



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

**ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO AGILE**

Sommario

Inquadramento del Piano.....	2
Il contesto normativo nazionale pre pandemia.	3
Il contesto normativo nella Regione autonoma della Sardegna pre pandemia.....	3
Il ricorso al lavoro agile durante l'emergenza pandemica	4
Il ricorso al lavoro agile nell'Amministrazione regionale durante l'emergenza pandemica	5
Il Lavoro agile post-emergenza pandemica.....	9
Report finale sul lavoro Agile	11
1. Premessa	11
2. MANDATO DELL'AMMINISTRAZIONE ED OBIETTIVI SPECIFICI DELL'INTERVENTO	12
3. METODOLOGIA E STRUMENTI DI LAVORO.....	13
3.1.1 Scheda Direzione Generale	14
3.1.2 Scheda Dirigente.....	17
3.1.3 Scheda Dipendente.....	18
4. I RISULTATI DELLA MAPPATURA ED ANALISI DELLE CONDIZIONI ABILITANTI IL LAVORO AGILE IN REGIONE	20
4.1.1 Area di analisi 1 Smartabilità dei processi.....	20
4.1.2 Analisi delle cause di non smartabilità dei processi	22
4.1.3 Analisi degli ostacoli alla piena smartabilità dei processi.....	24
4.2 Area di analisi 2 Diffusione ed interesse per strumenti e modalità organizzative agili	28
4.2.1 Livello di diffusione di strumenti e modalità organizzative agili	28
4.2.2 Grado di interesse di soluzioni e modelli organizzativi agili.....	29
4.3 Area di analisi 3 Fabbisogni di competenze professionali a supporto del lavoro agile.....	30
4.3.1 Consistenza e numerosità delle competenze direzionali	30
4.3.2 Consistenza e tasso di copertura delle competenze organizzative.....	31
4.3.3 Consistenza e tasso di copertura delle competenze digitali	33
4.4. Area di analisi 4 Mappatura della dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile.....	35
4.2.2 Tasso di copertura delle dotazioni IT a supporto del personale regionale	36
Organizzazione del lavoro agile nello specifico ambito dell'Amministrazione Regionale	38

5.	Condizioni abilitanti il lavoro agile.....	38
5.1	Processi lavorativi e trasformazione digitale.....	38
5.2	Strumenti e modalità organizzative agili	39
5.3	Competenze professionali	40
5.4	Dotazioni di strumenti IT	40
6.	Individuazione dei processi “non smartabili”	41
7.	Ulteriori condizioni desumibili dalla normativa in materia di lavoro agile nell’ambito del lavoro pubblico.....	41
8.	Individuazione dei lavoratori agili	42
9.	Modalità di svolgimento del lavoro agile	45
9.1.	Accesso al lavoro agile e principio di rotazione.....	46
9.2	Tempo di lavoro agile e organizzazione delle attività	46
9.2.1	Individuazione dell’articolazione del lavoro agile.	47
9.2.2	Tempi di riposo, tempi di lavoro e fasce di “contattabilità”.	47
9.2.3	Potere direttivo del datore di lavoro e forme di controllo.....	49
9.2.4	Strumenti utilizzati dal lavoratore	50
9.2.5	Condotte sanzionabili disciplinarmente	50
9.2.6	Sicurezza dei lavoratori agili.	50
10.	Obiettivi all’interno dell’amministrazione e contributi al miglioramento della performance.....	51

Inquadramento del Piano

Il presente documento contiene l'organizzazione del lavoro agile dell'Amministrazione regionale e fa parte della sezione "Organizzazione del Capitale Umano" del Piano integrato di attività e organizzazione.

Il presente documento rappresenta inoltre, per quanto riguarda i soli aspetti relativi alla disciplina del lavoro agile, quanto previsto dall'art. 46-bis, comma 7, della legge regionale n. 31 del 13 novembre 1998 in materia di "Piano di utilizzo del telelavoro e del lavoro agile", in quanto atto a individuare le attività che possono essere svolte in modalità agile, disciplinarne modalità e orari e garantire la messa a disposizione, l'installazione, il collaudo e la manutenzione delle postazioni di lavoro.

Sotto il profilo giuridico va immediatamente precisato che il presente Piano, ai sensi dell'art. 14 della legge n. 124/2015, deve individuare, "sentite le organizzazioni sindacali", le modalità attuative del lavoro agile e definire, 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.

Inoltre, in base alla normativa regionale, L.31/1998, art. 46- bis, comma 7, il presente Piano deve contenere l'indicazione delle attività che possono essere svolte [...] in modalità agile, ne disciplina modalità e orari [...]".

Per quanto riguarda gli aspetti di formazione del personale, questi sono stati ampiamente valorizzati nell'ambito del Piano della Formazione che fa parte, unitamente al presente Piano, del Piano integrato di attività e organizzazione come indicato in apertura.

Per quanto riguarda i restanti contenuti previsti dalla normativa citata questi sono tutti disciplinati dal presente Piano che, in aggiunta, regola temporaneamente anche aspetti che potranno essere disciplinati dalla contrattazione collettiva regionale, così come è avvenuto in occasione dell'approvazione del PIAO 2022-2024.

Quest'ultima scelta è dovuta al fatto che si vuole fornire, nelle more della contrattazione collettiva, un quadro organico delle regole che consentano il ricorso al lavoro agile del personale senza necessità di ulteriori provvedimenti "provvisori", quali le circolari del Direttore Generale del Personale adottate. Resta comunque fermo che la contrattazione collettiva potrà liberamente intervenire sugli aspetti di regolamentazione del lavoro agile di propria competenza, in quanto attinenti al rapporto di lavoro, e che una volta adottata, tale disciplina questa troverà applicazione diretta prevalendo sui contenuti del Piano non compatibili.

Inoltre, considerato che il presente Piano costituisce un documento di carattere "dinamico", soggetto ad aggiornamento annuale, nelle future stesure si dovrà tenere conto di quanto nel frattempo stabilito dalla contrattazione collettiva.

Il documento è stato elaborato tenendo conto dei risultati del report finale prodotto nell'ambito del "servizio di ottimizzazione dei processi lavorativi e formazione per il rafforzamento delle capacità istituzionali dei soggetti coinvolti nell'attuazione e gestione dei por regionali Fse e Fesr 2014 – 2020 - Linea 1 Azione 1.1 Metodologie e strumenti per il lavoro agile" che riporta le attività, la metodologia, i risultati e le raccomandazioni emerse dal lavoro di mappatura ed analisi delle condizioni abilitanti il lavoro agile svolta insieme alle strutture organizzative regionali, con particolare riferimento alla rete dei referenti POLA.

I risultati e le raccomandazioni suddette saranno esposti nei paragrafi da 1 a 4, mentre nei paragrafi da 5 a 10 saranno definite le condizioni abilitanti del lavoro agile, le azioni organizzative agili e gli indicatori di performance, nonché, come previsto dalla legge regionale, le modalità di svolgimento.

A corredo di quanto sopra viene di seguito riportato un sintetico inquadramento della normativa del lavoro agile.

Il contesto normativo nazionale pre pandemia.

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 P.A., il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti all’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.

Il contesto normativo nella Regione autonoma della Sardegna pre pandemia.

La Regione Autonoma della Sardegna ha avviato la sperimentazione del telelavoro, istituto molto diverso sotto il profilo normativo dal lavoro agile, con la Deliberazione di Giunta Regionale n. 25/18 del 03.05.2016, attraverso un progetto finalizzato ad introdurre “il telelavoro nell’ambito dell’Amministrazione regionale in via sperimentale e in modo graduale, in vista della successiva disciplina dello stesso in via permanente”. Tale nuova modalità di lavoro, ancor prima della c.d. “Riforma Madia”, si è inserita nel processo di innovazione dell’organizzazione del lavoro allo scopo di dare concreta attuazione alle crescenti richieste di flessibilità della prestazione lavorativa attraverso l’introduzione di tempi di lavoro meno rigidi e meglio rispondenti alle esigenze individuali e della vita extra lavorativa che favoriscano un miglioramento del benessere organizzativo e, in ultima analisi, una tendenziale riduzione delle assenze dal lavoro. Sul solco della

suddetta esperienza ed alla luce dei risultati positivi raggiunti, l'Amministrazione regionale, con la Deliberazione di Giunta Regionale n. 46/35 DEL 18.09.2018, ha stabilito di proseguire nella sperimentazione del telelavoro già avviata ed allo stesso tempo ha espresso interesse per introdurre tale modalità in modo permanente e per le stesse motivazioni che hanno portato all'introduzione del telelavoro veniva evidenziato l'interesse a sperimentare nell'Amministrazione regionale altre modalità di lavoro flessibile come lo smart working o lavoro agile.

Il ricorso al lavoro agile durante l'emergenza pandemica

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per affrontare l'emergenza sanitaria. Le misure più significative riguardano:

- prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art. 18 co. 5 del D.L. 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. n. 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art. 87 co. 1 e 2 del D.L. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- Introduzione del POLA: *“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 60 % 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 30 % dei dipendenti, ove lo richiedano”.* (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020);
- 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 per il POLA.

- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20/01/2021 con cui si nominano i componenti dell'Osservatorio e Commissione sul Lavoro Agile.

Infine, il Pola, ridenominato semplicemente "organizzazione del lavoro agile, è diventato una sezione del PIAO.

Il ricorso al lavoro agile nell'Amministrazione regionale durante l'emergenza pandemica

Durante l'emergenza l'Amministrazione Regionale, nel rispetto delle disposizioni nazionali, ha provveduto a dettare una regolamentazione provvisoria del lavoro da remoto.

Infatti, in seguito all'emergenza da COVID-19, nel marzo 2020, il telelavoro viene esteso a tutta l'amministrazione regionale e, nel giro di poco tempo, tutti i dipendenti sono stati dotati di personal computer o sono stati autorizzati ad utilizzare i propri strumenti personali, è stata predisposta la VPN ed è stato attivato un supporto informativo per la risoluzione delle problematiche tecniche a distanza.

In questa fase la disciplina del telelavoro/lavoro a distanza è stata dettata anche attraverso una serie di circolari del Direttore Generale del Personale e Riforma della Regione definiti a seguito di un costante confronto e collaborazione con le Organizzazioni Sindacali rappresentative.

Il telelavoro è rimasto l'unica modalità di "smart working" fino al 10 novembre 2021, data a partire dalla quale è stato attivato il lavoro agile in senso stretto per tutti i lavoratori, ad eccezione di quelli c.d. fragili o con particolari esigenze motivate dal proprio direttore di servizio che hanno potuto proseguire con il telelavoro.

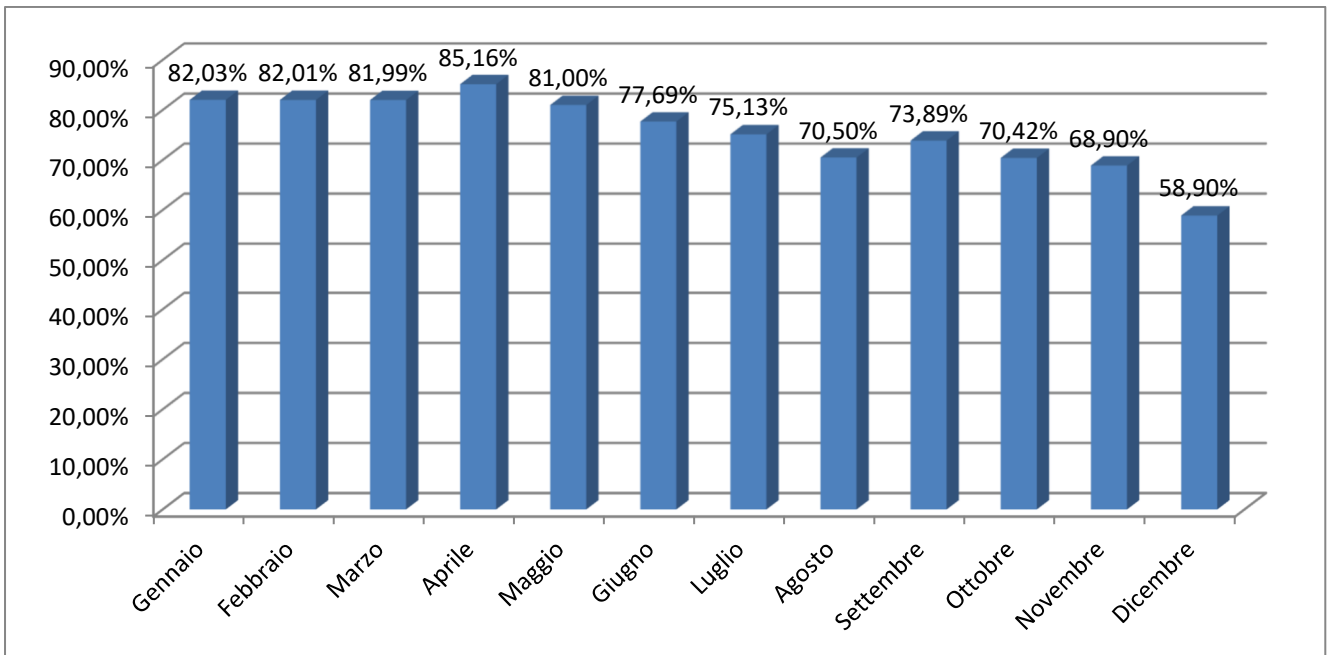
In seguito al riaggravarsi della pandemia, da metà gennaio 2022, si è ritornati alla modalità telelavoro per tutti, pertanto la fase di avvio "a regime" del lavoro agile è stata ulteriormente rimandata.

Di seguito una sintetica analisi dello stato del lavoro a distanza sino ad ora svolto¹.

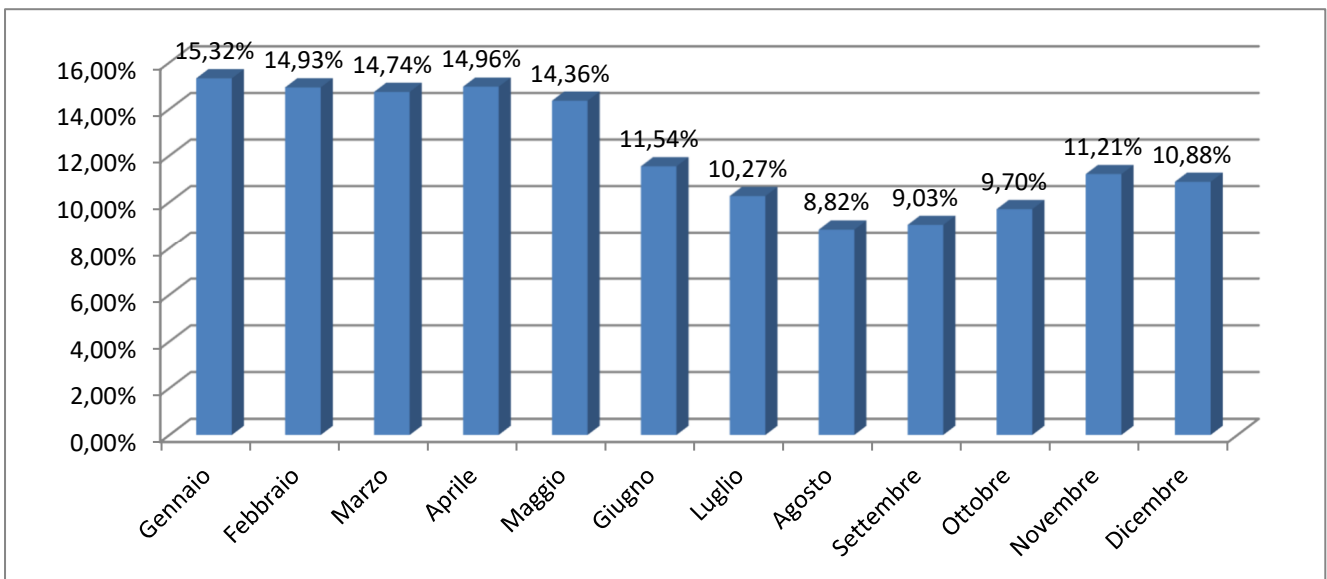
L'analisi effettuata non fa distinzione tra lavoro agile e telelavoro ma esamina il fenomeno generale del lavoro a distanza e si basa su una popolazione media di 2457 unità di personale amministrativo e di 1161 di personale del CFVA.

Per quanto riguarda il personale amministrativo, il fenomeno è caratterizzato da una decrescita costante da gennaio, ad eccezione del mese di aprile, partendo da oltre l'82% di personale che ha lavorato in smart working per arrivare a quasi il 59% di dicembre.

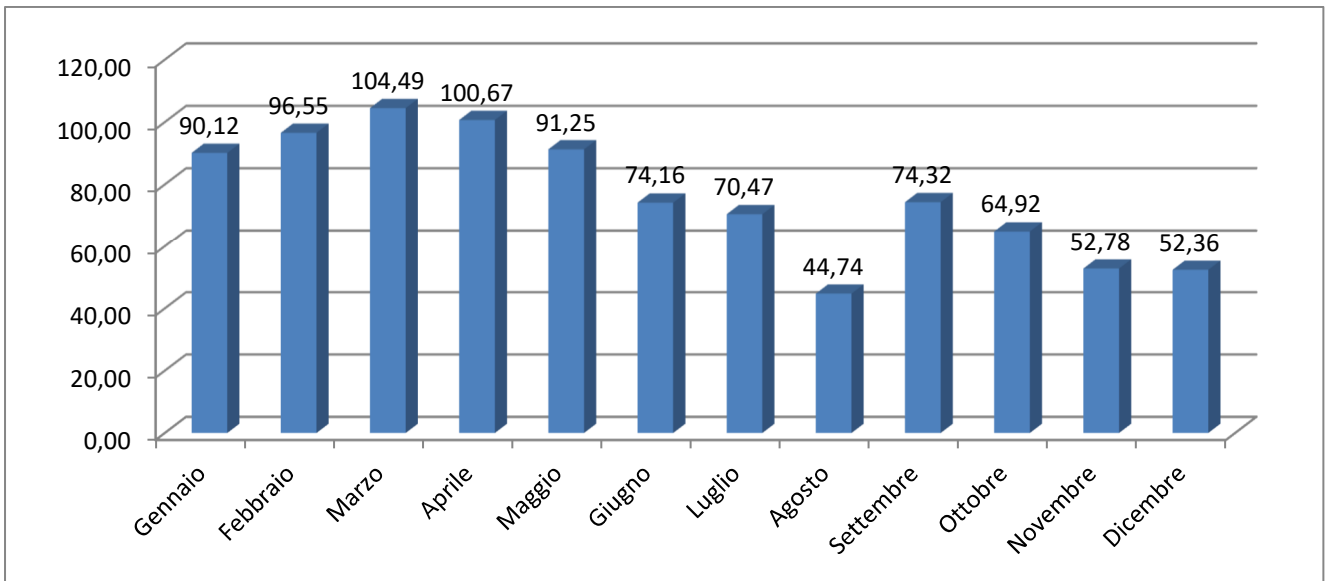
¹ Fonte dati rilevati dal sistema HR Sibar - anno 2021 (aggiornamento mese di ottobre).



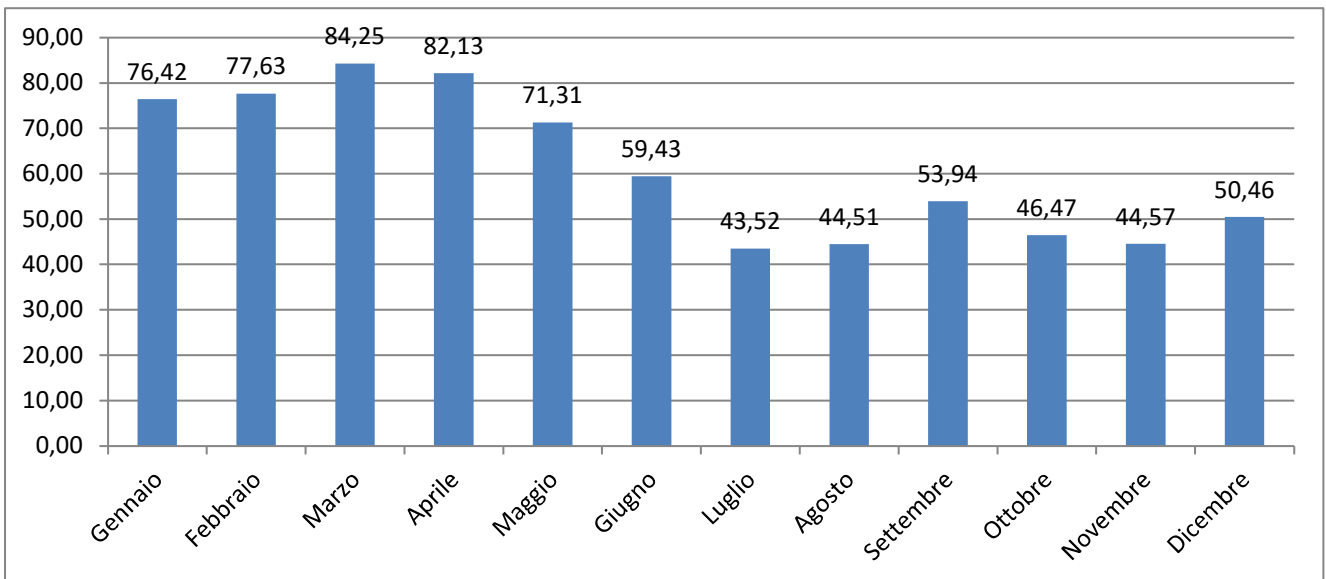
Anche per il CFVA l'andamento ha mostrato una decrescita fino ad agosto (da 15.32% a 8.82%) per poi mostrare una leggera ripresa nei mesi invernali e ciò è evidentemente legato alla maggiore necessità di personale in presenza nei mesi caratterizzati dalla lotta agli incendi. Ovviamente i dati relativi al CFVA sono molto più bassi rispetto al personale amministrativo per via della tipologia di attività svolta.



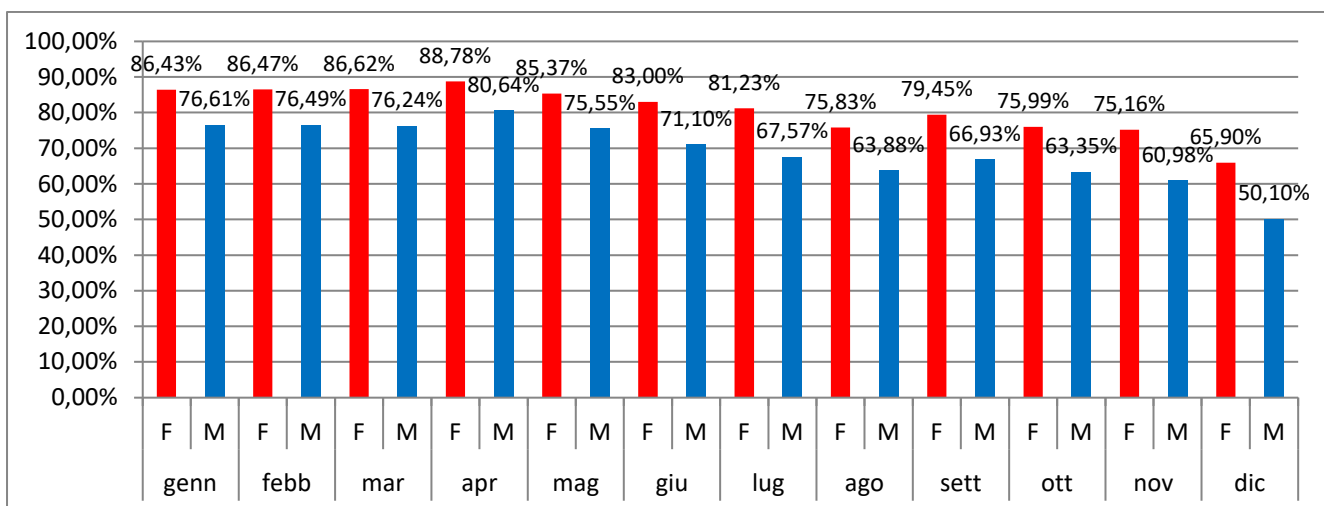
In media ogni lavoratore del personale amministrativo in lavoro a distanza ha svolto 76 ore con il picco minimo ad agosto (44,74) e il massimo a marzo (104,49 ore). Da gennaio a dicembre il 46,43% delle ore complessivamente lavorate sono state svolte in lavoro a distanza.



