazzino Esternalizzato. Gestione contatti con i Reparti.	7	4
	U.O. Farmaceutica Convenzionata	Gestione protocollo Babel. Gestione posta elettronica della segreteria di Struttura. Gestione ordinativi di spesa e liquidazione delle fatture. Gestione applicativo Distinte Contabili Riepilogative, con inserimento dati delle farmacie convenzionate. Controlli tecnico-contabili relativi alle Farmacie Convenzionate. Controlli tecnico-contabili per la Commissione Farmaceutica. Provinciale con verifica report prodotti da Lepida. Analisi e compilazione reportistica regionale. Istruttorie sovvenzioni e contributi alle farmacie convenzionate.	5	3
DIPARTIMENTO ATTIVITA' INTEGRATA DI ONCO - EMATOLOGIA	U.O. Oncologia Clinica	Visite e monitoraggi in telemedicina. Gestione ricoveri DO/DSA (in caso di disponibilità di PC portatili aziendali su cui predisporre accesso al sistema applicativo SAP).	1 (attivabile verso la fine 2024), eventualmente da incrementare a 2 unità di personale da inizio 2025	1
	U.O. Radioterapia Oncologica	Visite e monitoraggi in telemedicina. Pianificazione trattamenti da remoto.	1 (attivabile dal 2025)	1
	U.O. Ematologia	Visite e monitoraggi in telemedicina.	1 Attivabile dal 2025 da svolgersi in una postazione di lavoro a Cona, solo in caso di ripristino dell'organico e di esenzione dalle guardie dipartimentali.	1
	U.O. Screening Oncologici	Contatto con gli assistiti non aderenti e riscontri alle mail.	1 (attivabile dal 2025)	1
DIPARTIMENTO ATTIVITA' INTEGRATA SALUTE MENTALE E DIPENDENZE PATOLOGICHE	Non specificate UU.OO.	Colloqui psicologici-clinici con adolescenti o adulti all'interno di un progetto di cura. Colloqui di monitoraggio andamento prevenzione ricadute e aderenza al trattamento. Colloqui con i genitori o caregivers, gruppi operativi con insegnanti (ex legge 104/92). Stesura relazioni cliniche rivolte all'Autorità Giudiziaria o altri servizi sanitari o sociali. Incontri discussione caso multiprofessionale e multidisciplinare e, predisposizione piano di cura. Partecipazione a equipe territoriale integrata ETI. Webinar formativi e di psicoeducazione. Procedura liquidazione fatture. Gestione ordinativi di spesa. Compilazione e controlli dei files di mappatura dei fornitori e del costo utenti. Attività di estrazioni e/o statistiche per previsione costi. Gestione flussi documentali Babel di competenza della Direzione DAISMDP.	da verificarsi gradualmente	da verificarsi gradualmente
DIPARTIMENTO TECNICO E TECNOLOGIE SANITARIE	U.O. Servizio Tecnico e Patrimoniale	Programmazione e gestione degli investimenti	14	14
	U.O. Appalti, Patrimonio, Logistica e Mobilità Sostenibile	Gestione delle attività amministrative patrimoniali e della mobilità	8	8
	U.O. Manutenzione Immobili e Impianti	Programmazione e gestione delle attività manutentive e per la sicurezza delle strutture	19	19
	U.O. Ingegneria Clinica	Programmazione e gestione delle attività relative all'acquisizione, gestione delle tecnologie biomediche	7	7
DIPARTIMENTO SANITA' PUBBLICA	U.O. Funzioni Amministrative	Attività a supporto della Direzione del Dipartimento: - Protocollo nell'applicativo di protocollo informatico in uso nell'Ente delle PEC in entrata e attività di protocollazione delle PEO dedicate (I.P., ecc.). - Attività istruttoria delle Commissioni istituite nell'ambito del Dipartimento SanitàPubblica. - Attività a supporto della Direzione del Dipartimento Sanità Pubblica e della UOC Funzioni Amministrative DSP.	1	1

