

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena

PIAO 2025-2027

Allegato

Sottosezione Programmazione
dell'organizzazione

Piano Organizzativo Lavoro Agile
(POLA)

Sommario

1.	Premessa	3
2.	La regolamentazione aziendale in materia di Lavoro Agile	4
3.	Criteri per l'accesso e definizione dei piani operativi delle attività(POA)	4
4.	Disciplina e contenuti dell'accordo individuale	5
5.	Soggetti coinvolti nel processo di organizzazione e monitoraggio	8
6.	Riferimenti normativi.....	9
7.	Gli impatti del Lavoro Agile	11
8.	Programma di sviluppo delle modalità di Lavoro Agile e monitoraggio stati di avanzamento.....	12
9.	Dati di utilizzo	12

1. Premessa

Nel più ampio contesto delle politiche regionali di innovazione e qualificazione del SSR, l'Azienda Usl di Modena è da tempo impegnata a sviluppare alcune linee di azione orientate alla valorizzazione e allo sviluppo professionale del personale dipendente, anche attraverso la promozione di modalità organizzative che garantiscano una maggiore flessibilità della prestazione lavorativa, al fine di:

- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- diffondere modalità di lavoro orientate ad una maggiore autonomia e responsabilità professionale promuovendo una cultura orientata ai risultati, più che allo svolgimento di singole attività;
- contribuire alla razionalizzazione della mobilità e conseguente riduzione dell'impatto ambientale attraverso la riduzione degli spostamenti casa-lavoro;
- promuovere e diffondere la trasformazione digitale dei processi organizzativi interessati, allo scopo di migliorare produttività e trasparenza, ridurre tempi e distanze con gli utenti e contribuire al processo di semplificazione amministrativa.

In questo quadro si innesta lo strumento del Lavoro Agile, presente in Azienda a partire dalla c.d. fase emergenziale da marzo 2020 e poi in modalità ordinaria dal 2022. La tematica del Lavoro Agile porta con sé due grandi riflessioni a livello organizzativo: la prima si riferisce all'impatto del Lavoro Agile, sia con riferimento agli investimenti tecnologici che alle modalità di coordinamento e direzione diversi dal tradizionale controllo a vista basato sulla presenza fisica del dipendente; la seconda si riferisce alle dimensioni sociali e relazionali dell'attività lavorativa, da qui la necessità di alternare il Lavoro Agile al lavoro in presenza, per evitare il rischio dell'isolamento domestico dei lavoratori.

A queste si aggiunge l'elemento del graduale superamento delle rigidità tipiche della compresenza spazio-temporale dei lavoratori che richiede lo sviluppo di un contesto diretto a sostenere azioni virtuose di cooperazione e condivisione costante delle informazioni tra i lavoratori, sempre più necessarie per raggiungere gli obiettivi propri di organizzazioni complesse, dinamiche e in continua evoluzione per rispondere ai bisogni del territorio regionale, quali sono le aziende sanitarie.

Su tali basi si sviluppa la programmazione aziendale del Lavoro Agile, delle sue modalità di attuazione e di sviluppo e costituisce una delle sezioni del PIAO Aziendale in coerenza con le linee di indirizzo "Linee guida per la Predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle Aziende ed Enti del SSR" adottate dalla Regione Emilia Romagna e già richiamate nel presente documento.

2. La regolamentazione aziendale in materia di Lavoro Agile

Nel mese di gennaio 2022 ha avuto termine il percorso di confronto con le OO.SS. in merito al Regolamento aziendale sull'istituto del Lavoro Agile (*smart working*), formalizzato con Deliberazione del Direttore Generale n. 19 del 25/01/2022.

Tale regolamento costituisce il presupposto cardine per lo sviluppo del Lavoro Agile in modalità ordinaria a partire dall'anno 2022 in linea con la programmazione e le indicazioni regionali in materia.

Il regolamento disciplina finalità, presupposti, criteri per l'accesso e modalità attuative del Lavoro Agile, di cui il Servizio Sviluppo Organizzativo, Valutazione e Valorizzazione Risorse Umane è referente aziendale.

