

## **ALLEGATO 3**

### **Lavoro Agile – Obiettivi e Indicatori**

## SOMMARIO

Quadro normativo - Norme di riferimento.....	3
Fase Emergenziale .....	4
Gli obiettivi del lavoro agile: .....	10
Gli indicatori del lavoro agile: .....	11

## Quadro normativo - Norme di riferimento

Si richiamano le principali disposizioni, circolari applicative e linee di indirizzo in materia di lavoro agile:

1. La legge 7 agosto 2015, n. 124 recante “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” - c.d. riforma Madia - ha avviato una progressiva apertura del pubblico impiego a forme alternative e flessibili di rapporto di lavoro, ispirate all’obiettivo di conciliare i tempi di vita e i tempi di lavoro. In particolare, l’art. 14 della legge su citata ha previsto l’obbligo per le amministrazioni pubbliche di adottare “...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”.
2. La Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 che ha influenzato la legislazione nazionale, concernente la creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all’equilibrio tra vita privata e vita professionale, al punto 48, evidenzia che il Parlamento “sostiene il <<lavoro agile>>, un approccio all’organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, che non richiede necessariamente al lavoratore di essere presente sul posto di lavoro o in un altro luogo predeterminato e gli consente di gestire il proprio orario di lavoro, garantendo comunque il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla Legge e dai contratti collettivi...”.
3. 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”, che al capo II (artt. 18-24) configura la disciplina del lavoro agile quale 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. La prestazione lavorativa è eseguita 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. Detta disciplina si applica anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, in quanto compatibile, come previsto dall’articolo 18 comma 3 della medesima legge. n. 81/2017.
4. La Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri recante (**Linee guida in materia di lavoro agile**), contenenti le prime indicazioni operative per l’attuazione graduale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni anche attraverso una fase iniziale di sperimentazione.
5. Il Decreto legge n. 17 marzo 2020 n.18 e, nello specifico, l’articolo 87 che ha imposto ai datori di lavoro pubblici e privati, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da covid - 19, di limitare la presenza del personale nei luoghi di lavoro per assicurare esclusivamente le attività ritenute indifferibili. La norma ha autorizzato il lavoro agile in modalità semplificata, prevedendo la possibilità in via eccezionale di derogare agli accordi individuali e agli obblighi informativi di cui alla citata legge 22 maggio 2017, n. 81 nonché di utilizzare gli strumenti informatici nella disponibilità del dipendente.
6. Il D.L. n. 34/2020, convertito dalla L. n. 77/2020 il cui art. 263 dispone che le Pubbliche Amministrazioni entro il 31 gennaio di ciascun anno redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della Performance. Il POLA

deve individuare 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, parimenti, 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.

7. Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 23 settembre 2021 “Disposizioni in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni.
8. Il successivo Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021, il quale detta le modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni, prescritto dal DPCM del 23 settembre 2021 su citato e rimodula i requisiti per l'applicazione del lavoro agile.
9. La circolare 5 gennaio 2022, a firma congiunta dei Ministri per la pubblica amministrazione e del lavoro e delle politiche sociali, contenente ulteriori indicazioni operative sulle modalità di svolgimento del lavoro agile.
10. Lo Schema di Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni.

Le norme esposte e illustrate nella premessa, introducono nel nostro ordinamento una modalità innovativa di organizzazione del lavoro, caratterizzata da:

- a) flessibilità della prestazione in termini di luogo dell'effettuazione: la prestazione lavorativa è eseguita in parte all'interno dei locali dell'Azienda e in parte all'esterno;
- b) flessibilità dell'orario di lavoro: la prestazione lavorativa è eseguita entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivante dalla norma e della contrattazione collettiva.

## **Fase Emergenziale**

L'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha impresso un'accelerazione alla sperimentazione del lavoro agile diventato “modalità ordinaria” di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'art. 87 del Decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18, convertito, con modificazioni, in legge 24 aprile 2020, n. 27.