PIANO OPERATIVO DELLE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE CON INDIVIDUAZIONE DELLE MACRO ATTIVITA' PER LE QUALI SONO ATTIVABILI POSIZIONI SMART-WORKING				
DIPARTIMENTO	UU.OO.	Descrizione macro attività da svolgere da remoto	Numero Unità di personale in Smart Working attive o attivabili, impegnate nelle macro attività mappate	Numero totale posizioni smart working attivabili per le macro attività mappate
DIPARTIMENTO ATTIVITA' INTEGRATA CURE PRIMARIE	U.O. Servizi Amministrativi Distrettuali	Liquidazione fatture GAAC. Gestione Protocollo BABEL. Data entry anagrafe sanitaria.	12	12
	Direzione Socio Sanitaria	Controlli contabili FRNA. Liquidazione fatture GAAC. Piani di zona. Gestione Protocollo BABEL. Gestione e controllo attività/presenze su sistema GARSIA. Servizio Civile	4	4
	U.O. Psicologia Clinica e di Comunità	Equipe Territoriali Integrate (ETI Tutela), riunioni progettazione interventi socio-sanitari. Supervisioni e discussioni casi con equipe interne o altre istituzioni (Scuole, Comunità Terapeutiche, Altri Servizi). Stesura relazioni cliniche. Colloqui psicologici clinici (in remoto). Partecipazione FAD. Partecipazione tavoli inter- istituzionali (provinciali, regionali). Smistamento, spedizione documenti Babel.	da verificarsi gradualmente	da verificarsi gradualmente
	U.O. Servizio Diabetologia Territoriale	Una seduta settimanale di videovisita condotta in smart working da un medico afferente all'UOC Diabetologia Territoriale (dipendente e/o summaista) il quale, avvalendosi di un'agenda elaborata ad hoc, del software aziendale Onesys e della cartella clinica informatica Smart Digital Clinic di Meteda, potrà condurre dal domicilio una seduta ambulatoriale di videovisite di controllo diabetologiche. La quantità prevista è di 15-20 pazienti, selezionati tra le persone con diabete che normalmente afferiscono presso la nostra UO e che già da tempo hanno eseguito uno o più controlli in videovisita. Tale modalità consentirebbe di concentrare e incrementare l'attività di videovisita, liberando al tempo stesso spazi fisici (attualmente carenti) per l'attività infermieristica. Altro possibile ambito per l'attività in smart working, eventualmente da affiancare alle videovisite, è il teleconsulto con i MMG, già oggetto di un progetto pilota che ha fornito ottimi risultati: in questo caso la piattaforma aziendale, oltre ai supporti succitati, è il programma Healthmeeting, che consente lo scambio di informazioni cliniche e il contatto video tra i professionisti.	da verificarsi gradualmente	da verificarsi gradualmente
	U.O. Nutrizione Clinica	Prescrizioni di supplementi nutrizionali ovvero Alimenti a fini medici speciali. Recepimento dei diari alimentari richiesti ai pazienti e loro valutazione. Prescrizioni Nutrizione Enterale/Parenterale. Attivazione del Service per la nutrizione enterale domiciliare. Contatti con ADI, RLCP, MMG, Dietisti, Specialisti ospedalieri e del territorio, referenti di Strutture Residenziali per anziani e disabili (CRA, RSA, CDR, CSRR). Contatti con Sedi erogazione prodotti/presidi inerenti l'ambito Nutrizionale (Ambulatori dedicati, Farmacie Ospedaliere, sedi ADI). Colloqui telefonici con pazienti in carico ai loro caregiver. Consultazione e accesso all'applicativo onesys. Videoconferenze, FAD.	2	2
	U.O. Nuclei Cure Primarie 1	Autorizzazioni ADI, autorizzazione protesica se viene predisposta l'estensione della linea domestica, partecipazione a riunioni UOC/DAI CP/ gruppi di lavoro PDTA etc. contatti con MMG/PLS, comitato aziendale MMG/PLS, UPCP. <u>Per quanto riguarda Salute Donna e Programma carcerario Smart-Working non applicabile</u>	1/2	1/2
	U.O. Anziani e Disabili Adulti	Valutazione COT/LVG da remoto con accesso a GARSIA. Partecipazione a VC (riunioni interne o eserne con ASP e altri servizi). Formazione/didattica. Valutazione documentale per Commissioni autorizzative (dgr 564/2000) o attività OTAP (dgr 514/2009). Counseling telefonico e caregivers. Consulenza a MMG per CDCD.	1/2	1/2
DIPARTIMENTO ATTIVITA' INTEGRATA DIAGNOSTICA PER IMMAGINI E DI LABORATORIO	U.O. Fisica Medica	Pianificazione dei trattamenti in radioterapia e dosimetria in terapia radiometabolica. Attività di analisi e redazione della documentazione prevista dalla normativa nell'ambito della radioprotezione, della sicurezza in risonanza magnetica e laser. Valutazione delle tecnologie e partecipazione a gare aziendali, AVEC e Intercenter.	da verificarsi gradualmente	da verificarsi gradualmente

\* Numero di posizioni sulle quali ruotano le unità in Smart Working attive o attivabili per garantirne la continuità delle attività in presenza per ogni macro area di attività.