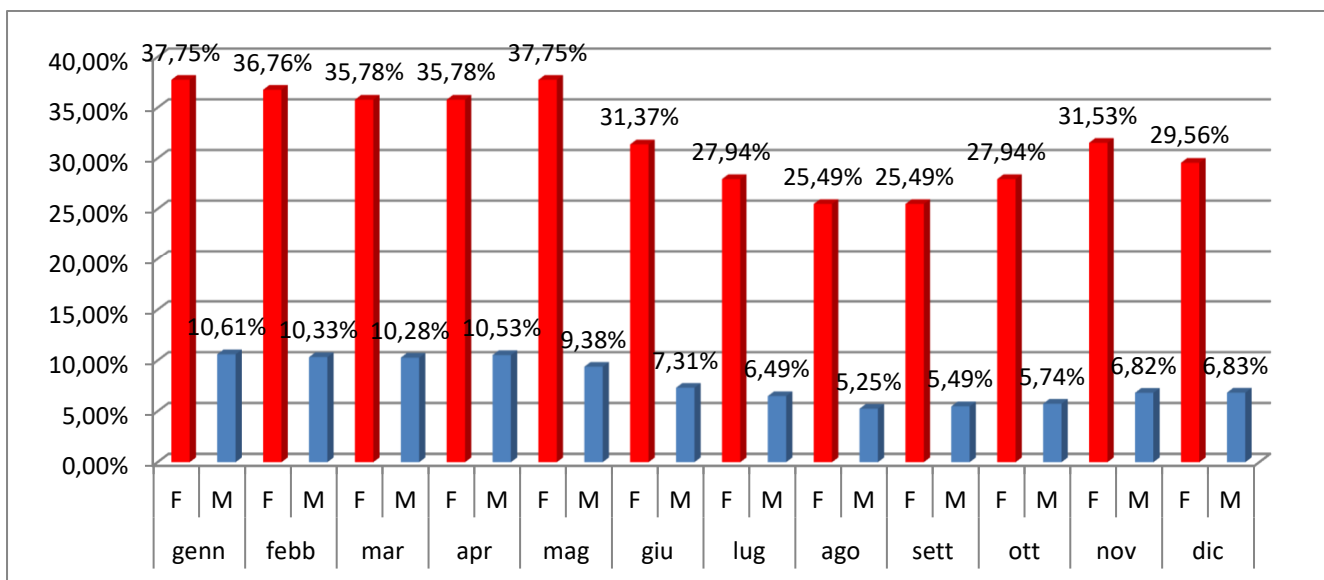
In media ogni forestale ha svolto 61,22 ore con il picco minimo a luglio (43,52 h) ed il massimo a marzo (84,25 h). Da gennaio a dicembre sono state lavorate a distanza solo il 6,51% del totale delle ore lavorate.



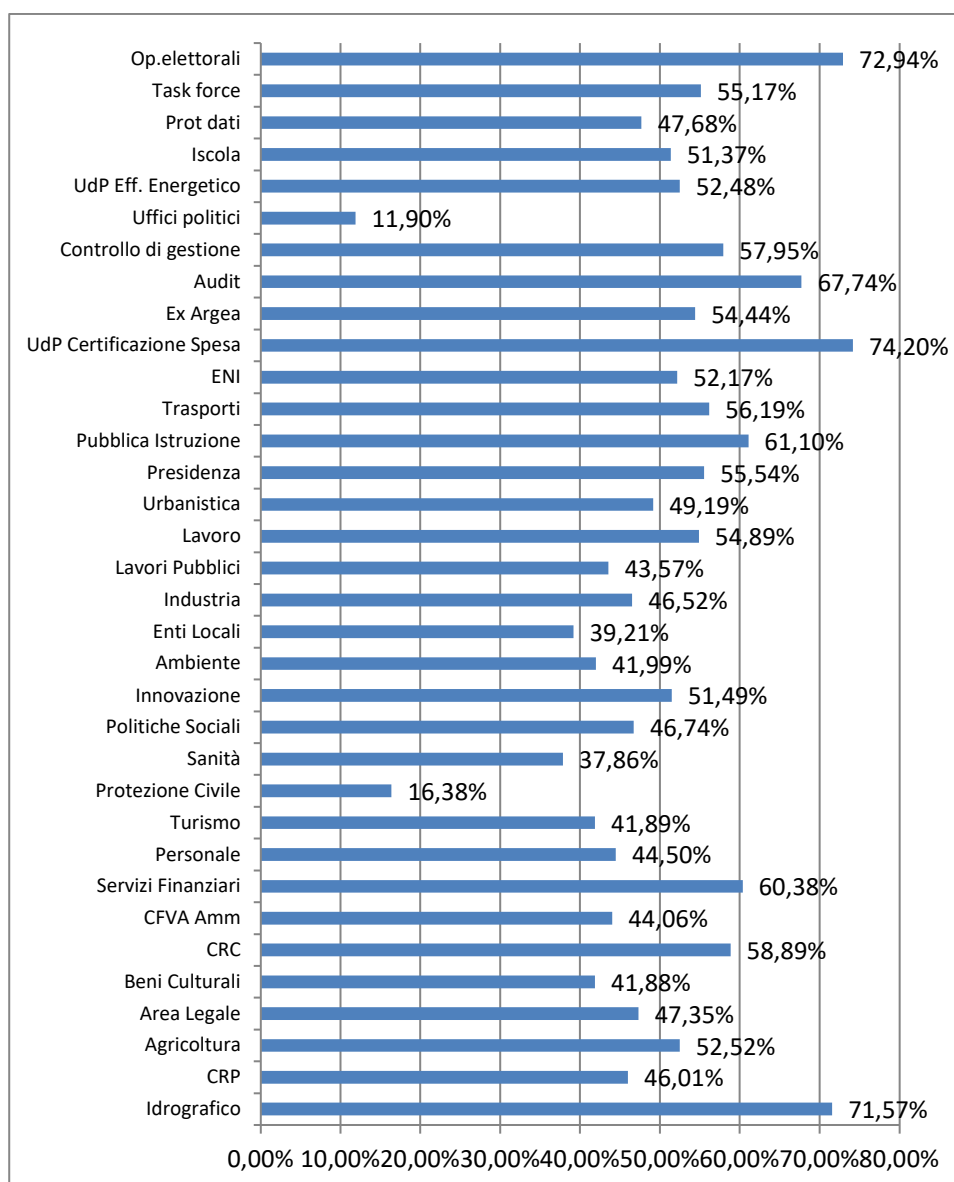
Per quanto riguarda l'andamento relativamente al sesso, nel comparto amministrativo, le donne hanno in percentuale effettuato TL in numero superiore agli uomini in tutto il periodo considerato, con un trend che ha visto il picco minimo a dicembre (65,90%) ed il massimo ad aprile (88,78%).



Anche nel CFVA, le donne hanno lavorato a distanza in numero nettamente superiore agli uomini, con differenze anche superiori ai 25 punti percentuali.



Per quanto riguarda la percentuale di ore a distanza rispetto alle ore complessive lavorate per struttura, si può notare che è particolarmente elevato nelle strutture più ridotte anche se occorre evidenziare una percentuale superiore al 70% per l'Idrografico e una percentuale vicino al 60% per Servizi Finanziari e CRC. Al contrario, tale percentuale è piuttosto ridotta negli uffici politici, nella Protezione Civile e, come già detto, nei forestali del CFVA (6,88%), sicuramente legato al tipo di attività svolta. È pari al 44% anche la percentuale di lavoro a distanza svolta dal personale amministrativo in servizio presso il CFVA.



Il Lavoro agile post-emergenza pandemica.

Già prima della fine dello stato di emergenza, fissato per il 31 marzo 2022, a livello nazionale è stato avviato con riguardo al pubblico impiego un processo di “normalizzazione” del ricorso al lavoro agile volto al superamento della gestione emergenziale.

Tra i più rilevanti cambiamenti di contesto che hanno caratterizzato il periodo di svolgimento dell’attività, due tra i più significativi sono: i) il passaggio dal lavoro agile come modalità ordinaria del lavoro pubblico in fase emergenziale al ritorno ad un più tradizionale approccio voluto dall’attuale Ministro per la Pubblica Amministrazione Renato Brunetta, a partire dal Decreto Proroghe (DL.56/2021), che ha ripristinato, dal 15 Ottobre del 2021, il lavoro in presenza come modalità ordinaria di lavoro pubblico e ii) la previsione e poi abrogazione del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA), e l’introduzione del Piano Integrato Attività e di Organizzazione (di seguito PIAO) come da L.113 del 06/08/2021, che comporta un aggiornamento dei contenuti informativi richiesti a ciascuna amministrazione in materia di lavoro agile.

La metodologia di lavoro per l’intervento i cui risultati sono stati riportati nel “report finale” citato in apertura e

che saranno anche ripresi nei paragrafi successivi, costruita ad hoc sulla base delle esigenze e del contesto specifico sardo, ha avuto come riferimento il complesso delle direttive e linee guida emanate a partire dal 2017, in attuazione della Legge 81/2017 (Legge Madia”):

- *Direttiva DPCM n. 3/2017 Linee guida organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”*
- *DMPA del 9/12/2020 “Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) ed indicatori di performance”*
- *Linee guida in materia di lavoro agile versione del 30 novembre 2021, approvate in Conferenza Stato –Regioni nel mese di dicembre 2021.*

Report finale sul lavoro Agile²

1. Premessa

Di seguito, si riporta una descrizione sintetica dei contenuti che afferiscono ai capitoli che compongono la seguente relazione:

Capitolo 2- Mandato dell'Amministrazione ed obiettivi specifici dell'intervento: in questa sezione viene sintetizzato il percorso che ha portato alla definizione e progettazione dell'intervento, ed i fabbisogni ed obiettivi che ne hanno caratterizzato l'attuazione;

Capitolo 3- Attività svolte: viene riportato l'intero iter di esecuzione dell'intervento, ripercorrendo le fasi, le attività e gli output realizzati;

Capitolo 4- Metodologia e strumenti di lavoro: nel capitolo si descrive il percorso e la metodologia di mappatura ed analisi del lavoro agile, con un focus specifico sugli strumenti operativi progettati ed implementati - le Schede tecniche utilizzate per la mappatura ed analisi dei modelli organizzativi, dei processi, delle competenze e delle dotazioni IT per ciascuna Direzione Generale;

Capitolo 5- I risultati dell'analisi: in questa sezione sono presentati i risultati dell'indagine svolta presso le Direzioni Generali/ attori organizzativi interessati, mediante l'analisi dei dati acquisiti attraverso le schede tecniche trasmesse dalle Direzioni Generali e la valorizzazione di informazioni descrittive dello stato dell'arte le condizioni abilitanti il lavoro agile e gli ambiti di sviluppo e rafforzamento dello stesso;

Capitolo 6- Sintesi dei risultati e definizione degli ambiti di sviluppo del lavoro agile: sono sintetizzati i principali risultati delle analisi ed elaborate specifiche raccomandazioni finalizzate sia ad ottimizzare il processo di mappatura ed analisi del lavoro agile in Regione, sulla base delle lezioni apprese dall'esperienza svolta nel progetto e nella prospettiva dell'aggiornamento annuale della sezione del PIAO dedicato a questa tematica, sia delle direttrici di sviluppo e rafforzamento del lavoro agile in regione, sia in termini organizzativi, che di competenze professionali che di digitalizzazione dei processi.

² Fonte: "REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA POR FSE 2014 – 2020. Asse IV – Capacità istituzionale e amministrativa Linea di Intervento 11.6.5. SERVIZIO DI OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI E FORMAZIONE PER IL RAFFORZAMENTO DELLE CAPACITÀ ISTITUZIONALI DEI SOGGETTI COINVOLTI NELL'ATTUAZIONE E GESTIONE DEI POR REGIONALI FSE E FESR 2014 – 2020. Linea 1 Azione 1.1 Metodologie e strumenti per il lavoro agile REPORT FINALE".
Versione 1.1 del 04/01/2022.

2.MANDATO DELL'AMMINISTRAZIONE ED OBIETTIVI SPECIFICI DELL'INTERVENTO

Il tema del lavoro agile, inteso sia come modello organizzativo innovativo ed adattivo che come strumento per migliorare la *worklife balance* del personale regionale, ha rappresentato uno dei temi prioritari su cui si è focalizzata la domanda di servizio dell'amministrazione regionale in fase di gara, come espresso nel Progetto di servizio (art. 2 lettera b) allegato alla Lettera di invito: *"il servizio deve (...) accompagnare l'Amministrazione nella prosecuzione dell'azione di rafforzamento della capacità amministrativa, anche recependo le mutate esigenze di rafforzamento amministrativo scaturite a seguito dell'emergenza coronavirus ed agli obiettivi, per la Regione Sardegna, di: i) operare in ottica di prevenzione e contenimento dell'infezione, attuando pienamente le disposizioni nazionali e regionali in materia e così contribuendo attivamente agli sforzi complessivi di contrasto in corso; ii) orientare l'intervento del Fondo Sociale Europeo nella direzione dell'adattamento degli uffici e delle persone alle nuove modalità di lavoro e di servizio, sia in fase emergenziale che post emergenziale, iii) cogliere l'opportunità di migliorare la conciliazione vita professionale e vita personale del personale regionale e di realizzare una ulteriore ottimizzazione e digitalizzazione dei processi di gestione e controllo dei Programmi di investimento finanziati dai fondi UE.*

La rilevanza del tema è stata quindi confermata in fase di avvio del servizio nell'ambito dei lavori della Cabina di Regia che, nel corso della riunione del 3 marzo 2021 ha individuato come prioritario, sia in termini di tempistica di attivazione che di *effort* dedicato, l'Azione 1.1 "Modello e strumenti operativi per il lavoro agile", inquadrata nell'ambito degli interventi attuati dalla Linea 1- Ottimizzazione dei processi.

Durante la fase di realizzazione delle attività lo scenario ed il contesto di riferimento, epidemiologico e normativo – regolamentare, è stato oggetto di numerose variazioni e diversi orientamenti, sia di indirizzo politico che rispetto alle misure di contenimento del covid-19, che hanno spinto il gruppo di lavoro a focalizzare lo sforzo sugli aspetti metodologici, di analisi dei fattori abilitanti e di individuazione di misure ed indirizzi di sviluppo del lavoro agile, che costituiscono gli aspetti di maggiore stabilità e continuità di una materia in costante evoluzione. Gli ultimi due anni stanno infatti comportando un significativo cambiamento dei modelli di funzionamento della pubblica amministrazione e l'adozione di una nuova metafora organizzativa, quella del "lavoro agile", che richiede differenti modalità di pianificazione, realizzazione, controllo ed erogazione delle attività e dei servizi forniti ai cittadini, alle famiglie ed alle imprese.

Tra i più rilevanti cambiamenti di contesto che hanno caratterizzato il periodo di svolgimento dell'attività, due tra i più significativi sono a nostro avviso: i) il passaggio dal lavoro agile come modalità ordinaria del lavoro pubblico in fase emergenziale al ritorno ad un più tradizionale approccio voluto dall'attuale Ministro per la Pubblica Amministrazione Renato Brunetta, a partire dal Decreto Proroghe (DL.56/2021), che ha ripristinato, dal 15 Ottobre del 2021, il lavoro in presenza come modalità ordinaria di lavoro pubblico e ii) la previsione e poi abrogazione del Piano Operativo Lavoro Agile (POLA), e l'introduzione del Piano Integrato Attività e di Organizzazione (di seguito PIAO) come da L.113 del 06/08/2021.

Tenuto conto dello scenario qui rapidamente richiamato, e della sua evoluzione in itinere, l'obiettivo

dell'intervento si è focalizzato sulla progettazione e sperimentazione di un processo, di una metodologia e di strumenti operativi di mappatura, analisi e progettazione di misure di sviluppo del lavoro agile in Regione, da intendere come base informativa di supporto per le strutture dell'amministrazione responsabili della preparazione dei documenti di pianificazione e misurazione del miglioramento organizzativo, delle performance e delle competenze di persone e strutture.

Gli obiettivi specifici derivano da questo scopo generale e sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- supportare la Direzione Generale del Personale e riforma della Regione ed il gruppo di progetto istituito nella pianificazione, coordinamento e monitoraggio del percorso di analisi dello stato dell'arte e di definizione di una metodologia di analisi ed ambiti di sviluppo del lavoro agile in Regione Sardegna;
- contribuire alla costituzione ed al consolidamento della rete di referenti del tema presso le Direzioni Generali/ attori organizzativi interessati;
- sperimentare un'azione di mappatura ed analisi diffusa delle condizioni abilitanti il lavoro agile in Regione, e consolidare un processo ed una metodologia attraverso la quale con cadenza periodica quest'analisi verrà aggiornata.

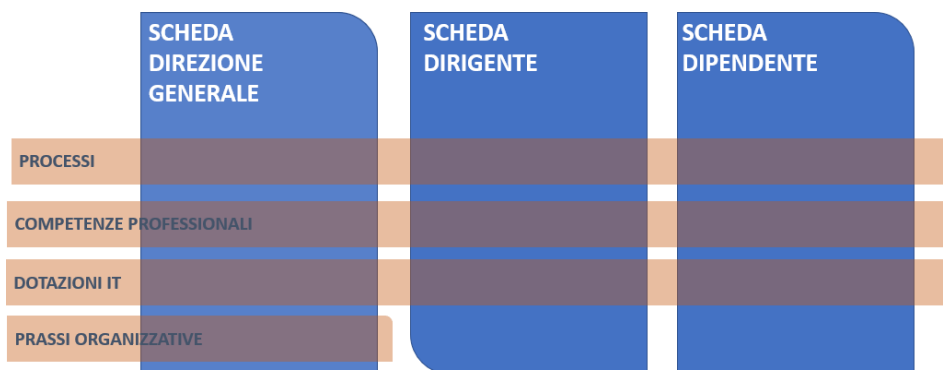
3. METODOLOGIA E STRUMENTI DI LAVORO

La metodologia è stata fondata su tre criteri qualificanti:

- continuità e aderenza al modello di lavoro agile adottato in Regione, attraverso il coinvolgimento della Direzione Generale del Personale e riforma della Regione, in qualità di ufficio responsabile dell'organizzazione e del personale, e nel rispetto degli indirizzi, atti e strumenti adottati in materia dall'amministrazione;
- coinvolgimento e partecipazione degli attori chiave e delle parti interessate lungo tutto il ciclo vita dell'intervento, che ha avuto i suoi elementi qualificanti nelle attività di coprogettazione della metodologia e degli strumenti di mappatura ed analisi;
- solidità e trasferibilità del modello, che si è concretizzato nella messa a punto di un Work-kit di supporto composto da una sequenza strutturata di Schede tecniche di supporto, che potranno essere utilizzate anche in fase di aggiornamento del PIAO nei prossimi anni.

Il Work-kit costituisce lo strumento di mappatura ed analisi dei modelli organizzativi, dei processi lavorativi, delle competenze professionali e delle dotazioni IT, come fattori abilitanti il lavoro agile.

Si compone, come indicato in figura, di tre Schede operative, ciascuna delle quali contiene specifiche



Sezioni:

Il Work kit è stato costruito per supportare l'analisi delle condizioni abilitanti e dei fabbisogni di sviluppo del lavoro agile a livello di struttura organizzativa dell'amministrazione regionale.

Pertanto, per ciascuna DG/ Unità di progetto, è stata elaborata una scheda specifica, che contiene l'elenco dei macroprocessi/processi di competenza, come precedentemente mappati da ciascun dirigente nell'ambito delle attività di preparazione del Piano regionale anticorruzione e riportati sulla piattaforma "Amministrazione aperta".

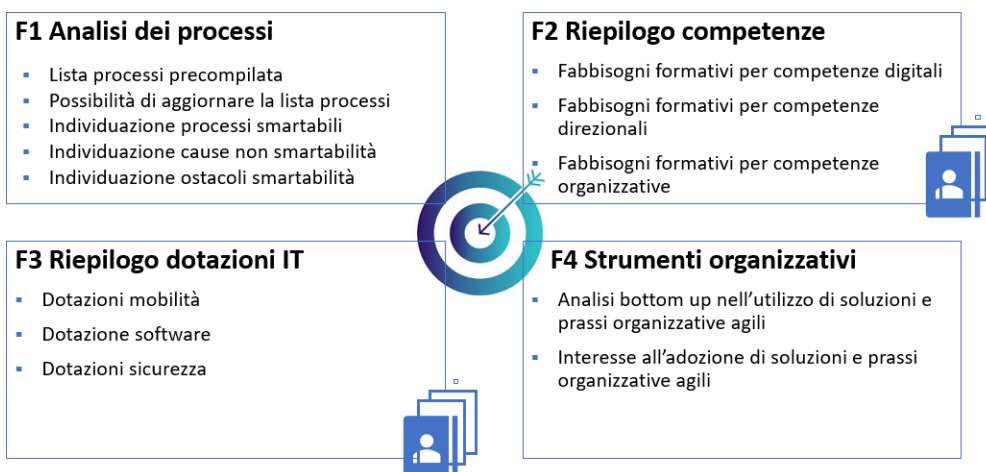
Ciascun attore organizzativo (Direzione Generale, Unità di progetto, ...) coinvolto nell'indagine è stato chiamato a compilare ed a restituire esclusivamente una delle tre schede, la Scheda Direzione Generale. Le ulteriori due schede di cui si compone il Work Kit- Scheda Dirigente e Scheda Dipendente - sono da intendersi come supporti alla raccolta dei dati di dettaglio relativamente al coinvolgimento del personale sui processi di lavoro e sulla disponibilità di competenze professionali e di dotazione IT abilitanti il lavoro agile. La scelta metodologica è stata pertanto quella di lasciare all'autonomia della Dirigenza/ referente POLA di ciascuna struttura la scelta di somministrare o meno la scheda ed il livello organizzativo di distribuzione/

Nei sottoparagrafi che seguono sono descritte finalità, struttura e contenuti di ciascuna delle schede che compongono il Work-kit.

3.1.1 Scheda Direzione Generale

La scheda Direzione Generale (di seguito scheda DG) costituisce lo strumento principale utilizzato per la rilevazione dei dati in rispetto alle quattro dimensioni chiave di analisi del lavoro agile: Processi, Modelli organizzativi, Competenze professionali e dotazioni IT del personale.

La Scheda DG si compone pertanto di 4 Sezioni, corrispondenti ai fattori abilitanti il lavoro agile secondo le linee guida ministeriali richiamate in precedenza (§ par. 3) e coerenti con il contesto amministrativo regionale,



come riportato in figura:

- Sezione 1 Processi: questa sezione ha la finalità di:
 - mappare i processi e definirne le caratteristiche in termini di smartabilità;
 - rilevare, per i processi non smartabili, le cause di non smartabilità,
 - definire, per tutti i processi mappati, gli ostacoli alla smartabilità degli stessi.