Nello stesso anno è stato altresì formalizzato con Deliberazione del Direttore Generale n. 370 del 12/10/2022 il primo Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) dell'AUS di Modena per l'anno 2022.

Con Deliberazione del Direttore Generale n. 264 del 31/7/2023 il Piano Organizzativo del Lavoro Agile – è stato formalizzato quale parte integrante del PIAO (Piano integrato di Organizzazione e Attività) 2023 – 2025.

3. Criteri per l'accesso e definizione dei piani operativi delle attività (POA)

Per accedere al Lavoro Agile devono sussistere i seguenti requisiti:

- che le attività non prevedano un costante e diretto contatto di persona, non dilazionabile nel tempo e/o nello spazio, con interlocutori esterni o interni, a meno che tali contatti possano aver efficacemente luogo con modalità sostitutive (ad es. strumenti telematici, concentrazione o distribuzione spazio-temporale delle attività, ecc.);
- che sia possibile organizzare le attività con un elevato grado d'autonomia operativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- che per lo svolgimento delle attività non sia necessario l'utilizzo di strumentazioni tecnologiche non fruibili al di fuori della sola sede aziendale;
- che per lo svolgimento delle attività al di fuori della sede aziendale sia assicurato e garantito il medesimo e necessario livello di riservatezza richiesta nelle sedi aziendali, anche con riferimento agli strumenti utilizzati ai fini della stessa (es. utilizzo di documentazione cartacea);
- che le attività siano pianificabili ed i risultati misurabili tramite standard qualitativi e/o quantitativi per la misurazione delle performances in coerenza con il sistema di valutazione aziendale delle performances organizzativa dei servizi;
- che l'attività sia pienamente compatibile con le esigenze organizzative e gestionali di servizio della propria struttura.

L'accesso al lavoro agile avviene sempre su base volontaria e va modulato nell'ambito della complessiva organizzazione del Servizio.

Il presupposto per l'attivazione della modalità di lavoro agile è individuato nel Piano Operativo delle Attività di ogni Servizio interessato, che rappresenta la mappatura dei processi di lavoro e delle attività che possono essere svolte con modalità agile in coerenza con le esigenze di funzionalità della struttura e di erogazione dei servizi.

Il Piano Operativo delle Attività prevede le forme, le modalità di espletamento, anche con riferimento al numero di posizioni attivabili, e le modalità di monitoraggio delle attività in lavoro agile. I processi di lavoro e le attività devono essere coerenti agli obiettivi di programmazione definiti nei documenti di performance organizzativa.

Per l'accesso allo smart working viene data priorità alle richieste formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ovvero ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge n. 104/1992 (come indicato dall'art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017).

Parimenti è necessario tenere conto ai fini dell'accesso allo smart working dei seguenti elementi collegati alla condizione personale e/o familiare:

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

In allegato lo schema del Piano Operativo delle Attività utilizzato da ogni articolazione organizzativa per la definizione delle attività, degli indicatori utili per il monitoraggio e le modalità organizzative implementate per monitorare l'andamento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi.

4. Disciplina e contenuti dell'accordo individuale

L'attivazione del Lavoro Agile ha carattere volontario per entrambe le parti e richiede la sottoscrizione di un accordo individuale tra l'amministrazione e il dipendente che contiene i seguenti elementi essenziali:

- il richiamo al POA di riferimento per la descrizione degli obiettivi assegnati e degli indicatori di risultato riferibili agli elementi di performance organizzativa del Servizio di appartenenza;
- le modalità di esecuzione della prestazione secondo quanto meglio specificato nel successivo paragrafo;
- le forme di esercizio del potere direttivo del responsabile di riferimento, se diverse da quelle consolidate;
- gli strumenti che il lavoratore può/deve utilizzare;
- la durata della modalità di lavoro agile, in prima istanza, è prevista di massimo 12 mesi,

eventualmente prorogabili in accordo con il proprio Responsabile. E' altresì previsto un periodo iniziale di prova della durata di 2 mesi.

Ove la natura delle attività svolte in SW coinvolga il trattamento di dati sensibili, l'accordo specifica anche le modalità che il lavoratore deve seguire al fine di garantirne la protezione secondo quanto previsto all'art. 3 del presente regolamento.

