

Piano integrato di attività e organizzazione
Sezione 3 - Organizzazione e capitale umano

Organizzazione del lavoro agile nell'Amministrazione provinciale

2023-2025



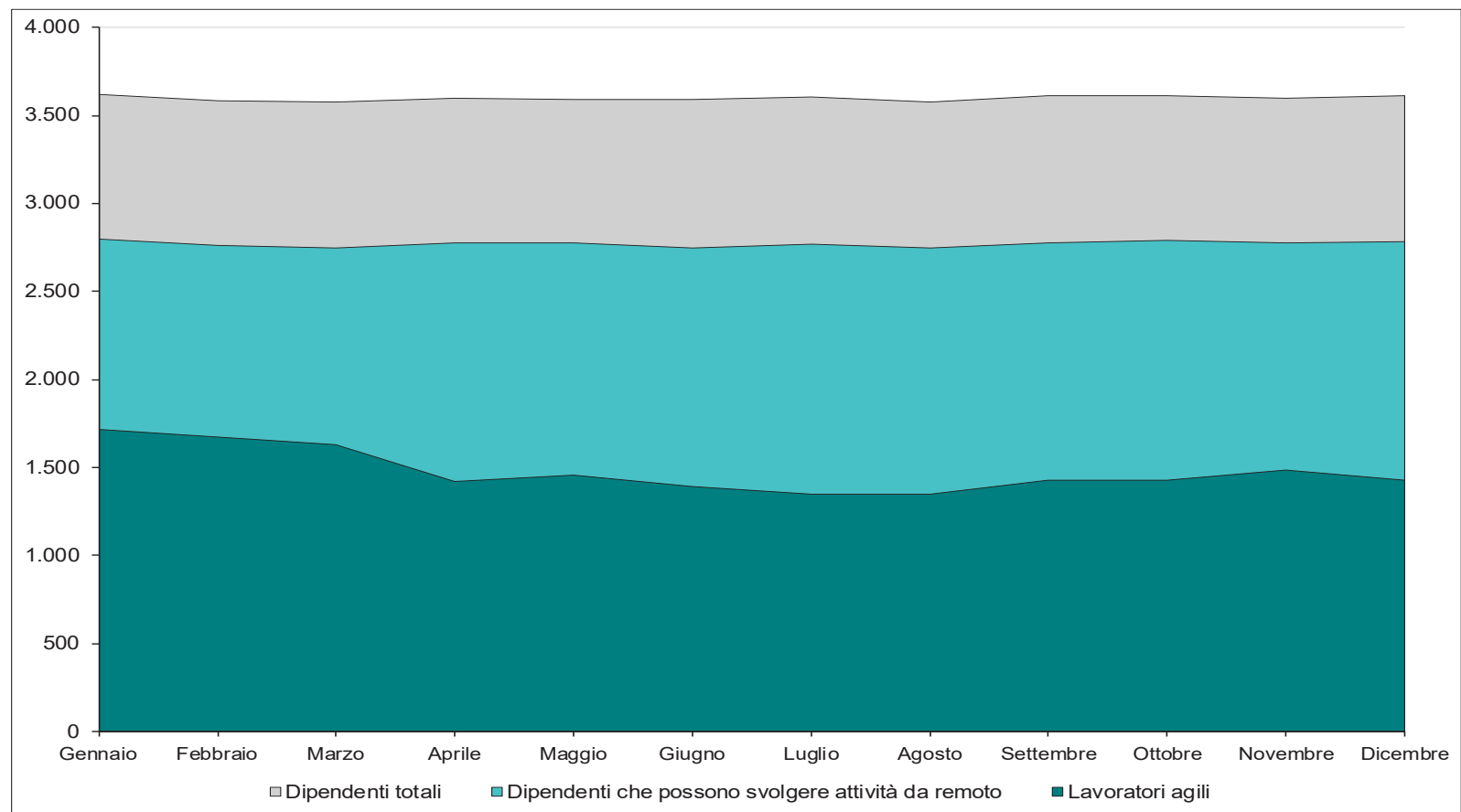
Indice

1. Dati di consuntivo relativi all'adozione del lavoro agile nell'anno 2022
2. Modalità attuative
 - 2.1 Regolamentazione
 - 2.2 Organizzazione
 - 2.3 Tecnologia
 - 2.4 Formazione
 - 2.5 Spazi di lavoro
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile
 - 3.1 Soggetti
 - 3.2 Processi
 - 3.3 Strumenti
4. Programma di sviluppo del lavoro agile

