



2024 - 2026

3.2 - Organizzazione del lavoro agile

Indice

Dati di consuntivo relativi all'adozione del lavoro agile nell'anno 2023

Modalità attuative

Regolamentazione

Organizzazione

Tecnologia

Formazione

Spazi di lavoro

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Soggetti

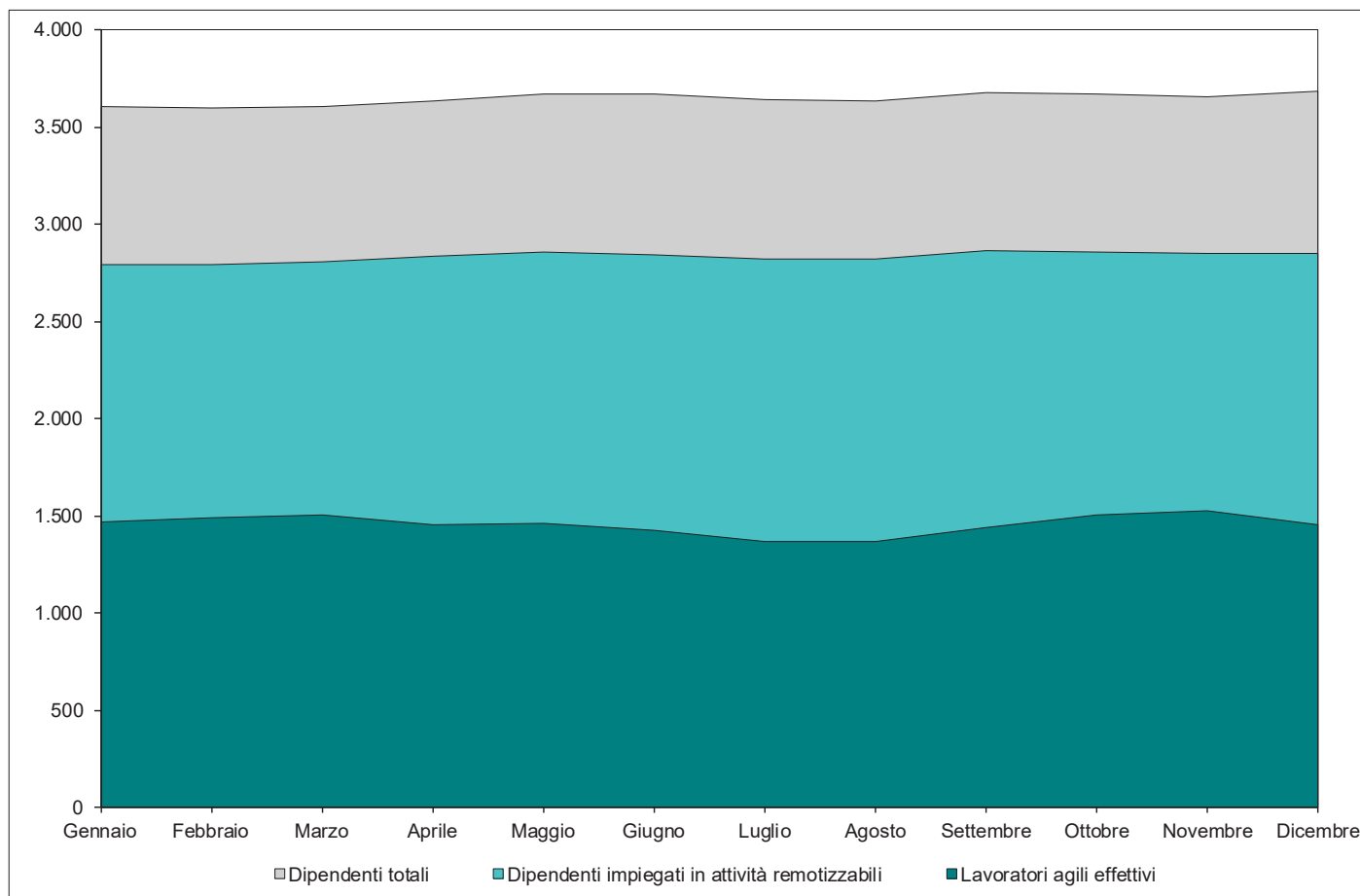
Processi

Strumenti