Il lavoro agile adottato durante la prima fase emergenziale ha avuto caratteristiche e peculiarità differenziate rispetto a quello ordinario, disciplinato dalla legge 81/2017. In particolare, la nuova disciplina ha stabilito modalità applicative semplificate, come ad esempio l'assenza di accordo tra le parti e l'assolvimento in via telematica massiva degli obblighi di informativa.

Successivamente, in un'ottica di superamento del lavoro agile c.d. emergenziale e di cambiamento delle ordinarie modalità di lavoro, è subentrato il Decreto legge n. 34 del 19 maggio 2020 (cd: “Decreto Rilancio”) convertito, convertito con modificazioni nella legge n. 77 del 17 luglio 2020, con la finalità di adeguare le

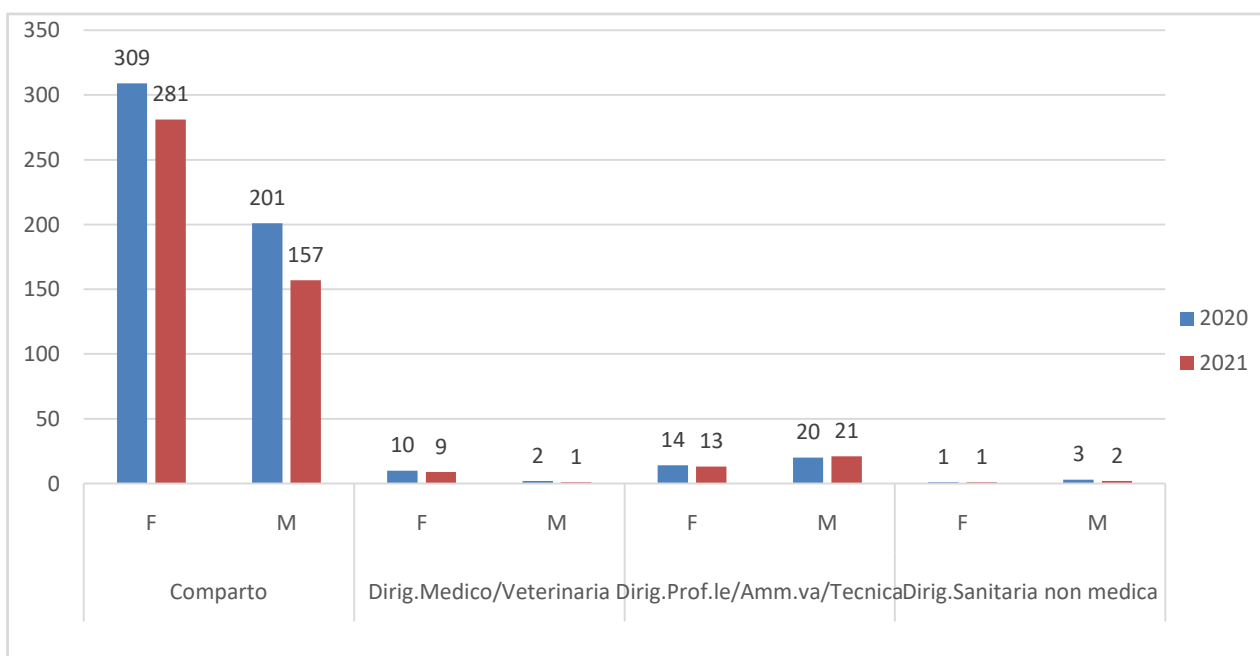
misure di limitazione delle presenze del personale delle pubbliche amministrazioni sul luogo di lavoro alle esigenze della progressiva completa riapertura di tutti gli Uffici pubblici e al graduale riavvio delle attività.

L'analisi dell'applicazione dell'istituto del lavoro agile nella nostra Azienda nella fase emergenziale è riferita alle Macrostrutture dell'ex ATS Sardegna confluite, a decorrere dal 01.01.2022, nella costituenda nuova Azienda Regionale della Salute (ARES).

