

ALLEGATO B)

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

**Piano Organizzativo
Lavoro Agile
(POLA)**

Sommario

Sommario	2
Premessa	3
Lavoro agile: elementi e presupposti.....	4
Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile.....	5
Livello di attuazione del lavoro agile	6
Modalità attuative.....	8
Programma di sviluppo del lavoro agile	12
La misurazione e valutazione della performance	17
Gli impatti esterni ed interni del lavoro agile.....	19
Conclusioni.....	21

Premessa

Il POLA è una sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che definisce le modalità di attuazione e sviluppo del lavoro agile all'interno di un'organizzazione; è il documento che stabilisce come verrà sviluppato il lavoro agile, tenendo conto delle esigenze dell'amministrazione e dei lavoratori e promuovendo contestualmente un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

Si tratta di un documento:

- **strategico** che guida l'implementazione del lavoro agile, promuovendo un ambiente di lavoro moderno e flessibile, orientato al benessere dei dipendenti, nel rispetto del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- **di programmazione organizzativa adottato** dall'Azienda, sentite le organizzazioni sindacali, contenente il livello di attuazione raggiunto dal lavoro agile, le relative modalità organizzative, i soggetti, i processi e gli strumenti necessari alla sua attuazione nonché il suo piano di sviluppo futuro
- **dinamico** ovvero aggiornato annualmente sulla base della logica di scorrimento programmatico

Un documento che ha la finalità di:

- **portare una evoluzione nell'organizzazione**, in una logica di “change management”, migliorando la produttività promuovendo il benessere organizzativo
- **diffondere progressivamente una cultura aziendale** che promuova la collaborazione, la responsabilizzazione e una condivisione effettiva e strutturale degli obiettivi da perseguire
- **favorire una sempre maggiore implementazione e utilizzo delle tecnologie digitali**
- **prevedere meccanismi di monitoraggio e valutazione** per verificare l'efficacia del lavoro agile e apportare eventuali miglioramenti. Si possono prevedere indicatori ad hoc per il lavoro agile, ma le dimensioni delle performance devono essere le stesse per tutte le strutture organizzative, i dirigenti e dipendenti dell'Azienda a prescindere dalla modalità con la quale è resa la prestazione lavorativa (in presenza o da remoto)

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 quanto le scelte sulla programmazione del lavoro agile sono rimesse all'Azienda, che a tal fine deve elaborare un programma di sviluppo nell'arco temporale di un triennio.

L'Azienda ha conseguentemente proceduto alla redazione del primo Pola Aziendale in relazione al triennio 2022-2024 e successivamente, nella logica di scorrimento programmatico, al suo aggiornamento annuale confermandone impostazione, principi e azioni.

Il POLA ha costituito, quindi, lo strumento per giungere ad un'adeguata attuazione e ad un progressivo sviluppo del lavoro agile. E' stato lo strumento funzionale al passaggio dalla modalità applicata durante la fase emergenziale, quando a causa della pandemia il lavoro agile era stato normativamente definito la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa nell'ambito delle PP.AA ed era attuato in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa (es.: accordo individuale, adozione di atti organizzativi interni che definiscano le regole per lo svolgimento della prestazione in modalità agile, ecc.), a quella ordinaria, fondata sulla revisione dei modelli organizzativi, nel rispetto del quadro normativo vigente.

In relazione al nuovo triennio di pianificazione relativa al lavoro agile, quale sezione specifica del PIAO, viene elaborata la relativa programmazione che verrà poi aggiornata annualmente.

La programmazione triennale:

- sarà tesa ad essere di stimolo all'interno dell'azienda affinché vengano elaborati e diffusi **nuovi modelli organizzativi** che rispondano all'esigenza dell'organizzazione pubblica, al pari di quella privata, di adattarsi velocemente ai cambiamenti, di lavorare in una logica incrementale, rispondendo alle esigenze dell'utenza e valorizzando il lavoro per obiettivi e risultati attuando un effettivo equilibrio in una logica win - win (l'Azienda consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance").