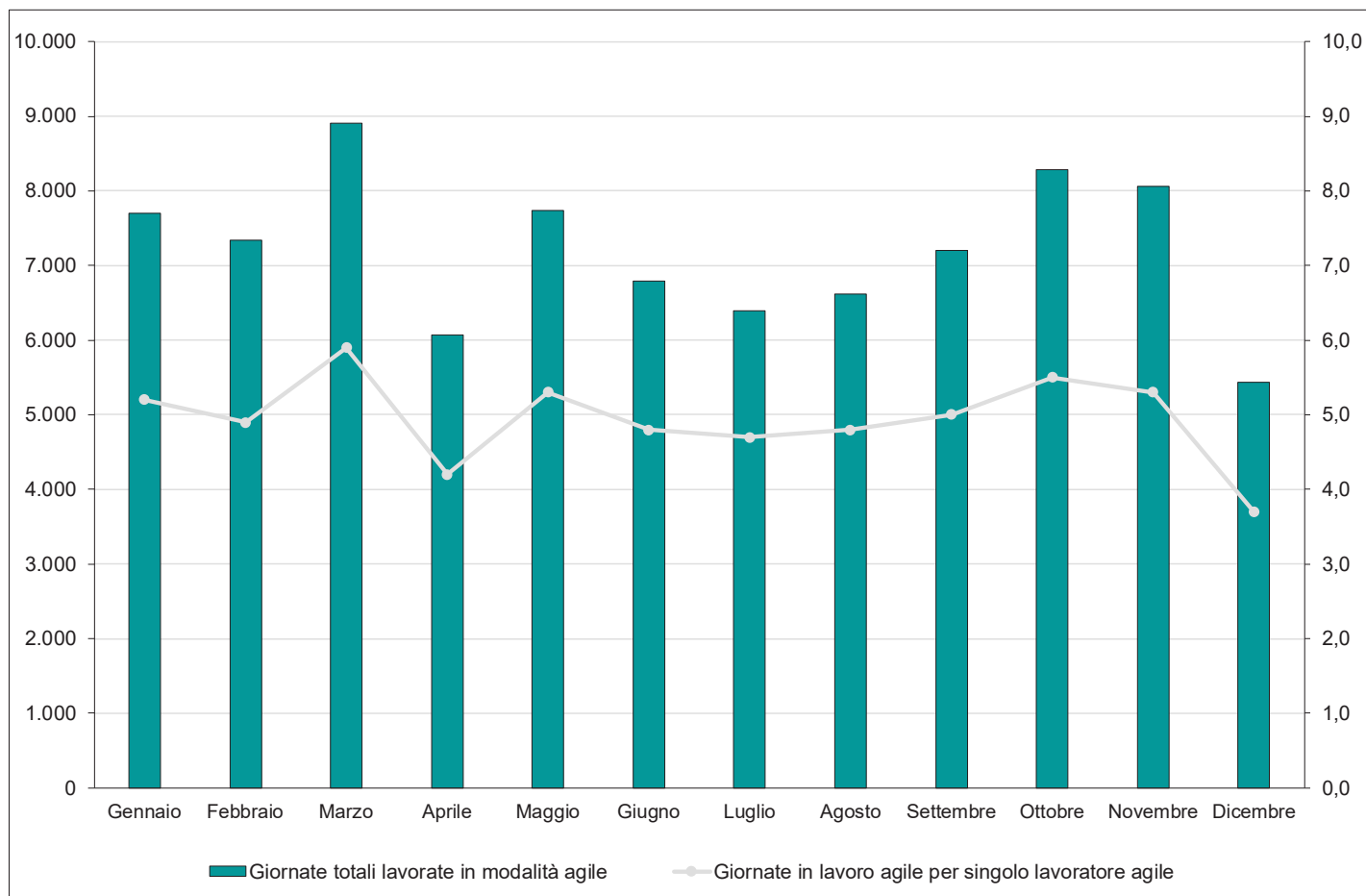
Programma di sviluppo del lavoro agile

Dati di consuntivo relativi all'adozione del lavoro agile nell'anno 2023

Dipendenti totali, lavoratori agili potenziali e lavoratori agili effettivi - 2023 (novembre e dicembre provvisori)



Giornate lavorate in modalità agile da parte del personale provinciale - 2023 (novembre e dicembre provvisori)



