



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



PIANO
ORGANIZZATIVO
DEL LAVORO
AGILE

Aggiornamento **2023-2025**



Sommario

1. PREMESSA.....	3
2. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO	5
2.1 MODALITA' ATTUATIVE.....	9
2.2. MAPPATURA ATTIVITA'	10
3. PROGRAMMA DI SVILUPPO DL LAVORO AGILE SULLA BASE DELLE CONDIZIONI ABILITANTI	29
3.1. INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA.....	29
3.2. INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE.....	29
3.3 INDICATORI DI SALUTE DIGITALE	30
3.4. INDICATORI DI SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	31
4. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	34

1. PREMESSA

Il decreto-legge n. 80/2021 *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”*, all'art. 6 ha introdotto una importante novità per l'attività di pianificazione della Pubblica Amministrazione che, pur originata dalla situazione contingente legata all'attuazione degli investimenti di cui al PNRR, ha assunto carattere strutturale e permanente. L'obiettivo della innovazione normativa è quello di semplificare gradualmente, ma al contempo coordinare, nella prospettiva degli obiettivi di performance aziendale, in un panorama che veda al centro dell'attenzione la massimizzazione del valore pubblico, i principali atti di programmazione pubblici, ovvero: piano della performance; piano per la prevenzione della corruzione e la trasparenza; piano fabbisogno personale; **piano organizzativo del lavoro agile** e piano delle azioni positive. La Giunta regionale – giusto rinvio alla competenza regionale di cui all'art. 7 bis del decreto legge n. 80/2021, come modificato dal decreto legge n. 36/2020, convertito con legge n. 79/2022 con deliberazione n. 1299 del 01/08/2022 *“Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) per le Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Regionale - prime indicazioni”* - ha avviato il percorso di progressivo adeguamento alle nuove disposizioni in forza della competenza disposta e riservata dalla norma del predetto comma 7 bis. Con delibera aziendale n. 183 del 20.10.2022 è stato pertanto dapprima adottato il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) triennio 2022-2024 di prima attuazione, redatto quindi secondo le indicazioni della DGR n. 1299/2022, quale documento ricognitorio dei piani coinvolti e adottati a livello aziendale, destinati a costituire le specifiche sezioni del PIAO secondo lo schema previsto dal decreto del dipartimento della Funzione Pubblica n. 132/2022, al fine di dare evidenza ed organicità di lettura all'attività di pianificazione integrata aziendale.

Ciò premesso, si evidenzia che il presente Piano Organizzativo del Lavoro Agile costituisce un apposito allegato del PIAO 2023-2025 e fa seguito, con aggiornamento annuale, al precedente omonimo documento aziendale riferito al triennio 2021-2023, adottato con delibera n. 128 del 28.07.2021 - che si richiama integralmente nei suoi contenuti.

Il Piano si integra con il ciclo della performance nel rispetto di quanto previsto dall'art. 10, comma 1, lett. a, del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dalle Linee guida per la predisposizione del piano integrato di attività e organizzazione nelle Aziende e negli enti del sistema sanitario regionale, adottate con delibera RER n. 990 del 19 giugno 2023, e dalle Linee guida approvate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con decreto del 9 dicembre 2020., ai sensi dell'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4 bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. decreto rilancio), convertito con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

La Struttura del documento segue pertanto le indicazioni metodologiche di cui alle suddette Linee guida - fornite al fine di supportare le Pubbliche Amministrazioni nel passaggio dalla modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria - nelle quali assume rilievo, nell'ambito della programmazione, ovvero delle modalità di sviluppo e attuazione del lavoro agile, la valorizzazione del tema della misurazione e valutazione della performance quale ruolo strategico per la implementazione nell'amministrazione di tale modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa – art. 14, legge 7 agosto 2015, n. 124, che per la prima volta ha introdotto il lavoro agile nel nostro ordinamento. Ciò posto, è evidente, comunque che il sistema di valutazione e misurazione di performance individuale è

unico e prescinde dalle modalità in cui è resa la prestazione, ovvero in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista. Pertanto, nonostante, secondo le linee guida suddette, vi siano degli indicatori ad hoc per il lavoro agile, questi devono intendersi omogenei rispetto alle linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica n. 1/2027 e n. 2/2017.

2. LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Come noto, lo Smart Working ha avuto un ruolo cruciale durante l'emergenza pandemica Covid-19, permettendo di salvaguardare sia la funzionalità dell'erogazione dei servizi, sia la salute delle persone, non solo con riferimento al personale dipendente dell'Azienda, ma anche agli utenti.

Da strumento emergenziale, il lavoro agile è divenuto, però, via via, una vera e propria modalità organizzativa per rendere la prestazione lavorativa, consentendo di:

- + diffondere una cultura del lavoro orientata al raggiungimento degli obiettivi con una maggiore autonomia organizzativa e flessibilità**
- + rafforzare gli aspetti di valutazione delle performance individuali e organizzative**
- + valorizzare le competenze dei lavoratori e migliorare il benessere nella gestione del lavoro mediante conciliazione dei tempi di vita e lavoro**
- + promuovere gli aspetti di inclusione lavorativa per chi versa in condizioni di fragilità temporanea o permanente**
- + contribuire alla realizzazione della semplificazione amministrativa promuovendo la digitalizzazione e la trasparenza**
- + contribuire alla tutela dell'ambiente e in genere allo sviluppo sostenibile del territorio riducendo i consumi e la mobilità giornaliera**

Il percorso di implementazione del Lavoro agile è stato avviato con adesione al progetto VeLA "Veloce, Leggero, Agile- Smart Working per la PA", coordinato dalla Regione Emilia-Romagna.