Nella predisposizione di questa Sezione, il RTI ha preso a riferimento una delle mappature già utilizzate in Amministrazione, “Amministrazione aperta”, dalla quale sono state estrapolate le informazioni di base (elenco macroprocessi e processi per Direzione Generale/ Unità di progetto e per Servizio). Ciascun attore organizzativo ha avuto la facoltà di modificare ed integrare la lista per aggiornarla e completarla, qualora necessario;

- Sezione 2 Competenze professionali: questa sezione ha la finalità di mappare i fabbisogni formativi del personale rispetto alle competenze chiave per operare in un contesto organizzativo agile ed in ambiente digitale. Nella fattispecie sono state individuate tre *cluster* di competenze professionali:
 - Competenze direzionali (di esclusiva pertinenza del personale dirigenziale) – riferite a competenze/ capacità di programmazione, motivazione, interazione, coordinamento, misurazione e valutazione delle prestazioni, attitudine verso l’innovazione e l’uso delle tecnologie digitali da parte del management;
 - Competenze organizzative (di esclusiva pertinenza del personale non dirigenziale) - riferite a competenze di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto organizzarsi e di lavorare in gruppo anche in ambienti digitali;
 - Competenze digitali (trasversali a tutto il personale dell’amministrazione regionale) - riferite alle capacità necessarie per operare in un contesto digitale utilizzando tecnologie e strumenti informatici idonei allo svolgimento della prestazione lavorativa da remoto.

In tale Sezione è stato richiesto di indicare, in numeri assoluti ed in termini riepilogativi, il numero di unità di personale da formare per ciascuna delle competenze professionali individuate nella Scheda.

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa delle competenze professionali che compongono la suddetta sezione:

Cluster competenza	Descrizione competenza
Competenze digitali	Sicurezza informatica: conoscenza della normativa di settore e capacità di utilizzare gli strumenti digitali correttamente ed in sicurezza
	Social collaboration: Capacità di utilizzare gli strumenti e le applicazioni di social collaboration a supporto delle attività lavorative
	Agile management: capacità di utilizzare gli strumenti e le applicazioni di pianificazione ed organizzazione delle attività lavorative in modalità agile
	Produttività individuale: Capacità di utilizzo degli strumenti di produttività individuale (Word, excel, powerpoint, etc.)
	Sistemi informativi regionali: Capacità di utilizzo dei Sistemi informativi regionali RAS

Cluster competenza	Descrizione competenza
--------------------	------------------------

Competenze organizzative	Lavorare per obiettivi: Capacità di organizzare in autonomia il proprio lavoro e focalizzare l'impegno verso il conseguimento degli obiettivi e delle attività assegnate
	Autonomia e adattabilità: Atteggiamento proattivo rispetto a problematiche, sfide e capacità di adattarsi ai cambiamenti che si verificano nella realizzazione delle attività assegnate
	Team working: capacità di lavorare in gruppo e di comunicare ed integrarsi con attori interni ed esterni, anche in ambiente digitale
	Digital emotional intelligence: capacità di interagire ed approcciarsi alle altre persone in ambiente digitale
	Normativa lavoro agile: conoscenza del quadro normativo di settore (regole, linee guida, salute, sicurezza nel lavoro agile)

Cluster competenza	Descrizione competenza
Competenze direzionali	Organizzazione e pianificazione: Capacità di pianificare, assegnare e controllare le attività svolte dai collaboratori anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali
	Responsabilità e decisione: Capacità di affrontare le situazioni e le problematiche in ambiente lavorativo, prendendo decisioni ed assumendosi le responsabilità
	Networking: Saper costruire ed animare reti professionali e coordinarsi con attori interni ed esterni anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali
	Leadership: Capacità di trasferire e sviluppare un senso di appartenenza e clima di fiducia reciproca e collaborazione all'interno dell'ufficio
	Valutazione delle performance: capacità di valutare le prestazioni professionali dei collaboratori, anche nel caso di attività lavorative prestate a distanza
	Normativa lavoro agile: conoscenza del quadro normativo di settore (regole, linee guida, salute, sicurezza nel lavoro agile)

- Sezione 3 Dotazioni IT: questa sezione ha la funzione di mappare la disponibilità di dotazioni e strumentazioni IT fornite dall'Amministrazione al personale, come condizione per lavorare a distanza con efficacia ed in sicurezza. Nello specifico, le dotazioni IT sono state classificate in tre categorie in ragione della funzione svolta:
 - Mobilità: si intendono gli strumenti digitali/ disposti che sono pienamente utilizzabili seguendo la mobilità dell'utente e che quindi sono prive di vincoli sulla posizione fisica dell'utente o delle apparecchiature coinvolte;
 - Software ed applicazione di Social collaboration: si intendono applicazioni e strumenti che consentono a tutti i membri di un gruppo/ ufficio/ organizzazione di pianificare e gestire attività e progetti in modalità collaborativa, condividendo informazioni, attività da svolgere, documenti di riferimento.
 - Sicurezza: si intendono gli strumenti utilizzati per proteggere i computer, server, le informazioni digitali, i dispositivi mobili, reti e la riservatezza dei dati da attacchi dannosi.

In tale Sezione è stato richiesto di indicare, in numeri assoluti ed in termini riepilogativi, il numero di dotazioni IT disponibili presso la struttura e per dipendente, per ciascuna delle componenti proposte nella Scheda, di seguito riportata:

Tipologia	Dotazione IT
Mobilità	Pc portatile
	Tablet
	Smartphone
	Connettività (Chiavetta/modem router wi-fi)
Software ed applicazioni di Social Collaboration	Strumenti per la condivisione/ archiviazione dei documenti
	Strumenti di messaggistica istantanea
	Videoconferenza
	Strumenti/ Applicativi di Project Management
	Strumenti/ Applicativi di Task Management
Sicurezza	Servizi per accedere in sicurezza alle applicazioni e documenti da diversi dispositivi e da remoto (VPN)

- Sezione 4 Prassi organizzative: questa sezione ha lo scopo di mappare secondo un approccio “*bottom up*” e sulla base di un elenco predefinito:
 - gli strumenti/ soluzioni e prassi organizzative agili sviluppate ed implementate dalle strutture dell’amministrazione per gestire la fase attuale di pandemia, caratterizzata da un ricorso allo di smart working diffuso, sebbene con intensità differenti in funzione del quadro epidemiologico e delle misure di contenimento definite a livello nazionale e regionale;
 - l’interesse alla definizione ed implementazione nel contesto amministrativo regionale degli strumenti/ soluzioni e prassi organizzative agile proposte dalla Scheda.
 - la ricognizione e/o l’interesse all’adozione e sviluppo di soluzioni e prassi organizzative di tipo innovativo ed applicabili al contesto del lavoro agile, non ricomprese nella lista proposta nella scheda.

Come nel caso della lista dei processi di cui alla Sezione 1 della Scheda, ciascun attore organizzativo coinvolto ha avuto la facoltà di integrare/ completare e migliorare la lista proposta.

3.1.2 Scheda Dirigente

La scheda Dirigente costituisce una delle due schede di supporto, fornita a ciascuna Direzione Generale per la rilevazione puntuale ed analitica delle condizioni abilitanti relative, nello specifico, al personale dirigenziale operante nella struttura. Si ricorda qui che la somministrazione della Scheda all’interno della struttura è stata discrezionale e dunque a discrezione del Direttore Generale e/o del referente POLA.

La Scheda si compone di 3 Sezioni, come riportato in figura:

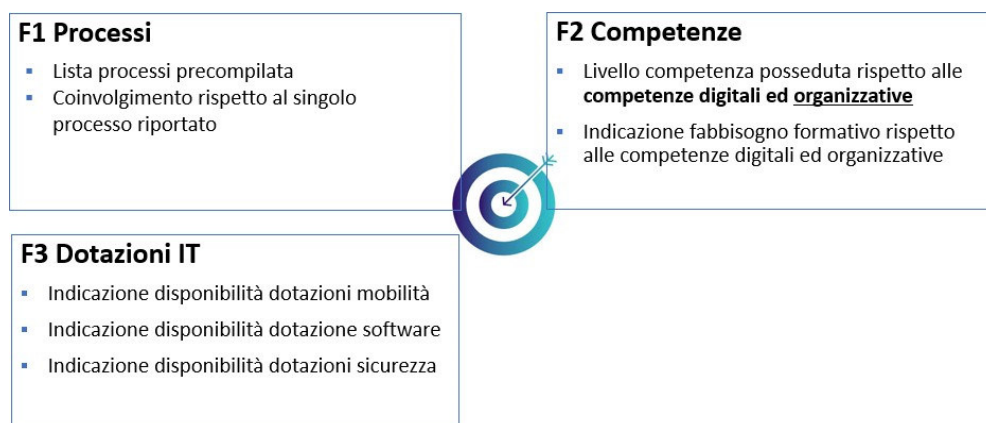


- Sezione 1 Processi: questa sezione ha la finalità di rilevare, per ciascun dirigente a cui è stata eventualmente sottoposta la scheda, il coinvolgimento nei processi di lavoro della struttura. Le informazioni raccolte possono pertanto essere utilizzate per analizzare chi ed il numero di unità di personale che lavorano su processi smartabili o meno e quindi nelle condizioni di operare su attività/ procedure che sono svolgibili in tutto o in parte erogando la prestazione lavorativa da remoto.
- Sezione 2 Competenze professionali: questa sezione ha lo scopo di mappare il fabbisogno formativo del personale dirigenziale rispetto alle competenze professionali abilitanti lo *smartworking* e collegate al ruolo svolto - le competenze direzionali e le competenze digitali. In dettaglio, viene richiesto al personale dirigenziale di indicare rispetto alle competenze professionali presenti il:
 - livello Posseduto- selezionando una delle opzioni previste (Nessuna, Basso, Medio, Alto)
 - fabbisogno formativo- selezionando una delle opzioni previste (Si, No)
- Sezione 3 Dotazioni IT: questa sezione ha la finalità di mappare la disponibilità di dotazioni e strumentazioni IT fornite dall'Amministrazione a ciascun dirigente. Nella fattispecie, ciascun dirigente a cui è stata trasmessa la scheda, ha dovuto indicare, rispetto alle tre tipologie indicate, la disponibilità delle singole dotazioni IT presenti nella scheda, selezionando una delle opzioni previste (Si/ No).

3.1.3 Scheda Dipendente

La scheda Dipendente costituisce una delle due schede di supporto, fornita a ciascuna Direzione Generale per la rilevazione puntuale ed analitica delle condizioni abilitanti relative, nello specifico, al personale non dirigenziale operante nella struttura. Si ricorda qui che la somministrazione della Scheda all'interno della struttura è stata discrezionale e dunque a discrezione del Direttore Generale e/o del referente POLA.

La Scheda si compone di 3 Sezioni, come riportato in figura:



- Sezione 1 Processi: questa sezione ha la finalità di rilevare, per ciascun dipendente a cui è stata eventualmente sottoposta la scheda, il coinvolgimento nei processi di lavoro della struttura. Le informazioni raccolte possono pertanto essere utilizzate per analizzare chi ed il numero di unità di personale che lavorano su processi smartabili o meno e quindi nelle condizioni di operare su attività/ procedure che sono svolgibili in tutto o in parte erogando la prestazione lavorativa da remoto.

- Sezione 2 Competenze professionali: questa sezione ha lo scopo di mappare il fabbisogno formativo del personale non dirigenziale rispetto alle competenze professionali abilitanti lo *smartworking* e collegate al ruolo svolto - le competenze organizzative e le competenze digitali. In dettaglio, viene richiesto al personale dirigenziale di indicare rispetto alle competenze professionali presenti il:
 - livello Posseduto- selezionando una delle opzioni previste (Nessuna, Basso, Medio, Alto)
 - fabbisogno formativo- selezionando una delle opzioni previste (Si, No)
- Sezione 3 Dotazioni IT: questa sezione ha la finalità di mappare la disponibilità di dotazioni e strumentazioni IT fornite dall'Amministrazione a ciascun dirigente. Nella fattispecie, ciascun dirigente a cui è stata trasmessa la scheda, ha dovuto indicare, rispetto alle tre tipologie indicate, la disponibilità delle singole dotazioni IT presenti nella scheda, selezionando una delle opzioni previste (Si/No).

4.1 RISULTATI DELLA MAPPATURA ED ANALISI DELLE CONDIZIONI ABILITANTI IL LAVORO AGILE IN REGIONE

Nel presente capitolo sono riportati i risultati dell'analisi elaborati, come anticipato al paragrafo 3.2, prendendo in considerazione esclusivamente i dati ricavati dalle Schede DG compilate e trasmesse all'AT dalle Direzioni Generali/ Unità organizzative

Nella fattispecie, le strutture amministrative regionali alle quali è stata trasmessa la scheda sono complessivamente 32, di cui 23 Direzioni Generali e 9 Unità organizzative regionali.

L'indagine, per quanto riguarda i dati effettivi, si è basata su un tasso di risposta del 75%, che ha riguardato i soggetti che hanno compilato e trasmesso le schede pari a 24 strutture amministrative regionali, di cui 17 Direzioni Generali e 7 Unità Organizzative.

I risultati in termini di partecipazione all'indagine sono riportati in tabella:

Schede	Direzioni Generale	Altre Unità organizzative	Totale
trasmesse	23	9	32
restituite	17	7	24
tasso risposta	74%	78%	75%

I dati raccolti sono stati analizzati in funzione delle quattro condizioni abilitanti il lavoro agile, come definite in letteratura e nella Linee guida in materia, e riportati nei successivi paragrafi rispetto alle seguenti aree di risultato:

- Analisi del livello di smartabilità dei processi
- Analisi del livello di diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili
- Analisi dei fabbisogni di competenze professionali inerenti il lavoro agile
- Analisi della dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile

4.1.1 Area di analisi 1 Smartabilità dei processi

Un primo livello di analisi svolto è quello relativo alle caratteristiche organizzative e tecniche dei processi di lavoro attuati dalle strutture organizzative regionali, sotto il profilo della smartabilità, ovvero della possibilità che tutte e parte delle prestazioni lavorative necessarie per l'esecuzione dei processi lavorativi siano svolte da remoto e comunque non necessariamente presso la sede lavorativa del personale coinvolto. Contestualmente, era richiesto alle strutture di indicare, per i processi non smartabili, le cause di non smartabilità, e, per tutti i processi, gli eventuali ostacoli alla piena smartabilità dei processi, tenuto conto che questa dipende anche da altri aspetti quali la digitalizzazione, le competenze professionali del personale impegnato, l'adozione di

modelli organizzativi evoluti basati su pianificazione, responsabilità e fiducia nel team di lavoro.

Ne deriva che, rispetto al tema della smartabilità dei processi sono state sviluppate tre dimensioni di analisi:

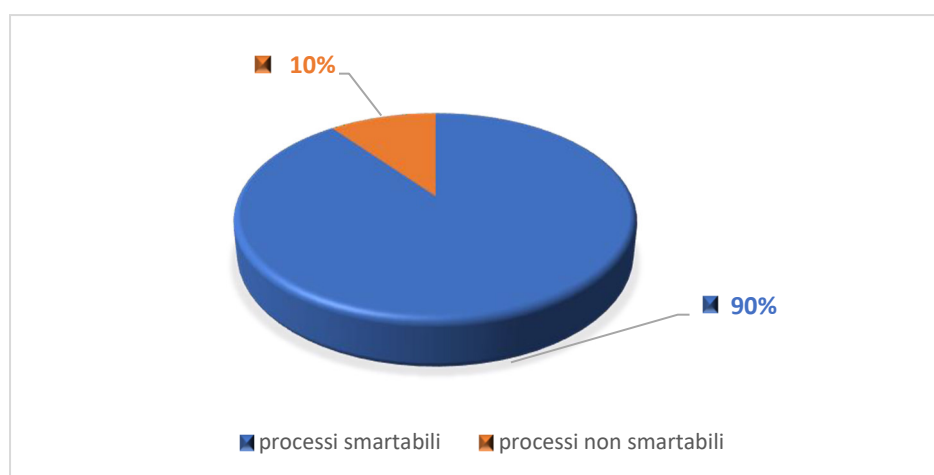
- Consistenza dei processi smartabili ed incidenza sulle strutture organizzative dell'amministrazione;
- Analisi delle cause di non smartabilità dei processi;
- Analisi degli ostacoli alla piena smartabilità dei processi dell'amministrazione;
- Consistenza dei processi smartabili ed incidenza per struttura organizzativa.

Le unità organizzative coinvolte nella rilevazione del lavoro agile hanno mappato complessivamente 1074 processi³, organizzati in 252 macroprocessi. Tenuto conto che la mappatura iniziale proposta, derivante da processi/ macroprocessi della piattaforma amministrazione aperta era di 521 processi, organizzati in 31 macroprocessi, una prima considerazione da svolgere è che la base dati di partenza relativa alla mappatura è da aggiornare ed integrare, in termini di completezza da un lato e di omogenizzazione/ standardizzazione dell'altra, al fine di renderla affidabile, completa ed armonizzata tra le diverse strutture, con particolare riferimento ai processi comuni e trasversali di funzionamento.

La misura dell'incremento della lista dei macroprocessi e dei processi è riportata in tabella ed evidenzia come le strutture abbiano in un caso raddoppiato (livello dei processi) ed in un altro moltiplicato di 8 volte circa (livello dei macroprocessi) la base di riferimento:

	Numero iniziale in fase di mappatura	Numero finale a seguito della ricognizione
Macroprocessi	31	252
Processi	551	1074

Una prima dimensione analitica rispetto ai processi analizzati si focalizza sul livello di smartabilità degli stessi, che mostra come la maggior parte dei processi dell'amministrazione possono essere svolti in modalità agile:



³ Rispetto alle schede trasmesse non è stato possibile considerare, con riferimento a questa prima area di analisi, i processi della Direzione generale Lavori pubblici poiché tale sezione non è stata valorizzata

Figura 1 Overall processi smartabili/non smartabili

In termini assoluti, ciò significa che, dei complessivi 1070 processi mappati, sono 962 quelli indicati come smartabili, mentre sono 112 quelli indicati come non smartabili.

Con riferimento invece all'incidenza dei processi smartabili sul totale dei processi di competenza per struttura organizzativa, il grafico di seguito proposto evidenzia come la netta maggioranza delle strutture amministrative regionali (oltre l'80%) gestisce processi lavorativi smartabili:

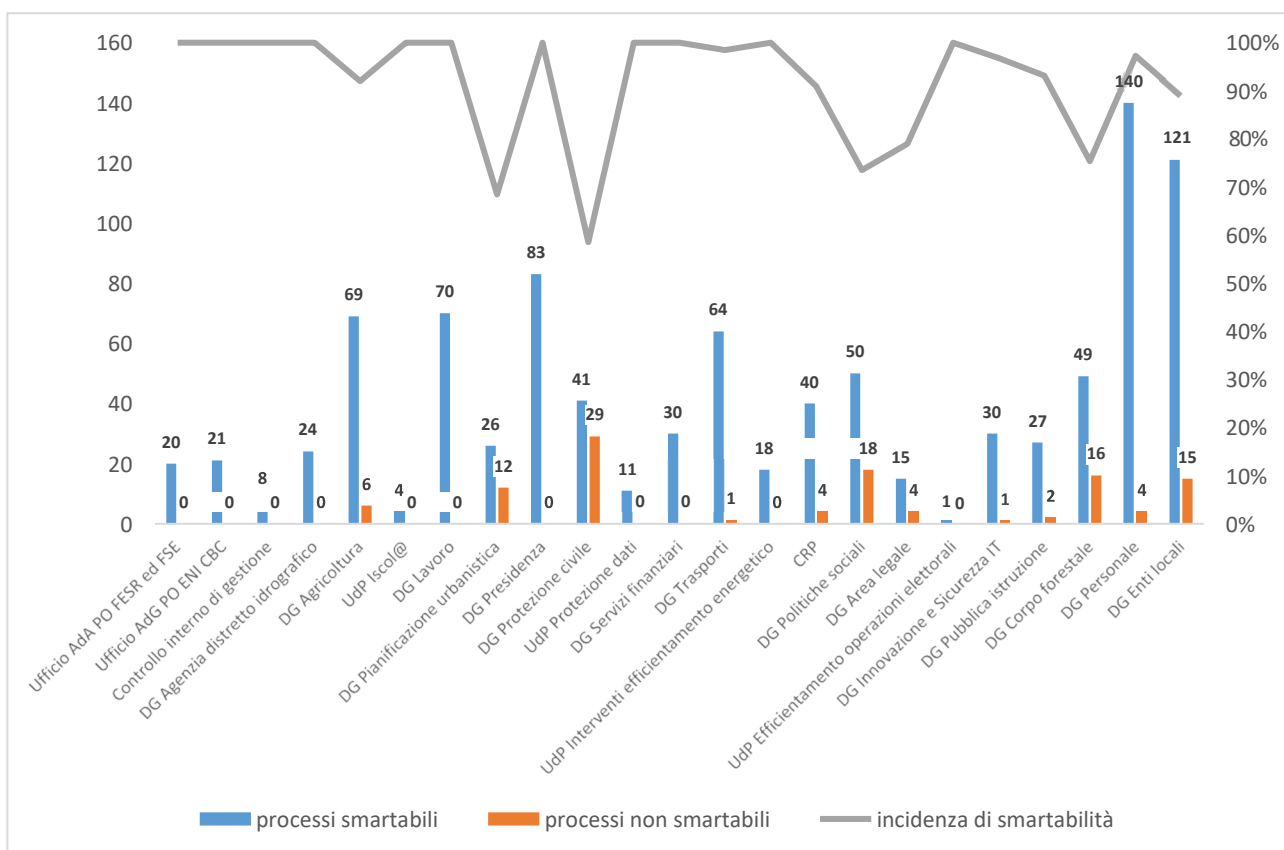


Figura 2 Tabella riepilogativa incidenza smartabilità per Direzione generale/ Unità organizzativa

Come si evince dalla figura 2:

- 11 DG/ attori organizzativi su 24 rispondenti, pari al 46%, presenta un'incidenza di smartabilità dei processi di competenza del 100%;
- 10 DG/ attori organizzativi rispondenti, pari al 41,7%, presenta un'incidenza di processi smartabili superiore totale al 75% dei processi di competenza;
- sono 3 le DG che presentano un'incidenza di processi non smartabili significativa, superiore al 25% dei processi di competenza, in ragione della mission istituzionale e delle funzioni assolute, che comportano attività che non possono essere svolte fuori dalla sede lavorativa.

4.1.2 Analisi delle cause di non smartabilità dei processi

Una seconda dimensione di analisi considera, rispetto ai processi individuati come non smartabili, le cause di non smartabilità. Per cause di non smartabilità si intende, è bene precisare, delle condizioni oggettive e tecniche che richiedono che le prestazioni professionali e lavorative necessarie all'esecuzione del processo debbano svolgersi esclusivamente in presenza, presso la sede lavorativa. Le cause di non smartabilità

proposte nella scheda sono di seguito proposte⁴:

- Processo che prevede visite in loco, missioni esterne etc.;
- Processo che richiede contatto diretto e continuo con l'utenza;
- Processo che richiede l'impiego di macchine ed attrezzature;
- Processo che richiede l'utilizzo in modo esclusivo la consultazione di materiale e/o archivi cartacei.