Stato del lavoro agile nell'Amministrazione provinciale - 2023

	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.*	Dic.*
Dipendenti totali	3.607	3.598	3.607	3.634	3.674	3.669	3.644	3.633	3.679	3.674	3.659	3.686
Dipendenti impiegati in attività remotizzabili ¹	2.790	2.791	2.805	2.840	2.857	2.842	2.823	2.820	2.863	2.861	2.854	2.850
Lavoratori agili effettivi ²	1.469	1.490	1.507	1.453	1.464	1.428	1.369	1.368	1.441	1.506	1.523	1.452
Giornate in lavoro agile per singolo lavoratore agile ³	5,2	4,9	5,9	4,2	5,3	4,8	4,7	4,8	5,0	5,5	5,3	3,7
Giornate totali lavorate in modalità agile ⁴	7.699	7.345	8.907	6.065	7.739	6.787	6.394	6.622	7.200	8.279	8.061	5.440
Percentuale lavoratori agili effettivi in rapporto ai dipendenti impiegati in attività remotizzabili ⁵	52,7%	53,4%	53,7%	51,2%	51,2%	50,2%	48,5%	48,5%	50,3%	52,6%	53,4%	50,9%
Percentuale ore lavorate in modalità agile in rapporto al totale delle ore lavorate ⁶	16,6%	17,1%	16,7%	16,5%	15,9%	15,5%	15,9%	15,9%	15,7%	16,5%	16,8%	15,3%

I dati considerati si riferiscono ai/alle dipendenti dell'Amministrazione provinciale in senso stretto, ovvero al personale amministrativo dei dipartimenti, delle ripartizioni e degli uffici provinciali (compresi i giornalisti e i supplenti) ed effettivamente in servizio alla fine del mese. Non vengono quindi considerati i cantonieri e i forestali. È escluso inoltre il personale provinciale messo a disposizione degli enti strumentali della Provincia, nonché tutto il personale docente e ATA delle scuole provinciali e a carattere statale.

* I dati di novembre e dicembre sono provvisori.

¹ Viene considerato il personale amministrativo inquadrato in profili compresi tra la IV e la IX qualifica funzionale.

² Dipendenti che hanno svolto almeno mezza giornata in lavoro agile nel mese/anno di riferimento.

³ Valore medio di giornate per dipendente, calcolato come rapporto tra il numero totale di giornate svolte in lavoro agile in ciascun mese e il numero di dipendenti che nello stesso mese ha lavorato in modalità agile (smart working + telelavoro).

⁴ Somma totale per ciascun mese di riferimento delle ore lavorate in modalità agile diviso 7,6 ore (le giornate sono considerate su unità di lavoro a tempo pieno).

⁵ Rapporto percentuale tra il totale dei lavoratori agili effettivi nel mese (smart working + telelavoro) e il totale dei dipendenti impiegati in attività remotizzabili nello stesso mese.

⁶ Rapporto percentuale tra il totale delle ore svolte in modalità agile nel mese (smart working + telelavoro) diviso il totale delle ore lavorate nello stesso mese.