- Rappresenterà l'arco temporale utilizzato, per guidare anche tramite la programmazione di formazione specifica e condivisione di esperienze precedentemente maturate, una necessaria ed effettiva **transizione culturale a livello manageriale** con una visione aperta alle possibilità che le nuove tecnologie offrono anche in ambiti prima inimmaginabili. Dovrà anche essere abbandonata la convinzione che una prestazione lavorativa di qualità sia solo quella resa in presenza e consolidata la capacità di creare un vero patto fiduciario tra Azienda e lavoratore, basato sui principi di flessibilità organizzativa, condivisione degli obiettivi e responsabilizzazione al raggiungimento dei risultati, autonomia nell'organizzazione del lavoro, benessere del singolo lavoratore volano di benessere organizzativo.

- Sarà volta a **potenziare le competenze digitali** complessive e trasversali ai diversi profili professionali.

Lavoro agile: elementi e presupposti

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.

La definizione di smart working, contenuta nella legge n. 81/2017, pone poi 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).

Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato

caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e 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.

La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali dell'Azienda o Ente e in parte all'esterno di questi, senza una postazione fissa e predefinita, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Nella scelta dei luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza il dipendente è tenuto ad:

- accertare la presenza delle condizioni che garantiscono la sussistenza delle condizioni minime di tutela della salute e sicurezza del lavoratore
- accertare la piena operatività della dotazione informatica
- adottare tutte le precauzioni e le misure necessarie e idonee a garantire la più assoluta riservatezza sui dati e sulle informazioni in possesso dell'Ente che vengono da lui trattate.

Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio.

La prestazione lavorativa in modalità agile può essere articolata nelle seguenti fasce temporali:

a) fascia di contattabilità-nella quale il lavoratore è contattabile sia telefonicamente che via mail o con altre modalità simili, tale fascia oraria non può essere superiore all'orario medio giornaliero di lavoro;

b) fascia di inoperabilità nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa, tale fascia comprende il periodo di 11 ore di riposo consecutivo a cui il lavoratore è tenuto nonché il periodo di lavoro notturno tra le ore 22:00 e le ore 6:00 del giorno successivo.

Ai lavoratori agili viene garantita la parità di trattamento - economico e normativo - rispetto ai loro colleghi che eseguono la prestazione lavorativa in presenza. È, quindi, prevista la loro tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella circolare n. 48/2017.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

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

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

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

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

I dirigenti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, focalizzando l'attenzione all'effettivo raggiungimento degli obiettivi fissati nonché alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

I dirigenti dell'Azienda sono coinvolti nella definizione delle attività compatibili con il lavoro agile, rispetto alle quali, è possibile dar luogo ad appositi progetti di lavoro agile ed ai relativi accordi individuali.

Ogni Responsabile, inoltre, garantisce parità di trattamento e non discriminazione tanto nella fase di accesso al lavoro agile, quanto in quella di successiva gestione del rapporto di lavoro dei dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa con tale modalità.

Livello di attuazione del lavoro agile

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

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

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

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

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

Nel periodo post COVID, quindi in correlazione a quanto stabilito nel richiamato decreto, vi è stata una considerevole flessione del numero di giornate lavorate in modalità agile; l'esperienza svolta è stata ampiamente positiva e lo smartworking è risultato fruttuoso sia per l'Azienda che per la migliore conciliazione dei tempi di vita/lavoro.

A seguire si riportano gli indicatori di valore pubblico e performance relativi all'anno 2024 nel corso del quale si è attuata una sorta di stabilizzazione dell'utilizzo dell'istituto sulla base delle attività individuate dall'Azienda come svolgibili in modalità agile e nel rispetto della normativa contrattuale vigente.