L'analisi delle risposte fornite dagli attori organizzativi evidenzia come nella maggioranza dei casi non venga indicata una causa di non smartabilità, mentre quelle segnalate sono residuali:

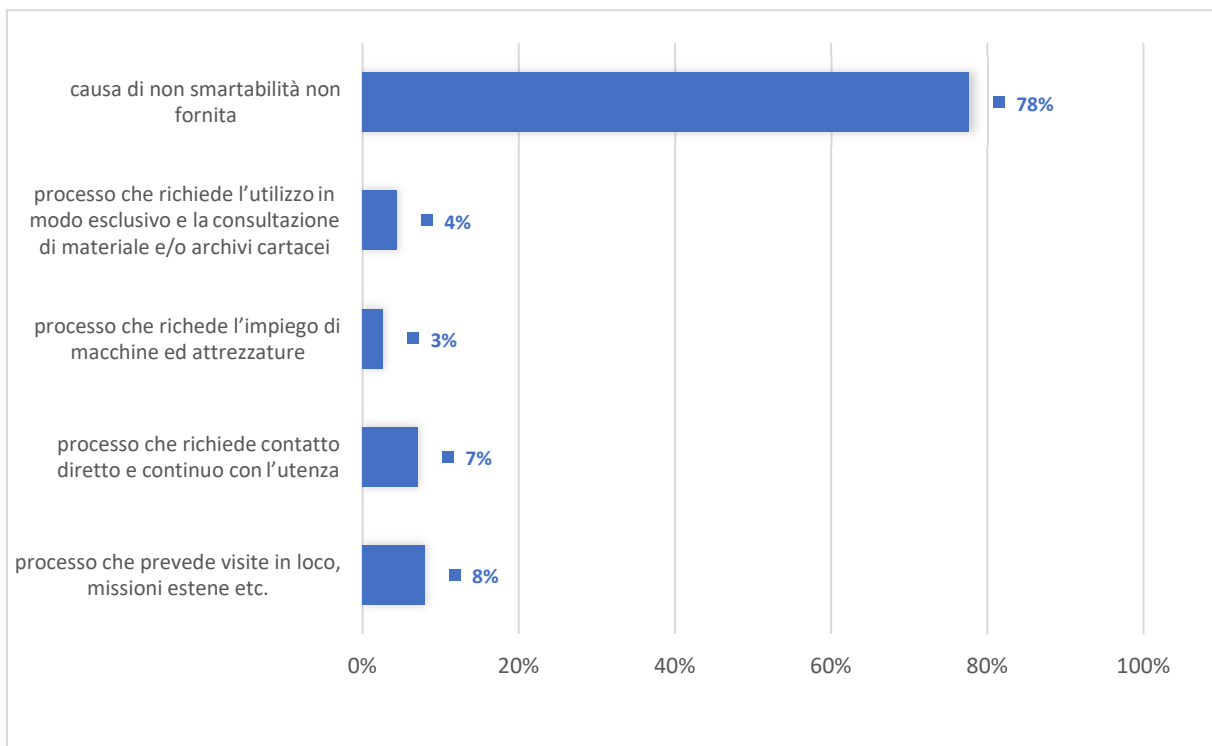


Figura 3 Overall cause non smartabilità

Dalla figura 3 appare evidente che, rispetto ai 112 processi non smartabili, per quasi l'80% dei casi non è stata indicata una causa di non smartabilità.

Limitando, pertanto, l'analisi delle cause di non smartabilità a quelle effettivamente indicate dai rispondenti emerge che la principale causa afferisce a quei "processi che prevedono visite in loco, missioni esterne etc." (8%), seguita da "processi che richiedono contatto diretto e costante con l'utenza" (7%) e da "processi che richiedono l'utilizzo in modo esclusivo e la consultazione di materiale e/o di archivi cartacei" (4%). Infine, la causa di non smartabilità meno individuata afferisce ai "processi che richiedono l'utilizzo di macchine ed attrezzature" (3%).

Il grafico successivo presenta il dettaglio dei processi non smartabili per i quali è stata indicata una causa di

⁴ In fase di ricognizione, alcune strutture amministrative regionali hanno associato delle cause di non smartabilità a processi individuati come smartabili e che per tale ragione non sono stati considerati rispetto a questa dimensione di analisi che considera esclusivamente i processi non smartabili

non smartabilità.

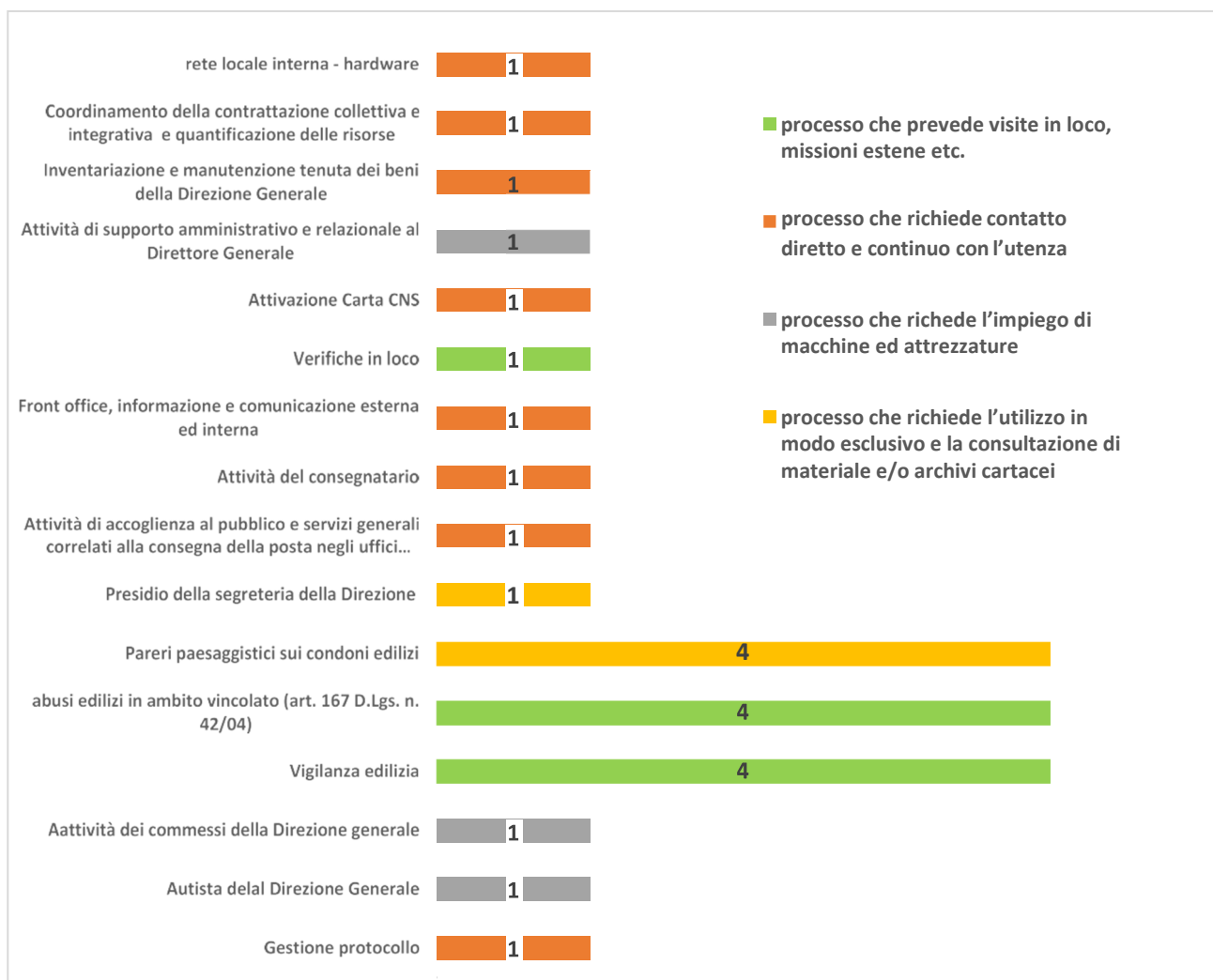


Figura 4 Tabella riepilogativa cause di non smartabilità per processo non smartabile

4.1.3 Analisi degli ostacoli alla piena smartabilità dei processi

La terza dimensione di analisi considera, rispetto a tutti i processi mappati, e quindi sia i processi smartabili che non smartabili, gli ostacoli alla smartabilità. Nello specifico, al fine di individuare i principali limiti che ostacolano lo sviluppo del lavoro agile e le conseguenti tipologie di misure per rimuoverli, nella scheda era proposto un elenco da associare a ciascun processo:

- Nessuno ostacolo
- Processo non completamente digitalizzato
- Assenza/ insufficienza delle dotazioni IT del personale
- Inadeguatezza/ assenza di sistemi di pianificazione, controllo e valutazione di attività e processi
- Assenza di sistemi informativi e di supporto agli smartworkers

- Carenza/ insufficienza di competenze professionali

L'analisi effettuata restituisce il *ranking* degli ostacoli alla smartabilità dei processi gestiti dalle strutture amministrative della Regione:

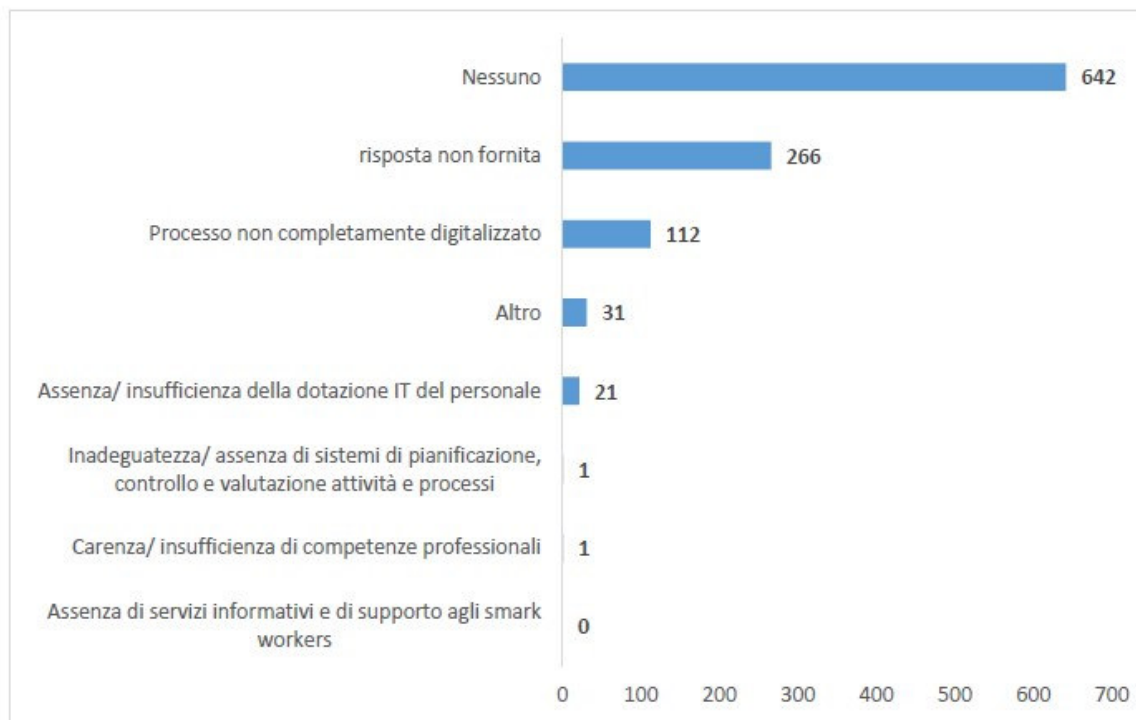


Figura 5 Ranking ostacoli alla smartabilità

La principale considerazione analitica che emerge dall'indagine è che quasi il 60% dei processi non presentano nessun ostacolo che ne impedisce l'esecuzione in modalità agile. Infatti i rispondenti hanno indicato che, su 1074 processi mappati, 642 non presentano "nessuno ostacolo" all'esecuzione in modalità agile.

Con riferimento agli altri ostacoli alla smartabilità, i principali ostacoli individuati afferiscono al tema della digitalizzazione: per il 10% dei processi l'ostacolo è rappresentato da "processo non completamente digitalizzato" e per il 2% da "assenza/insufficienza di dotazione IT del personale".

È da sottolineare, inoltre, che non sono percepiti, o sono poco percepiti dalle strutture regionali, come ostacoli alla smartabilità, un insieme di aspetti che afferiscono a modelli organizzativi, di pianificazione e controllo e di competenze professionali. "Inadeguatezza/ Assenza di sistemi di pianificazione, controllo e valutazione attività processi" e "Carenza/insufficienza di competenze professionali" siano stati indicati una sola volta e nessun attore organizzativo ha imputato come ostacolo l'assenza di servizi informativi e di supporto agli smartworkers. Infine, è da sottolineare che, in fase di compilazione delle schede, alcune Direzioni generali/ Unità organizzative hanno inserito ulteriori tipologie di ostacoli rispetto a quelle indicate in lista e che sono state riportate nel successivo grafico nella tipologia "Altro" e dettagliate nella figura che segue:

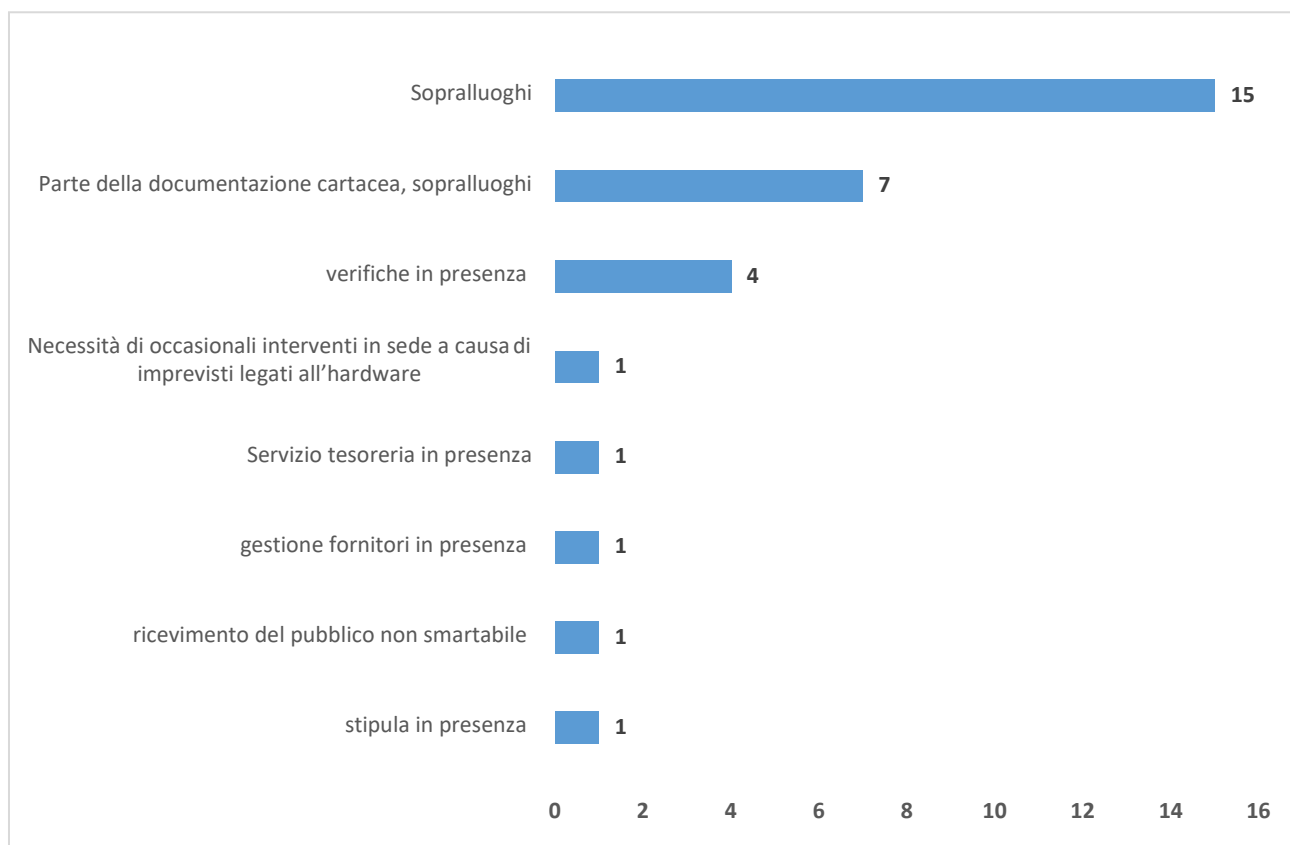


Figura 6 Riepilogo ostacoli alla smartabilità tipologia "Altro"

Infine, l'ultima analisi proposta è quella relativa alla distribuzione degli ostacoli alla smartabilità indicati con riferimento a ciascuna delle Direzioni generali/ Unità organizzative

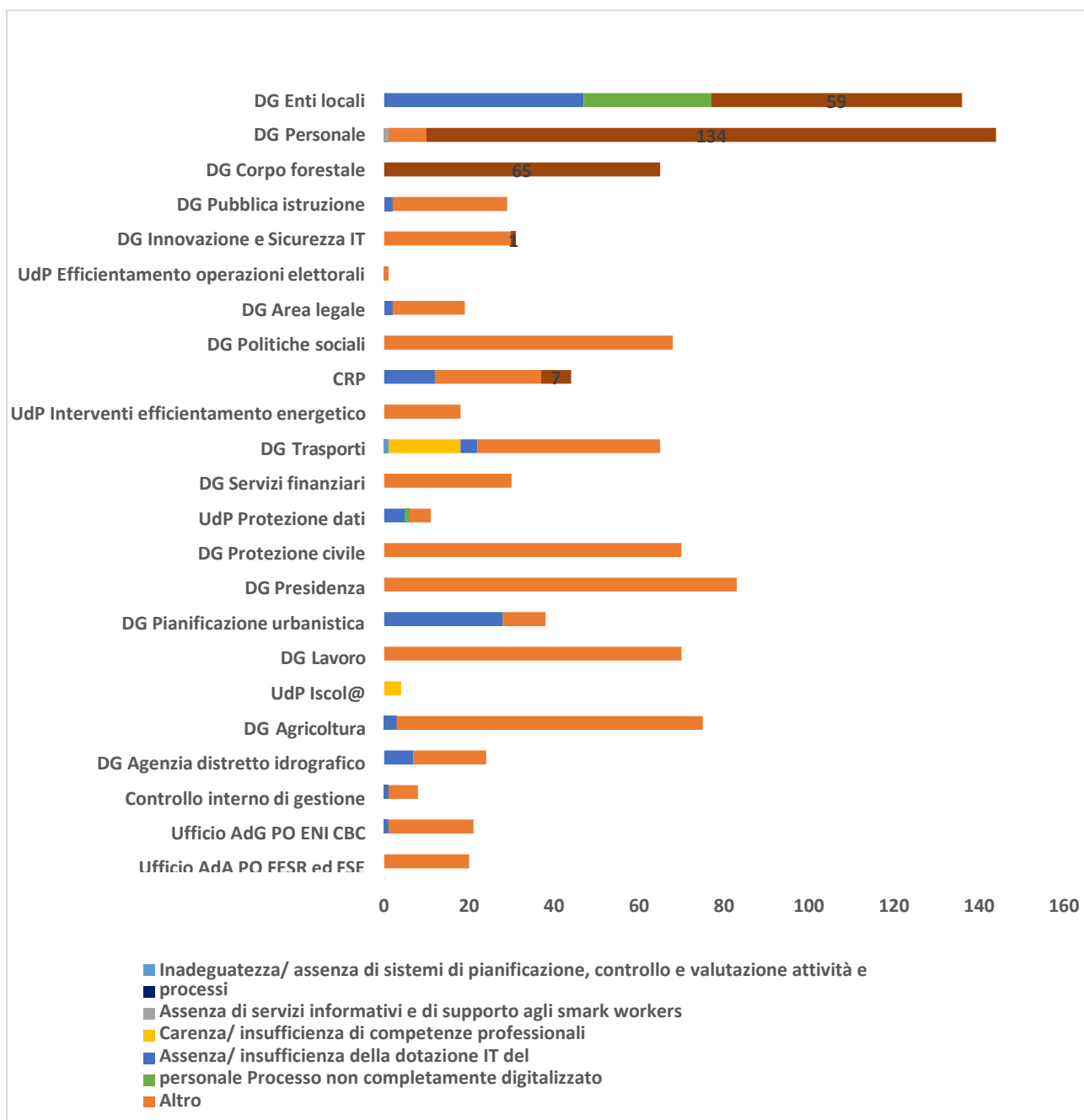


Figura 7: Tabella riepilogativa ostacoli alla smartabilità per Direzione generale/ Unità organizzativa

Dall'analisi proposta emerge che in taluni contesti organizzativi, quali la Direzione generale Politiche sociali, la Direzione generale Presidenza, la Direzione generale Lavoro non sono presenti ostacoli all'implementazione del lavoro agile.

Il tema della digitalizzazione dei processi invece è percepito come prioritario per lo sviluppo del lavoro agile in altri importanti strutture amministrative regionali, la DG Pianificazione Urbanistica, la DG Enti locali, il Centro Regionale di Programmazione e l'Unità di Progetto Protezione dati., la DG Trasporti e l'UdP Tutti a Iscol@.

4.2 Area di analisi 2 Diffusione ed interesse per strumenti e modalità organizzative agili

La seconda area di analisi è relativa al livello di diffusione ed interesse di strumenti e modalità organizzative agili presso l'amministrazione regionale, messe in opera per governare la fase pandemica in corso ed adattare l'organizzazione al nuovo contesto operativo.

4.2.1 Livello di diffusione di strumenti e modalità organizzative agili

La prima dimensione analitica proposta riguarda il livello di diffusione/utilizzo degli strumenti organizzativi agili in Regione:

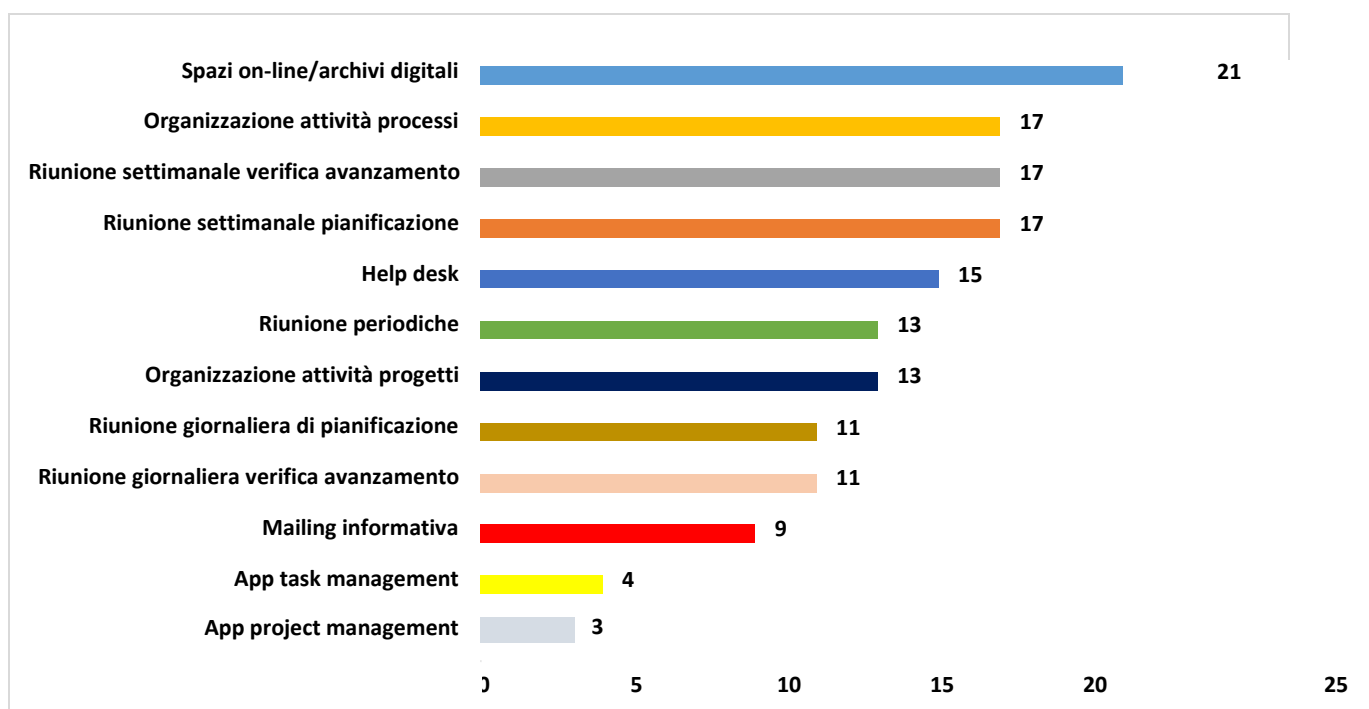


Figura 8 Ranking strumenti organizzativi agili più diffusi in Regione Sardegna

Lo strumento organizzativo agile più utilizzato sono gli spazi online/ archivi digitali per la condivisione e la piena accessibilità dei documenti: su 24 Direzioni Generali/ Unità organizzative, 21 utilizzano il suddetto strumento.