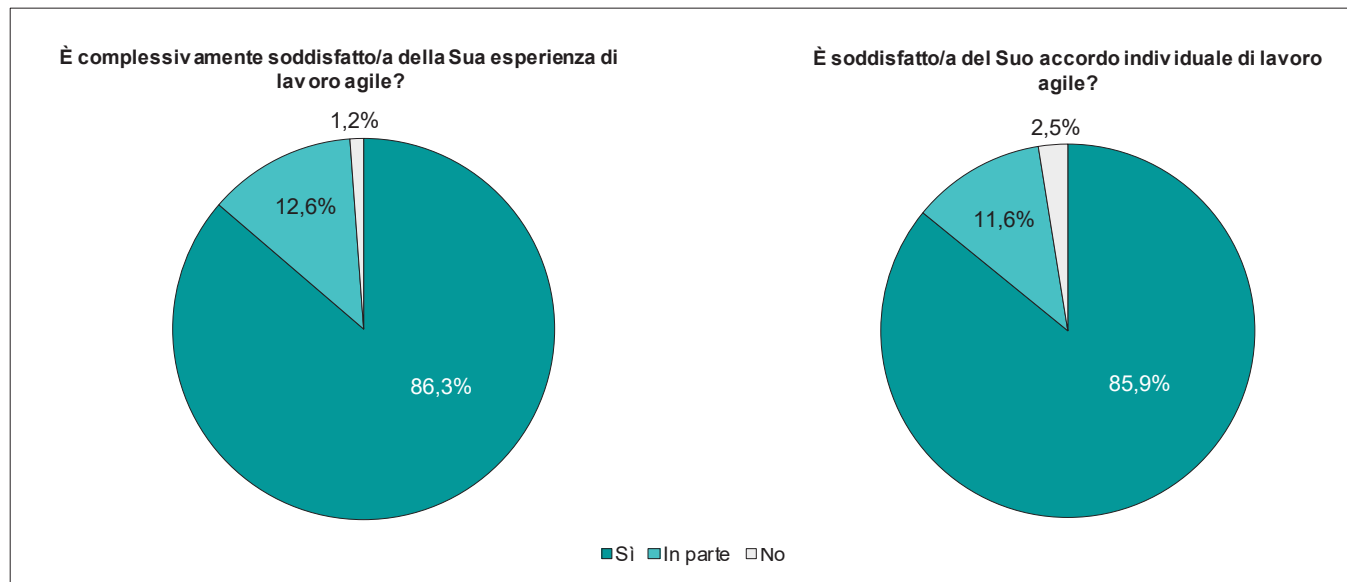


Soddisfazione per il lavoro agile

Nell'ambito della [rilevazione sul benessere sul posto di lavoro](#), svolta a marzo 2023, è stato chiesto al personale di esprimere la propria soddisfazione riguardo all'esperienza di lavoro agile e all'accordo individuale sottoscritto col diretto superiore. La soddisfazione dei lavoratori agili si è dimostrata assai elevata: l'86,3% ha dichiarato di essere complessivamente soddisfatto dalla propria esperienza di lavoro agile e l'85,9% ha affermato di essere soddisfatto dell'accordo stipulato.

A coloro che hanno affermato di essere soddisfatti solo in parte o del tutto insoddisfatti, è stata data la possibilità di motivare l'insoddisfazione relativamente all'esperienza di lavoro agile e/o al proprio accordo individuale. I temi emersi maggiormente (ovvero citati da almeno una persona su dieci) come fonte di insoddisfazione sono stati l'hardware, l'ambiente lavorativo e l'attrezzatura, a riprova della necessità di proseguire gli sforzi volti a migliorare la dotazione tecnica a disposizione e di accrescere la cultura organizzativa rispetto all'utilizzo di questo importante strumento di innovazione lavorativa.

Soddisfazione rispetto all'esperienza di lavoro agile - 2023



Modalità attuative

Regolamentazione

Dal 1° aprile 2022, per l'attuazione pratica del lavoro agile, fanno fede le disposizioni specifiche contenute nel secondo accordo stralcio del [contratto collettivo intercompartimentale riferito al triennio 2019-2021](#), nonché le linee guida esplicative indicate nella [Circolare del Direttore generale n. 7 del 16.03.2022](#).

I capisaldi relativi al lavoro agile, definiti all'interno del contratto collettivo intercompartimentale, stabiliscono quanto segue:

- il lavoro agile è sottoposto alla volontarietà delle parti (ovvero dipendente e diretto/a superiore);
- il lavoro agile può avere durata determinata o indeterminata;
- il lavoro agile si basa sul raggiungimento di obiettivi e/o di una performance concordati;
- le attività lavorative di norma vengono effettuate nella fascia oraria giornaliera compresa tra le ore 6.00 e le ore 20.00, secondo un orario liberamente gestito, ad eccezione di vincoli o fasce di reperibilità eventualmente concordati in considerazione di esigenze di servizio;
- è assicurato il diritto alla disconnessione nei periodi di riposo;
- le attività lavorative eseguite in lavoro agile possono essere espletate senza vincolo di luogo di lavoro, salvo eventuali previsioni specifiche concordate per mezzo dell'accordo individuale;
- il lavoro agile non prevede in nessun caso la prestazione di lavoro straordinario;
- il lavoro agile non dà diritto in nessun caso alla fruizione di buoni pasto;
- il datore di lavoro garantisce la corretta e completa informazione rispetto alla sicurezza sul lavoro.

Per una disciplina di dettaglio, il secondo accordo stralcio per il rinnovo del contratto collettivo prescrive che questa sia da determinarsi di caso in caso per mezzo dell'accordo individuale (ex articolo 19, legge n. 81/2017). L'accordo individuale viene infatti indicato come l'atto per mezzo del quale il lavoro agile viene attuato, tenendo in debita considerazione le esigenze della parte dirigenziale, della struttura di riferimento e del personale richiedente.

Il contratto collettivo intercompartimentale individua quindi nell'accordo individuale il mezzo attraverso il quale definire:

- La durata temporale dell'accordo;
- La descrizione generale delle attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere;

- La previsione delle giornate/mezze giornate da svolgersi in modalità agile o il numero delle giornate fruibili con riferimento ad un periodo (settimana/mese);
- I tempi di riposo e, se necessarie, le fasce orarie di svolgimento dell'attività lavorativa e quelle di rintracciabilità;
- Le caratteristiche del luogo o dei luoghi ove è possibile effettuare la prestazione lavorativa;
- La strumentazione tecnologica da utilizzare;
- I termini per il recesso dall'accordo.