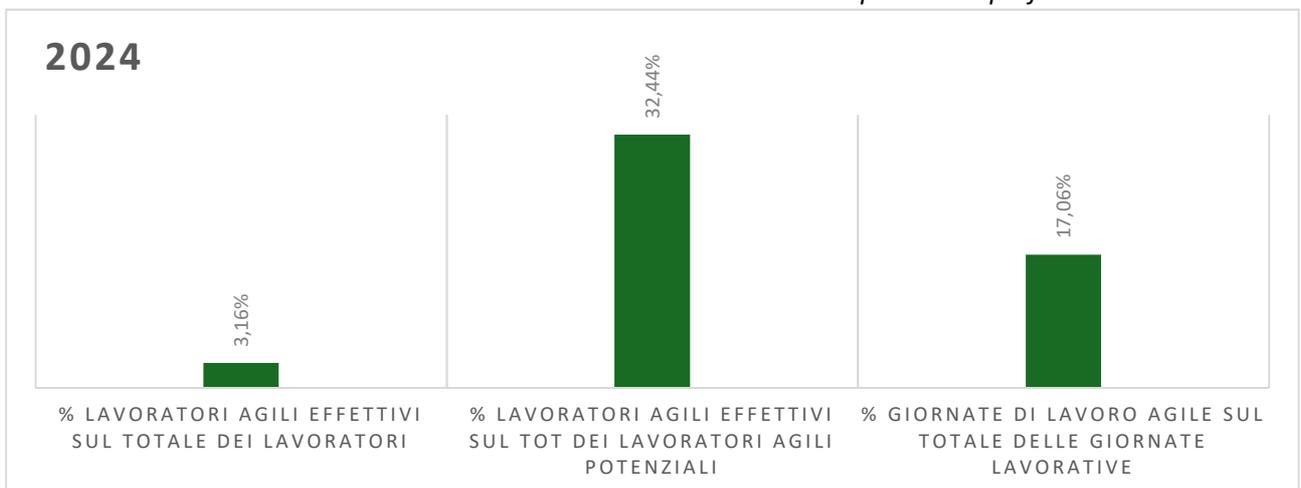
TABELLE Indicatori di valore pubblico e performance – anno 2024

N. personale dipendente	N. contratti lavoro agile	% lavoratori agili effettivi sul totale dei lavoratori
5753	182	3,16%

N. lavoratori agili potenziali	N. contratti lavoro agile	% lavoratori agili effettivi sul tot dei lavoratori agili potenziali
561	182	32,44%

N. giorni di lavoro agile	N. giorni lavorativi	% giornate di lavoro agile sul totale delle giornate lavorative
7479	43845	17,06%

GRAFICO Indicatori di valore pubblico e performance – anno 2024



Modalità attuative

Nel gennaio del 2021 sono state emanate le “Linee guida regionali per l’avvio di una sperimentazione per l’introduzione all’interno delle Aziende ed Enti del SSR dell’istituto dello smartworking, secondo modalità ordinarie” in attuazioni delle quali si è proceduto all’adozione di un Regolamento interaziendale sul lavoro agile e telelavoro con la finalità di meglio definire le modalità attuative dello stesso, nella logica di integrazione ed omogeneizzazione tra le varie aziende in area metropolitana.

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

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

ICT (Information and Communication Technology)

Requisiti tecnologici

Supporti hardware e software al Lavoro Agile

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

- *Notebook*

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

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

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

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

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

- *Connessione internet*

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

- *Connessione telefonica*

L’Azienda, a seconda dei casi, valuterà l’opportunità di installare sul Notebook un software

di telefonia VoIP / Soft Phone (Voice Over IP ovvero Voce tramite protocollo Internet) per attivare in sede remota un interno telefonico dell'Azienda, oppure di dotare il dipendente di un telefono cellulare aziendale.

- *Posta elettronica e strumenti di produttività personale*

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

- *Applicativi aziendali*

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

- *Servizio di assistenza informatica*

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

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

Sicurezza sul lavoro

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

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

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

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

Privacy –DPO

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

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

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

Formazione

Al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile, nell'ambito delle attività del piano della formazione saranno previste

specifiche iniziative formative per il personale che usufruisca di tale modalità di svolgimento della prestazione. La formazione dovrà perseguire l'obiettivo di formare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione, la condivisione delle informazioni e la salute e sicurezza sul lavoro .

Per il triennio 2025-2027, le Aziende orienteranno prevalentemente la formazione a supporto del lavoro agile mediante la progettazione e realizzazione, ove possibile, congiunta in area metropolitana, di eventi formativi relativi alle seguenti aree tematiche generali:

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

Rispetto alla transizione agli strumenti digitali si darà ampio spazio anche agli eventi

formativi promossi dalla Regione Emilia-Romagna a supporto delle competenze digitali per la formazione.