Ad oggi il livello di implementazione quantitativa in riferimento al personale abilitato e ai giorni di Smart Working usufruiti nel 2022 è come da tabella sottoriportata.

Descrizione Contratto	Descrizione Mansione	Numero dipendenti che hanno usufruito dello Smart Working	Giorni usufruiti di Smart Working
Comparto			
	COLLAB. PROF. SANIT.SENIOR-PERS.INFERMIERISTICO	1	6
	PERSONALE INFERMIERISTICO SENIOR AD ESAUR.	1	2
	COLLAB. PROF. SANIT.SENIOR-INFERMIERE	1	27
	INFERMIERE SENIOR AD ESAUR.	2	117
	COLLAB.PROF. SANIT.-INFERMIERE	1	30
	INFERMIERE	5	327
	OSTETRICA/O	1	4
	TECNICO SANITARIO DI LABORATORIO BIOMEDICO	1	5
	TECNICO SANITARIO DI RADIOLOGIA MEDICA	1	24
	TECNICO FISIOPATOLOGIA CARDIOC.E PERFUSIONE CARDIOVASCOLARE	2	141
	ASSISTENTE TECNICO	3	53
	ASSISTENTE TECNICO-GEOMETRA	1	5
ASSISTENTE TECNICO-PI TERMOTECNICO	1	2	

ASSISTENTE TECNICO-PROGRAMMATORE	7	348
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO	5	99
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.TECNICO-BIOTECNOLOGO	1	1
COLLABORAT.TECNICO PROFESS./SETT.INFORMATICO	9	547
COLL.TECNICO PROFESS./SETT.PROFESS.- AREA INFORMATICA	2	53
OPERATORE TECNICO	1	181
OPERATORE TECNICO-CENTRALINISTA CON FUNZIONI DI CUSTODIA	1	1
AUSILIARIO SPEC.ADDETTO AI SERVIZI TECNICO ECONOMAL AD ESAUR	1	210
COLLABORAT.TECNICO PROFESS.SENIOR/SETT.TECNICO AD ESAUR.	1	12
COLLABORAT.TECNICO PROFESS.SENIOR/SETT.INFORMATICO AD ESAU.	1	48
OPERATORE TECNICO SPECIALIZZATO- ADDETTO ALL'ASSISTENZA	1	25
COLLAB.AMMINISTR.- PROFESS./SETT.AMMINISTR.	28	716
COADIUTORE AMMINISTRATIVO	2	218
ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	63	1887
COLLAB.AMMINISTR.- PROFESS.SENIOR/SETT.AMMINISTR. AD ESAU.	3	82

	COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	4	154
	OPERATORE SOCIO SANITARIO	3	103
Dirigenza medica	DIRIGENTE MEDICO-MEDICINA DI EMERGENZA URGENZA	2	47
	DIRIGENTE MEDICO-MEDICINA FISICA E RIABILITAZIONE	1	146
	DIRIGENTE MEDICO-NEUROLOGIA	1	1
	DIRIGENTE MEDICO-UROLOGIA	1	21
	DIRIGENTE MEDICO-ANESTESIA E RIANIMAZIONE	2	153
	DIRIGENTE MEDICO-MEDICINA LEGALE	1	40
	DIRIGENTE MEDICO-DIREZ. MED. PRESID. OSPED.	1	39
Dirigenza PTA	DIRIGENTE FARMACISTA-FARMACIA OSPEDALIERA	1	83
	DIRIGENTE BIOLOGO-EPIDEMIOLOGIA	1	10
	DIRIGENTE PSICOLOGO-PSICOLOGIA	1	12
	DIRIGENTE ANALISTA	4	152
	DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	6	157
	TOTALE COMPLESSIVO	176	6289

2. 1 MODALITA' ATTUATIVE

L'Azienda, sulla base delle disposizioni normative nazionali - in primis, la legge 22 maggio 2017, n. 81, recante *"misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato"* - ha fornito apposite indicazioni operative al personale impiegato, volte a implementare e favorire il lavoro agile come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

In particolare, con nota AOU 31339/21, disposta a seguito del DPCM del 23 settembre 2021 e del successivo DM dell'8 ottobre 2021, sono state fornite al personale dell'Azienda delle indicazioni operative per la gestione omogenea dell'istituto del lavoro agile secondo le nuove disposizioni regolamentari suddette, esplicitando la subordinazione dell'autorizzazione allo svolgimento dell'attività lavorativa in SW alla definizione di un accordo individuale. Questo ha reso necessario che ogni Servizio procedesse a:

- ✓ effettuare una valutazione interna e immediata dell'utilizzo effettivo del lavoro agile da parte dei lavoratori;
- ✓ effettuare un censimento degli operatori per i quali fosse opportuno e funzionale anche alle esigenze organizzative del servizio, mantenere il lavoro agile, con formalizzazione dell'accordo individuale;
- ✓ organizzare le attività del Servizio attraverso la compilazione del **Piano operativo delle Attività** con apposite mappature.