Il lavoratore deve prendere visione dell'informativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori in smart working e accettare il regolamento aziendale sullo smart working, nonché l'eventuale documento contenente le prescrizioni da osservare per la sicurezza e la custodia delle dotazioni informatiche e tecnologiche. I documenti sono disponibili nell'apposita sezione del sito intranet aziendale.

Il Lavoro Agile non modifica la regolamentazione **dell'orario di lavoro** applicata al dipendente, il quale farà riferimento al "normale orario di lavoro" (full-time o part-time) con le caratteristiche di flessibilità temporali proprie della modalità agile e nel rispetto comunque dei limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione, nonché della disciplina in tema di pause e riposi. I dipendenti già fruitori di contratti a tempo parziale al momento di avvio della modalità di Lavoro Agile potranno anche chiedere l'eventuale trasformazione temporanea del rapporto di lavoro a full-time ove ciò sia coerente con le attività del progetto.

Le modalità di esecuzione della prestazione in lavoro agile (stabilite e descritte dal POA e riportate negli accordi individuali) devono stabilire in particolare:

- a) l'alternanza di giornate standard di presenza in sede in modalità "ordinaria" e giornate in cui l'attività è svolta in modalità agile (su base settimanale o mensile), ferma restando la possibilità di modificare l'articolazione delle giornate sulla base di esigenze organizzative e/o personali, in un contesto di leale e trasparente collaborazione con i colleghi del team di lavoro e con il Responsabile;
- b) le eventuali variazioni alle articolazioni dell'orario settimanale da osservare (nell'ottica di ottimizzazione e di efficace uso degli spazi/postazioni di lavoro sono consentite variazioni sull'orario settimanale precedentemente depositato dai lavoratori);
- c) le fasce orarie di contattabilità per le giornate in cui la prestazione è svolta in modalità agile. All'interno del normale orario di apertura del Servizio di assegnazione potranno essere individuate, in relazione alla natura delle attività svolte (ad es. per assicurare lo svolgimento di attività che prevedono orari resi noti all'utenza) o delle esigenze organizzative evidenziate dal responsabile, fasce orarie predeterminate, durante le quali il dipendente è tenuto ad essere disponibile e contattabile tramite gli strumenti aziendali (o personali se messi a disposizione), anche al fine di garantire un'ottimale organizzazione delle attività e permettere le abituali occasioni di contatto e coordinamento con i colleghi e con il dirigente responsabile; tali fasce di contattabilità, anche al fine di non inficiare i presupposti stessi del lavoro agile, sono da intendersi come un "di cui" non prevalente dell'orario di lavoro giornaliero convenzionale e non possono rappresentare più del 50% del debito orario giornaliero convenzionale;

- d) le modalità di verifica e di monitoraggio della prestazione;
- e) i tempi di riposo del lavoratore, che dovranno garantire almeno le 11 ore, nonché le misure tecnologiche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.
- f) Il/i luogo/hi di lavoro in modalità agile secondo quanto previsto dall'art. 9;

Rispetto all'orario di lavoro e ad altri istituti di gestione del rapporto di lavoro sono stabilite, in conformità alle Linee Guida Regionali vigenti, le seguenti regole:

- per le giornate in lavoro agile è riconosciuto l'orario di lavoro convenzionale stabilito dalla disciplina contrattuale (personale del comparto: 7h12'/6h; personale dirigente 7h36'/6h20' a seconda che l'orario di servizio sia distribuito su 5 o 6 giorni settimanali);
- l'eventuale presenza in sede del lavoratore nelle giornate di lavoro agile (ad esempio per esigenze non programmabili) non potrà superare il 50% del debito orario giornaliero e dovrà seguire le regole ordinarie di registrazione attraverso apposite timbrature anche a tutela della sicurezza del lavoratore stesso; in tal caso, le timbrature acquisite a tale scopo non avranno rilevanza ai fini del riconoscimento orario giornaliero che resta quello convenzionale;
- nel caso di un prolungato malfunzionamento che renda impossibile la prestazione lavorativa in modalità agile, il lavoratore dovrà essere richiamato in sede per assicurare la continuità della prestazione lavorativa; in questo caso il rientro in sede avviene, di norma, dal giorno successivo;
- in caso di impossibilità a garantire la contattabilità, per cause eccezionali, il lavoratore è tenuto a darne tempestiva e motivata comunicazione al proprio Responsabile via e-mail o per via telefonica, indicando i motivi che determinano tale impossibilità e indicando un periodo alternativo di disponibilità;
- il lavoratore è tenuto a compiere ulteriori giornate di presenza in sede oltre a quelle definite nel Piano operativo o nell'accordo individuale in relazione a specifiche esigenze, quali riunioni di lavoro, corsi di formazione nonché straordinarie e/o impreviste esigenze di servizio temporanee (es. assenze di colleghi). Tali rientri sono comunicati di volta in volta dal Responsabile con un preavviso di almeno 48 ore, salvo casi di urgenza motivata;
- eventuali occasionali e motivate modifiche alle giornate di rientro prestabilite dovranno essere preventivamente concordate con il Responsabile;
- l'individuazione delle giornate in lavoro agile avviene all'interno della normale organizzazione del Servizio di afferenza con riferimento alle giornate di apertura del servizio (5/6 gg settimana).

Rispetto all'alternanza tra giornate standard presso la propria sede di servizio e giornate in modalità agile nonché ai luoghi di lavoro in modalità agile sono stabilite le seguenti regole:

- a) di norma le giornate di lavoro in presenza non possono essere inferiori a 2 a livello settimanale e ad 8 su base mensile;
- b) il luogo di lavoro in modalità agile individuato al di fuori dell'Azienda deve essere comunque idoneo a garantire sia i requisiti di cui all'art. 10 che a permettere la normale alternanza con le giornate di presenza standard.

5. Soggetti coinvolti nel processo di organizzazione e monitoraggio

Di seguito si descrivono i principali attori coinvolti nel processo di organizzazione e monitoraggio del Lavoro Agile nell'Azienda USL di Modena:

- **Dirigenti** quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi del servizio di propria competenza, con una particolare attenzione all'individuazione delle attività che possono essere svolte da remoto, all'assicurazione di percorsi formativi e informativi per tutto il personale e, infine, al monitoraggio dei risultati ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa;
- **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, verrà valorizzato il ruolo dei CUG che esprime pareri e formula contributi in merito alle politiche attuate per l'implementazione del Lavoro Agile ponendo particolare attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla promozione della parità di genere e al benessere organizzativo;
- **Organismo Indipendente di Valutazione unico regionale (OIV)** è coinvolto nel processo di definizione di una metodologia adeguata per l'attuazione delle misure organizzative volte alla programmazione del Lavoro Agile, in coerenza con le Linee di Indirizzo "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" adottate dal Ministero della Pubblica Amministrazione. L'OIV unico regionale definisce i tempi e i modi di implementazione e gli indicatori di misurazione del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA) nelle aziende del SSR. **All'Organismo di Supporto Aziendale (OAS)**, che ha funzioni di collegamento e garanzia tra l'azienda e l'OIV unico per il SSR, spetta il compito di monitorare l'attuazione in ciascuna Azienda attraverso la verifica della presenza delle misure contenute nel POLA tra gli obiettivi di budget assegnati ai Responsabili/Strutture coinvolte;
- **Servizio ICT** ha un ruolo cruciale nella rilevazione del grado di maturità tecnologica dell'Amministrazione e nell'individuazione di percorsi di evoluzione tecnologica volti alla semplificazione e abilitazione del Lavoro Agile in modalità ordinaria. Definisce gli standard di sicurezza informatica, agisce per il progressivo passaggio ad Azienda "paperless" con gestione documentale integralmente digitalizzata, nel rispetto degli standard di tenuta;
- **Servizio Sviluppo Organizzativo Valutazione e Valorizzazione delle Risorse Umane:** cura la programmazione e realizzazione dei piani di sviluppo del Lavoro Agile nelle diverse aree dell'organizzazione, cura la definizione dei progetti formativi necessari per l'implementazione del Lavoro Agile;
- **OO.SS.** vengono informate e formulano contributi in merito alle politiche attuate per l'implementazione del Lavoro Agile;
- **Servizio Unico Gestione Economico-Operativa del Personale:** cura il caricamento e l'aggiornamento sul portale GRU delle informazioni relative alla fruizione del lavoro agile da parte del dipendente ai fini della corretta registrazione dell'orario di lavoro.