L'andamento di utilizzo del lavoro agile è stato periodicamente monitorato e, di seguito, si riporta un prospetto e una rappresentazione grafica dei dati concernenti il personale impegnato in detta modalità di attività negli anni 2020-2021.

CCNL	GENERE	ANNO 2020	ANNO 2021	Δ %2021-2020
Comparto	F	309	281	-9%
	M	201	157	-22%
Dirig.Medico/Veterinaria	F	10	9	-10%
	M	2	1	-50%
Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	F	14	13	-7%
	M	20	21	5%
Dirig.Sanitaria non medica	F	1	1	0%
	M	3	2	-33%
Totale complessivo		<b>560</b>	<b>485</b>	<b>-13%</b>

Tab. 1 – Ripartizione Personale in Lavoro Agile – Anno 2020-2021



Graf. 1 - Personale che ha svolto la prestazione lavorativa in modalità agile anni 2020-2021 diviso per genere

Nel 2020 il personale in lavoro agile c.d. ordinario era di 560 unità (226 uomini e 334 donne). Al 31 dicembre 2021, invece, hanno svolto l'attività lavorativa in modalità agile 485 unità (181 uomini e 304 donne).

Per avere un dato completo, è necessario prendere in esame anche le strutture coinvolte e le attività interessate.

La tabella evidenzia il totale dei dipendenti per ogni Struttura generale e la relativa ripartizione per genere e Area contrattuale di appartenenza.