Con Regolamento aziendale condiviso con le Organizzazioni sindacali, adottato con delibera n. 210 del 30.11.2021 sono state, in seguito, disciplinate le modalità operative del lavoro agile, con:

- ✓ definizione del contenuto e delle condizioni dell'accordo individuale - quali, ad esempio, come anche precisato dalla Contrattazione Collettiva Nazionale, la compatibilità con le esigenze organizzative e gestionali del servizio della propria struttura - ai sensi dell'art. 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81;
- ✓ apposito schema-tipo dell'accordo individuale.

L'Azienda si è posta l'obiettivo di favorire e valorizzare l'istituto che, come esplicitato meglio nel paragrafo precedente, produce dei risvolti molto positivi, incentivando, da un lato, la produttività aziendale e, dall'altro, promuovendo ragionevolmente la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, riducendo, al contempo, la mobilità quotidiana, con notevoli benefici per lo stato di salute dell'ambiente, in termini di risparmio energetico, inquinamento dell'aria e inquinamento acustico.

In particolare, al fine di valorizzare l'istituto di cui trattasi, la Direzione Amministrativa ha tenuto vari incontri con i dirigenti, responsabili delle Strutture, per diffondere e sensibilizzare la cultura di tale modalità di lavoro, quale arricchimento e innovazione, da ultimo anche con nota AOU n. 11128 del 7.04.2023.

2.2. MAPPATURA ATTIVITA'

Al fine di individuare analiticamente le attività che possono essere svolte in modalità agile, tutti i Servizi amministrativi aziendali sono stati coinvolti nella ricognizione e aggiornamento del lavoro che può essere svolte in modalità agile. Tale ricognizione è effettuata annualmente, con lo scopo altresì di presidiare eventuali mutamenti nei processi lavorativi che a seguito dello Smart Working abbiano subito mutamenti organizzativi e/o di digitalizzazione/miglioramenti tecnologici.

	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività alternabili in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
CONTROLLO DI GESTIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Incontri di pianificazione strategica Direzione - Incontri di Negoziazione e Revisione di Budget - Supporto alle Unità Operative per monitoraggio andamento obiettivi budget - Incontri RDD - Comitati di Dipartimento, Staff DA e DS 	Percorso di budgeting	1	<p>La mappatura delle attività e l'aggiornamento degli obiettivi individuali è stata effettuata con incontri individuali condotti fra il 13 e il 23 febbraio 2023. Nelle giornate di Smart Working i telefoni fissi degli uffici sono deviati sui cellulari privati, senza blocco orario. Tutti i componenti del gruppo sono attivi con VPN e profilo Skype privato, con coordinamento giornaliero di gruppo in videoriunione. E' prevista la presenza fisica di non più di due persone in servizio nello stesso ufficio, per evitare situazioni di mancato rispetto del distanziamento.</p>
		Sistema di reporting (<i>alimentazione, aggiornamento e manutenzione applicativi Suite CdG</i>)	1	
		Valutazione della Performance (<i>Organizzativa e Individuale</i>)	1	
	Allineamento Gruppo Lavoro AOU/AUSL/fornitore esterno per implementazione GAAC	Gestione mensile Contabilità Analitica (caricamenti, conciliazione e controlli base dati)	1	
		Sviluppo progetto CoAn / beni e servizi extra sanitari	1	
		Sviluppo e rilascio cruscotto Costo del Personale	1	
	- Incontri strategici di pianificazione e monitoraggio (NAC e Staff DRG)	Controlli Esterni AUSL	2	

- Recupero cartelle cliniche cartacee in reparto per controlli interni o esterni AUSL	Controlli Casistica Covid	1
	Analisi e Supporto Codifica, Controlli Interni, Libera Professione, Rientro, Controllo e Appropriatezza SDO	2
Stampa e scansione materiale cartaceo archiviato o in arrivo con posta cartacea	Gestione Mobilità Sanitaria e Contestazioni AUSL	1
	Flussi informativi Regionali e Ministeriali	1
	Coordinamento Organismo Aziendale di Supporto (OAS)	1
Fase progettuale di confronto e <i>brain storming</i>	Sviluppo Software e Soluzioni Informatiche e Organizzative di Supporto alle Decisioni	
TOTALE AUTORIZZAZIONI		14

SERVIZIO PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE - RELAZIONI SINDACALI	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
	partecipazione ad incontri con Organizzazioni Sindacali, Organismi Paritetici, CUG.	Relazioni Sindacali Segreteria, predisposizione documenti e registrazione dati in Gedap	2	
	partecipazioni ad attività di lavoro di gruppo da svolgersi in presenza con i referenti aziendali di competenza per: attuazione di direttive regionali e/o aziendali; elaborazione proposte/documenti, incontri per aggiornamento e analisi delle misure di prevenzione.	Predisposizione documenti e regolamenti e attività di controllo mediante sistemi informatici	1	
	TOTALE AUTORIZZAZIONI		3	