6. Riferimenti normativi

Il Lavoro Agile nella pubblica amministrazione trova il suo avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”* che con l’art. 14 *“Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”* stabilisce che *“le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”*.

La successiva Legge 22 maggio 2017, n.81, *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* disciplina, al capo II, il Lavoro Agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *“in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Attraverso la Direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul Lavoro Agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica ha fornito indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all’epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si è imposto come una delle misure più efficaci per affrontare l’emergenza.

Le misure più significative riguardano:

- prima previsione del superamento del regime sperimentale per il Lavoro Agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n.124/2015);
- previsione del Lavoro Agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella

disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);

- introduzione del POLA: il Decreto Legge n. 34/2020, ha richiamato il Lavoro Agile, introducendo anche un nuovo documento, cd. Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), che dovrà essere approntato in occasione della predisposizione del Piano della performance. Il POLA individua le modalità attuative del Lavoro Agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative;
- indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance";
- Decreto Legge n. 56 del 30/04/2021 che ha modificato l'art. 14 della Legge n. 124/2015 prevedendo che: Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del Lavoro Agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il Lavoro Agile si applica almeno al 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica" e che ha prorogato fino al 31 dicembre 2021 l'accesso al Lavoro Agile secondo le modalità semplificate proprie della fase emergenziale e quindi senza la necessità del previo accordo individuale e senza gli oneri informativi a carico della parte datoriale;
- Decreto Legge 80/2021 ha previsto l'assorbimento del POLA nell'ambito del Piano Integrato

di Attività e Organizzazione;

- Legge 4 agosto 2022 n. 122 che ha introdotto l'art. 41-bis, che ha modificato l'articolo 23, comma 1, della legge 81/2017, recante "Obblighi di comunicazione e assicurazione obbligatoria per gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali";
- DM 22 agosto 2022 n. 149, di semplificazione degli obblighi di comunicazione relativi al lavoro agile dei dipendenti pubblici e privati dal 1° settembre.

7. Gli impatti del Lavoro Agile

Gli impatti interni del lavoro agile riguardano principalmente:

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

Gli impatti esterni invece hanno diverse ricadute, in particolare:

- riduzione dell'inquinamento atmosferico
- riduzione del traffico con conseguenze positive anche sui livelli di stress
- costruzione di un'immagine d'Azienda in linea con i tempi, in grado di innovarsi e stare al passo dei cambiamenti

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

- difficoltà di confronto con i colleghi
- limiti relazionali, comunicativi e di apprendimento organizzativo
- dispersione

Nel triennio 2025-2027 l'Azienda USL di Modena intende procedere ad una valutazione strutturata degli impatti del lavoro agile anche attraverso l'adesione al kit di riuso del progetto Vela (www.smartworkingvela.it) e la messa a disposizione di un questionario compilabile su base volontaria, al fine di conoscere ed affrontare le eventuali criticità.

Verrà inoltre sviluppata una survey interna rivolta ai Responsabili per rilevare eventuali criticità e mettere a punto interventi organizzativi/formativi necessarie.

Con riferimento all'impatto sulla sicurezza informatica, il Servizio ICT ha stilato un vademecum con indicazioni per lavorare in sicurezza da casa. Le indicazioni sono contenute in un document pubblicato anche sulla intranet aziendale, che viene inviato a tutti i dipendenti autorizzati al Lavoro Agile (Smartworking).

8. Programma di sviluppo delle modalità di Lavoro Agile e monitoraggio stati di avanzamento

Nel 2022 l'Azienda USL di Modena ha avviato il Lavoro Agile mettendo a punto i dispositivi organizzativi necessari alla sua implementazione:

- condivisione e formalizzazione del Regolamento
- definizione dei Piani Operativi delle Attività, presupposti necessari per la formalizzazione degli Accordi Individuali
- sottoscrizione e formalizzazione degli Accordi Individuali per l'accesso al Lavoro Agile.