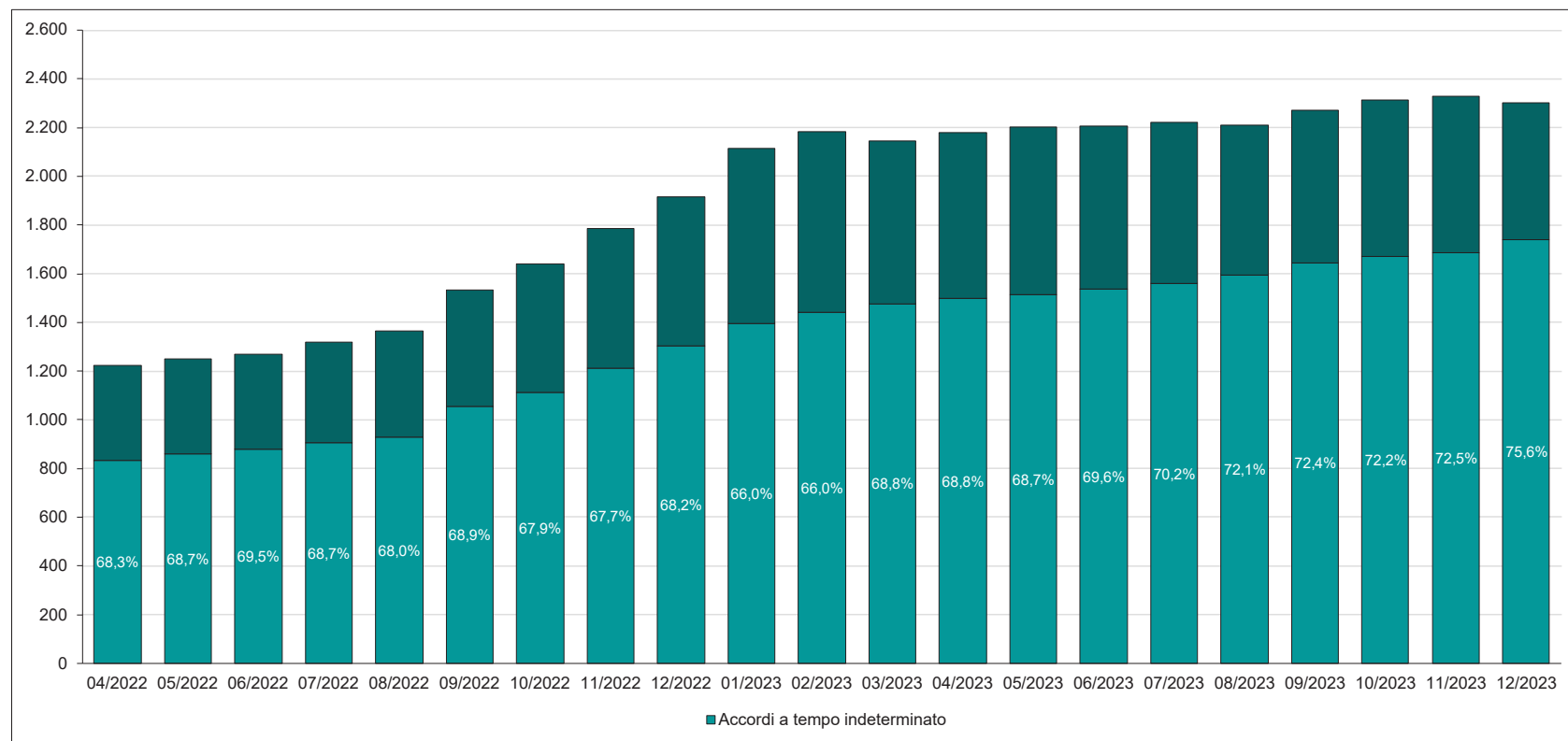
Entro la cornice definita dalla contrattazione collettiva, come indicato all'interno della Circolare del Direttore generale n. 7/2022, gli accordi individuali sottoscritti dalla dirigenza e dal personale costituiscono gli atti organizzativi principali per l'attuazione del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione provinciale. A tale scopo, le strutture competenti della Direzione generale, in collaborazione con Informatica Alto Adige (SIAG), hanno elaborato un modulo compilabile completamente online per la definizione dell'accordo individuale.