AFFARI GENERALI E ORGANIZZAZIONE	Attività da rendere prevalentemente in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
	Segreteria di direzione (1 giorno a rotazione su 6 operatori)	Ufficio legale	2 operatori per 2 gg a settimana	
	Servizio protocollo	Atti deliberativi e cartelle cliniche	2 operatori a tempo pieno	
	Cartelle cliniche per urgenze	Recupero crediti	1 operatore per 1 g a settimana	
	Giro posta	Convenzioni fuori rete formativa	1 operatore 2 gg a settimana	
	TOTALE AUTORIZZAZIONI		12	

SERVIZIO UNICO GESTIONE GIURIDICA DEL PERSONALE	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni SUGGP (AUSL+AOU)	Numero autorizzazioni personale AOU Modena
	Attività segreteria commissioni concorsi	Valutazioni titoli - concorsi	2	1
	Sottoscrizione contratti individuali di lavoro	Comandi e incompatibilità	2	1
		Rapporti con università	1	1
		Assunzioni personale dipendente	5	2
		Dotazione organica	3	0
		Stato matricolare	3	2
	TOTALE AUTORIZZAZIONI			16

SERVIZIO UNICO GESTIONE ECONOMICO OPERATIVA DEL PERSONALE	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero autorizzazioni	Note	
	rilascio badge	gestione trattamento economico universitari e sistema incentivante	2		
	passaggio variabili	gestione presenze	3		
	trasmissione file sepa in tesoreria	gestione previdenziale	1		
		gestione trattamento economico	3		
	TOTALE AUTORIZZAZIONI SUGEOP			9	
	DIPENDENTI SUGEOP AOUMO			14	

SERVIZIO TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
	Assistenza tecnica Hardware (PC, Stampanti, ...)			
	Spostamento HW (PC, stampanti) per traslochi			
	Interventi manutenzione su apparati di rete			
	Interventi di manutenzione su HW sala server			
	Coordinamento interventi distribuzione HW			
	Assistenza tecnica apparati fonia			
	Spostamento apparati fonia per traslochi			
	Predisposizione nuovi apparati fonia da distribuire			
	Presidio Datacenter e coordinamento Datacenter			

Gestione terminali per gestione accessi		
	Assistenza remota telefonia cellulare	1
	Segreteria e supporto amministrativo gestione contratti	2
	Assistenza sistemistica e SW applicativi aziendali, amministrativi e sanitari	12
	Coordinamento attività ditta incaricata gestione interventi rete fonia	2
Direzione servizio verso esterno	Direzione servizio verso interno e direzione settori	4
	Attività di presidio SW da parte dei fornitori dei SW aziendali	6
TOTALE AUTORIZZAZIONI		27

POLA 2023-2025 AOU Modena					
SERVIZIO COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note	
	Attività di stampa e affissione segnaletica	Attività Urp - gestione reclami, elogi e segnalazioni	8 (6 Urp più Ufficio Stampa *, Responsabile*)		
	Progettazione grafica	Presidio Comunicazione * interna ed esterna,			
		Ufficio Relazioni con la Stampa e i Media			
		Sito internet e intranet gestione social			
		Mantenimento e aggiornamento rapporto con associazioni di volontariato - CCM e PUV			
	TOTALE AUTORIZZAZIONI			8	

Servizio Bilancio e Finanze	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
	Smistamento posta cartacea	tutte le altre	12	
	Verifica adempimenti fiscali			
	Stesura bilanci e monitoraggi infrannuali			
	Predisposizione reportistica varia verso organi di controllo			
	TOTALE AUTORIZZAZIONI			12

Servizio Unico Acquisti e Logistica	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
	Magazzino economale			
	Ufficio acquisti *		1	
		Segreteria	2	
		Procedure	8	
		Controlli	4	
		Servizi	1	
	TOTALE AUTORIZZAZIONI			15

Servizio Formazione Ricerca e Innovazione	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
	Coordinamento attività con il Direttore del Servizio			
	Gestione del personale in smart working			
	Attività di Segreteria			
	AREA FORMAZIONE		3	
		Progettazione attività di formazione strategica, predisposizione Piano Formativo Aziendale (PAF) e Rapporto Annuale di Formazione (RAF) e invio in ReR		
		Implementazione e aggiornamento dei dossier formativi di gruppo (come da delibera Commissione Nazionale per la Formazione Continua 14/12/2017 e smi). Iscrizioni corsi FAD e gestione piattaforme e learning (SELF, OPENWORK, ELLABER), Accreditemento FSC e consuntivi formazione residenziale		

	Sostegno psicologico per professionisti AOU (se effettuato in presenza)	Progettazione di attività di formazione-intervento, di Sportello per la prevenzione dei rischi psicosociali e promozione del benessere organizzativo
		Suddivisione budget formazione di dipartimento e di SS sulla base dei criteri identificati dalla Direzione Aziendale.
		Gestione amministrativo-contabile dei corsi interni ed esterni (attestazioni di partecipazione ed ECM, attestazione docenze, inserimento del corso in curriculum e stato matricolare). Gestione piattaforma GAAC per liquidazione docenti e fornitori, inserimento anagrafe delle prestazioni PerlaPA.
		Gestione dei corsi svolti presso altre Aziende (concessione anticipi di cassa, pagamento iscrizioni, verifica documentazione, inserimento a stato matricolare e ore a cartellino, controllo budget, richieste di rimborso, rendicontazioni). Gestione cumulo ore della quota di orario settimanale dei dirigenti per attività non assistenziali
		Risoluzione delle problematiche legate alla gestione dell'albero dei validatori per la parte della formazione "Portale >Configurazione Responsabili Aziendali" e controllo afferenze. Attuazione dell'iter previsto per l'ammissione dei frequentatori volontari.