Il triennio successivo, così come espresso nel Piano Organizzativo del Lavoro Agile - parte integrante del PIAO 2023 – 2025 (Deliberazione n. 264 del 31/7/2023), ha visto il consolidarsi del Lavoro Agile come modalità possibile e significativa nell'orizzonte valoriale della conciliazione tempi di vita – tempi di lavoro, con risvolti importanti nell'ottica della responsabilizzazione e dell'autonomia professionale.

Al fine di individuare analiticamente le attività che possono essere svolte in modalità agile, tutti i Servizi amministrativi aziendali hanno definito al loro interno il lavoro che può essere svolto 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.

Nel triennio 2025-2027 l'Azienda si pone come obiettivo il monitoraggio degli effetti del Lavoro Agile all'interno della organizzazione ponendo in particolare l'attenzione sui seguenti elementi:

- valutare l'impatto del Lavoro Agile nei servizi e nelle attività di area tecnico-amministrativa in rapporto agli spazi fisici aziendali ed in un'ottica di efficientamento e razionalizzazione degli stessi;
- valutare l'utilizzo del lavoro agile in rapporto alle nuove forme di contatto con il cittadino e di accesso da remoto ai servizi (canali telematici, telemedicina, servizi on- line);
- valutare, nell'ottica degli operatori che fruiscono della modalità di lavoro agile, il rapporto tra giornate di lavoro agile e utilizzo di altri istituti "classici" di conciliazione vita-lavoro (permessi e congedi), nonché in rapporto all'incidenza tra altri eventi quali malattia e assenze improvvise;
- valutare nell'ottica degli operatori, gli impatti del lavoro agile in rapporto al Bilancio di Genere aziendale;
- valutare eventuali criticità e azioni di miglioramento da mettere in campo dal punto di vista dei Responsabili e dal punto di vista dei Professionisti.

9. Dati di utilizzo

L'analisi dei dati di utilizzo del lavoro agile in Azienda ne confermano una fruizione ed una distribuzione sostanzialmente omogenei, con un incremento di utilizzo tra il monitoraggio condotto nell'anno 2023 e nel 2025.

Di seguito, si riportano alcuni dati di contesto sulla distribuzione e sull'utilizzo del Lavoro Agile in Azienda con un confronto tra il 2023 e 2025:

Tabella 1: Distribuzione utilizzatori lavoro agile al 30.04.2023

	Utilizzatori SW	Presenti al 30.04.2023	% Smartworkers
COMPARTO	274	4438	6%
AMMINISTRATIVO	190	506	38%
SANITARIO	34	3030	1%
SOCIO-SANITARIO	4	591	1%
TECNICO	46	311	15%
DIRIGENZA SANITARIA	21	896	2%
DIRIGENZA P.T.A.	20	60	33%
Totale complessivo	315	5394	6%

Distribuzione utilizzatori lavoro agile al 30.6.2025

	Utilizzatori SW	Presenti al 30.6.2025	% Smartworkers
COMPARTO SSN	289	4407	6,56
AMMINISTRATIVO	219	469	46,70
SANITARIO	33	3028	1,09
SOCIO-SANITARIO	3	623	0,48
TECNICO	34	287	11,85
DIRIGENZA PTA SSN	17	58	29,31
DIRIGENZA SANITARIA (MED/VET/SAN) SSN	23	963	2,39
Totale complessivo	329	5428	6,06

Tabella 2: Distribuzione utilizzatori lavoro agile al 30.04.2023 per genere

	F	M	% Smartworkers Genere Femminile
COMPARTO	218	56	80%
AMMINISTRATIVO	161	29	85%
SANITARIO	31	3	91%
SOCIO-SANITARIO	4		100%
TECNICO	22	24	48%
DIRIGENZA SANITARIA	19	2	90%
DIRIGENZA P.T.A.	13	7	65%
Totale complessivo	250	65	79%