- *Confronto tra esperienze* mutuate nelle realtà delle Aziende rispetto ai diversi aspetti , con particolare riferimento alle figure e funzioni maggiormente interessate e coinvolte, agli strumenti messi in atto per facilitare le relazioni di lavoro tra colleghi e con i dirigenti, alle modalità e agli strumenti per l'assegnazione di obiettivi e valutazione dei relativi risultati e, in definitiva, all'impatto sull'efficienza ed efficacia dei processi e delle attività gestite mediante il lavoro agile.
- *Transizione ecologica*: uno degli aspetti salienti nello sviluppo del lavoro agile è quello dell'impatto ambientale soprattutto riguardo agli aspetti della mobilità e della diminuzione di emissioni di CO2.

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

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

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

L'Azienda ha previsto il coinvolgimento del CUG, 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, una necessità da un lato ma anche un'opportunità se si considera il valore aggiunto (di socializzazione ma anche di scambio di competenze) che può derivare dalla predisposizione di spazi comuni in cui la postazione fisica perde i suoi connotati tradizionali per divenire luogo di interazione professionale e relazionale.

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

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. È, altresì, importante comprendere il verosimile dimensionamento del fenomeno in ambito aziendale ed interaziendale, in modo da poter tarare le reali esigenze in termini di spazi necessarie postazioni da predisporre.

Per queste ragioni l'Azienda obiettivo della programmazione 2025/2027 è l'analisi per la realizzazione di ambienti di co-working, che potranno anche essere realizzati in fase sperimentale, che metta noi dipendenti (potenzialmente anche di altre aziende) in una condizione di comfort, anche nell'ottica di avvantaggiarsi relazionalmente e professionalmente della condizione di temporanea condivisione di spazi ed attrezzature con una ottimizzazione degli spazi disponibili e un concreto risparmio nei consumi .

Programma di sviluppo del lavoro agile

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

L'approccio aziendale ha poi seguito due percorsi paralleli.

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

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

delle funzioni specifiche.

Il perdurare dell'emergenza sanitaria, fino al 31.03.2022, ha di fatto costretto a rinviare ad un momento successivo un analogo lavoro in ambito assistenziale (tecnico/sanitario); sono state, comunque, poste le basi con la Direzione Sanitaria per effettuare tale ricognizione ad avvenuta stabilizzazione del contesto e valutate le esperienze nel frattempo maturate.

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

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

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

Metodologia: ciascun responsabile di struttura/articolazione organizzativa trasversale/di supporto ha tracciato funzioni ed attività di competenza, individuando gli ambiti in cui la prestazione può essere resa in modalità agile e quelli in cui, date le specifiche peculiarità, tale eventualità non può essere presa in considerazione.

In relazioni a quelli che sono gli obiettivi per il triennio 2025-2027, a seguire si riportano i dati relativi al primo semestre dell'anno 2025 che forniscono lo stato dell'arte dell'organizzazione Aziendale rispetto all'attuazione dei progetti di lavoro agile, fornendo evidenza delle sedi nelle quali sono stati predisposti progetti di lavoro agile e formalizzati i relativi accordi con indicazione del numero totale degli stessi per ciascun ambito.

TABELLA Contratti di lavoro agile attivi nel primo semestre 2025 per Dislocazione

DISLOCAZIONE	Totale
PROG.DIP.IN MED.LABORATORIO TRERE'	2
SERV. UNICO METR.CONTABILITA' E FINANZA	10
SERV.UNICO METR.AMMINISTR.ECONOMICA DEL PERSONALE	4
SERV.UNICO METR.AMMINISTR.GIURIDICA DEL PERSONALE	12