Dimostrano maturità ed ampia diffusione anche modelli organizzativi evoluti ed agili di pianificazione, assegnazione, monitoraggio e feedback delle attività lavorative quali l'organizzazione delle attività per processi, con chiara identificazione dei risultati attesi, dei prodotti da rilasciare, delle fasi e delle attività, dei ruoli e delle responsabilità", lo svolgimento di riunioni settimanali sia di organizzazione e pianificazione delle attività lavorative, sia di verifica dell'avanzamento delle stesse e di rilevazione di eventuali criticità/problematiche (17 su 24 strutture amministrative). Meno diffusi, ma comunque con un buon riscontro in termini di utilizzo, sono le riunioni con cadenza giornaliera (11 su 24).

Sono invece poco diffuse in amministrazione soluzioni digitali di gestione di processi, attività e progetti come le app di project e task management (rispettivamente solo 3 e 4 strutture amministrative regionali hanno indicato di utilizzare tali due strumenti), che possono invece supportare con grande efficacia il lavoro svolto in remoto e più in generale coordinare persone e gruppi che operano in diversi ambienti e situazioni, di tipo ibrido presenza – distanza, superando così una dicotomia che poco si adatta all'attuale e futuro contesto di lavoro pubblico.

4.2.2 Grado di interesse di soluzioni e modelli organizzativi agili

La seconda dimensione di analisi si focalizza sul grado di interesse rispetto alla implementazione degli strumenti/ soluzioni e prassi organizzative agile proposte in fase di rilevazione:

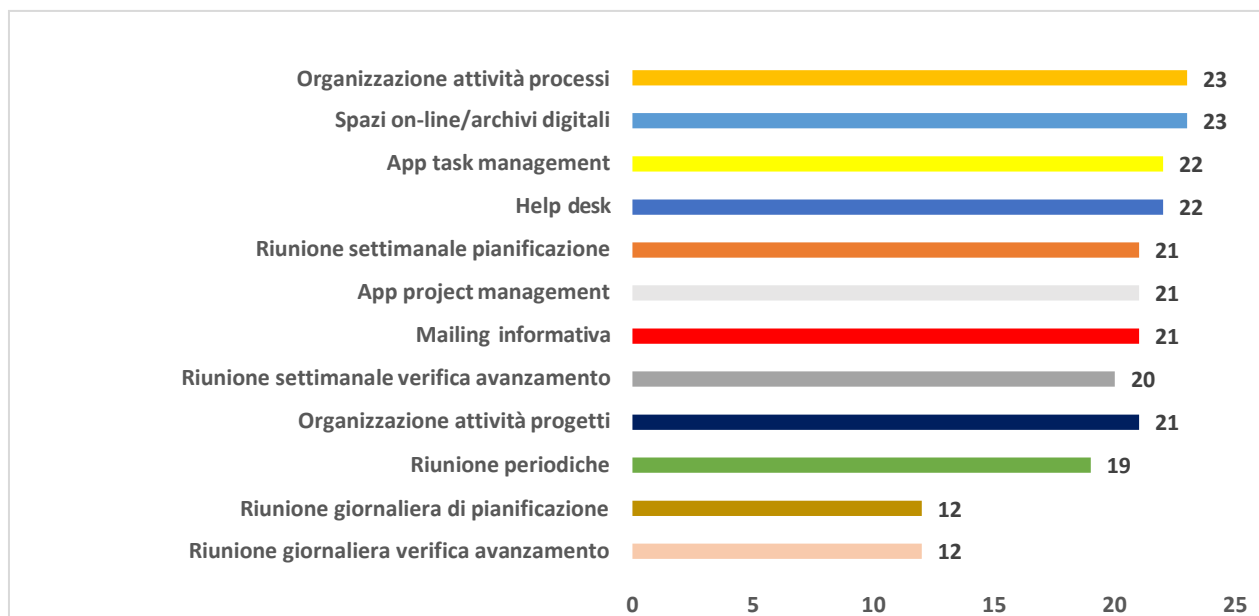


Figura 9 Ranking strumenti organizzativi agile con maggiore grado di interesse

Tutte le modalità organizzative agili riscontrano un elevato e diffuso interesse in amministrazione, prospettando un elevato *commitment* per future misure di innovazione e rafforzamento amministrativo basati su digitalizzazione, organizzazione per processi, ed attenzione alle fasi di pianificazione e feedback che costituiscono l'architrave delle azioni di sviluppo e diffusione che potranno essere promosse ed intraprese nei prossimi mesi ed anni per traguardare le future sfide di un'amministrazione aperta, digitale, performance e vicina alle esigenze di cittadini e lavoratori.

In dettaglio, l'"organizzazione delle attività per processi, con chiara identificazione dei risultati attesi, dei prodotti da rilasciare, delle fasi e delle attività, dei ruoli e delle responsabilità" e gli spazi online/ archivi digitali per la condivisione e la piena accessibilità dei documenti gli strumenti agili di maggiore interesse.

Seguono le "app di task management" e "app di project management", pur se oggi non ancora adeguatamente diffuse (§ figura 8).

Gli strumenti/ prassi organizzative agili con il minore grado di interesse sono invece le riunioni giornaliere sia di organizzazione e pianificazione delle attività lavorative, sia di verifica dell'avanzamento delle stesse e di rilevazione di eventuali criticità/problematiche, in coerenza con quanto emerso in termini di diffusione attuale (§ figura 8).

4.3 Area di analisi 3 Fabbisogni di competenze professionali a supporto del lavoro agile

L'analisi della condizione abilitante relativa alle competenze professionali ha riguardato la ricognizione dei fabbisogni formativi del personale regionale in relazione ad un insieme di competenze chiave per operare con efficacia, appropriatezza e sicurezza in un contesto organizzativo agile ed in ambiente digitale.

Rispetto a ciascuna delle tre aree di competenza definite, Competenze organizzative, Competenze direzionali e Competenze digitali (§ par. 4 Metodologia di lavoro), sono stati sviluppate due aree di analisi:

- Consistenza e numerosità delle competenze abilitanti da rafforzare e/o da sviluppare;
- Tasso di copertura del personale da formare avendo come universo di riferimento il complesso del personale afferente alle sole 24 Direzioni generali/ Unità organizzative che hanno partecipato all'indagine.

4.3.1 Consistenza e numerosità delle competenze direzionali

Le competenze direzionali afferiscono al personale con qualifica dirigenziale e riguardano la capacità di governare ed indirizzare l'organizzazione nel contesto dello *smartworking* e più in generale in ambiente digitale ed ibrido. Un primo livello di analisi ha riguardato la consistenza e numerosità delle competenze abilitanti da rafforzare e/o da sviluppare, i cui esiti sono riportati nel grafico che segue:

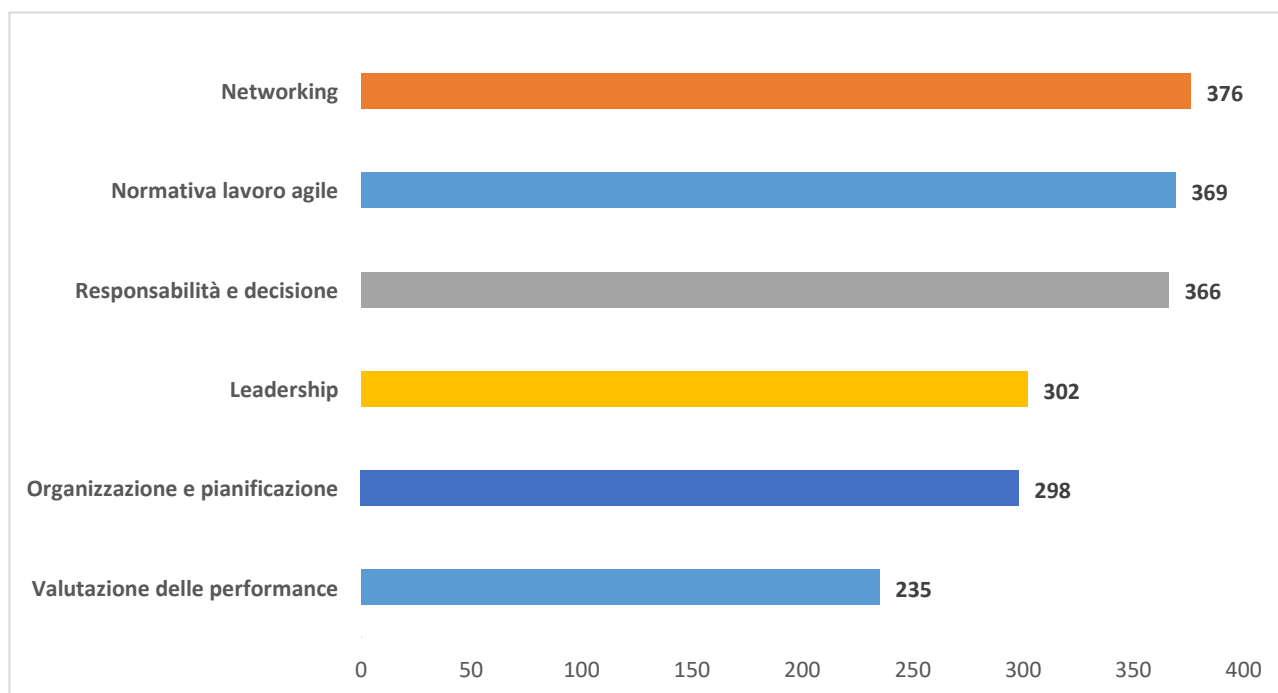


Figura 12 Ranking competenze direzionali da sviluppare

Il fabbisogno formativo espresso rispetto alle competenze direzionali elencate risulta piuttosto omogeneo e consistente, su tutte le aree mappate:

- le competenze di networking ovvero, la capacità di saper costruire ed animare reti professionali e coordinarsi con attori interni ed esterni anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali risulta essere, infatti, la competenza su cui è necessario formare il maggior numero di unità di personale dirigenziale. Un'altra competenza organizzativo – relazionale, associabile a quella di networking, è di forte

interesse per i rispondenti (366) è quella relativa alla responsabilità e decisione intesa come capacità di affrontare le situazioni e le problematiche in ambiente lavorativo, prendendo decisioni ed assumendosi le responsabilità;

- risulta anche molto alto il fabbisogno rispetto alle componenti normativo regolamentari in materia di lavoro agile, che interessa 369 unità di personale;
- si riscontra infine un fabbisogno formativo meno esteso e diffuso su alcune tematiche di tipo più strettamente organizzativo, opportunamente declinate in chiave agile, quali la capacità di valutare le prestazioni professionali dei collaboratori, anche nel caso di attività lavorative prestate a distanza (valutazione prestazioni, la leadership in ambiente digitale, le competenze di organizzazione e pianificazione intesa come capacità di pianificare, assegnare e controllare le attività svolte dai collaboratori anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali (298 unità di personale).

Il rafforzamento delle competenze ascrivibili ai ruoli dirigenziali è determinante per il successo dello sviluppo del lavoro agile in Regione: i dirigenti sono chiamati ad innovare i sistemi manageriali e di esercizio della leadership, caratterizzati dalla capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati, sulla capacità di motivare e di rispettare i tempi di vita e di lavoro dei collaboratori con un rafforzamento della programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività.

Non è stato possibile elaborare in questa sede l'analisi del tasso di copertura del personale direzionale rispetto alle competenze direzionali da sviluppare/ rafforzare tenuto conto che in taluni casi le indicazioni fornite nelle schede dalla DG hanno riguardato il personale che svolge funzioni di indirizzo e coordinamento e non esclusivamente il personale inquadrato con qualifica dirigenziale.

4.3.2 Consistenza e tasso di copertura delle competenze organizzative

Le competenze organizzative afferiscono al personale non dirigenziale e riguardano la capacità di lavorare e collaborare con colleghi ed altre organizzazioni e nel contesto dello *smartworking* e più in generale in ambiente digitale ed ibrido. Un primo livello di analisi ha riguardato la consistenza e numerosità delle competenze abilitanti da rafforzare e/o da sviluppare, i cui esiti sono riportati nel grafico che segue

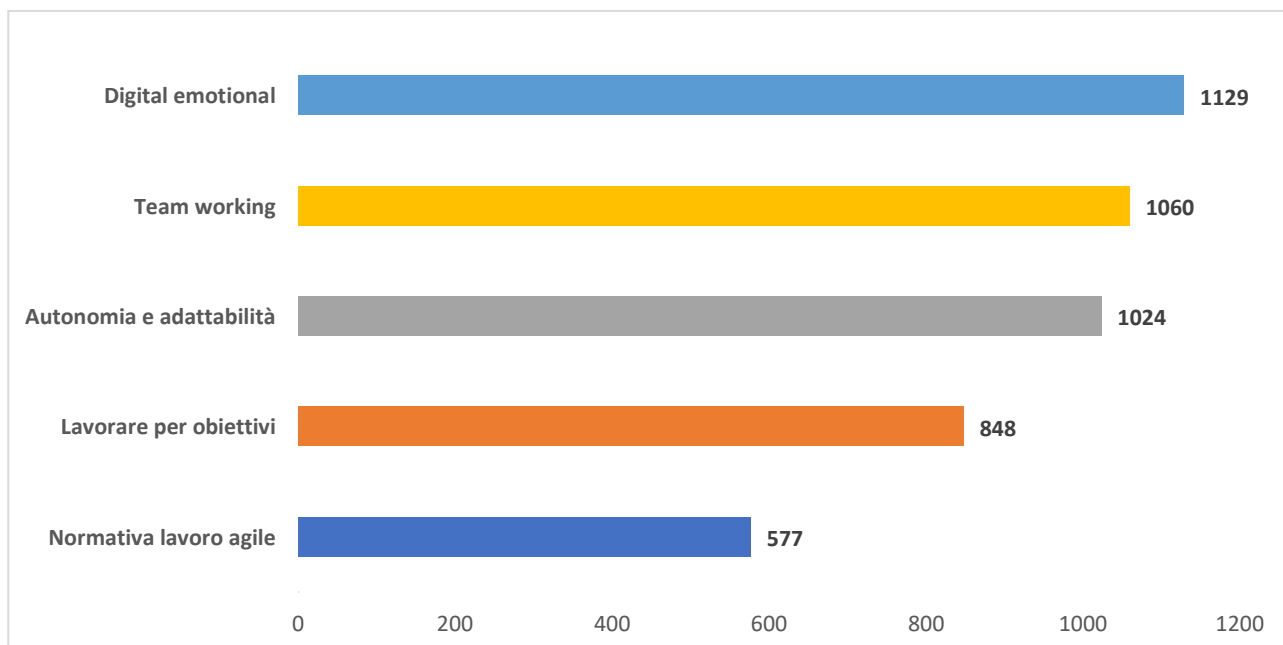


Figura 13 Ranking competenze organizzative da sviluppare

Gli esiti della ricognizione rispetto alle competenze del personale non dirigenziale, evidenziano un fabbisogno formativo che si focalizza in modo particolare rispetto delle cosiddette *soft skills*: il fabbisogno maggiore si concentra sulla *digital emotional intelligence* intesa come capacità di interagire ed approcciarsi alle altre persone in ambiente digitale (1129 unità di personale indicate), sui seguono le competenze di *team working* inteso come capacità di lavorare in gruppo e di comunicare ed integrarsi con attori interni ed esterni, anche in ambiente digitale (1060 unità di personale indicate) e di autonomia ed adattabilità, come atteggiamento proattivo rispetto a problematiche, sfide e capacità di adattarsi ai cambiamenti che si verificano nella realizzazione delle attività assegnate (1024 unità di personale indicate) ed il lavoro per .

Minore interesse e fabbisogno è invece riscontrabile con riferimento ai temi organizzativi e normativi: con riferimento alla competenza lavorare per obiettivi sono da formare 848 unità di personale, mentre per la normativa in materia di lavoro agile sono associati 577 dipendenti.

Per l'analisi del tasso di copertura dei dipendenti da formare rispetto alle competenze organizzative abbiamo preso a riferimento il totale del personale non dirigenziale afferente alle DG/ unità organizzative che hanno effettivamente partecipato alla rilevazione pari a 2294 unità.

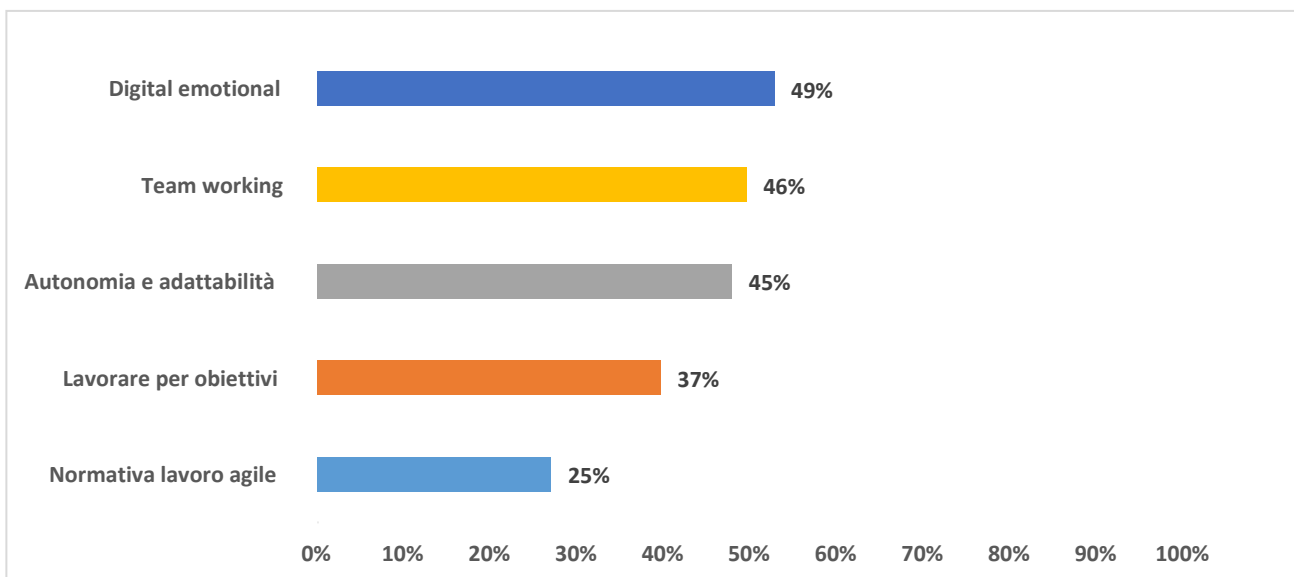


Figura 16 Ranking tasso di copertura competenze organizzative

I dati riportati in figura evidenziano come, con riferimento alle *soft skill*, si può stimare un fabbisogno formativo per circa la metà del personale regionale, mentre più bassa è la potenziale popolazione destinataria per corsi in materia di lavoro per obiettivi e di normativa in materia di lavoro agile.

4.3.3 Consistenza e tasso di copertura delle competenze digitali

Le competenze digitali afferiscono al complesso del personale regionale, sia dirigente che non dirigente, e riguardano la capacità operare in ambiente digitale ed ibrido, utilizzando la tecnologia e gli strumenti IT in maniera adeguata, consapevole e sicura

Un primo livello di analisi ha riguardato la consistenza e numerosità di questo cluster competenze abilitanti da rafforzare e/o da sviluppare, i cui esiti sono riportati nel grafico seguente:

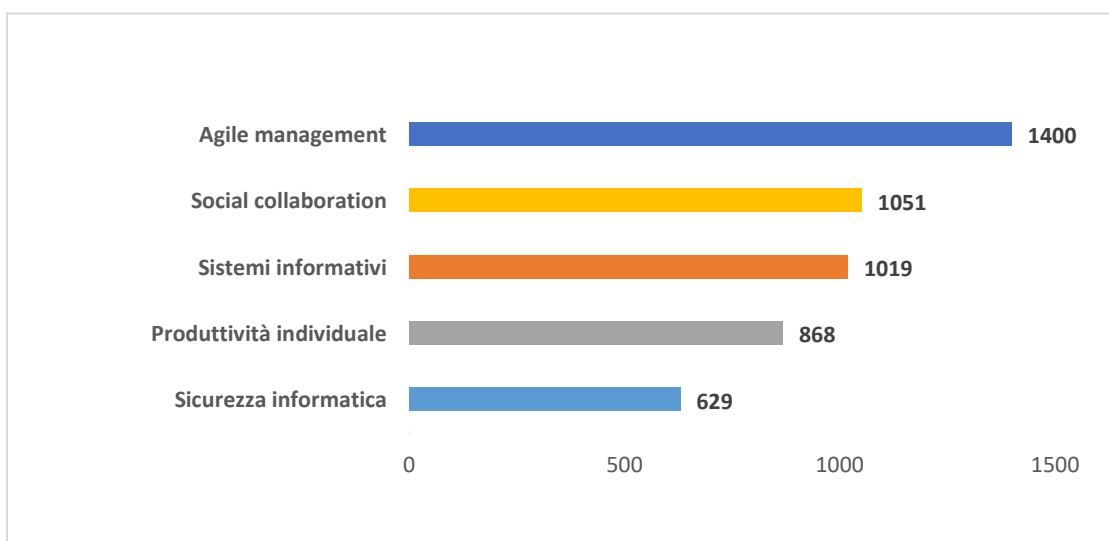


Figura 14 Ranking competenze digitali da sviluppare

Agile management risulta essere la competenza con il più alto fabbisogno formativo (1400 unità di personale indicate). In questo nuovo scenario organizzativo, basato su nuovi paradigmi che regolano le dinamiche lavorative, la capacità di utilizzare gli strumenti e le applicazioni di pianificazione ed organizzazione delle attività lavorative in modalità agile è centrale per tutto il personale amministrativo regionale. Anche le competenze nell'utilizzo di soluzioni ed app di *social collaboration* risultano tra quelle di maggiore interesse per il personale (1051 rispetto), con l'obiettivo di rafforzare la capacità di operare e cooperare in diversi "ambienti di lavoro", anche virtuali, a supporto delle attività lavorative.

Si rilevano come comunque elevati i fabbisogni di competenze digitali base quali quelle relative alla capacità di utilizzo dei Sistemi informativi regionali RAS e della produttività individuale.

Si segnala infine una potenziale sottostima di una questione centrale in relazione all'utilizzo degli strumenti digitali nel lavoro pubblico, ovvero il tema della sicurezza informatica che risulta essere quella di minore interesse per i rispondenti alla rilevazione.

Con riferimento all'analisi del tasso di copertura dei dipendenti da formare rispetto alle competenze digitali, l'universo di riferimento è costituito dal totale del personale afferente alle 24 DG/ unità organizzative che hanno effettivamente partecipato alla rilevazione pari a 2389 unità.