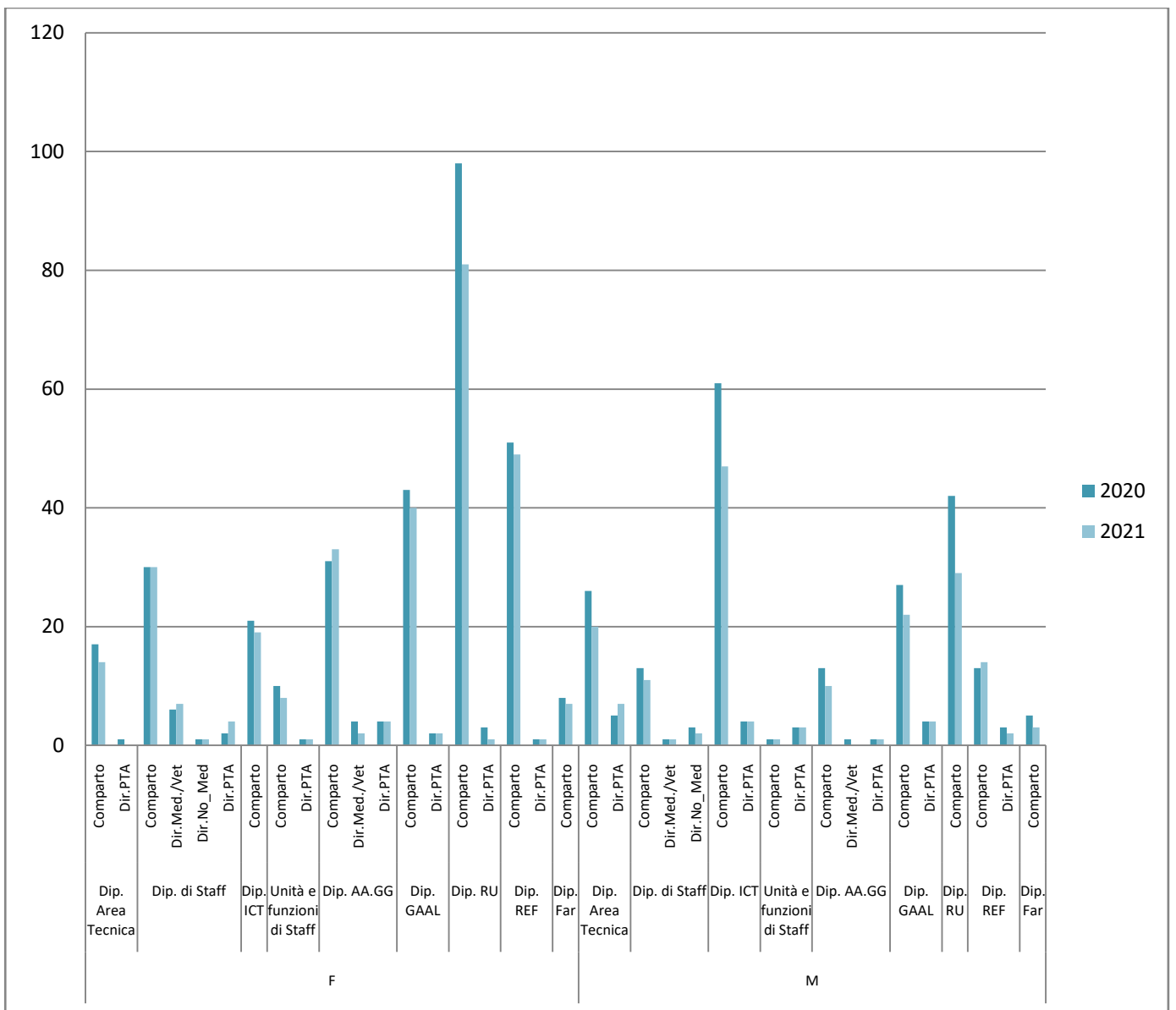
MACRO STRUTTURE	CCNL	FEMMINE		MASCHI	
		2020	2021	2020	2021
Dipartimento Affari Generali e Committenza	Comparto	2	3	1	
Dipartimento Affari Generali e Committenza	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	2	1		
Dipartimento Area Tecnica	Comparto			1	1
Dipartimento di Staff	Comparto	1	1	1	1
Dipartimento di Staff	Dirig.Medico/Veterinaria		1		
Dipartimento di Staff	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica		1		
Dipartimento Gestione Accentrata degli Acquisti e Logistica	Comparto	1	1		
Dipartimento ICT	Comparto	1	1		
Dipartimento Politiche del Farmaco	Comparto			1	1
Dipartimento Risorse Umane	Comparto			1	1
SC Accredimento delle strutture	Comparto		1		
SC Acquisti di beni	Comparto	8	8	6	5
SC Acquisti di beni	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1	1		
SC Acquisti servizi non sanitari	Comparto	9	8	4	3
SC Acquisti servizi sanitari	Comparto	5	1	2	1
SC Acquisti servizi sanitari	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica				1
SC Affari Legali	Comparto	7	5	1	1
SC Affari Legali	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1	1	3	3
SC Area tecnica Cagliari	Comparto	3	3	7	6
SC Area tecnica Cagliari	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	2
SC Area tecnica Nuoro Lanusei	Comparto	1	1		
SC Area tecnica Oristano Carbonia Sanluri	Comparto	3	3	2	1
SC Area tecnica Oristano Carbonia Sanluri	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	2
SC Area tecnica Sassari Olbia	Comparto	6	3	11	7
SC Area tecnica Sassari Olbia	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
SC Assetto organizzativo, relazioni istituzionali e comunicazione pubblica	Comparto	10	10	1	1
SC Assetto organizzativo, relazioni istituzionali e comunicazione pubblica	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica		1		
SC Controllo di Gestione	Comparto	1	1	3	3