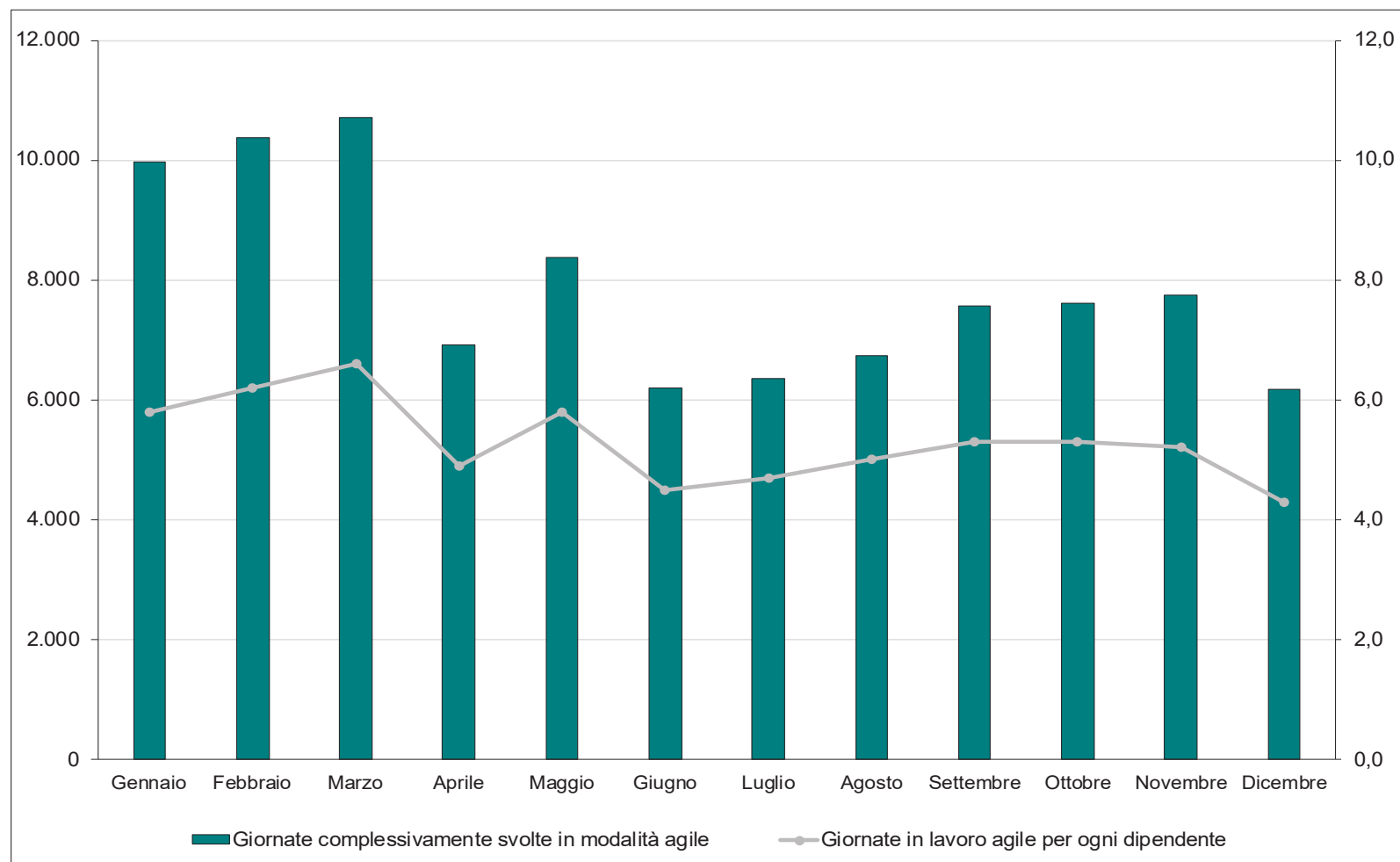


1. Dati di consuntivo relativi all'adozione del lavoro agile nell'anno 2022

Dipendenti totali, potenziali lavoratori agili e lavoratori agili effettivi - 2022 (novembre e dicembre provvisori)



Giornate lavorate in modalità agile da parte del personale provinciale - 2022 (novembre e dicembre provvisori)



Stato del lavoro agile nell'Amministrazione provinciale - 2022

	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.*	Dic.*
Dipendenti totali	3.619	3.583	3.574	3.598	3.595	3.590	3.607	3.580	3.611	3.613	3.602	3.611
Dipendenti che possono svolgere attività da remoto ¹	2.797	2.762	2.751	2.774	2.776	2.749	2.769	2.748	2.780	2.788	2.778	2.786
Lavoratori agili ²	1.719	1.676	1.629	1.420	1.458	1.391	1.346	1.350	1.425	1.432	1.489	1.425
Giornate in lavoro agile per ogni lavoratore agile ³	5,8	6,2	6,6	4,9	5,8	4,5	4,7	5,0	5,3	5,3	5,2	4,3
Giornate complessiv. svolte in modalità agile ⁴	9.970	10.377	10.710	6.918	8.385	6.194	6.349	6.742	7.560	7.605	7.751	6.182
Percentuale lavoratori agili effettivi in rapporto ai lavoratori agili potenziali ⁵	61%	61%	59%	51%	53%	51%	49%	49%	51%	51%	54%	51%
Percentuale ore svolte in lavoro agile in rapporto al totale delle ore lavorate ⁶	24%	23%	21%	17%	17%	17%	17%	16%	17%	17%	17%	16%

* I dati di novembre e dicembre sono provvisori.

¹ Come dipendenti che possono svolgere attività da remoto viene considerato il personale amministrativo inquadrato in profili compresi tra la IV e la IX qualifica funzionale.

² I lavoratori agili sono i/le dipendenti che hanno svolto almeno mezza giornata in lavoro agile nel mese/anno di riferimento.

³ Le giornate in lavoro agile per ogni lavoratore agile corrispondono al 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 Le giornate complessivamente svolte in modalità agile risultano dalla somma totale per ciascun mese di riferimento delle ore lavorate in modalità agile diviso 7,6 ore del monte ore teorico giornaliero (le giornate sono considerate su unità di lavoro a tempo pieno).

⁵ La percentuale dei lavoratori agili effettivi in rapporto ai lavoratori agili potenziali risulta dal rapporto percentuale tra il totale dei lavoratori agili effettivi nel mese (smart working + telelavoro) e il totale dei potenziali lavoratori agili nello stesso mese.

⁶ La percentuale delle ore svolte in lavoro agile in rapporto al totale delle ore lavorate corrisponde al 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.



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.