PIANO OPERATIVO DELLE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE CON INDIVIDUAZIONE DELLE MACRO ATTIVITA' PER LE QUALI SONO ATTIVABILI POSIZIONI SMART-WORKING				
DIPARTIMENTO	STRUTTURE/SERVIZI/AREE DI RIFERIMENTO	Descrizione macro attività da svolgere da remoto	Numero Unità di personale in Smart Working attive o attivabili, impegnate nelle macro attività mappate	Numero totale posizioni Smart Working attivabili per le macro attività mappate
DIPARTIMENTO ASSISTENZIALE, TECNICO, RIABILITATIVO DELLA PREVENZIONE SOCIALE (DATeRPS)	U.O. Programmazione Controllo Ambiti Distrettuali	Gestione flussi documentali (Babel, email, ecc.)	68 = 21 (Dirigenti) + 47 (incarichi di funzione organizzativi) alla data del 15 Agosto 2024	13 (La presenza viene articolata nei 5 giorni lavorativi permettendo lo smart working a 4 Dirigenti e 9 Incarichi di funzione organizzativa contemporaneamente); articolati in modo da garantire la presenza
	U.O. Sviluppo Professionale e Modelli Organizzativi			
	UOS Area Ambito Distrettuale (Ovest-Centro/Nord-Sud/Est)	Organizzazione dei Concorsi Pubblici e Selezioni Interne		
	UOSD Area Ospedaliera HUB Cona	Governo dei processi di ambito tecnico diagnostico, assistenziale, riabilitativo, preventivo e sociale (analisi attività, progettazione, pianificazione, verifica e rendicontazione degli obiettivi assegnati).		
	UOSD Area della Prevenzione			
	UOSD Area Tecnica Diagnostica per Immagini	Gestione delle risorse umane		
	UOSD Area Tecnica Diagnostica di Laboratorio			
	UOSD Transizione Continuità Ospedale Territorio (COT)	Programmazione delle attività del dipendente (Dirigente o Incarico di Funzione)		
	UOSD Operation Mangement, Blocchi Operatori, Endoscopia	Pianificazione della formazione del personale		
	UOSD Ambulatoriale - Outpatient e Dialisi			
	UOSD Area Ostetrica	Formazione del dipendente (Dirigente o Incarico di Funzione)		
	UOSD Area Infermieristica			
	UOSD e 118 Aree Critiche Provinciale	Ricerca e sviluppo		
	UOSD Area Riabilitazione			
UOSD Procurement Provinciale	Governo del processo di organizzazione dei tirocini, rapporto con Enti e Università e supervisione degli studenti assegnati al DATeRPS			
UOSD Outsourcing e Appropriatelyzza dei Consumi		Gestione dei programmi di interscambio tra professionisti		

## 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.

In ordine alla dimensione di valutazione del POLA di performance organizzativa aziendale, l'analisi 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. Nello specifico va valutato quanto, a livello di start up iniziale, la dotazione tecnologica e la conoscenza digitale del personale coinvolto siano 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 importante mantenere tale impianto, articolato nelle tre dimensioni valutative 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.

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 devono essere 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%.

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.

Il lavoro agile inoltre può migliorare le condizioni di pari opportunità nella gestione del rapporto tra tempi di vita e di lavoro e contribuire alle performance organizzative e individuali, e può avere anche 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 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.

La Regione Emilia Romagna in linea con gli obiettivi dell'Agende 2030 ha assunto la sfida di contrastare le diseguaglianze e raggiungere la parità di genere attraverso azioni concrete su diversi fronti tra i quali favorire la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro.

Le Aziende sanitarie ferraresi in linea con l'obiettivo regionale, hanno imboccato un percorso che ha portato, nel 2024, all'ottenimento della Certificazione di parità di Genere, anche attraverso la realizzazione del Bilancio di Genere interaziendale 2022 che fornisce in sintesi una valutazione e monitoraggio della situazione di donne e uomini in maniera complessiva e scomposta all'interno delle Aziende stesse. La conoscenza ed il monitoraggio della dimensione di genere nelle carriere e nel benessere della comunità sanitaria ferrarese sono infatti state la base per progettare e intraprendere ulteriori iniziative volte a raggiungere l'equità, promuovere le pari opportunità e sostenere lo sviluppo e la crescita di carriera delle persone, anche tramite il lavoro agile e telelavoro, quali misure per favorire la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro.

Il lavoro agile inoltre, va da sempre di pari passo con la sostenibilità ambientale. Per esempio, lavorando da casa i dipendenti non utilizzano quotidianamente treni, autobus o metro. Vi è, quindi, una riduzione di emissioni. Questo risparmio però può essere azzerato se i dipendenti, quando si recano in presenza al lavoro, scelgono di non usare i mezzi pubblici e guidare da soli la propria autovettura.

Ne consegue che, parallelamente, 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.

In continuità con quanto già avviene da anni, gli obiettivi ai quali le Aziende sanitarie tendono 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 viene inoltre 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**

Il POLA rappresenta un'importante novità nell'organizzazione del lavoro e, in quanto tale, richiede un processo, realizzabile in una situazione lavorativa ordinaria, ovvero non legata a contingenze emergenziali ed in continuo aggiornamento.

Il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) rappresenta un aggiornamento all'anno 2024 del Piano inserito nel più ampio Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025 adottato con Delibere n. 227 del 31.07.2023 e n. 233 del 31.07.2023 rispettivamente dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Ferrara e dell'Azienda USL di Ferrara.

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.

Emerge 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' inoltre 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.

Si evidenzia inoltre come i CC.CC.NN.LL di recente adozione nelle Aree della Dirigenza Sanitaria, del Comparto e dell'Area Funzioni Locali prevedano che i criteri generali di individuazione delle attività che possono essere effettuate in lavoro agile e lavoro da remoto, nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi, rappresentino materia di confronto con le Organizzazioni sindacali di tutte le Aree negoziali.

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

Oltre a ciò, il POLA, deve rispondere a una realtà in continua evoluzione, anche in relazione al quadro normativo di riferimento e al processo di riorganizzazione in corso nelle Aziende sanitarie ferraresi.