MACRO STRUTTURE	CCNL	FEMMINE		MASCHI	
		2020	2021	2020	2021
SC Controllo di Gestione	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	2	2		
SC Direzione Servizi socio sanitari	Comparto	3	3		
SC Formazione, ricerca e cambiamento organizzativo	Comparto	17	16	7	5
SC Formazione, ricerca e cambiamento organizzativo	Dirig.Medico/Veterinaria	2	2		
SC Formazione, ricerca e cambiamento organizzativo	Dirig.Sanitaria non medica	1	1	2	2
SC Funzione Committenza altre prestazioni sanitarie e socio sanitarie	Comparto	1	1	1	1
SC Funzione Committenza altre prestazioni sanitarie e socio sanitarie	Dirig.Medico/Veterinaria	1			
SC Funzione Committenza altre prestazioni sanitarie e socio sanitarie	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
SC Funzione Committenza Assistenza Ospedaliera e Specialistica	Comparto	6	6		
SC Funzione Committenza Assistenza Ospedaliera e Specialistica	Dirig.Medico/Veterinaria	3	2	1	
SC Funzione Committenza Contrattualistica e verifiche amministrative	Comparto	6	7	6	5
SC Funzione Committenza Contrattualistica e verifiche amministrative	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	2	2		
SC Gestione ciclo attivo	Comparto	13	13	3	3
SC Gestione economica e patrimoniale - Bilancio	Comparto	10	10	5	5
SC Gestione economica e patrimoniale - Bilancio	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
SC Gestione finanziaria ciclo passivo	Comparto	23	21	3	4
SC Gestione finanziaria ciclo passivo	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
SC Infrastrutture, tecnologie dell'informazione e della comunicazione	Comparto	5	3	20	10
SC Infrastrutture, tecnologie dell'informazione e della comunicazione	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			2	2
SC Ingegneria clinica	Comparto	10	11	10	10
SC Ingegneria clinica	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1	1	1	1
SC Logistica e valorizzazione del patrimonio	Comparto	10	11	5	3
SC Logistica e valorizzazione del patrimonio	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			3	2
SC Medicina convenzionata	Comparto	20	17	9	6
SC Medicina convenzionata	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1			
SC Progettazione lavori pubblici	Comparto	2	1	2	2
SC Progettazione lavori pubblici	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1			
SC Programmazione sanitaria strategica	Comparto	3	3		
SC Programmazione sanitaria strategica	Dirig.Medico/Veterinaria	1	1	1	1
SC Qualità, appropriatezza, clinical governance e risk management	Comparto	3	2		

MACRO STRUTTURE	CCNL	FEMMINE		MASCHI	
		2020	2021	2020	2021
SC Qualità, appropriatezza, clinical governance e risk management	Dirig.Medico/Veterinaria	3	3		
SC Ricerca e selezione delle risorse umane	Comparto	11	8	6	2
SC Segreteria di Direzione Strategica Affari Generali e Atti amministrativi	Comparto	6	6	4	3
SC Servizio Farmaceutico territoriale area Cagliari	Comparto	1	1	1	1
SC Servizio Farmaceutico territoriale area Nuoro	Comparto	1	1		
SC Servizio Farmaceutico territoriale area Olbia	Comparto	2	1		
SC Servizio Farmaceutico territoriale area Sassari	Comparto			2	
SC Sistemi informativi Amministrativi	Comparto	5	5	15	15
SC Sistemi informativi Amministrativi	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
SC Sistemi informativi sanitari	Comparto	10	10	25	21
SC Sistemi informativi sanitari	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
SC Sviluppo risorse umane e relazioni sindacali	Comparto	11	7	3	3
SC Sviluppo risorse umane e relazioni sindacali	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1	1		
SC Technology assessment	Comparto	1	2	2	2
SC Technology assessment	Dirig.Sanitaria non medica			1	
SC Trattamento giuridico ed economico	Comparto	56	49	23	17
SC Trattamento giuridico ed economico	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1			
SSD Data Privacy Officer	Comparto			1	1
SSD Energy management	Comparto	1	2	1	1
SSD Energy management	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
SSD Gestione fiscale	Comparto	1	1	1	1
SSD Gestione fiscale	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica	1	1		
SSD Governo prestazioni ambulatoriali e gestione lista di attesa	Comparto	4	4		
SSD Governo prestazioni ambulatoriali e gestione lista di attesa	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica		1		
SSD Inventario beni immobili e mobili	Comparto	4	4	1	1
SSD Inventario beni immobili e mobili	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	
SSD Servizio Farmaceutico Ospedaliero Lanusei	Comparto	1	1		
SSD Servizio Farmaceutico Ospedaliero Nuoro	Comparto	1	1	1	1
SSD Servizio Farmaceutico Ospedaliero Olbia	Comparto	1	1		
SSD Servizio Farmaceutico Ospedaliero Oristano	Comparto	1	1		
SSD Servizio tecnico sicurezza antincendio	Comparto	1	1	2	2
SSD Servizio tecnico sicurezza antincendio	Dirig.Prof.le/Amm.va/Tecnica			1	1
<b>Totale complessivo</b>		<b>334</b>	<b>304</b>	<b>226</b>	<b>181</b>