	Preparazione e invio KIT ai Referenti Scientifici. Prenotazione occupazionale aule Aziendali, UniMORE (Aula CS1.2, CS1.3), Aule di Via Santi, 14.		
AREA RICERCA		14	
Pianificazione e gestione operativa attività di ricerca e sperimentazioni cliniche con fase di Istruttoria rilascio Nulla osta Aziendale	Predisposizione di atti amministrativi e di provvedimenti di competenza del Direttore del Servizio		
	Gestione attività propria dell'Area Ricerca attraverso l'utilizzo della posta elettronica		
	Aggiornamento piattaforma per la gestione della trasparenza in sperimentazione		
	Elaborazione di Istruttorie		
Gestione dell'impatto aziendale delle sperimentazioni cliniche	Valutazione dell'impatto aziendale (Fattibilità) di studi clinici e gestione delle relative istruttorie		
	Interfaccia e collaborazione con le figure coinvolte; supporto scientifico e metodologico nella presentazione degli studi clinici		
	Riscontro telefonico e via mail a promotori/CRO/PI/study coordinator, relativamente a richieste inerenti studi ed emendamenti		

	Aggiornamento della tabella contenente lo stato di avanzamento delle istruttorie		
	Verifica della completezza delle informazioni inerenti agli studi presenti su piattaforma Sirer		
Finalizzazione istruttorie	Attività di Negoziazione e stipula dei contratti		
	Supporto relativo ad aspetti legali rispetto a studi e sperimentazioni cliniche		
	Gestione economica "fondi finalizzati": contabilizzazione costi e ricavi, monitoraggio, rendicontazioni e chiusure;		
	Gestione Contabile delle Sperimentazioni cliniche: acconti, avanzamenti, liquidazioni e chiusure		
	Richieste fatture e note di credito e relativo caricamento nei gestionali aziendali		
	Analisi dei budget delle sperimentazioni		
	Gestione richieste di utilizzo fondi Prgt da parte dei PI		

	Funzioni di interfaccia con le Unità Operative di fase I dipartimentali nell'ottica di accrescere i livelli di sicurezza e di benessere dei soggetti che partecipano alle sperimentazioni (pazienti), nonché favorire la corretta conduzione dello studio		
	Attività di supporto organizzativo e metodologico agli Sperimentatori Principali/Collaboratori in merito a tutte le fasi degli studi clinici no profit		
	Gestione degli applicativi aziendali e delle Autorità Competenti da remoto per il relativo iter autorizzativo		
	Stesura di nuove procedure aziendali		
SEGRETERIA DEL COMITATO ETICO AVEN		3	
Ritiro di eventuale corrispondenza inviata in cartaceo. È stata data con anticipo ai promotori l'informazione di inviare tutto in elettronico a tutte le Segreterie (prassi di fatto già richiesta anche prima dell'emergenza) e la stessa informazione è stata pubblicata anche sul sito internet/intranet del CE, ma potrebbe arrivare ancora materiale cartaceo.	Protocollazione posta in entrata e in uscita, istruttoria di studi, emendamenti ed usi compassionevoli, attività di consulenza, gestione fatturazioni pagamenti fee, stesura verbali del post seduta telematica (10 marzo) e preparazione seduta telematica del 24 marzo. In sostanza tutte le attività.		
SUPPORTO STATISTICO/METODOLOGICO ALLA RICERCA CLINICA		2	

	Supporto metodologico su pianificazione progetti di ricerca	Supporto statistico metodologico su pianificazione progetti di ricerca		
		Supporto statistico su analisi dei dati		
	SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITA'		8	
		Gestione degli aspetti amministrativo-contabili di tutti i corsi di Laurea in Convenzione, dei corsi di riqualificazione professionale e delle convenzioni per i tirocini in collaborazione con il Servizio Segreteria Generale		
		Collaborazione con l'Ufficio Rapporti con il SSN dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia per il monitoraggio della rete formativa delle Scuole di Specialità, inserimento e verifica periodica dei dati assistenziali;		
		Organizzazione dei tirocini dei Medici di Medicina Generale in Formazione presso l'AOU di Modena in collaborazione con l'AUSL		
	Videoregistrazione delle attività di laboratorio didattico.	Comunicazioni e contatti con gli studenti del Corso di Laurea		

	Preparazione dell'esame di laurea per la seduta straordinaria.	Comunicazioni e contatti con i docenti dei CdL per garantire la didattica a distanza.		
	Supporto a docenti per la videoregistrazione delle lezioni.	Aggiornamento del sito web del CdL.		
	Svolgimento di esami.	Preparazione e videoregistrazione di lezioni a distanza.		
		Revisione della letteratura per la preparazione dei laboratori didattici		
		Correzione dei piani di assistenza elaborati dagli studenti in tirocinio.		
		Pianificazione dei tirocini.		
		Gestione e organizzazione a distanza delle attività a scelta.		
		Analisi di dati raccolti per le tesi e preparazione di report.		
	TOTALE AUTORIZZAZIONI		30	