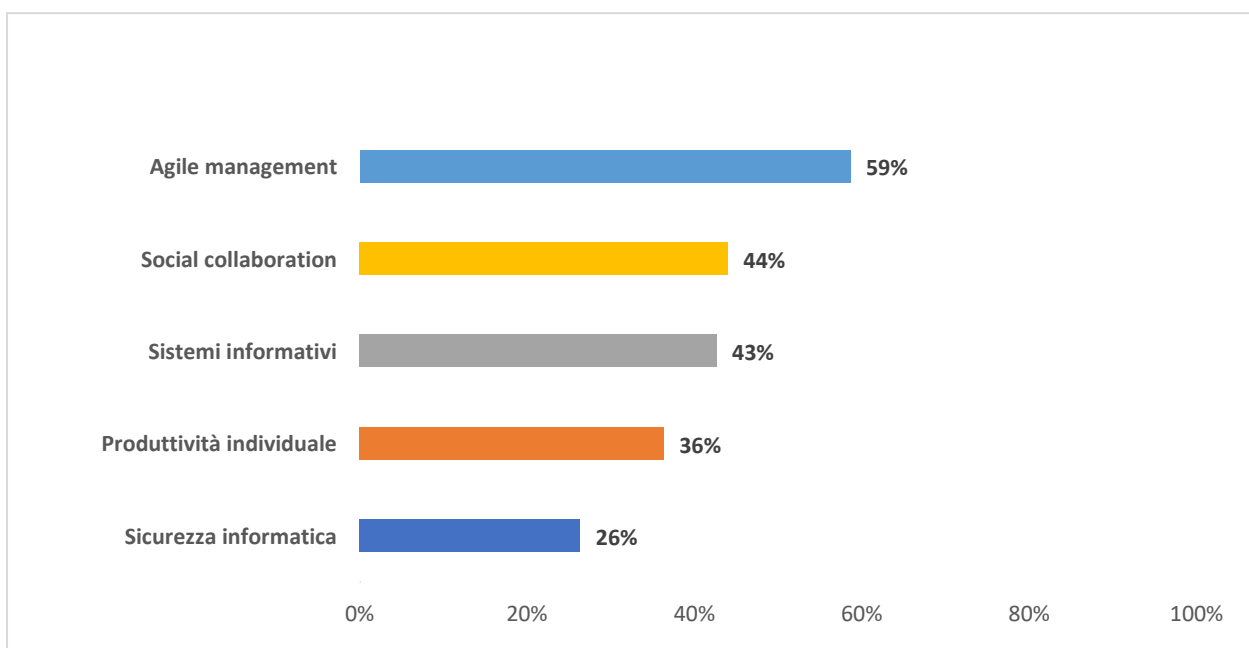


Figura 15 Ranking tasso di copertura competenze digitali

Oltre la metà del personale regionale (59% dell'intera platea di riferimento) richiede di essere formato in materia di agile management. Anche i temi formativi in ambito *social collaboration* e sistemi informativi regionali sono di interesse per il personale regionale (il 44% e 43% del personale).

Con un tasso di copertura inferiore al 40 % il tema della produttività individuale che, con 868 unità di personale indicate, copre il 36% del personale amministrativo regionale preso in esame.

Infine, il tema della sicurezza informatica con un tasso di copertura inferiore al 30 % che, con 629 unità di personale indicate, copre il 26% del personale amministrativo regionale considerato.

4.4. Area di analisi 4 Mappatura della dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile

L'ultimo ambito di analisi è relativo alla diffusione presso il personale regionale di strumenti IT, forniti dall'amministrazione, che rappresentano, anche alla luce delle recenti linee guida approvate in Conferenza Stato - Regioni, una condizione abilitante essenziale all'implementazione del lavoro agile. Obiettivo dell'analisi è inoltre quello di fornire indicazioni su quali, tra le diverse classi di strumentazione IT, siano meno disponibili per il personale e dunque supportare le scelte di programmazione degli acquisti in questo ambito.

Le strumentazioni IT abilitanti il lavoro agile sono state raggruppate in tre categorie: Mobilità, Software ed applicazioni di *Social collaboration*, Sicurezza IT ed analizzate sotto il profilo de:

- la mappatura in termini di disponibilità;
- il tasso di copertura delle dotazioni/strumentazioni IT per rapporto alle unità di personale amministrativo delle 24 Direzioni generali/ Unità organizzative che hanno trasmesso la scheda DG.

4.2.1 Mappatura delle dotazioni IT

Un primo livello di analisi è relativo alla disponibilità di dotazioni IT a supporto del lavoro agile per il personale regionale:

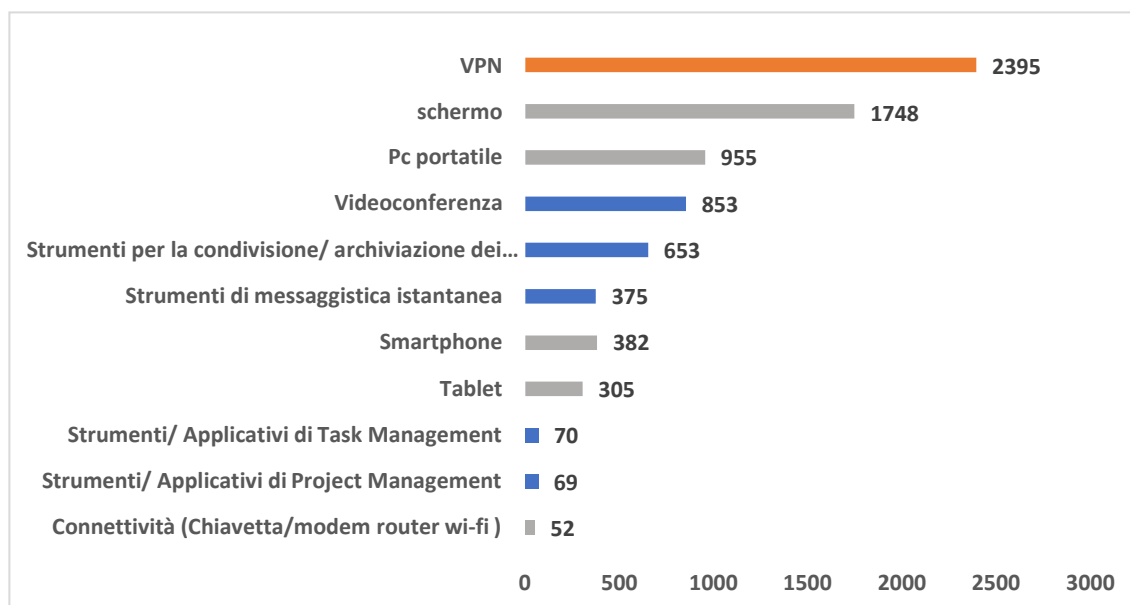


Figura 18 Ranking totale dotazioni IT disponibili

La mappatura conferma come il principale strumento utilizzato in amministrazione per consentire alle persone di lavorare da remoto ed accedere alle applicazioni regionali è la VPN, strumento legato sicuramente alla fase emergenziale ed al ricorso di dispositivi personali per erogare le prestazioni lavorative. Anche lo schermo aggiuntivo ed il PC risultano abbastanza diffusi – lo schermo è disponibile per 1748 unità di personale ed il computer portatile per quasi 1000 (955), unitamente agli strumenti di videoconferenza (853 unità indicate).

Molto meno diffusi sono altri strumenti tipici di supporto allo *smartworking*, che in taluni casi possono essere aggiuntivi rispetto ad una dotazione base: smartphone (382 unità indicate) e tablet (305 unità indicate) con meno di 500 unità, connettività con meno di 100 unità fornite ed infine i software ed applicazioni di Social Collaboration”, strumenti per la condivisione/archiviazione dei documenti (653 unità indicate), strumenti di messaggistica istantanea (375 unità indicate), ed infine strumenti/ applicativi di task management (70 unità indicate) e di project management (69 unità indicate).

4.2.2 Tasso di copertura delle dotazioni IT a supporto del personale regionale

Rispetto a questa seconda dimensione analitica, di seguito si riporta un grafico riepilogativo dei tassi di copertura delle dotazioni/strumentazioni IT fornite dall'Amministrazione rispetto al personale delle strutture amministrative regionali considerate ai fini dell'analisi pari a 2389 unità.

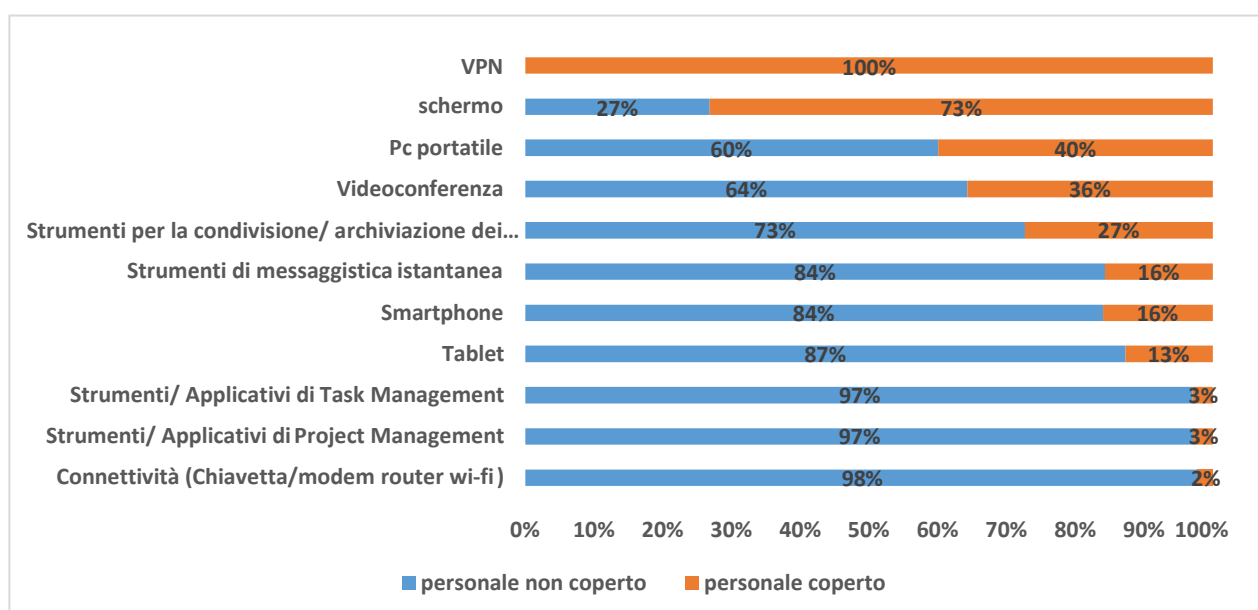


Figura 19 Tasso di copertura dotazioni IT disponibili

Dai dati rappresentati in figura, appare evidente come l'unico strumento fornito dall'Amministrazione con il 100% di personale amministrativo coperto sia la VPN, necessaria al fine di garantire un elevato grado di sicurezza della connessione ed una gestione efficace e continua della postazione di lavoro anche da remoto. Il secondo strumento, con un tasso di copertura superiore al 50%, è lo schermo che, con 1748 unità indicate, copre il 73% del personale amministrativo considerato.

Come si evince dalla figura 19, le dotazioni/strumenti IT che seguono hanno invece una percentuale di copertura inferiore al 50 % e mettono in risalto la necessità di attuare misure finalizzate a garantire un'espansione progressiva delle tecnologie abilitanti il lavoro agile e il miglioramento delle performance organizzative in un contesto di lavoro agile di massa.

Il primo strumento che rientra in questa seconda categoria è il pc portatile che con 955 unità indicate copre il 40% del personale amministrativo e dovrebbe costituire uno degli strumenti idonei a garantire l'accesso alla rete e ai servizi regionali sia in sede che in mobilità. Seguono, con un tasso di copertura compreso tra il 20% ed il 39%, gli strumenti di videoconferenza e gli strumenti per la condivisione ed archiviazione dei documenti che coprono rispettivamente il 36% ed il 27% del personale amministrativo di riferimento. Con un tasso di copertura compreso tra il 10% ed il 19 % troviamo gli strumenti di messaggistica istantanea e lo smartphone che coprono il 16 % del personale amministrativo, ed il tablet con una percentuale di copertura del 13%.

Seguono, con un tasso di copertura inferiore al 10%, gli strumenti/applicativi di task e project management che coprono il 3% del personale amministrativo, confermando quanto emerso dall'analisi sui livelli di diffusione degli strumenti e modalità organizzative agili (figura 8 del presente report) rispetto al basso utilizzo delle suddette applicazioni che costituiscono degli strumenti fondamentali per organizzare e garantire l'assegnazione delle attività ed il monitoraggio del lavoro di team che lavorano a distanza. Infine, sempre con un tasso di copertura inferiore al 10%, troviamo gli strumenti di connettività (chiavetta/ modem router wi-fi) che coprono solo il 2% del personale amministrativo di riferimento.

Organizzazione del lavoro agile nello specifico ambito dell'Amministrazione Regionale

5. Condizioni abilitanti il lavoro agile

Come ricordato nell'ambito del report finale in materia di lavoro agile, secondo la letteratura e le linee guida si individuano quattro condizioni abilitanti il lavoro agile:

- smartabilità dei processi
- diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili
- competenze professionali inerenti il lavoro agile
- dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile

5.1 Processi lavorativi e trasformazione digitale

Con riferimento alle condizioni inerenti i processi lavorativi nell'ambito organizzativo regionale non sono stati rilevati ostacoli significativi né diffusi all'esecuzione dei processi di competenza delle diverse strutture dell'amministrazione.

Infatti, sulla base delle rilevazioni svolte, la quasi totalità dei processi lavorativi dell'ente, sotto il profilo della natura e delle caratteristiche tecniche degli stessi, possono essere svolti mediante la resa delle prestazioni lavorative del personale coinvolto in modalità ibrida, ovvero in parte a distanza e in parte presso la sede lavorativa assegnata.

Tale prima conclusione è rafforzata da quanto emerge dall'analisi degli ostacoli alla smartabilità dei processi, dove non sono indicati, per oltre il 60% dei processi mappati, ostacoli che ne impediscono l'esecuzione in modalità agile.

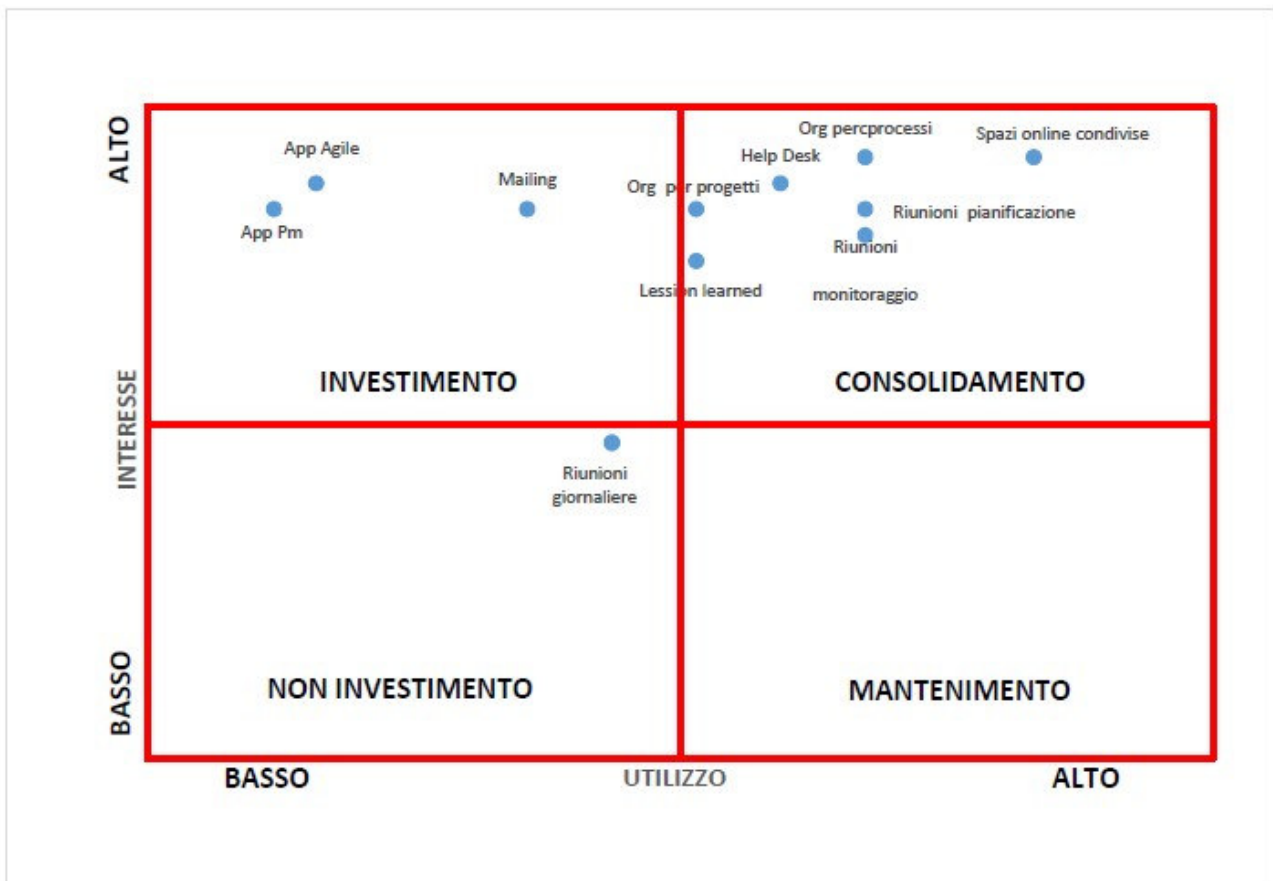
Ciò detto, i principali limiti al ricorso al lavoro agile sotto il profilo della smartabilità dei processi, sempre intesa come possibilità di svolgimento con modalità ibrida, a distanza/in sede, secondo il report finale possono essere superati attraverso:

- La digitalizzazione e la trasformazione digitale, che consentirà, soprattutto alla luce degli investimenti previsti sia nel PNRR che nei programmi della politica di coesione 2021 – 2027 di incrementare ulteriormente il numero dei processi smartabili e la possibilità/ opportunità di svolgere le correlate attività lavorative in ambiente digitale.
- interventi di molteplice natura - formativi, di comunicazione e di consulenza/ affiancamento, finalizzati ad accrescere l'*awareness* circa il lavoro agile come nuova metafora del lavoro pubblico, basato su trasparenza, organizzazione, responsabilità, condivisione, feedback e orientamento ai risultati, e non come mera misura di conciliazione.

5.2 Strumenti e modalità organizzative agili

Anche con riferimento agli strumenti e modalità organizzative non paiono essere presenti significativi ostacoli al ricorso al lavoro agile.

Nel contempo è emersa l'opportunità di rafforzare determinati strumenti e modalità organizzative secondo quanto riportato nella seguente figura:



- **INVESTIMENTO:** in questo quadrante sono posizionati gli strumenti/modalità organizzative agili per i quali è stato riscontrato un alto grado di interesse ed un basso grado di utilizzo. L'azione proposta è pertanto quella dell'investimento e riguardano prioritariamente le app di project e task management ed il mailing periodico per la condivisione delle informazioni, delle notizie e delle decisioni a livello organizzativo e di team di lavoro.
- **CONSOLIDAMENTO:** in questo quadrante sono posizionati gli strumenti/modalità organizzative agili con un alto grado di interesse ed un alto grado di utilizzo. La raccomandazione suggerita è pertanto il consolidamento di prassi e modelli già diffusi in settori dell'amministrazione, attraverso azioni di scambio di buone prassi, di diffusione, di istituzionalizzazione di strumenti e modelli quali il lavoro per progetti, l'organizzazione per processi, le riunioni periodiche di pianificazione del lavoro, di verifica dei risultati, la creazione di spazi digitali condivisi, l'attivazione di servizi interni per smart workers,
- **NON INVESTIMENTO:** tale terzo quadrante riguarda gli strumenti/modalità organizzative agili che hanno in Regione un basso grado di interesse ed un basso grado di utilizzo. In questo ambito la

raccomandazione è il disinvestimento, e dunque il non mantenere degli strumenti di lavoro non efficaci nel contesto del lavoro agile. Ci riferiamo unicamente in questo caso alle riunioni giornaliere.

- **MANTENIMENTO:** il quarto quadrante riguarda gli strumenti/modalità organizzative agili con un basso grado di interesse ed un alto grado di utilizzo. Non risultato dai dati raccolti durante la rilevazione strumenti con queste caratteristiche.

5.3 Competenze professionali

La ricognizione evidenzia un fabbisogno formativo piuttosto omogeneo e consistente su tutte le aree di competenza mappate. Di conseguenza il piano formativo (parte del PIAO unitamente al presente documento), con riferimento alle competenze abilitanti il lavoro agile, si focalizza prioritariamente sulle soft skill, che risultano quelle dove sono indicati un numero maggiore di dipendenti dell'amministrazione da formare.

Risultano meno di interesse aree formative più tradizionali, quali quelle relative al quadro normativo di riferimento in materia di lavoro agile ed in materia di sicurezza informatica, rispetto alle quali si raccomanda di prevedere, se del caso, percorsi formativi avanzati e/o focalizzati sugli eventuali aggiornamenti di contesto sopravvenuti.

Con riferimento alla popolazione potenzialmente destinataria delle attività formative, la stima che emerge è di circa il 50% del personale per i temi di maggiore interesse e di circa un quarto per quelle rispetto alle quali si è riscontrato un minore fabbisogno.

5.4 Dotazioni di strumenti IT

Alla luce dell'analisi delle dotazioni/strumentazioni IT fornite dall'Amministrazione regionale, emerge una buona copertura dei dispositivi/strumenti digitali in possesso del personale amministrativo rispetto allo schermo e principalmente alla VPN -che costituisce l'unico strumento con il 100% di personale amministrativo coperto- necessario al fine di garantire un elevato grado di sicurezza della connessione ed una gestione efficace e continua della postazione di lavoro anche in modalità agile.

L'analisi evidenzia delle dotazioni IT di base, che avendo un tasso di copertura inferiore al 50%, sono necessariamente da incrementare quali il pc portatile/tablet e, in particolare, la connettività (con una disponibilità del solo 2%), e che costituiscono degli strumenti idonei a garantire l'accesso alla rete e ai servizi regionali sia in sede che in mobilità.

Successivamente all'incremento delle dotazioni IT di base, è auspicabile che l'amministrazione regionale si focalizzi, anche alla luce dei fabbisogni emersi dall'analisi dei livelli di utilizzo/interesse degli strumenti e modalità organizzative agili, nello sviluppo delle applicazioni più evolute che consentono la cooperazione e l'interazione in modalità agile quali gli strumenti/piattaforme di condivisione (videoconferenza, strumenti di messaggistica istantanea etc.) e le app di task e project management.

In questo senso l'Amministrazione Regionale prevederà adeguati investimenti per l'acquisizione, nella fase iniziale, delle dotazioni informatiche di base necessarie a favorire l'utilizzo del lavoro agile.

6. Individuazione dei processi “non smartabili”

Dall'analisi contenuta nel report finale in precedenza riportato nell'ambito regionale la maggior parte dei processi sono risultati “smartabili”.

Per quanto riguarda i processi che non possono essere svolti in lavoro agile si ricorda che il report ha individuato:

- Processo che prevede visite in loco, missioni esterne etc.
- Processo che richiede contatto diretto e continuo con l'utenza
- Processo che richiede l'impiego di macchine ed attrezzature
- Processo che richiede l'utilizzo in modo esclusivo la consultazione di materiale e/o archivi cartacei

Si deve però anche rammentare che nel corso dell'indagine la maggioranza del campione rilevato non ha indicato le ragioni di non smartabilità della maggior parte dei processi definiti come tali.

Se ciò, come conclude il report, denota che per molti processi non sussistono ostacoli alla smartabilità che non possano essere risolti con interventi organizzati e formativi, non si può comunque escludere che non possano emergere in concreto ulteriori processi non riconducibili al lavoro agile.

L'elencazione in precedenza fatta va quindi considerata suscettibile di ulteriori approfondimenti sulla base di quanto emergerà dall'esperienza pratica dell'istituto “a regime”.

7. Ulteriori condizioni desumibili dalla normativa in materia di lavoro agile nell'ambito del lavoro pubblico.

Oltre alle condizioni abilitanti di cui si è in precedenza detto, che assumono carattere di condizioni prettamente organizzative e generali, il lavoro agile in ambito pubblico deve anche tenere in debita considerazione le condizioni previste dalla normativa che regola il funzionamento delle pubbliche amministrazioni in genere (a partire dai principi di buon andamento, efficienza e efficacia) e lo svolgimento delle attività in regime agile.

Sotto questo profilo è possibile individuare ulteriori condizioni inderogabili per lo svolgimento del lavoro in modalità agile:

- che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile,

assicurando la prevalenza (in merito si veda il § 8), per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;

- l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un *cloud* o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

8. Accesso al lavoro agile

Al lavoro agile può potenzialmente accedere, su base volontaria, tutto il personale a tempo indeterminato e determinato, pieno o parziale.