Alla data del 01/01/2024, risultano validi complessivamente 2.301 accordi individuali di lavoro agile. Per 1.740 accordi i termini concordati rimangono validi a tempo indeterminato o comunque finché non intervengono modifiche, mentre per poco meno di un quarto degli accordi totali (561) è stata prefissata una data di scadenza. Solo 298 accordi prevedono un ricorso a giorni della settimana predeterminati, mentre in 2.003 casi è prescritto solamente un numero massimo di giornate fruibili alla settimana (743) o al mese (1.260).

Da aprile 2022 il numero di accordi individuali in corso di validità è cresciuto costantemente e da inizio 2023 si è registrato un balzo sopra quota 2.000 accordi individuali. Nell'ultimo trimestre 2023 si è perfino superato stabilmente il valore di picco di 2.300. Contestualmente la percentuale di accordi a tempo indeterminato si è tenuta stabilmente su un rapporto di circa due terzi, finché, a partire dalla seconda metà del 2023, gli accordi non a termine hanno preso a crescere, dapprima superando quota 70%, per poi raggiungere a fine anno il valore record di 75,6%.



Accordi individuali validi e percentuale degli accordi individuali a tempo indeterminato



Organizzazione

Per un'attuazione del lavoro agile che si adatti al meglio alla tipologia di lavoro delle singole unità organizzative ed alle diverse mansioni svolte dai singoli e dalle singole dipendenti, è demandata al personale dirigente di ogni unità organizzativa l'effettuazione della mappatura (e relativo aggiornamento) delle attività praticabili in modalità agile.

Sulla base di tale mappatura, viene infatti stabilito il numero complessivo dei/delle dipendenti dell'Amministrazione provinciale che, in considerazione della tipologia di mansioni assegnate, possono accedere al lavoro agile, nonché il numero di giornate potenzialmente svolgibili in modalità agile.

Ai/Alle dirigenti delle unità organizzative è inoltre attribuito il compito di individuare il personale da avviare al lavoro agile, sulla base delle richieste pervenute, e di sottoscrivere singolarmente, col personale ritenuto idoneo, un apposito accordo individuale.

Sempre al personale dirigente è infine richiesto di verificare periodicamente le condizioni abilitanti, affinché sia possibile concedere al maggior numero possibile di richiedenti l'opportunità di svolgere parte del proprio lavoro in modalità agile.

Tecnologia

La predisposizione delle necessarie condizioni tecnologiche è un presupposto fondamentale per l'attuazione del lavoro agile.

Nei prossimi anni, sulla base di un programma di progressivo ammodernamento del materiale tecnologico, si procederà con l'acquisto di nuovi PC portatili, non tanto in affiancamento quanto soprattutto in sostituzione degli attuali computer fissi. La scelta del nuovo materiale hardware sarà quindi incentrata sulla creazione di un nuovo concetto di postazione di lavoro, più flessibile e adatto sia al *desk sharing* che all'alternanza tra giornate in presenza e giornate in lavoro agile.

Cruciale nel prossimo triennio sarà inoltre l'avvio e la successiva messa a regime della tecnologia Virtual Desktop per permettere al personale un'esperienza lavorativa più agile e moderna. Con questa nuova tecnologia, per accedere ai database della Provincia, non sarà infatti più necessario un collegamento da remoto con il PC d'ufficio ed anzi, con la diffusione dei PC portatili, questo dualismo verrà progressivamente accantonato. Le connessioni VPN (Virtual Private Network) attualmente in uso verranno perciò progressivamente dismesse.

Formazione

Il lavoro agile deve non solo contribuire alla modernizzazione e al miglioramento dell'amministrazione, ma anche rafforzare l'efficienza e la qualità dei servizi per i cittadini. Il lavoro agile offre infatti opportunità per raggiungere obiettivi comuni in modo più efficiente e veloce. Mentre ai tempi della pandemia l'attenzione era rivolta in particolare al lavoro agile, ora si tratta di promuovere il lavoro collaborativo e il processo di lavoro e apprendimento comune all'interno di team virtuali, agili e distribuiti, con i collaboratori e le collaboratrici che lavorano insieme

indipendentemente dal luogo in cui si trovano. Il prerequisito di base per questo è l'uso efficiente degli strumenti di lavoro digitali, e in particolare i vari applicativi di Microsoft 365 con i quali la comunicazione e la collaborazione del team possono essere gestite in modo efficace ed efficiente.

Una serie di iniziative e misure per lo sviluppo del personale sostengono e accompagnano l'implementazione del lavoro agile, come la predisposizione di offerte di autoapprendimento (video tutorials, corsi e-learning, registrazioni di webinar, ed altri) per i tool di Microsoft 365 e smart working, coaching e offerte formative per i/le dirigenti sul tema Agile Leadership e sulla collaborazione in team distribuiti.