Servizio Attività amministrative Ospedaliere	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note
	Semplificazione e digitalizzazione	Gestione della parte amministrativa delle richieste di firma remota da parte dei professionisti AOU	3	
	Attività amministrativa ospedaliera di supporto all'assistenza nei reparti/servizi/laboratori	Prenotazioni e informazioni telefoniche all'utenza	4	
	Supporto alle attività sanitarie necessarie: attività amm.va presso COM, Anatomia Patologica, Laboratori e altre UU.OO. impegnate in emergenza (ad es. Malattie infettive, Terapia intensiva)	Gestione pazienti oncologici: telefonate all'utenza, prenotazioni di indagini di diagnostica, prenotazioni prime visite e controlli	4	
	Attività amministrative di supporto all'attività sanitaria: prenotazioni sportelli QUI FACILE - CIP e call center, gestione percorsi in urgenza, informazioni all'utenza	Attività di Backoffice - agende istituzionali: gestione presa in carico, gestione prenotazione e telefonate agli utenti	13	
	Attività amministrative di supporto all'attività sanitaria: UFFICIO AGENDE	Attivazione /Gestione/Manutenzione /Percorsi Ambulatoriali - Apertura calendari	1	
	Rilevazione ricoveri		0	

Rilevazione attività ambulatoriali	Supporto alla rilevazione dell'attività ambulatoriale. Analisi e completamento della registrazione delle prestazioni. Controlli sull'applicativo aziendale Auriga delle prestazioni erogate. Gestione dei lotti per la trasmissione delle certificazioni mediche di pronto soccorso all'Inail con la nuova procedura digitalizzata con SPID (ex d.lgs. 82/2005 e ss.mm.ii.).	4
Gestione pazienti stranieri		0
Contabilità e liquidazioni Lp	Gestione pratiche LP ricovero (preventivi, gestione e chiusura pratiche), gestione anagrafiche, pratiche assicurative	3
Recupero ticket	Attività backoffice: verifica pratiche di recupero per invio massivo.	3
LP: gestione autorizzazioni, formazione professionisti, supporto alla direzione e ai servizi	Back-office Libera Professione ambulatoriale	4
Attività di organizzazione e supporto alla Direzione e al personale presente, gestione urgenze	Attività di direzione e coordinamento trasversali	10
TOTALE AUTORIZZAZIONI		49

Servizio Integrazione Tecnico Amministrativa Ospedali	Attività indifferibili da rendere in presenza	Attività in smart working	Numero complessivo autorizzazioni	Note	
	Gestione concessione sesamo: Direzione operativa del servizio di sterilizzazione strumentario chirurgico				
		Gestione concessione Sesamo: riscontro rendicontazioni, tenuta contabilità, processo di liquidazione fatture	3		
		Gestione convenzioni attive / passive	1		
		Direzione e coordinamento attività del servizio	1		
	TOTALE AUTORIZZAZIONI			5	
TOTALE COMPLESSIVO STRUTTURE			200		

3. PROGRAMMA DI SVILUPPO DL LAVORO AGILE SULLA BASE DELLE CONDIZIONI ABILITANTI

Dal 2021 l'Azienda monitora lo stato di avanzamento dell'organizzazione del lavoro agile secondo gli indicatori abilitanti di tale modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, di cui alle specifiche linee guida approvate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con decreto del 9 dicembre 2020. Inoltre, ai fini della rilevazione di eventuali criticità nella percezione dell'organizzazione e dell'esecuzione del lavoro in modalità agile, l'Azienda ha proceduto ad attuare un'apposita indagine con somministrazione di un questionario anonimo secondo la traccia sviluppata dal progetto VeLA Emilia-Romagna e rilasciata all'interno del Kit di Riuso delle Aziende aderenti al progetto.

3.1. INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA

La salute organizzativa concerne l'adeguatezza dell'organizzazione dell'Azienda rispetto all'introduzione del lavoro agile. Ciò va inteso anche come miglioramento del clima organizzativo.

<i>Indicatori</i>	<i>Risultato al 31.12.2022</i>	<i>Fase di sviluppo: avvio/intermedio/avanzato</i>
COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE	PRESENTE	AVANZATO
MONITORAGGIO DEL LAVORO AGILE	PRESENTE	INTERMEDIO
HELP DESK INFORMATICO DEDICATO AL LAVORO AGILE	PRESENTE	AVANZATO

3.2. INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE

Lo sviluppo del lavoro agile come modalità di esecuzione della prestazione lavorativa richiede tra le altre, adeguate competenze e direzionali (quali capacità di programmazione, coordinamento, e valutazione dell'uso delle tecnologie digitali) e del personale con particolare riferimento alla rilevazione dei bisogni formativi. A questo fine le Pubbliche Amministrazioni assicurano adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza, da valutarsi ai fini della performance (art. 263, comma 3, decreto-legge n. 34/2020).