Nel novero del personale vanno senz'altro considerati anche i dirigenti. Alla luce delle specificità inerenti tale categoria, con particolare riferimento ai profili di autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro, e fino alla definizione degli accordi contrattuali collettivi specifici, tale personale potrà accedere al lavoro agile attraverso un accordo (comunque necessario ai sensi di legge⁵) in forma semplificata, consistente nella comunicazione al proprio direttore generale, o soggetto cui fa organizzativamente riferimento nel caso di dirigenti che non fanno capo ad una direzione generale, dell'intenzione di avvalersi del lavoro agile. I destinatari delle comunicazioni provvederanno a trasmettere al Servizio del Personale l'elenco dei dirigenti con i quali è stato raggiunto l'accordo per lo svolgimento del lavoro agile.

Tali comunicazioni saranno finalizzate all'attivazione delle specifiche procedure sul sistema informativo atte a garantire:

- la sicurezza del dirigente presso le sedi di svolgimento del lavoro agile e presso i locali della Regione;
- la corretta gestione delle emergenze e del controllo agli accessi ai locali.
- il riconoscimento da parte dell'INAIL di eventuali infortuni, qualora il dirigente si trovi in presenza presso una sede regionale o una sede di svolgimento del lavoro agile ovvero ancora si tratti di spostamenti per ragioni di servizio.

Sempre sino all'intervento della contrattazione collettiva nelle materie di propria competenza, eventuali modalità di svolgimento dell'attività agile (contattabilità, rientri in presenza, ecc.) sono rimesse alle

⁵ Si ricorda che anche per i dirigenti trova comunque applicazione l'art. 19, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81 che prevede che "L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova [...]".

comunicazioni e alla responsabilità delle parti.

Per quanto concerne il lavoro agile dei Direttori generali il medesimo risulta applicabile – per i motivi indicati - con riferimento a tutti gli altri dirigenti, anche a tale personale il quale, sotto la propria responsabilità, potrà limitarsi a comunicare formalmente al Servizio del Personale l'intenzione di avvalersi del suddetto istituto per le finalità sopra indicate”.

Per il personale non dirigenziale l'accesso al lavoro agile si realizza tramite un accordo individuale tra dirigente e lavoratore, il cui modello è riportato in appendice 1 al presente documento. La responsabilità dell'individuazione dei lavoratori agili, nonché del rispetto delle disposizioni del presente documento e delle norme vigenti, fa quindi capo alla dirigenza ed in particolare ai direttori di servizio, ai sensi delle competenze attribuite dall'art. 25, comma 1, lett. c) della legge regionale n. 31 del 1998.

L'individuazione in concreto dei lavoratori agili dipende strettamente dalle condizioni abilitanti di carattere organizzativo e di carattere normativo.

Con riferimento alle condizioni di carattere organizzativo, nel presente documento si è giunti alla conclusione che non sussistono, in generale nell'Amministrazione regionale, condizioni impeditive al ricorso al lavoro agile.

Ovviamente ciascun dirigente dovrà poi valutare in concreto la presenza delle condizioni abilitanti con riferimento all'individuazione del personale che potrà svolgere il lavoro in modalità agile.

In tale senso le condizioni in precedenza individuate, attinenti a: processi lavorativi; diffusione/interesse di strumenti e modalità organizzative agili; competenze professionali inerenti il lavoro agile; dotazione di strumenti IT abilitanti il lavoro agile; andranno valutate tenendo conto di:

- adibizione del lavoratore, almeno in parte, a processi/procedimenti smartabili;
- capacità del lavoratore di auto-organizzarsi per lo svolgimento di attività in modalità agile nel rispetto degli obiettivi assegnati (grado di autonomia, capacità di lavorare per obiettivi, rispetto delle fasce di contattabilità, ecc.);
- competenze informatiche del lavoratore in relazione ai processi smartabili cui è adibito;
- dotazione di strumenti informatici dell'Amministrazione (PC, periferiche, connettività adeguata) o, nell'impossibilità di attribuire tali strumenti, disponibilità di strumenti propri.

Nel caso in cui si riscontrassero condizioni impeditive del ricorso al lavoro agile del personale che possano essere colmate con adeguati interventi formativi, sarà cura dei dirigenti segnalarle nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni al fine di porre potenzialmente tutto il personale nella condizione di accedervi.

Nell'individuare il personale da adibire al lavoro agile i dirigenti dovranno tener conto, oltre che dei fattori abilitanti, del fatto che dovrà essere consentito il ricorso al lavoro agile ad almeno il 20% del personale di ciascun servizio.

Tale percentuale è liberamente elevabile dai dirigenti tenuto conto delle esigenze organizzative e della necessità di garantire la piena funzionalità dei servizi, con particolare riferimento alla garanzia di adeguata fruizione dei servizi all'utenza.

Resta fermo che nell'ambito della programmazione effettuata dai dirigenti dovrà essere garantita un'adeguata rotazione tra il personale in presenza e in regime di lavoro agile, ordinariamente nel rispetto del principio della prevalenza del lavoro in presenza. Tale principio discende dal fatto che con la cessazione dello stato di emergenza COVID-19, il lavoro agile cessa di essere "modalità ordinaria" di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni⁶.

Si ritiene comunque che il principio di prevalenza debba essere temperato con riguardo a situazioni in cui la deroga allo stesso possa produrre un vantaggio per l'Amministrazione, con particolare riferimento a casi in cui il rispetto rigido e formale del principio possa comportare il blocco totale o parziale delle attività.

Pertanto si ritiene che il principio possa essere derogato in situazioni in cui gli uffici di appartenenza del personale interessato debbano restare temporaneamente chiusi, come nel caso di allerta meteo, di lavorazioni interne non compatibili con la presenza del personale, e per motivi di sicurezza da individuarsi caso per caso da parte dei dirigenti.

Il principio può altresì essere derogato per preminenti ragioni di tutela della salute dei lavoratori, e quindi nelle ipotesi in cui il Medico Competente regionale certifichi una idoneità con prescrizione di adibire al lavoro agile il dipendente, per la totalità o la maggior parte del tempo di lavoro.

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero la tutela di adeguati livelli di servizio all'utenza, nell'esperienza maturata nella fase emergenziale è emerso che la garanzia del rispetto di questo principio può essere rimessa in prima battuta alla dirigenza e alle altre figure ad essa equiparate (come i responsabili di Unità di Progetto) ai quali viene espressamente richiesto, nel valutare il ricorso al lavoro agile e definire l'organizzazione dello stesso per gli aspetti di propria competenza, di tutelare la funzionalità della struttura di competenza. In tal senso anche il ricorso a strumenti telematici, è in grado di garantire un adeguato livello di servizio.

In seconda battuta spetterà ai direttori generali, che si avvarranno delle competenze legislativamente previste, vigilare sulla corretta funzionalità dei servizi della propria direzione e, se necessario, adottare i provvedimenti correttivi.

Si ricorda che, per espressa previsione di legge, fino al 30 giugno 2023 ai dipendenti fragili (quali lavoratori affetti dalle patologie e condizioni individuate dal Decreto del Ministero della Salute del 4 febbraio 2022), il datore di lavoro assicura lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile senza alcuna decurtazione della retribuzione in godimento.

Per assicurare tale svolgimento, il datore di lavoro potrà adibire il lavoratore anche a diversa mansione

⁶ Art. 87, comma 1, secondo periodo del DL 18/2020 convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27 e DPCM 23 settembre 2021 adottato in base alla suddetta disposizione.

compresa nella medesima categoria o area di inquadramento, come definite dai contratti collettivi di lavoro vigenti.

Pertanto i lavoratori fragili, così individuati, hanno diritto di lavorare in modalità agile in deroga al principio della prevalenza del lavoro in presenza". (art. 1, comma 306, L. 197/2022 come modificato dalla L. 24 febbraio 2023, n. 14 di conversione del DL 29 dicembre 2022, n. 198).

Nell'individuazione del personale che potrà accedere al lavoro agile deve essere data la stessa priorità alle richieste formulate:

- dalle lavoratrici e dai lavoratori con figli fino a 12 anni di età o senza alcun limite di età nel caso di figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- dai lavoratori con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- dai lavoratori o lavoratrici caregivers ai sensi dell'articolo 1, comma 255, della legge 27 dicembre 2017, n. 205;

(art 4, comma 1, lett. b), D.Lgs. 30 giugno 2022, n. 105)

Inoltre, in sequenza:

- dai lavoratori o lavoratrici per i quali il medico competente ha prescritto lo svolgimento della totalità o maggior parte del tempo di lavoro in regime agile;
- ulteriori categorie di lavoratori "fragili" che saranno individuate in apposito protocollo da redigersi in collaborazione con il Medico competente sentite le Organizzazioni Sindacali.

In subordine, sono da considerare fattori di precedenza le condizioni di lavoratrici e lavoratori con figli dai 13 sino ai 14 anni di età, o che risiedono in centri distanti oltre 30 chilometri dalla sede di servizio.

La priorità va intesa non nel senso che questo personale abbia diritto a svolgere in regime agile la totalità del proprio tempo di lavoro (si veda in tal senso anche il successivo par. 9) ma nel senso che qualora, per ragioni organizzative, non fosse possibile l'accesso al lavoro agile della totalità del personale che ne fa richiesta, il personale che si trovasse nelle condizioni previste avrà la precedenza.

Peraltro, la Direzione generale del Personale e riforma della Regione periodicamente provvede, mediante circolari esplicative, a comunicare le novità normative in tema di lavoratori fragili e di priorità, nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile.

9. Modalità di svolgimento del lavoro agile

9.1. Accesso al lavoro agile e principio di rotazione

Il principio di rotazione del personale non rappresenta una novità con riferimento al modello organizzativo adottato sino ad ora.

In particolare i direttori dei servizi, e le figure ad essi equiparate, dovranno considerare che tutto il personale che fa richiesta di lavoro agile ha la possibilità di accedervi su di un piano di parità.

Ciò significa che i dirigenti nell'individuare i soggetti che potranno accedere al lavoro agile non potranno dar luogo a discriminazioni dovendosi basare esclusivamente sulla necessità di salvaguardare l'organizzazione e i servizi all'utenza.

In questo senso il principio di rotazione è in grado di garantire il contemperamento tra esigenze di servizio e possibilità di accesso al lavoro agile del maggior numero possibile di lavoratori, consentendo quindi l'accesso al lavoro agile a percentuali di personale anche superiori al minimo di legge.

Il principio di rotazione si lega poi strettamente al principio della prevalenza del lavoro in presenza.

In questo senso la rotazione implica anche che, tra il personale che fa richiesta di ricorso al lavoro agile, dovrà garantirsi un'adeguata rotazione tra presenza e lavoro agile, onde evitare che vi sia personale che non può accedere a tale forma di lavoro a fronte di personale che vi accede in permanenza, o per la maggior parte del tempo di lavoro (aspetto che entrerebbe in contrasto con la prevalenza del lavoro in presenza).

9.2 Tempo di lavoro agile e organizzazione delle attività

Come noto il lavoro agile è definito⁷ come una “[...] *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 viene 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*”.

Sotto il profilo dell'orario di lavoro ciò significa che nelle giornate di lavoro agile il lavoratore svolge la sua attività all'esterno dei locali aziendali normalmente utilizzati, senza un preciso vincolo di orario (in altre parole, in quelle giornate non matura un “debito orario”) ma con l'obbligo di realizzare “fasi, cicli e obiettivi” che saranno definiti nell'ambito dell'accordo individuale.

Il fatto che il lavoratore agile non abbia un vincolo orario preciso impone l'adozione di alcuni accorgimenti, anche previsti per legge, a salvaguardia sia del lavoratore, sia dell'organizzazione. Tali vincoli, che saranno inseriti nell'accordo individuale sono i seguenti:

- individuazione dell'articolazione dell'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro agile;
- tempi di riposo del lavoratore agile e fasce di “contattabilità” del lavoratore agile;

⁷ Art. 18, comma 1, legge 22/05/2017, n. 81.

- forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e disciplina dell'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'Amministrazione nel rispetto di quanto disposto all'articolo 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni;
- strumenti utilizzati dal lavoratore;
- condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali dell'Amministrazione che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;
- sicurezza dei lavoratori agili.

9.2.1 Individuazione dell'articolazione del lavoro agile.

Il lavoro agile può essere articolato, in sede di accordo individuale, su base settimanale, mensile o plurimensile, in quest'ultimo caso in un arco di tempo che non ecceda l'anno solare.

Onde garantire il rispetto della prevalenza del lavoro in presenza l'articolazione del lavoro agile dovrà rispettare i seguenti limiti:

- a) massimo 2 giorni a settimana nel caso di articolazione settimanale;
- b) massimo 9 giorni al mese in caso di articolazione mensile;
- c) massimo 108 giorni l'anno solare in caso di articolazione plurimensile.

Si precisa che in caso di articolazione plurimensile contenuta in un accordo con decorrenza successiva al primo gennaio il numero massimo di giornate di cui alla lett. c) precedente deve essere riproporzionato.

Parimenti le giornate di cui al precedente elenco devono essere riproporzionate per i lavoratori in regime di tempo parziale c.d. "verticale", di contro nessun riproporzionamento deve essere effettuato per i lavoratori a tempo parziale che prestano servizio su tutti i giorni della settimana/mese/anno.

Va anche precisato che, in considerazione della natura "flessibile" del lavoro agile, la prevalenza non viene valutata in termini di ore di lavoro, di conseguenza nulla impedisce di valutare la compatibilità dello svolgimento delle giornate di rientro settimanale (una o entrambe) in regime agile con le esigenze dell'organizzazione del servizio.

9.2.2 Tempi di riposo, tempi di lavoro e fasce di "contattabilità".

Il lavoratore agile, pur potendo svolgere la propria attività giornaliera in maniera flessibile e senza vincolo di orario ha comunque diritto, per espressa previsione di legge, ad un adeguato riposo.

In particolare al lavoratore agile non può essere richiesto di svolgere un numero di ore di lavoro superiore ai massimi contrattualmente previsti. Inoltre al lavoratore è garantito che tra un periodo di lavoro e l'altro (sia esso agile o in presenza) ci siano almeno undici ore ininterrotte di riposo.

Con riferimento all'orario di lavoro va precisato che ai sensi dell'art. 10, comma 6, della LR 10/2021 resta inalterata la disciplina del congedo ordinario, delle assenze per malattia, della maternità e paternità, delle

aspettative e di ogni altro istituto previsto dal vigente contratto collettivo regionale di lavoro e da specifiche disposizioni di legge, per quanto compatibile con la disciplina di tali modalità lavorative.

Di conseguenza, salve diverse disposizioni che potranno essere introdotte dalla contrattazione collettiva, va precisato che nell'ambito del lavoro agile non è necessario, per interrompere l'attività, fruire di permessi orari. Infatti, l'attività svolta in modalità agile viene computata a giornata intera e, non potendo il lavoro agile essere misurato in ore, non è compatibile con l'applicazione dei permessi orari. Quindi fatto salvo quanto si dirà a breve sulle "fasce di contattabilità" le eventuali interruzioni dell'attività potranno essere organizzate autonomamente dai dipendenti.

Il fatto che il lavoro agile non possa essere computato a ore comporta inoltre che nell'ambito della medesima giornata non possa essere svolta attività in parte agile e in parte in presenza e che nelle giornate di lavoro agile non si possa maturare orario straordinario.

In ogni caso, qualora fosse strettamente necessaria, per motivi eccezionali, la presenza presso una sede regionale del lavoratore già in modalità agile, questi dovrà far rilevare la propria presenza in entrata e uscita tramite badge di servizio ai fini della sicurezza, del riconoscimento da parte dell'INAIL di eventuali infortuni, della gestione delle emergenze e del controllo agli accessi ai locali. Le timbrature acquisite a tale scopo non avranno quindi rilevanza ai fini del computo dell'orario di lavoro ma ai soli fini di garantire la sicurezza del lavoratore presso i locali della Regione.

Allo stesso modo e per le medesime finalità, qualora il dipendente in lavoro agile fosse autorizzato dal dirigente a spostarsi, esclusivamente per ragioni di servizio, dalla sede di svolgimento del lavoro agile ad un altro luogo, dovrà utilizzare il giustificativo "SER".

Sempre per le medesime finalità, il dipendente autorizzato a lasciare la sede di lavoro agile per svolgere attività formativa in presenza, sia presso una sede regionale che presso altra sede, dovrà giustificare il periodo di formazione mediante il giustificativo "FOR".

Nessun tipo di giustificativo, di contro, dovrà essere inserito a sistema qualora l'attività di lavoro agile venisse interrotta temporaneamente, neppure nel caso in cui dovesse essere lasciata la sede in cui si svolge il lavoro agile. In questo caso, infatti, il lavoratore esercita la flessibilità propria di questa modalità di lavoro.

Al fine di garantire il necessario coordinamento tra i lavoratori agili tra loro e con i lavoratori in presenza, i responsabili degli uffici e i dirigenti, l'accordo individuale dovrà necessariamente prevedere delle fasce orarie nell'ambito delle quali il lavoratore agile dovrà essere agevolmente e immediatamente contattabile.

Nell'individuare tali fasce le parti dell'accordo dovranno attenersi alle seguenti disposizioni:

- a) le fasce di contattabilità dovranno essere collocate all'interno dell'orario di lavoro "obbligatorio", cioè 9.00 – 13.00 e 16.00-17.00 (nel caso di lavoro agile svolto nelle giornate di rientro settimanale);
- b) la contattabilità dovrà essere di non meno di due e non più di tre ore giornaliere, elevabili a quattro nei giorni di rientro;

- c) per contattabilità si intende l'immediata reperibilità telefonica del lavoratore, o in alternativa tramite sistemi di teleconferenza anche solo audio, e per e-mail da parte del dirigente, del coordinatore di settore dei colleghi e degli utenti.

9.2.3 Potere direttivo del datore di lavoro e forme di controllo

L'accordo individuale disciplina l'esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, nella pubblica amministrazione attribuito alla dirigenza, che si estrinseca nella possibilità di impartire direttive per lo svolgimento dell'attività.

Le direttive di cui sopra sono realizzate:

- a) tramite l'indicazione nell'accordo delle attività, degli obiettivi, delle fasi di lavoro, ecc., da svolgersi in modalità agile;
- b) attraverso indicazioni e disposizioni formulate durante lo svolgimento delle attività agili;
- c) tramite la possibilità di richiedere, eccezionalmente e con almeno 48 ore di preavviso, lo svolgimento di attività in presenza in giornate concordate come lavoro agile.

Il potere direttivo si estrinseca altresì attraverso forme di controllo sull'attività. Fermo restando il divieto di forme di controllo "occulto" sul lavoratore, vietate dalla Statuto dei Lavoratori, o che siano lesive della riservatezza di questi, l'accordo individuale dovrà definire le modalità di controllo sull'attività agile ritenute più opportune.

In ogni caso saranno oggetto di monitoraggio i seguenti ambiti al fine di agevolare e favorire il più ampio utilizzo del lavoro agile intervenendo con mezzi e strumenti che risolvano eventuali criticità e implementino progressivamente tale modalità organizzativa.

Relazioni:

- tra dirigente e collaboratore in termini di semplicità/difficoltà di comunicazione, chiarezza degli obiettivi, necessità di condivisione;
- tra gli Smart worker e tra loro ed i colleghi non Smart worker;
- quali siano gli impatti relativamente a:
 - raggiungimento dei risultati attesi sulle singole attività;
 - istituti di gestione del personale;
 - efficacia della modalità di programmazione e controllo dell'attività;
 - conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro;
 - organizzazione del lavoro e clima;
 - competenze digitali;

- livelli di collaborazione e modalità di relazione a rete;
- utilizzo degli strumenti e delle modalità operative per quanto riguarda la segnalazione di disconnessione e indisponibilità temporanea;
- differenze tra quanto previsto negli accordi individuali e realtà per quanto riguarda le giornate di lavoro agile dei singoli dipendenti.

9.2.4 Strumenti utilizzati dal lavoratore

Come detto in precedenza l'amministrazione di norma fornisce al lavoratore agile gli strumenti necessari. Gli strumenti di tipo "hardware" e "software" andranno precisamente indicati nell'accordo individuale.

Considerato che allo stato attuale l'Amministrazione Regionale dovrà completare il processo di approvvigionamento degli strumenti, in particolare hardware, necessari per tutti i lavoratori agili, è consentito l'utilizzo, su base volontaria, da parte del lavoratore di strumenti personali.

Resta fermo che la disponibilità di strumenti è comunque condizione abilitante per il lavoro agile (v. par. 8). Per cui, in carenza di strumenti dell'Amministrazione, l'assegnazione di quelli disponibili dovrà privilegiare i lavoratori fragili e/o con priorità come indicati nel par. 8.

9.2.5 Condotte sanzionabili disciplinarmente

Considerato che il lavoratore agile mantiene gli stessi diritti e doveri di un lavoratore "comune", le condotte aventi rilevanza disciplinare saranno quelle normalmente previste dal Codice Disciplinare di cui al CCRL e dal Codice di Comportamento.

Le singole fattispecie concrete andranno naturalmente adattate alle peculiarità del lavoro agile. In particolare la flessibilità dell'orario di lavoro farà sì che eventuali violazioni in materia potranno configurarsi solo con riferimento alle fasce di contattabilità e all'obbligo di far rilevare l'attività agile tramite l'apposito giustificativo informatico.

Potranno altresì assumere valenza disciplinare eventuali comportamenti del dipendente contrari alle disposizioni dell'accordo individuale ed alla normativa di riferimento o, comunque, non conformi agli obblighi generali di buona fede e correttezza che devono improntare anche l'attività in regime agile.

Si fa presente che violazioni dell'ultimo genere possono, se accertate e valutate gravi dal dirigente, costituire giustificato motivo di recesso dall'accordo di lavoro agile a prescindere dall'attivazione o meno di un procedimento disciplinare e secondo le ordinarie regole del diritto privato.

9.2.6 Sicurezza dei lavoratori agili.

Per la tutela della salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile resta prevista la consegna al lavoratore, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Tale informativa è quella che si trova in appendice 2 al presente documento.

10. Obiettivi all'interno dell'amministrazione e contributi al miglioramento della performance

Per quanto riguarda gli obiettivi che l'Amministrazione si propone di raggiungere in relazione al lavoro agile questi sono di due tipi.

Nel primo tipo rientrano quegli obiettivi funzionali all'ampliamento del ricorso al lavoro agile attraverso la rimozione di ostacoli di tipo organizzativo e formativo. In questo senso si rimanda dunque a quanto previsto dal piano della performance e dal piano di formazione in relazione agli obiettivi di efficientamento organizzativo, in particolare legati ai sistemi informatici e informativi, e agli interventi formativi in materia di sviluppo delle competenze informatiche e di miglioramento delle competenze organizzative di tutto il personale, nonché di miglioramento delle competenze manageriali della dirigenza specificamente necessarie in relazione al lavoro agile.

Nel secondo tipo di obiettivi possiamo far rientrare quelli che ci si aspetta di raggiungere attraverso il ricorso al lavoro agile. Si tratta, tenuto conto della ratio dell'istituto, di obiettivi legati al benessere lavorativo, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e al miglioramento delle performance dell'amministrazione sul piano dell'efficienza.

In considerazione del fatto che ci troviamo fuori da una logica "emergenziale", di applicazione sono stati individuati degli obiettivi in grado di misurare alcuni elementi ritenuti fondamentali per un corretto avvio e successivo sviluppo dell'istituto.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
Sviluppare il ricorso al lavoro agile	Percentuale di lavoratori agili nell'Amministrazione regionale	40% ⁸
Implementare le dotazioni informatiche del personale	Percentuale di lavoratori agili dotati di VPN	100%
Ridurre i tassi di assenza rispetto al 2019 ⁹	Riduzione tasso di assenza per malattia	- 10% ¹⁰

⁸ Per l'anno 2022 la percentuale raggiunta è stata del 42,93%.

⁹ Si prendono a riferimento tassi pre-pandemia.

¹⁰ Per l'anno 2022 la percentuale raggiunta è stata del - 45,78%.