SERVIZIO UNICO METROPOLITANO ECONOMATO (SUME)	4
SS GOVERNO CLINICO E QUALITA'	7
SS GRANT OFFICE	7
SS SEGRETERIA COMITATO ETICO AVEC	4
SS SUPPORTO AMMINISTRATIVO-CONTABILE DELLA RICERCA	1
SSD ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	1
SSD BIOLOGIA E MEDICINA MOLECOLARE	3
SSD COMUNICAZIONE, UFFICIO STAMPA E URP	1
SSD CONTROLLO DI GESTIONE	2
SSD COORD. STAFF, PROGRAMMAZ. OPER. PROG. STRAT. AREA ASSIST	2
SSD FARMACOLOGIA CLINICA	2
SSD GENOMICA COMPUTAZIONALE	5
SSD GESTIONE SERVIZI APPALTATI	3
SSD INSUFF CARDIACHE E TRAP	1
SSD SETTORE AMMINISTRATIVO AREA TECNICA	3
SSD SETTORE AMMINISTRATIVO AREA TECNOLOGIA E DELL'INFORMAZ	2
SSD SIST INF PER LA GEST INTEGRATA DATI DI ASSIST E RICERCA	2
UOC AFFARI GENERALI E RAPP. CON UNIVERSITA'	5
UOC CLINICAL TRIAL CENTER	21
UOC DIREZIONE OPERATIVA	2
UOC EMATOLOGIA	4
UOC ENDOCRINOLOGIA E PREVENZIONE E CURA DIABETE - PAGOTTO SO	1
UOC GENETICA MEDICA - ff Turchetti	6
UOC INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (ICT)	20
UOC INGEGNERIA CLINICA	1
UOC MALATTIE INFETTIVE - VIALE	1
UOC MED.INT.TRAT.GR. INSUF.ORG - MORELLI	1
UOC MEDICINA LEGALE E GEST. INTEGRATA RISCHIO	1
UOC ONCOLOGIA GINECOLOGICA - DE IACO	1
UOC PROGETTAZIONE SVILUPPO ED INVESTIMENTI	1
UOC SEMEIOLOGIA MEDICA	1
UOC SERVIZIO LEGALE ED ASSICURATIVO	2
UOC SUPP ALLA PIANIF. STRATEGICA SVILUPPO ORGANI E FORMAZ	2
UOC SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROCESSI ASSISTENZIALI DAI	18
UOC TRAPIANTO E TERAPIE CELLULARI IN EMATOLOGIA	1
WORKFLOW DELLA RICERCA E SEGRETERIA	3
Totale complessivo	170

I dati riportati evidenziano che sulla base della “mappatura” precedentemente realizzata il maggior numero di progetti/accordi di smart working è stato attivato in relazione alle attività svolte dai Servizi ICT, a quelle amministrative, trasversali di supporto ed in parte gestionali.

In realtà la nuova programmazione triennale vuole essere di stimolo, per l'organizzazione aziendale nel suo complesso, nel guardare in modo concreto all'innovazione tecnologica che

offre l'opportunità di trasformare quelle che erano solo eventualità ipotizzate in possibilità concrete di attuazione di questa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa in ambiti non considerati tra quelli le cui attività rientrano tipicamente tra quelle che possono essere svolte in modalità agile.

E' così ad esempio in relazione al possibile svolgimento di televisite e teleconsulto; si tratta di possibilità che devono essere oggetto di analisi in quanto ove applicate non determinano, ai fini dell'utenza, una prestazione di minor efficacia se svolte dal professionista in ambito aziendale o da altro luogo. Si tratta quindi di modalità che, in un'ottica di evoluzione dei modelli organizzativi, possono ben bilanciare le esigenze dell'Azienda, del dipendente e quelle di chi fruisce del servizio reso che garantisce una possibilità di monitoraggio e continuità di cura nonché l'effettuazione di prestazioni da remoto nei casi di difficoltà di spostamento per paziente, ovviamente ove la televisita o il teleconsulto possano rispondere agli specifici bisogni di salute del paziente.

Anche l'ambito della ricerca, tanto importante vista anche la natura di IRCCS dell'Azienda rappresenta un alveo naturale per lo sviluppo di progetti di smart working, aventi ad oggetto la raccolta, l'elaborazione e analisi di dati nell'ambito di studi scientifici, redazione di articoli scientifici, partecipazione a gruppi di lavoro allargati ecc..., che contemperano perfettamente ed in modo estremamente efficace gli interessi aziendali con quelli di bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

A seguire si riporta, altresì, una ulteriore rappresentazione dei dati relativi al primo semestre del 2025 con una diversa aggregazione (Area, Ruolo e Dislocazione) che rende evidente come, unitamente alla stabilizzazione del trend di utilizzo dell'istituto e degli accordi in essere, la Direzione aziendale e la Dirigenza, nei diversi ambiti, abbia seguito l'invito all'analisi e alla predisposizione di specifici progetti/accordi in nuovi ambiti anche in via di sperimentazione.