Distribuzione utilizzatori lavoro agile al 30.06.2025 per genere

	F	M	% Smartworkers genere femminile	Totale
COMPARTO SSN	229	60	79,24%	289
AMMINISTRATIVO	182	37	83,11%	219
SANITARIO	27	6	81,82%	33
SOCIO-SANITARIO	3		100,00%	3
TECNICO	17	17	50,00%	34
DIRIGENZA PTA SSN	12	5	70,59%	17
DIRIGENZA SANITARIA (MED/VET/SAN) SSN	19	4	82,61%	23
Totale complessivo	260	69	79,03%	329

Tabella 3: Distribuzione giorni medi utilizzo lavoro agile al 30.04.2023

Media giorni SW	
COMPARTO	22
AMMINISTRATIVO	21
SANITARIO	26
SOCIO-SANITARIO	22
TECNICO	21
DIRIGENZA SANITARIA	15
DIRIGENZA P.T.A.	10
Totale complessivo	21

Distribuzione giorni medi utilizzo lavoro agile al 30.06.2025

	Tot. Giornate SW	Utilizzatori SW	Media gg SW
COMPARTO SSN	9614	289	33,27
AMMINISTRATIVO	6843	219	31,25
SANITARIO	1106	33	33,52
SOCIO-SANITARIO	36	3	12,00
TECNICO	1629	34	47,91
DIRIGENZA PTA SSN	389	17	22,88
DIRIGENZA SANITARIA	473	23	20,57
Totale complessivo	10476	329	31,84

Tabella 4: Distribuzione giorni medi utilizzo lavoro agile al 30.04.2023 per genere

Media giorni SW I quad. 2023		
	F	M
COMPARTO	21	24
AMMINISTRATIVO	21	24
SANITARIO	26	28
SOCIO-SANITARIO	22	
TECNICO	20	23
DIRIGENZA SANITARIA	16	2
DIRIGENZA P.T.A.	9	13
Totale complessivo	20	22

Distribuzione giorni medi utilizzo lavoro agile al 30.06.2025 per genere

	Giornate SW - Femmine	Giornate SW - Maschi	GG MEDI UTILIZZO - F	GG MEDI UTILIZZO - M	Totale compl. Gg M+F
COMPARTO SSN	7351	2263	32,10	37,72	9614
AMMINISTRATIVO	5728	1115	31,47	30,14	6843
SANITARIO	918	188	34,00	31,33	1106
SOCIO-SANITARIO	36		12,00		36
TECNICO	669	960	39,35	56,47	1629
DIRIGENZA PTA SSN	238	151	19,83	30,20	389
AMMINISTRATIVO	90	95	12,86	23,75	185
PROFESSIONALE	141	56	35,25	56,00	197
TECNICO	7		7,00		7

DIRIGENZA SANITARIA (MED/VET/SAN) SSN	422	51	22,21	12,75	473
SANITARIO	325	24	21,67	12,00	349
SANITARIO NON MEDICO	97	27	24,25	13,50	124
Totale complessivo	8011	2465	30,81	35,72	10476

Tabella 5: Accordi SW attivi al 30.06.2025

	Accordi SW	Presenti al 30.6.2025	% Smartworkers
COMPARTO	312	4407	7,08%
AMMINISTRATIVO	236	469	50,32%
SANITARIO	33	3028	1,09%
SOCIO-SANITARIO	5	623	0,80%
TECNICO	38	287	13,24%
DIRIGENZA PTA SSN	23	58	39,66%
DIRIGENZA SANITARIA	24	963	2,49%
Totale complessivo	359	5428	6,61%

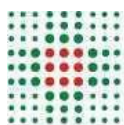
Tabella 6: Utilizzatori SW / Accordi SW attivi al 30.6.2025

	n. Accordi	n. Utilizzatori	% Utilizzatori
COMPARTO SSN	312	289	92,63%
AMMINISTRATIVO	236	219	92,80%
SANITARIO	33	33	100,00%
SOCIO-SANITARIO	5	3	60,00%
TECNICO	38	34	89,47%
DIRIGENZA PTA SSN	23	17	73,91%
DIRIGENZA SANITARIA (MED/VET/SAN) SSN	24	23	95,83%
Totale complessivo	359	329	91,64%