Nel corso del triennio, l'Azienda verificherà i bisogni formativi, assicurando idonei percorsi di aggiornamento allo scopo di implementare:

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

<i>Indicatori</i>	<i>Risultato al 31.12.2022</i>	<i>Fase di sviluppo: avvio/intermedio/avanzato</i>
COMPETENZE DIREZIONALI: % di dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	Da avviare nel 2023	AVVIO
COMPETENZE DIREZIONALI: % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	Da implementare	INTERMEDIO
COMPETENZE ORGANIZZATIVE: % di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	Da avviare nel 2023	AVVIO
COMPETENZE DIGITALI: % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno*	101	AVANZATO
COMPETENZE DIGITALI: % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	AVANZATO

*N. DI CORSI TERMINATI NEL PROGRAMMA SYLLABUS DAI 199 UTENTI AOUMO CHE SI SONO REGISTRATI SUL SITO SYLLABUS DEL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA.

3.3 INDICATORI DI SALUTE DIGITALE

L'efficace sviluppo del lavoro agile non può prescindere dall'adozione di adeguate tecnologie che lo rendano concretamente attuabile. Esso inoltre rappresenta uno degli importanti tasselli per la realizzazione della PA digitale. La tecnologia digitale ad oggi disponibile, oltre a garantire una maggiore flessibilità nell'esecuzione della prestazione lavorativa consente di fornire supporto nello Smart Working garantendo il raggiungimento degli obiettivi di performance aziendali anche mediante gruppi di lavoro virtuali.

Soprattutto nella fase di avvio dello Smart Working, per fronteggiare l'emergenza pandemica da Covid-19, l'Azienda ha messo in atto con tempistiche veloci e a costi ridotti la possibilità per i lavoratori di utilizzare PC personali mediante configurazione e accesso in modalità VPN cifrata alla rete aziendale e al proprio PC di postazione lavorativa.

<i>Indicatori</i>	<i>Risultato al 31.12.2022</i>	<i>Fase di sviluppo: avvio/intermedio/avanzato</i>
Numero PC per Lavoro Agile****	70	AVANZATO
% di lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati****	100%	AVANZATO
Sistemi VPN*	420	AVANZATO
INTRANET**	100%	AVANZATO
Sistemi di Collaboration (es. documenti in cloud)	PRESENTE, NEXTCLOUD	AVANZATO
% di applicativi consultabili in lavoro agile*****	100%	AVANZATO
% banche dati consultabili in lavoro agile*****	100%	AVANZATO
% firma digitale tra i lavoratori agili***	100%	AVANZATO

* PARI AL N. DI LAVORATORI AGILI AUTORIZZATI

**% LAVORATORI AGILI CHE ACCEDONO ALLA INTRANET

***NON TUTTI I DIPENDENTI HANNO LA FIRMA DIGITALE, MA TUTTI I DIPENDENTI CHE HANNO LA FIRMA DIGITALE LA POSSONO UTILIZZARE ANCHE IN SMART WORKING

****I DIPENDENTI CHE FANNO SMARTWORKING O SONO DOTATI DI PC AZIENDALE O SONO DOTATI DI PC PERSONALE. TUTTI DISPONGONO DI CONNESSIONE INTERNET DA CASA PER COLLEGARE PC A CASA AL PC DELL'UFFICIO VIA VPN

*****SONO I PC PORTATILI FORNITI DALL'AZIENDA A CHI NON HA UN PC PERSONALE DA POTER UTILIZZARE.

*****DAL MOMENTO CHE DAL PC DI CASA CI SI COLLEGA AL PC IN UFFICIO, TUTTI GLI APPLICATIVI UTILIZZABILI E TUTTE LE BANCHE DATE CONSULTABILI DALL'UFFICIO POSSONO ESSERE CONSULTATE ANCHE DA CASA.

3.4. INDICATORI DI SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA

Gli investimenti sostenuti per l'attivazione e l'implementazione dello Smart Working sono stati effettuati, nella quasi totalità, nel corso del 2020 e 2021, mentre nel 2022 la situazione è entrata a regime, con pochissime nuove richieste di Smart working. Permangono i maggiori costi di telefonia legati all'inoltro delle chiamate ai telefoni aziendali verso i telefoni cellulari dei dipendenti in smart working (12.000€/anno). Lo smart working in AOUMO è caratterizzato dall'alto utilizzo di dispositivi personali dei dipendenti (PC, telefono cellulare, connessione Internet). Se per i PC (fissi o portatili) la percentuale di dispositivi personali è del 83%, per quanto riguarda i telefoni cellulari e la connessione alla rete Internet siamo ben oltre il 95% di dispositivi personali, questo in quanto il doppio utilizzo (personale e per lavoro) non comporta, ormai, ulteriori spese rispetto all'uso solo personale, grazie all'utilizzo di tariffe flat (canoni fissi indipendenti dal traffico).

Le modalità di connessione alla rete informatica aziendale sono di due tipologie, una delle quali articolata in due modalità destinate a convergere:

1. la tipologia prevalente (83%) è la connessione di un PC personale al PC di ufficio tramite VPN che garantisce la massima sicurezza informatica con i minori costi sorgenti. Con questa modalità il

dipendente quando si reca in ufficio dispone, comunque, di un PC col quale lavorare e non deve trasportare nessun dispositivo personale.