Le esperienze specifiche saranno utili al fine di proseguire nell'analisi e nello sviluppo.

TABELLA Contratti di lavoro agile attivi nel primo semestre 2025 per Area, Ruolo e Dislocazione

Area	Ruolo	DISLOCAZIONE	Totale
AREA DEGLI ASSISTENTI	AMMINISTRATIVO	SERV. UNICO METR.CONTABILITA' E FINANZA	6
		SERV.UNICO METR.AMMINISTR.ECONOMICA DEL PERSONALE	2
		SERV.UNICO METR.AMMINISTR.GIURIDICA DEL PERSONALE	5
		SERVIZIO UNICO METROPOLITANO ECONOMATO (SUME)	3
		SS SEGRETERIA COMITATO ETICO AVEC	2
		SS SUPPORTO AMMINISTRATIVO-CONTABILE DELLA RICERCA	1
		SSD CONTROLLO DI GESTIONE	1
		SSD GESTIONE SERVIZI APPALTATI	2
		SSD SETTORE AMMINISTRATIVO AREA TECNICA	3
		SSD SETTORE AMMINISTRATIVO AREA TECNOLOGIA E DELL'INFORMAZ	1
		UOC AFFARI GENERALI E RAPP. CON UNIVERSITA'	2

		UOC INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (ICT)	1
		UOC SUPP ALLA PIANIF. STRATEGICA SVILUPPO ORGANI E FORMAZ	1
		UOC SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROCESSI ASSISTENZIALI DAI	9
		WORKFLOW DELLA RICERCA E SEGRETERIA	1
	TECNICO	UOC INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (ICT)	5
AREA DEGLI OPERATORI	AMMINISTRATIVO	UOC DIREZIONE OPERATIVA	1
		UOC SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROCESSI ASSISTENZIALI DAI	2
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	AMMINISTRATIVO	SERV. UNICO METR. CONTABILITA' E FINANZA	2
		SERV. UNICO METR. AMMINISTR. ECONOMICA DEL PERSONALE	2
		SERV. UNICO METR. AMMINISTR. GIURIDICA DEL PERSONALE	7
		SERVIZIO UNICO METROPOLITANO ECONOMATO (SUME)	1
		SS GRANT OFFICE	1
		SS SEGRETERIA COMITATO ETICO AVEC	1
		SSD COMUNICAZIONE, UFFICIO STAMPA E URP	1
		SSD CONTROLLO DI GESTIONE	1
		SSD COORD. STAFF, PROGRAMMAZ. OPER. PROG. STRAT. AREA ASSIST	1
		SSD SETTORE AMMINISTRATIVO AREA TECNOLOGIA E DELL'INFORMAZ	1
		UOC AFFARI GENERALI E RAPP. CON UNIVERSITA'	2
		UOC SERVIZIO LEGALE ED ASSICURATIVO	2
		UOC SUPP ALLA PIANIF. STRATEGICA SVILUPPO ORGANI E FORMAZ	1
		UOC SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROCESSI ASSISTENZIALI DAI	6
		WORKFLOW DELLA RICERCA E SEGRETERIA	1
	SANITARIO	SS GOVERNO CLINICO E QUALITA'	6
		UOC CLINICAL TRIAL CENTER	1
		UOC DIREZIONE OPERATIVA	1
	TECNICO	SERV. UNICO METR. CONTABILITA' E FINANZA	1
		SS GOVERNO CLINICO E QUALITA'	1
		SS GRANT OFFICE	2
		SSD ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	1
		SSD GESTIONE SERVIZI APPALTATI	1
		SSD SIST INF PER LA GEST INTEGRATA DATI DI ASSIST E RICERCA	1
		UOC CLINICAL TRIAL CENTER	1
		UOC INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (ICT)	9
		UOC INGEGNERIA CLINICA	1
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	AMMINISTRATIVO	SERV. UNICO METR. CONTABILITA' E FINANZA	1
	TECNICO	UOC SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROCESSI ASSISTENZIALI DAI	1
AREA RICERCA SANITARIA	RICERCA SANITARIA E SUPPORTO RIC. SAN.	PROG. DIP. IN MED. LABORATORIO TRERE'	2
		SS GRANT OFFICE	4
		SSD BIOLOGIA E MEDICINA MOLECOLARE	2
		SSD FARMACOLOGIA CLINICA	2
		SSD GENOMICA COMPUTAZIONALE	4
		SSD INSUFF CARDIACHE E TRAP	1
		UOC CLINICAL TRIAL CENTER	17