Tab. 2 – Ripartizione Personale in Lavoro Agile – Anno 2020-2021 – Dettaglio Macrostrutture





Graf. 2 - Personale che ha svolto la prestazione lavorativa in modalità agile anni 2020-2021 diviso per genere

## Gli obiettivi del lavoro agile:

L'Amministrazione, a seguito dell'esperienza maturata durante l'emergenza sanitaria, ha fissato, in materia di lavoro agile per il triennio di riferimento, i seguenti obiettivi principali:

- favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e accrescere il benessere organizzativo;
- promuovere una nuova visione dell'organizzazione del lavoro volta a stimolare l'autonomia, la responsabilità e la motivazione dei lavoratori, in un'ottica d'incremento della produttività;
- garantire la non discriminazione e le pari opportunità tra uomo e donna nell'accesso allo smart working;
- aumento della produttività e qualità del lavoro;
- acquisizione di capacità di utilizzo di strumenti lavorativi a distanza;
- riduzione delle assenze dal servizio;
- maggiore senso di responsabilizzazione rispetto agli obiettivi aziendali e personali, maggiore flessibilità nell'organizzare le attività lavorative anche attraverso l'uso equilibrato delle tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali di collaborazione;
- maggior benessere organizzativo;
- diffusione di una cultura organizzativa basata sulla collaborazione finalizzata al raggiungimento dei risultati;
- promozione dell'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- impulso alla diffusione e utilizzo delle tecnologie digitali;
- realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane e la razionalizzazione degli spazi e delle risorse strumentali;
- digitalizzazione dei processi chiave e dematerializzazione documentale estesa;
- Favorire la mobilità sostenibile tramite riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, anche nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e percorrenza.

## Gli indicatori del lavoro agile:

DIMENSIONI	INDICATORI	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO
<b>CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>			
	1) presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI/NO	SI/NO	SI/NO
	2) presenza di un sistema di monitoraggio del lavoro agile	SI/NO	SI/NO	SI/NO
	3) presenza di un Help desk informatico dedicato al lavoro agile	SI/NO	SI/NO	SI/NO
	4) presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	SI/NO	SI/NO	SI/NO
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>			
	Competenze direzionali:			
	5) % Dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	40%	60%	80%
	Competenze organizzative:	40%	60%	80%
	6) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	40%	60%	80%
	Competenze digitali:	40%	60%	80%
	7) % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	40%	60%	80%
	8) % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	40%	60%	80%
	<b>INDICATORI DI SALUTE ABILITANTI IL LAVORO AGILE - SALUTE DIGITALE</b>			
	Lavoratori agili che possono accedere a VPN	40%	60%	80%
	Lavoratori agili che utilizzano sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	60%	80%	100%
	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - STATO DI IMPLEMENTAZIONE</b>			
	Lavoro agile: n. giornate lavoro agile per lavoratore agile	Percentuale in base a Regolamento Aziendale		
	Lavoro agile: livello di soddisfazione dei lavoratori agili (valore medio risposte indagine gradimento scala da 1-5)	70%	80%	100%
	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - EFFICIENZA</b>			
Tasso di assenza del personale dipendente in lavoro agile (giorni assenza totali dei lavoratori agili/ giorni lavorativi)	15%	10%	5%	

Tab. 3 - Dimensione della salute organizzativa indicatori relativi al lavoro agile