2. La seconda tipologia di connessione è con PC portatile aziendale 'blindato' (17%), che prevede a sua volta due possibili connessioni VPN:
 - a) connessione al PC fisso dell'ufficio: questa modalità è quella utilizzata all'inizio della pandemia, in quanto più semplice da realizzare. In questa modalità il dipendente non trasporta il PC portatile aziendale nel percorso casa-ufficio perché in ufficio usa il PC fisso al quale si collega da casa. Tuttavia, quando il PC fisso dell'ufficio diventerà obsoleto, non verrà sostituito e verrà modificata la modalità di connessione VPN che diventerà quella descritta al punto 2b).
 - b) connessione diretta ai server aziendali: in questo caso il dipendente potrebbe utilizzare solo il PC portatile aziendale sia a casa che in ufficio. Tuttavia, ancora oggi, la quasi totalità dei dipendenti ai quali è stato assegnato un PC portatile aziendale dispone anche di un PC fisso aziendale, risalente a prima della pandemia. Pertanto, al momento, quando i dipendenti sono in presenza, non trasportano il PC portatile aziendale da casa all'ufficio e viceversa. Come nel caso 2a), quando il PC fisso diventerà obsoleto non verrà sostituito e il trasporto casa-lavoro del PC portatile aziendale diverrà un requisito dello SW.

Nel corso del 2022, la richiesta di un PC portatile aziendale per svolgere lo smart working si è limitata a poche unità, favorito certamente anche da una maggiore disponibilità di PC personali dovuti al ritorno a scuola in presenza degli studenti, coi quali durante le lezioni da remoto nel periodo più acuto della pandemia, spesso era condiviso.

Tre sono i possibili scenari tecnologici che sono stati analizzati nel corso del 2022, anche dal punto di vista economico, come possibili conferme o evoluzioni.

1. Mantenimento dell'uso dei PC personali da casa, progressiva virtualizzazione dei 350 PC fissi ai quali sono collegati i 350 PC personali e sostituzione dei PC fissi con 350 PC Thin Client, per consentire l'accesso al PC virtualizzato quando il dipendente è in presenza. Questo scenario prevede quindi la progressiva eliminazione dei PC fissi ai quali sono collegati i PC portatili aziendali e il passaggio di tutti i PC portatili aziendali a connessione VPN diretta ai server aziendali.
2. Progressiva sostituzione dei 350 PC fissi aziendali con 350 PC portatili aziendali che verranno assegnati ai dipendenti che svolgono smart-working e che dovranno essere utilizzati sia a casa che in sede (in sede abbinati a una docking station e a uno schermo di maggiori dimensioni unitamente a tastiera e mouse esterni).
3. Mantenimento dell'assetto attuale con l'aggiornamento, quando sarà necessario, dei 350 PC fissi ai quali sono collegati i 350 PC personali. Progressiva eliminazione dei PC fissi ai quali sono collegati i PC portatili aziendali e passaggio di tutti i PC portatili aziendali a connessione VPN diretta ai server aziendali.

Dalle analisi compiute, lo scenario 1 con l'introduzione dei Thin Client risulta diventare conveniente oltre le 800 postazioni di smart working, richiedendo un notevole investimento lato server.

Lo scenario 2 è quello più utilizzato nelle imprese che concedono lo smart working. Questa soluzione prevede che i dipendenti non utilizzino più il loro PC. Ha un costo di circa 900€ a postazione (comprensivo degli accessori citati per il desktop in ufficio), che comporta una spesa totale, da ripartire in uno o due

anni, a parità di situazione attuale, di poco più di 300.000€. Tuttavia, non si sono raccolte richieste in questa direzione, forse anche per la necessità di trasportare il PC portatile quando ci si reca sul posto di lavoro.

Lo scenario 3 rappresenta una sorta di mantenimento dello status quo, con un costo complessivo, che viene ripartito in 4-5 anni (i PC fissi attuali sono abbastanza recenti) di circa 175.000.

Ad oggi quindi lo scenario 3 sembra quello più gradito ai dipendenti ed essendo anche quello più economico, verrà applicato fino a quando non emergeranno elementi che portino a una diversa valutazione del rapporto costi/benefici rispetto a quella attuale.

<i>Indicatori</i>	<i>Risultato al 31.12.2022</i>	<i>Fase di sviluppo: avvio/intermedio/avanzato</i>
€ Costi per la formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	0	intermedio
€ investimenti di supporto hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	5000 €	avanzato
€ investimenti in digitalizzazione dei processi, progetti, e modalità di erogazione dei servizi.	0	intermedio

4. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La verifica del lavoro svolto attraverso la modalità di lavoro agile, alla stregua del lavoro in presenza, è a carico del Responsabile di Servizio che verifica l'effettuazione della prestazione concordata con il/la dipendente in smart working.

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

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

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

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

❖ INDIVIDUALI

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

❖ **ORGANIZZATIVA**

+ Efficienza	<i>Economica</i>	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze/anno; stampe/anno; straordinario/anno; ecc.)
	<i>Temporale</i>	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
+ Efficacia	<i>Qualitativa</i>	Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)
		Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)
+ Economicità	<i>Riflesso economico</i>	Riduzione di costi (es. utenze/anno; stampe/anno; straordinario anno; ecc.)