		UOC EMATOLOGIA	4
		UOC ENDOCRINOLOGIA E PREVENZIONE E CURA DIABETE - PAGOTTO SO	1
		UOC MALATTIE INFETTIVE - VIALE	1
		UOC ONCOLOGIA GINECOLOGICA - DE IACO	1
		UOC SEMEIOLOGIA MEDICA	1
		UOC TRAPIANTO E TERAPIE CELLULARI IN EMATOLOGIA	1
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	AMMINISTRATIVO	UOC AFFARI GENERALI E RAPP. CON UNIVERSITA'	1
		WORKFLOW DELLA RICERCA E SEGRETERIA	1
DIRIGENTE ANALISTA	TECNICO	UOC INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (ICT)	3
DIRIGENTE ARCHITETTO	PROFESSIONALE	UOC PROGETTAZIONE SVILUPPO ED INVESTIMENTI	1
DIRIGENTE BIOLOGO	SANITARIO NON MEDICO	SSD BIOLOGIA E MEDICINA MOLECOLARE	1
		SSD GENOMICA COMPUTAZIONALE	1
		UOC GENETICA MEDICA - ff Turchetti	4
DIRIGENTE DELLE PROFESSIONI SANITARIE	SANITARIO NON MEDICO	SSD COORD. STAFF, PROGRAMMAZ. OPER. PROG. STRAT. AREA ASSIST	1
DIRIGENTE FARMACISTA	SANITARIO NON MEDICO	SS SEGRETERIA COMITATO ETICO AVEC	1
		UOC CLINICAL TRIAL CENTER	2
DIRIGENTE INGEGNERE	PROFESSIONALE	SSD SIST INF PER LA GEST INTEGRATA DATI DI ASSIST E RICERCA	1
		UOC INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY (ICT)	2
DIRIGENTE MEDICO	SANITARIO	UOC GENETICA MEDICA - ff Turchetti	2
		UOC MED.INT.TRAT.GR. INSUF.ORG - MORELLI	1
		UOC MEDICINA LEGALE E GEST. INTEGRATA RISCHIO	1
Totale complessivo			170

Al fine di accompagnare la programmazione triennale nel rispetto dell'evoluzione del quadro normativo e contrattuale relativo all'istituto, rientra nella pianificazione del POLA 2025-2027 anche la predisposizione di una nuova regolamentazione che, come la precedente, avrà valenza in ambito metropolitano. In tale ambito si valuterà anche di evidenziare il giusto ruolo che i Dirigenti svolgono in materia, nella già richiamata logica di change-management, tanto in relazione alla diretta redazione dei progetti e alla formalizzazione dei relativi accordi così come anche evidenziato nella circolare del 29.12.2023 del Ministro del DFP.

La misurazione e valutazione della performance

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

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

- **il livello di digitalizzazione**, in termini di sviluppo, che le Aziende si devono porre come

obiettivo di medio periodo sia in termini di infrastruttura di Rete, che di tecnologia hardware da fornire o mettere a disposizione dei singoli dipendenti, come anche in termini di sicurezza digitale degli applicativi. Il POLA, di conseguenza, in armonia con il Piano Aziendale di Transizione Digitale deve proporre indicatori di valutazione del lavoro agile orientati sui programmi di transizione digitale definiti a livello di sistema più complessivo. In specifico va valutato quanto, a livello di start up iniziale, la dotazione tecnologica e la conoscenza digitale del personale coinvolto è in grado di supportare il lavoro agile e di conseguenza gli obiettivi di periodo che si intendono raggiungere intermini di sviluppo digitale 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 permettere 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;

- **lo sviluppo di 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 in itinere, 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.