A partire da aprile 2023, l'Ufficio Sviluppo personale ha reso disponibile il corso di aggiornamento "Sicurezza e salute in smart working" sulla piattaforma di apprendimento dell'Amministrazione provinciale. Questo corso, mirato ad aggiornare le conoscenze del personale in merito alle regole da rispettare in lavoro agile ed agli accorgimenti da adottare a tutela della propria salute, è obbligatorio per tutti coloro che hanno firmato o firmeranno un accordo individuale con il o la dirigente ed è valido, inoltre, anche come aggiornamento della formazione di base sulla sicurezza sul lavoro con un credito formativo di due ore.

Spazi di lavoro

In questa fase, non sono previsti stravolgimenti nella ridefinizione degli spazi, poiché il potenziale di cambiamento derivante dall'attivazione del lavoro agile richiederà qualche anno per innescare una generale rivalutazione delle modalità di lavoro e delle effettive necessità di spazi fisici. Tuttavia, si possono individuare due importanti aree d'intervento per il breve-medio termine:

1. La prima riguarda la rimodulazione della postazione di lavoro attraverso la progressiva sostituzione dei PC fissi con computer portatili e la conseguente flessibilizzazione degli spazi e dell'attività lavorativa;
2. La seconda si focalizza invece sull'attivazione di postazioni di coworking in località strategiche del territorio.

Al fine di verificare quale sia la domanda di posti di lavoro in coworking sul territorio e comprendere quali siano le esigenze principali delle quali tenere conto, a novembre 2022 è stata effettuata una rilevazione rivolta a tutto il personale delle amministrazioni pubbliche operanti sul territorio della Provincia di Bolzano. L'[indagine](#), pubblicata nella sezione Amministrazione trasparente del sito web della Provincia, ha svelato un interesse piuttosto consistente tra i rispondenti all'indagine (42,0% su un totale di oltre 3.500 partecipanti). È inoltre emerso come, per tre quarti degli interessati al coworking, la località preferita per lo svolgimento dell'attività lavorativa sia da individuarsi in soli 13 comuni. In particolare, spiccano come potenziali "poli di attrazione" per il coworking Merano, Brunico e Vipiteno.

Sulla base delle indicazioni raccolte, seguirà l'effettuazione di apposite valutazioni, in considerazione della domanda riscontrata e della presenza di locali adeguati o di iniziative già avviate da privati.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Soggetti

Personale con ruolo dirigenziale

Nell'impostazione data sia dalla normativa nazionale che dall'Amministrazione provinciale, il personale dirigente svolge un ruolo cruciale per l'attuazione del lavoro agile. I/le dirigenti non sono infatti esclusivamente destinatari e a loro volta potenziali fruitori e fruitrici della nuova disciplina, ma contribuiscono a determinarne la sua efficace attuazione. Il loro compito non si esaurisce infatti nella modulazione e sottoscrizione dell'accordo individuale col personale interessato, ma richiede anzi un approfondito lavoro preparatorio e di monitoraggio successivo. Ai/Alle dirigenti è infatti demandato il compito di individuare il personale titolato ad usufruire del lavoro agile e la misura in cui i/le dipendenti possono farvi ricorso, tenendo in debita considerazione l'obbligo di assicurare la massima efficienza nelle prestazioni della propria struttura. Il personale dirigente determina inoltre le attività che possono essere svolte in modalità agile, nonché l'eventuale fabbisogno di formazione specifica; organizza per ogni collaboratore e collaboratrice una programmazione delle priorità e verifica il conseguimento degli obiettivi di breve-medio termine.

Ripartizione Servizi trasversali

Alla neocostituita Ripartizione Servizi trasversali, introdotta come struttura organizzativa alle dipendenze della Direzione generale, è demandata la competenza relativa a: ambiente di lavoro conforme, lavoro flessibile e mobile, promozione di soluzioni innovative e snelle in tutte le aree. La promozione, l'organizzazione e l'ulteriore sviluppo del lavoro agile sono perciò di competenza della nuova ripartizione, la quale opera in stretta collaborazione con altre due strutture appartenenti alla Direzione generale, ovvero la Ripartizione Personale e la Ripartizione Informatica, coinvolte nell'attuazione del lavoro agile rispettivamente nella raccolta degli accordi sottoscritti, nell'aggiornamento dei relativi fascicoli personali e nella sicurezza sul lavoro nella modalità agile, nonché nella raccolta delle esigenze specifiche in ambito IT, per assicurare il corretto svolgimento dell'attività in modalità agile.