Tabella 7: Accordi SW attivi al 30.6.2025 per genere

	F	M	% Smartworkers Genere Femminile	Totale
COMPARTO	245	67	78,53%	312
AMMINISTRATIVO	196	40	83,05%	236
SANITARIO	26	7	78,79%	33
SOCIO-SANITARIO	4	1	80,00%	5
TECNICO	19	19	50,00%	38
DIRIGENZA PTA SSN	17	6	73,91%	23
DIRIGENZA SANITARIA (MED/VET/SAN) SSN	20	4	83,33%	24
Totale complessivo	282	77	78,55%	359

Allegato 1 – Schema Piano Operativo delle Attività (POA)



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
 Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena

PIANO OPERATIVO DELLE ATTIVITA' (SW)

ANNO DI RIFERIMENTO: _____

COGNOME NOME RESPONSABILE: _____

SERVIZIO: _____

N. COMPLESSIVO DIPENDENTI ASSEGNATI: _____

- DI CUI N. DIPENDENTI RICHIEDENTI (O GIÀ) MODALITÀ SMARTWORKING: _____

Descrizione progettazione attività lavorative in smart working	
Macro-attività lavorabili in SW	Elenco delle macro-attività individuate all'interno del servizio attuabili in SW: 1) 2) 3) 4) 5)
DESCRIZIONE PROGETTO SW	Per ciascuna macro-attività operabile in SW, breve descrizione relativa a: sviluppo progettuale (obiettivi assegnati), dipendenti coinvolti, costi e benefici (in termini di criticità e vantaggi). 1) 2) 3) 4) 5)

Indicatori di risultato, monitoraggio degli obiettivi assegnati	Descrivere per macro-attività gli indicatori di risultato attesi e le modalità che si intendono applicare per monitorare gli obiettivi assegnati: 1) 2) 3)
STRUMENTI TECNOLOGICI E FORMATIVI NECESSARI ALLO SVOLGIMENTO ATTIVITA' IN SW	
Necessità di particolari dotazioni strumentali tecnologiche (informatiche / telematiche)	Tipologia: Per quali attività:
Necessità di particolari percorsi formativi	Tipologia: Per quali operatori:

ELEMENTI E REQUISITI ORGANIZZATIVI UTILI ALLA ATTUAZIONE SW

Dipendenti rientranti in criteri di priorità per lo SW (*), ovvero in possesso di altre condizioni personali / familiari che possono essere prese in considerazione (**)	Elenco di eventuali smartworkers che posseggono uno o più requisiti prioritari : a) Nominativo Requisito/i : b) Nominativo Requisito/i : c) Nominativo Requisito/i :
Rientri settimanali previsti in sede di assegnazione; Fasce orarie di contattabilità del personale in SW;	RIENTRI SETTIMANALI (validi per tutto il servizio o dettagliate per macroattività): 1) Nr. Rientri _____ (es. 2 gg /settimana) 2) Nr. Rientri _____ (es. 1 gg /settimana) 3) FASCE ORARIE DI CONTATTABILITA' PREVISTE (valide per tutto il servizio o dettagliate per macroattività) 1) Dalle Alle 2) Dalle Alle
Sedi individuate per il personale in SW (proprio domicilio, altra sede territoriale aziendale diversa da quella del servizio, altro...)	Indicare la tipologia di sede alternativa individuata per gli smart workers: 1) 2) 3) Particolari esigenze da specificare:

(*) CRITERI DI PRIORITA': lavoratrice nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità, ovvero ai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge n. 140/1992 (art. 18, comma 3 della legge n. 81/2017)

(**) ELEMENTI COLLEGATI ALLA CONDIZIONE PERSONALE / FAMILIARE:

A) Sussistenza di patologie o disabilità psico-fisiche del dipendente tali da rendere disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro

B) esigenze di cura di figli minori di anni 14 (anche se adottati o in affidamento), in relazione al numero e all'età

C) esigenze di cura nei confronti di familiari o conviventi;

D) maggior tempo di percorrenza dall'abitazione del dipendente alla sede di lavoro, individuata in relazione alla distanza chilometrica (ad esempio):

- E.1) Da 41 km e oltre
- E.2) Da 21 a 40 km
- E.3) Da 10 a 20 km

E) Età superiore a 62 anni

Note e ulteriori considerazioni:

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO : _____

DATA : _____