Valutazione della performance individuale

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

Pertanto, per il momento si ritiene necessario mantenere tale impianto, articolato nelle tre dimensioni valutative proposte dall'OIV-SSR con la delibera 5/2017 che riguarda 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 isolato.

Il lavoro agile, se non opportunamente gestito, corre questo rischio.

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

Obiettivi individuali

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

La valutazione dei comportamenti e contributi organizzativi

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

Gli impatti esterni ed interni del lavoro agile

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

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

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

Interni all'Azienda:

- riduzione degli infortuni in itinere;
- riduzione del fabbisogno di aree di sosta veicolare nelle sedi aziendali;

- riduzione dei costi di utilizzo dei veicoli aziendali e costi di rimborsi delle trasferte per il mancato spostamento del personale per lo svolgimento di riunioni, formazione, ecc.;
- riduzione dei costi di riscaldamento/raffrescamento, energia elettrica della postazione di lavoro;
- riduzione e ottimizzazione degli spazi e risparmi in termini di utilities.

Esterni all'azienda:

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

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

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

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

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

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

Conclusioni

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

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

L'esperienza condotta sulla base del POLA 2022-2024 ha portato ad un buon livello di utilizzo del lavoro da remoto fino ad una stabilizzazione dello stesso all'interno dell'organizzazione aziendale.

A seguire si riportano i dati relativi al numero di giornate svolte in modalità agile nell'intero anno 2024, con indicazione specifica del numero dei giorni di lavoro agile effettuati, quelli lavorati e quelli lavorativi in relazione alla tipologia di personale e all'area contrattuale di riferimento (comparto o dirigenza).

TABELLA Totale di giorni di lavoro agile nell'anno 2024 in rapporto a giorni lavorati e giorni lavorativi

Tipologia dipendente	gg lavoro agile	gg lavorati	gg lavorativi
COMPARTO	6835	21728	37452
AMMINISTRATIVO	3358	11534	19344
RICERCA SANITARIA E SUPPORTO RIC. SAN.	1316	5456	8615
SANITARIO	947	1315	3340
TECNICO	1214	3423	6153
DIRIGENZA	644	4040	6393
AMMINISTRATIVO	26	383	506
PROFESSIONALE	66	961	1475
RICERCA SANITARIA E SUPPORTO RIC. SAN.	4	214	262
SANITARIO	85	341	557
SANITARIO NON MEDICO	405	1733	2834
TECNICO	58	408	759
Totale complessivo	7479	25768	43845

Si riportano, altresì i dati aggregati in relazione al personale del comparto e a quello della dirigenza con indicazione del genere delle lavoratrici/lavoratori che hanno avuto contratti di smart working attivi nell'anno 2024.

TABELLA Totale di giorni di lavoro agile nell'anno 2024 in rapporto a giorni lavorativi suddivisi per genere

	Genere	Dipendenti che hanno usufruito di giorni di lavoro agile	gg di lavoro agile effettuati nell'anno	gg lavorativi dell'anno
COMPARTO	F	126	5216	30925
	M	28	1619	6527
COMPARTO Totale		154	6835	37452
DIRIGENZA	F	16	419	4108
	M	9	225	2285
DIRIGENZA Totale		25	644	6393
Totale complessivo		179	7479	43845

GRAFICO Totale di giorni di lavoro agile nell'anno 2024 per contratto e genere



I dati riportati evidenziano un buon livello di utilizzo dell'istituto con una prevalenza nell'ambito del personale del comparto e nel genere femminile nel quale, evidentemente ancora oggi prevale l'esigenza di bilanciare i tempi di vita con quelli di lavoro (ciò anche se si deve comunque considerare che nel personale del comparto vi è ancora una prevalenza del genere femminile).

Questi dati pertanto confermano la necessità di procedere con gli obiettivi prefissati nel piano di sviluppo POLA 2025-2027 ed in particolare della necessità di porre in essere azioni che conducano ad un effettivo cambio culturale in modo che l'attività lavorativa svolta in modalità agile sia generalmente riconosciuta come una modalità alternativa di svolgimento rispetto a quella in presenza che, se fondata su progetti organizzativi ragionati ed evoluti può portare ad una maggiore efficienza della prestazione stessa, percepita dall'utenza come di maggiore qualità e utile al benessere del singolo lavoratore nonché a quello organizzativo.