2. Modalità attuative

2.1 Regolamentazione

Dopo che il protrarsi dell'emergenza pandemica lungo tutto l'anno 2021 aveva di fatto posticipato l'entrata in vigore delle disposizioni specifiche per il lavoro agile contenute nel nuovo [contratto collettivo intercompartimentale riferito al triennio 2019-2021](#), con la [Circolare del Direttore generale n. 7 del 16.03.2022](#) sono state fornite le linee guida esplicative per l'avvio del lavoro agile in forma ordinaria a partire dal 1° aprile 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 (di parte pubblica) 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 in modo flessibile con riferimento ad un periodo;
- 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 richiedente 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 01/01/2023, risultano validi complessivamente 1.832 accordi individuali sul lavoro agile. Per 1.173 accordi i termini concordati rimangono validi a tempo indeterminato o comunque finché non intervengono modifiche, mentre per poco più di un terzo di essi (659) è stata prefissata una data di scadenza (principalmente entro marzo 2023 o entro la fine del 2023). Solo 262 accordi prevedono il lavoro agile a giorni della settimana fissi, mentre in 1.570 casi è previsto solamente un numero massimo di giornate fruibili alla settimana (617) o al mese (953).

2.2 Organizzazione

Per un'attuazione del lavoro agile che si adatti al meglio alla tipologia di lavoro svolta dalle 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 svolgibili 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.

2.3 Tecnologia

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

Nei prossimi anni, sulla base delle specifiche richieste inviate dalle strutture organizzative e a seguito della verifica periodica delle condizioni abilitanti, si procederà all'acquisto di nuovo materiale hardware (in primis, computer portatili, ma anche stampanti, cuffie e webcam) così come l'implementazione di soluzioni software che permettano una più agevole consultazione e compilazione di banche dati anche da remoto, ovvero il progressivo aumento degli applicativi consultabili in ogni momento da remoto. All'interno di questo solco, si inserisce anche il lancio della nuova Intranet, denominata "MyNET", con la quale l'Amministrazione provinciale si è prefissata l'obiettivo di creare una piattaforma online nella quale far convergere tutta una serie di informazioni di base utili ai/alle dipendenti per svolgere al meglio i propri compiti, sia in presenza che da remoto. 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.

Al fine di tutelare maggiormente la riservatezza dei dati e delle informazioni trattate dal personale operante in modalità agile da eventuali attacchi con furto di dati di accesso (il cosiddetto "phishing"), è stata introdotta, già partire dalla fine di agosto 2021, l'autenticazione a più fattori (MFA), via SMS o Microsoft Authenticator. Per accedere alle risorse provinciali contenute in Office365 da un punto di accesso esterno alla rete provinciale è quindi già richiesto a tutti i/le dipendenti di utilizzare l'autenticazione a più fattori (MFA).

Per le medesime ragioni, è stato implementato, già ad emergenza in corso, il numero di accessi VPN (Virtual Private Network) disponibili.

2.4 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 allo smart working, 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 strumenti 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.

2.5 Spazi di lavoro

In questa prima 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, nel novembre 2022 è stata effettuata una rilevazione rivolta a tutto il personale delle amministrazioni pubbliche operanti sul territorio della Provincia di Bolzano. L'indagine ha visto complessivamente la partecipazione di oltre 3.500 persone ed i risultati saranno pubblicati a breve sotto forma di report da parte del Settore Controlling dell'Ufficio Organizzazione. Sulla base delle informazioni raccolte, si procederà quindi all'elaborazione di una proposta concreta di realizzazione di postazioni di coworking sul territorio.

3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

3.1 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, anche sulla base dell'esperienza raccolta nei due anni di emergenza sanitaria, 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 e di garantire la regolare prestazione dei servizi. 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.

Direzione generale

La Direzione generale è l'attore principale nella promozione e strutturazione del lavoro agile all'interno dell'Amministrazione provinciale. Nella figura del Direttore generale, essa si è fatta promotrice, assieme alle organizzazioni sindacali, della concezione del lavoro agile quale modalità di lavoro da estendere a tutto il personale del comparto pubblico (previa compatibilità dell'attività svolta), ma da attivare e implementare solamente se vi è accordo tra il/la dipendente ed il/la dirigente.

L'attività della Direzione generale, quale cabina di regia per l'attuazione e sviluppo del lavoro agile, è mirata a predisporre e sviluppare le condizioni di fatto per un'efficace adozione del lavoro agile nel contesto post-emergenziale e viene portata avanti in coordinamento tra le unità organizzative ad essa sottostanti.