Ufficio Organizzazione

L'Ufficio Organizzazione, in virtù della competenza in tema di progetti organizzativi, di misure organizzative ai fini della digitalizzazione e della smaterializzazione e di misure di coordinamento in materia di privacy, collabora all'aggiornamento dei documenti per l'accordo individuale, provvede alla definizione dei contenuti dell'Informativa sulla protezione dei dati e al controllo - in coordinamento con la Ripartizione Informatica - della necessità di un eventuale aggiornamento del "Disciplinare organizzativo per l'utilizzo dei servizi informatici". Inoltre, il Settore

Controlling, incardinato all'interno dell'Ufficio Organizzazione, si occupa della redazione ed aggiornamento della presente sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione, nonché del monitoraggio mensile dello stato di attuazione del lavoro agile e dell'effettuazione di rilevazioni periodiche sul personale provinciale in tema di benessere organizzativo e di lavoro agile.

Ufficio Sviluppo personale

Programma ed organizza iniziative di formazione specifica sul lavoro agile, con focus particolare sull'accompagnamento del personale dirigente verso la più efficace gestione di questa forma di lavoro.

Processi

I processi coinvolti dal cambiamento innescato dal lavoro agile sono tutti quelli nei quali vi siano attività eseguibili in modalità agile, tuttavia vi sono processi di ordine generale (es. Ciclo della Performance) per i quali la portata del cambiamento trascende le questioni di “semplice” coordinamento tra coloro che continuano a lavorare esclusivamente in ufficio ed il personale svolgente una parte delle proprie mansioni in modalità agile.

Strumenti

Gli strumenti per l'adozione del lavoro agile, differenti a seconda dei soggetti coinvolti, sono da associarsi principalmente agli atti organizzativi (accordo individuale ecc.), alla formazione, al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed ai documenti di pianificazione e rendicontazione della performance organizzativa.

Programma di sviluppo del lavoro agile

	Unità	Consuntivo 2022	2023	2024	Pianificato 2025	2026
Livello di attuazione						
Dipendenti totali	Quantità	3.599	3.647	3.600	3.600	3.600
Accordi di lavoro agile validi al 31.12	Quantità	1.914	2.301	2.300	2.400	2.400
Lavoratori agili effettivi	Quantità	1.480	1.456	1.500	1.600	1.600
Giornate svolte in lavoro agile a settimana per singolo lavoratore agile	Quantità	1,5	1,4	1,5	1,5	1,5
Giornate svolte in modalità agile nell'anno	%	18,4	16,0	17,0	18,0	18,0
Rapporto lavoratori agili effettivi/dipendenti totali	%	41,2	40,0	42,0	44,0	44,0
Rapporto accordi individuali a tempo indeterminato/accordi individuali totali	%	68,4	70,2	75,0	75,0	80,0
Formazione						
Iniziative formative di potenziamento delle competenze digitali						
Iniziative formative	Quantità	48	-*	15	15	15
Partecipanti	Quantità	6.464	-*	1.000	1.000	1.000
Offerte nella biblioteca digitale	Quantità	100	-*	100	100	100
Iniziative formative per dirigenti e collaboratori/trici in tema di lavoro agile						
Iniziative formative	Quantità	2	-*	5	5	5
Partecipanti	Quantità	236	-*	30	30	30
Coaching per il lavoro agile	Ore	43	-*	50	50	50
Offerte nella biblioteca digitale	Quantità	12	-*	12	12	12

*I dati per l'anno 2023 non sono ancora disponibili.



	Unità	Consuntivo 2022	2023	2024	Pianificato 2025	2026
Tecnologia						
PC portatili	Quantità	2.760	3.000	3.200	5.000	5.000
Rapporto PC portatili/PC totali	%	39,0	42,0	45,0	60,0	60,0
Dispositivi aggiuntivi (stampanti, cuffie, webcam)	Quantità	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700
Connessioni VPN attive**	Quantità	3.830	4.072	2.000	200	200
Impatto interno						
Personale						
Giornate medie di assenza per malattia	Quantità	10,8	8,0	8,0	7,0	7,0
Benessere sul posto di lavoro	%	-	84,6	-	-	-

** A partire dal 2024 si prevede l'avvio della transizione a tecnologia Virtual Desktop, che sarà auspicabilmente completata nel 2025, determinando la conseguente drastica diminuzione delle attuali connessioni VPN.