Ufficio Organizzazione

L'Ufficio Organizzazione collabora alla stesura 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 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 ed in particolare di smart working.

Ripartizione Personale

Si occupa, per mezzo dell'Ufficio Personale amministrativo, dell'Ufficio Personale delle scuole e del Servizio Personale scuole dell'infanzia e per l'integrazione, della raccolta degli accordi sottoscritti, al fine dell'aggiornamento dei relativi fascicoli personali e della sicurezza sul lavoro nella modalità agile.



Ripartizione Informatica

Provvede, per mezzo della ricezione degli accordi individuali compilati online, alla raccolta (presso lo Smart Working Center, appositamente istituito) delle esigenze specifiche in ambito IT ed assicura in seguito l'implementazione dei requisiti specificati dal/dalla dipendente per lo svolgimento dell'attività in modalità agile. Inoltre, verifica, assieme all'Ufficio Organizzazione, l'eventuale necessità di un aggiornamento del "Disciplinare organizzativo per l'utilizzo dei servizi informatici".

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.

3.2 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.

3.3 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.



4. Programma di sviluppo del lavoro agile

	Unità	Consuntivo 2021	2022	2023	Pianificato 2024	2025
Livello di attuazione						
Dipendenti totali	Quantità	3.654	3.599	3.600	3.600	3.600
Dipendenti che possono svolgere attività da remoto	Quantità	2.815	2.772	2.800	2.800	2.800
Lavoratori agili	Quantità	1.803	1.480	1.500	1.600	1.600
Giornate svolte in lavoro agile a settimana per singolo lavoratore agile	Quantità	2,1	1,5	1,6	1,6	1,6
Giornate svolte in modalità agile nell'anno	%	32,4	18,4	20,5	22,5	22,5
Rapporto lavoratori agili/dipendenti che possono svolgere attività da remoto	%	64,0	53,4	54,0	57,0	57,0
Rapporto accordi individuali a tempo indeterminato/accordi individuali totali	%	-	64,0	65,0	70,0	70,0
Formazione						
Iniziative formative di potenziamento delle competenze digitali						
Iniziative formative	Quantità	34	-*	15	15	15
Partecipanti	Quantità	5.994	-*	1.000	1.000	1.000
Offerte nella biblioteca digitale	Quantità	93	-*	100	100	100
Iniziative formative per dirigenti in ambito smart working						
Iniziative formative	Quantità	2	-*	5	5	5
Partecipanti	Quantità	45	-*	30	30	30
Coaching per lo smart working	Ore	58	-*	50	50	50
Offerte nella biblioteca digitale	Quantità	8	-*	12	12	12

*I dati per l'anno 2022 non sono ancora disponibili.

	Unità	Consuntivo 2021	2022	2023	Pianificato 2024	2025
Tecnologia						
PC portatili per lavoro agile	Quantità	2.760	2.760	3.200	3.200	3.200
Rapporto PC portatili/PC totali	%	39,0	39,0	40,0	40,0	40,0
Dispositivi aggiuntivi (stampanti, cuffie, webcam)	Quantità	5.400	8.700	10.000	10.000	10.000
Connessioni VPN attive	Quantità	3.550	3.830	3.850	3.700	3.600
Applicativi consultabili da remoto	Quantità	134	134	150	160	160
Impatto interno						
Personale						
Giornate medie di assenza per malattia	Quantità	7,2	10,8	8,0	7,0	7,0
Benessere sul posto di lavoro	%	-	-	85,0 ¹	-	-

¹ Per l'anno 2023 è stato programmato, in accordo con l'Ufficio Sviluppo personale, lo svolgimento dell'indagine sul Benessere sul posto di lavoro, effettuato l'ultima volta sull'intera amministrazione nell'anno 2018. Nella nuova edizione sarà inserita un'apposita sezione relativa al lavoro agile, al fine di indagare il livello di soddisfazione raggiunto con tale modalità di lavoro.