	Riduzione del ricorso a permessi per motivi personali/gravi motivi	- 5% ¹¹
--	--	--------------------

¹¹ Per l'anno 2022 la percentuale raggiunta è stata del – 16,34%.

Appendice 1

Accordo individuale per la prestazione di attività lavorativa in modalità agile (su carta intestata della direzione di servizio di appartenenza)

Tra _____, C.F. _____ matr. _____ cha agisce in qualità di Direttore di Servizio/direttore generale/responsabile di UDP, Capo di Gabinetto della struttura _____ (d'ora in poi "dirigente"), e il dipendente _____ C.F. _____ matr. _____ (d'ora in poi "dipendente").

Con il presente accordo individuale, si stabiliscono le modalità con cui il dipendente svolgerà parte della propria attività in modalità agile, come da richiesta prot. _____ del _____.

Tale accordo individuale avrà la seguente durata:

- o fino al __/__/____
- o a tempo indeterminato (resta inteso che qualora intervenga il Piano di utilizzo del lavoro agile, approvato dalla Giunta regionale, previsto dall'art. 46 bis della L.R. 31/1998 e/o la contrattazione collettiva regionale in materia, il presente accordo potrà essere sottoposto a revisione per essere adeguato alle disposizioni sopravvenute)

1 Modalità di svolgimento

1.1 Il dipendente svolgerà lavoro agile con la seguente programmazione:

- o **settimanale**
- o **mensile**
- o **plurimensile**

stabilita dalle parti tenuto conto dell'esigenza di garantire i servizi all'utenza, il buon funzionamento della struttura, l'adeguato presidio della sede di lavoro e le eventuali turnazioni con i colleghi (*indicare di seguito i giorni o i periodi in cui si svolgerà la prestazione di lavoro in modalità agile*):

_____ di

I rientri pomeridiani saranno svolti nelle giornate del _____ di

- o **presenza in sede**
- o **lavoro agile** (in tal caso v. punto 6.3).
- o **Entrambe** (in tal caso v. punto 6.3).

1.2 Le giornate come individuate al punto 1.1 possono essere modificate a richiesta del dipendente, di norma con almeno 48 ore di preavviso, previa autorizzazione del dirigente.

1.3 Il dirigente ha facoltà di richiedere, di norma con almeno 48 ore di preavviso la presenza in sede del dipendente per esigenze di servizio.

1.4 Il mancato utilizzo delle giornate di lavoro agile durante la settimana non comporterà la differibilità delle stesse in epoca successiva, salvo casi eccezionali e nel caso sia stata richiesta la presenza in sede ai sensi del punto 1.3.

1.5 Al dipendente sono assegnate le seguenti attività e obiettivi:

- _____
- _____
- _____

1.6 L'attività del lavoratore agile sarà sottoposta a verifica con le seguenti modalità _____.

2 Decorrenza

2.1 Il dipendente ha la possibilità di svolgere la propria attività di lavoro agile a decorrere dalla sottoscrizione del presente accordo. Resta inteso che qualora intervenga il Piano di utilizzo del lavoro agile, approvato

dalla Giunta regionale, previsto dall'art. 46 bis della L.R. 31/1998 e/o la contrattazione collettiva regionale in materia, il presente accordo potrà essere sottoposto a revisione per essere adeguato alle disposizioni sopravvenute

3 Sedi di lavoro

3.1 Durante il periodo previsto dal presente accordo, il Dipendente potrà svolgere la sua attività lavorativa in modalità agile:

- presso la sua abitazione;
- presso altro luogo tale da garantire la propria salute e sicurezza, gli obblighi di custodia, riservatezza e privacy delle informazioni e documenti propri della sua attività lavorativa e che garantisca la possibilità di rientrare presso la propria sede di servizio, ove richiesto nel rispetto del preavviso previsto dal presente accordo.

Durante il periodo di svolgimento del lavoro in modalità agile, la sede di lavoro continuerà ad essere la propria sede di servizio originaria.

4 Strumenti del lavoro agile

- 4.1 Nelle giornate di lavoro il Dipendente può utilizzare i seguenti strumenti tecnologici messi a disposizione dall'Amministrazione _____¹², fatta salva la possibilità di poter utilizzare strumentazione di sua proprietà.
- 4.2 L'Amministrazione è responsabile del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al Lavoratore agile per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Laddove il Dipendente dovesse riscontrare il cattivo funzionamento della strumentazione messa a sua disposizione, dovrà informarne immediatamente il proprio responsabile.
- 4.3 Il dipendente deve garantire di poter disporre di una connessione ad internet adeguata al puntuale svolgimento delle attività assegnate.
- 4.4 Le spese correlate allo svolgimento della prestazione in modalità agile (es. elettricità, riscaldamento, connessioni telefoniche, ecc.) sono a carico del Dipendente.

5 Obblighi di custodia, riservatezza e privacy

- 5.1 Il Lavoratore in modalità agile è personalmente responsabile della sicurezza, custodia e conservazione in buono stato, salvo l'ordinaria usura derivante dall'utilizzo, delle dotazioni informatiche fornite dall'Amministrazione.
- 5.2 Le dotazioni informatiche dell'Amministrazione devono essere utilizzate esclusivamente per ragioni di servizio, non devono subire alterazioni della configurazione di sistema, ivi inclusa la parte relativa alla sicurezza, e su queste non devono essere effettuate installazioni di software non preventivamente autorizzate.
- 5.3 Nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile, il Lavoratore è tenuto al rispetto degli obblighi di riservatezza sui dati e sulle informazioni dell'Amministrazione in suo possesso e/o ai quali ha accesso adottando ogni azione idonea in tal senso.
- 5.4 Nella qualità di "incaricato" del trattamento dei dati personali, anche presso il luogo di prestazione fuori sede, dovrà osservare tutte le istruzioni e misure di sicurezza contenute nell'atto di incarico al trattamento dei dati.
- 5.5 La prestazione lavorativa in modalità agile può prevedere l'utilizzo di documentazione cartacea istituzionale. È dovere del Dipendente utilizzare, ove possibile, modalità alternative (es. documenti scansionati, copie digitali, ecc.) per la fruizione della documentazione affinché fuoriesca dalla sede lavorativa il minor numero di documenti cartacei. Qualora ciò non risulti possibile, sarà cura del Dipendente garantire l'integrità della documentazione movimentata, la corretta custodia, la tutela e la riservatezza dei dati ivi contenuti.

¹² Indicare con precisione gli strumenti e i numeri di inventario. Nel caso non siano resi disponibili strumenti dell'Amministrazione lasciare lo spazio in bianco o barrare.

- 5.6 Restano ferme le disposizioni in materia di responsabilità, infrazioni e sanzioni contemplate dalle leggi, dal contratto collettivo e dal Codice di comportamento allegato alla Delib. G.R. del 29.10.2021, che trovano applicazione anche nei confronti del lavoratore agile.

6 Orario di lavoro e diritto alla disconnessione

- 6.1 Il dipendente svolgerà la propria attività con le caratteristiche di flessibilità proprie del lavoro agile e senza vincoli di orario fatto salvo quanto previsto al punto successivo.
- 6.2 Il dipendente dovrà garantire, nell'ambito della piena flessibilità prevista dal lavoro agile e comunque nei limiti massimi dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale contrattualmente previsti, lo svolgimento delle prestazioni lavorative nella fascia oraria 7.00 – 19.00 e dovrà garantire la contattabilità telefonica, o in alternativa tramite sistemi di teleconferenza anche solo audio, e per e-mail da parte del dirigente, i colleghi e gli utenti, secondo la seguente articolazione giornaliera¹³
- 6.3 Nell'ambito delle fasce di contattabilità il dirigente organizza eventuali riunioni in teleconferenza.
- 6.4 Fermo restando il dovere del dipendente di svolgere quotidianamente le attività assegnate, questi ha il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro per almeno 11 ore consecutive, nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro, nonché delle fasce di reperibilità, senza che da ciò possano derivare effetti sulla prosecuzione del rapporto di lavoro.
- 6.5 Durante le giornate in modalità agile:
- è esclusa la possibilità di accumulare eccedenza oraria e di svolgere prestazioni di lavoro straordinario;
 - è possibile effettuare dei cambi turno in accordo con il proprio Responsabile, valutate le esigenze della struttura e secondo quanto previsto dai punti 1.2. e 1.3.
- 6.6 Il Dipendente dovrà garantire la reperibilità telefonica e telematica nelle fasce orarie stabilite e, qualora dovesse interrompere la giornata di lavoro agile durante le fasce di reperibilità per sopraggiunti e imprevisti motivi personali, dovrà darne immediata comunicazione al proprio responsabile.

7 Sicurezza sul lavoro

- 7.1 L'Amministrazione garantisce, ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, la salute e la sicurezza del dipendente in coerenza con l'esercizio flessibile dell'attività di lavoro.
- 7.2 A tal fine le parti danno atto che al dipendente è stata consegnata copia dell'informativa scritta (allegata alla circolare della Direzione Generale del Personale n. 13, prot. n. 36443 del 02/11/2021), contenente l'indicazione dei rischi generali e dei rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, nonché indicazioni in materia di requisiti minimi di sicurezza, alle quali il dipendente è chiamato ad attenersi al fine di operare una scelta consapevole del luogo in cui espletare l'attività lavorativa cui il dipendente è chiamato ad attenersi anche al fine di operare una scelta consapevole del luogo in cui espletare l'attività lavorativa.
- 7.3 Ogni dipendente collabora con l'Amministrazione al fine di garantire un adempimento sicuro e corretto della prestazione di lavoro.
- 7.4 L'Amministrazione comunica all'INAIL i nominativi dei lavoratori che si avvalgono di modalità di lavoro agile.

8 Recesso e risoluzione

- 8.1 Il recesso dall'accordo individuale di lavoro agile a tempo indeterminato può sempre avvenire, dando almeno 30 giorni di preavviso; nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'art. 1, Legge 12 marzo 1999, n.

¹³ Le fasce di contattabilità dovranno essere collocate all'interno dell'orario di lavoro "obbligatorio", cioè 9.00 – 13.00 e 16.00-17.00 (nel caso di lavoro agile svolto nelle giornate di rientro settimanale). La contattabilità dovrà essere di non meno di due e non più di tre ore giornaliere (quattro nei giorni di rientro).

68, il termine di preavviso del recesso non può essere inferiore a novanta giorni. In presenza di un giustificato motivo¹⁴ ciascuno dei contraenti può recedere senza preavviso.

8.2 Nel caso di accordo a tempo determinato il recesso da parte dei contraenti è consentito solo in presenza di un giustificato motivo e con preavviso.

8.3 La parte che ha diritto al preavviso può dichiarare di rinunciare.

8.4 Costituiscono comunque giustificato motivo situazioni che impediscano la prosecuzione dell'attività agile, quali gravi incompatibilità di carattere produttivo e organizzativo, oppure comportamenti del dipendente contrari alle disposizioni del presente accordo individuale ed alla normativa di riferimento o comunque non conformi agli obblighi generali di buona fede e correttezza.

8.5 Nel caso di oggettiva impossibilità sopravvenuta della prestazione con modalità agile, considerato che il lavoro agile potrà essere svolto solo quando tale modalità lavorativa consenta il mantenimento del medesimo livello qualitativo-quantitativo di prestazione e di risultati che si sarebbero conseguiti presso la sede di servizio, il dirigente può sospendere il presente accordo individuale di lavoro agile in qualunque momento. In tal caso l'accordo sarà ripristinato al venir meno della situazione che ha causato l'impossibilità.

2 Trattamento giuridico ed economico

2.1 L'Amministrazione garantisce che il Dipendente che si avvale delle modalità di lavoro agile non subisca penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. L'assegnazione del Dipendente al progetto di lavoro agile non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro, né sul trattamento economico in godimento, salvo quanto previsto dai punti 9.3 e 9.4.

2.2 La prestazione lavorativa resa con la modalità agile è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti relativi al trattamento economico accessorio.

2.3 Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, nelle giornate di lavoro agile non è riconosciuto il trattamento di trasferta e non sono configurabili prestazioni straordinarie, notturne o festive, protrazioni dell'orario di lavoro aggiuntive. Ai sensi dell'art. 10, comma 6, della LR 10/2021 resta inalterata la disciplina del congedo ordinario, delle assenze per malattia, della maternità e paternità, delle aspettative e di ogni altro istituto previsto dal vigente contratto collettivo regionale di lavoro e da specifiche disposizioni di legge, per quanto compatibile con la disciplina di tali modalità lavorative.

2.4 Nelle giornate di lavoro in modalità agile coincidenti con i rientri pomeridiani viene erogato il buono pasto.

3 Disposizioni finali

Il Lavoratore in modalità agile è tenuto a rivolgersi al suo Responsabile e/o agli uffici competenti per ogni dubbio o problema insorto o qualora ne ravvisi la necessità.

Luogo e data

¹⁴ La nozione di giustificato motivo deve ritenersi riconducibile a quanto disposto dalla legge 604/66 che definisce il giustificato motivo c.d. "soggettivo" quello per cui «il prestatore di lavoro incorre in un "notevole inadempimento degli obblighi contrattuali" >> e quello c.d. "oggettivo" quello che si verifica quando «vi siano "ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa»;>; tali ultime ragioni vanno valutate in base a criteri obiettivi di ordinato svolgimento dell'attività produttiva, desumibili da regole di comune esperienza.

Il Dipendente¹⁵

Il Direttore del Servizio⁴

¹⁵ In caso di firma digitale la stessa deve essere preferibilmente in formato PAdES.



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

**ASSESSORADU DE SOS AFÀRIOS GENERALES, PERSONALE E REFORMA DE SA REGIONE
ASSESSORATO DEGLI AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE**

**DIREZIONE GENERALE DEL PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE
SERVIZIO SICUREZZA**

LINEA GUIDA PER SVOLGERE IL LAVORO AGILE /TELELAVORO IN SICUREZZA

LINEA GUIDA PER SVOLGERE IL LAVORO AGILE / TELELAVORO IN SICUREZZA

Con riferimento alla situazione contingente, di seguito si richiamano alcune indicazioni in materia di prevenzione e protezione nelle attività lavorative per le quali sono utilizzate attrezzature informatiche (pc o altro).

DEFINIZIONI

TELELAVORO

Lavoro effettuato a distanza grazie all'utilizzo di sistemi telematici di comunicazione; in particolare, lavoro a domicilio realizzabile mediante il collegamento a una rete trasmissione dati protetta (VPN) che consente il trasferimento immediato di dati (per es., da un lavoratore alla sede della direzione centrale).

Nella pubblica amministrazione il telelavoro costituisce una modalità di lavoro flessibile in grado di introdurre soluzioni organizzative che migliorino la qualità delle prestazioni e determinino un incremento della produttività del lavoro attraverso l'ottimizzazione delle risorse umane.

In Regione Sardegna il telelavoro è stato introdotto in via sperimentale e in modo graduale con Delibera GR n. 25/18 del 03/05/2016, al fine di perseguire l'obiettivo strategico di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e migliorare l'efficienza dell'impiego delle risorse umane. Con Delibera GR n. 46/35 del 18/09/2018 il telelavoro è stata prorogato e ampliato. La fase sperimentale ha riguardato, come disposto dalle Delibere, dipendenti con gravi e perduranti problemi di salute personale o con esigenze di assistenza a familiari affetti da gravi patologie. La modalità organizzativa del telelavoro ha consentito ai suddetti dipendenti di continuare a prestare l'attività lavorativa anche nel corso dei periodi di cura, riducendo il disagio e assicurando loro la possibilità di non essere esclusi dal processo lavorativo, generando benefici anche per l'attività amministrativa.

SMART WORKING O LAVORO AGILE

La definizione di smart working è contenuta nella legge 27 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.

Lo smart working o lavoro agile è quindi la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente in

un luogo, anche coincidente con il proprio domicilio, abitabile e idoneo, diverso dalla sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Lo smart working è stato introdotto in amministrazione regionale quale misura proattiva contro la diffusione della malattia infettiva COVID-19 a seguito della Direttiva del 25/02/2020 n. 1 con la quale il Ministro per la pubblica amministrazione, per far fronte all'emergenza epidemiologica, invita le amministrazioni a individuare modalità semplificate e temporanee di lavoro agile.

Ai sensi del D.L. n. 18 del 17.03.2020, art. 87, c.1, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019 (attualmente previsto al 31.01.2021), il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni. Tale tipo di prestazione lavorativa viene riconosciuto anche in favore dei lavoratori disabili nelle condizioni di cui all'art. 3 comma 3 della legge 104/92 e di coloro che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità in condizioni di gravità ai sensi della medesima legge, se tale modalità risulti compatibile con le caratteristiche della prestazione, nonché in favore dei "lavoratori immunodepressi e ai familiari conviventi di persone immunodepresse".

All'evolversi dell'emergenza, nei mesi successivi, sono state emanate numerose disposizioni normative e, allo stato attuale, è disposto il lavoro agile per una percentuale non inferiore al 75% dei lavoratori oltre quelli riconosciuti "fragili" dal medico competente.

MISURE GENERALI DI TUTELA

Per quanto concerne i requisiti generali della postazione del lavoratore in telelavoro o smart working avente mansione VDT restano ferme le disposizioni del D.Lgs. 81/2008 e nello specifico dell'ALLEGATO XXXIV videoterminali - requisiti minimi.

Si raccomanda di organizzare il posto di lavoro "in modo da lavorare con la postura e le condizioni di luce ottimali", tenendo conto che per l'ambiente domestico e/o extra lavorativo "valgono le stesse regole applicate in ufficio".

Nello specifico per i lavoratori sopra descritti, indipendentemente dalla tipologia di lavoro in luogo diverso dall'usuale posto di lavoro presso l'amministrazione, va ricordato che l'art. 3 c. 10, del D. Lgs. 9 aprile 2008 , n. 81 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" prescrive che tutti i lavoratori

subordinati che eseguono una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, sono assoggettati alle disposizioni del Titolo VII, “indipendentemente dall’ambito in cui si svolge la prestazione stessa”.

I lavoratori a distanza devono essere informati dal datore di lavoro sulle linee aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine alle esigenze relative ai videoterminali. Per le verifiche della corretta attuazione, da parte del lavoratore a distanza, della normativa per la sicurezza, il datore di lavoro e i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), oltre beninteso alle autorità competenti, hanno accesso al luogo in cui viene svolto il lavoro (sopralluogo che deve essere preceduto sia dal preavviso che dal consenso a farlo da parte del lavoratore).

Alla data attuale, stante la particolare situazione contingente, possono essere utilizzate attrezzature informatiche di proprietà del Personale dipendente o concesse in uso dall’Amministrazione Regionale, che ovviamente dovranno essere rispondenti alle vigenti normative in materia di apparati informatici.

Il lavoratore a distanza è equiparato a tutti gli effetti al lavoratore che svolge l’attività in azienda. Vigge pertanto l’art. 20 del D.Lgs. 81/08 e s.m.d. (Obblighi dei lavoratori) e quindi il telelavoratore è tenuto a:

- *rispettare le norme di sicurezza;*
- *non manomettere in alcun modo le attrezzature in uso durante l’attività di lavoro al fine di non incorrere in incidenti di qualsiasi natura.*

Le linee guida di seguito proposte costituiscono un compendio di informazioni per i lavoratori che operano in luoghi di lavoro differenti dall’usuale. Restano valide le disposizioni già contenute nello specifico documento di valutazione dei rischi a tutt’oggi in essere per la mansione videoterminalista.

Di seguito sono esaminati i diversi fattori fisici e ambientali (dal microclima all’illuminazione, alla qualità dell’aria indoor, alla prevenzione incendi), connessi alla frequentazione dei locali e all’attività lavorativa in essi svolta e sono offerte al telelavoratore/smart worker possibili soluzioni pratiche per ridurre il rischio di infortuni o di danno alla salute.

Per quel che prevede l’informazione e la formazione del lavoratore in lavoro a distanza, vigono gli artt. 36 e 37 del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.: l’obbligo di formazione, a cui è tenuto il datore di

lavoro, consiste nel far frequentare al lavoratore dei corsi di formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro. La formazione dei lavoratori è in corso compatibilmente con le limitazioni imposte dall'emergenza COVID-19.

L'accordo Stato-Regioni del 21 dicembre 2011 prevede lo svolgimento della formazione per tutti i lavoratori che svolgono attività d'ufficio in due moduli:

- *uno generale, della durata di 4 ore, per tutti i settori Ateco (classificazione delle attività economiche), che tratta i concetti generali in tema di prevenzione e sicurezza;*
- *uno specifico con trattazione dei rischi presenti nel settore di appartenenza dell'azienda e quelli specifici presenti nel luogo di lavoro. La durata minima è di ulteriori 4 ore nel caso del lavoratore a domicilio, essendo classificata l'attività a rischio basso.*

L'AMBIENTE DI LAVORO

Per ottenere un ambiente lavorativo ottimale, è necessario che i locali nei quali si intende posizionare la postazione di lavoro rispondano:

- *ai requisiti minimi di agibilità (altezza, superficie, cubatura),*
- *a idonei standard ambientali quali microclima, illuminamento, qualità dell'aria.*

Gli impianti e le attrezzature dei locali adibiti allo svolgimento delle attività di lavoro a distanza, devono essere sottoposti a regolare manutenzione tecnica e devono essere eliminati tutti i difetti rilevati che possano pregiudicare la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Gli impianti e i dispositivi di sicurezza, destinati alla prevenzione o all'eliminazione dei pericoli, devono essere sottoposti a regolare manutenzione e al controllo del loro funzionamento.

Si consiglia inoltre che nei pavimenti dell'ambiente lavorativo non siano presenti aperture, ostacoli, sconnessioni e che essi non siano attraversati da prolunghe elettriche o altri cavi che possano rappresentare rischio di inciampi o scivolamenti.

POSTAZIONE DI LAVORO

La postazione di lavoro a distanza dovrà rispondere a tutte le normative vigenti in materia di salute e sicurezza. Per postazione di lavoro si intende esclusivamente il sistema tecnologico, comprensivo della tecnologia hardware e software, necessaria a rendere possibile la prestazione di lavoro a distanza.

La dotazione informatica può essere costituita da un notebook o da altro computer tipo

desktop.

Il D.Lgs. 81/08 e s.m.i., all'Allegato XXXIV "Requisiti minimi", punto 1. "Attrezzature", lettera f) "Computer portatili" prevede che: "L'impiego prolungato dei computer portatili necessita della fornitura di una tastiera e di un mouse o altro dispositivo di puntamento esterni nonché di un idoneo supporto che consenta il corretto posizionamento dello schermo".

I mobili che saranno utilizzati abitualmente per lo svolgimento dell'attività di lavoro dovranno essere privi di difetti, spigoli vivi e di parti sporgenti e/o taglienti.

La disposizione degli elementi d'arredo deve tenere conto dell'illuminazione, di eventuali ostacoli pericolosi (es. rubinetti dei termosifoni) e di eventuali altri arredi presenti nel locale individuato per svolgere l'attività lavorativa.

Le attrezzature devono essere posizionate in modo tale da garantirne l'alimentazione elettrica e la vicinanza dell'eventuale punto rete, al fine di evitare pericolosi attraversamenti di fili volanti nei pavimenti.

Si riportano qui di seguito alcune misure di prevenzione e protezione che devono essere adottate dal lavoratore a distanza per evitare i seguenti rischi:

- *Urti contro le ante degli armadi e i cassetti delle scrivanie e degli schedari lasciati aperti dopo il loro utilizzo.*
- *Caduta di materiale disposto in modo disordinato e non razionale sui ripiani degli armadi o sulle mensole, ovvero caduta delle mensole per eccessivo carico.*
- *Cadute per utilizzo "improprio" di sedie o dei ripiani delle scaffalature.*
- *Cadute per urti contro attrezzature posizionate delle aree di passaggio o per scivolamento sul pavimento bagnato ovvero eccessivamente incerato.*

Nei propri locali, il lavoratore deve pertanto:

- *Richiudere le ante degli armadi, soprattutto se realizzate in vetro trasparente senza bordo e poco visibili (queste devono essere evidenziate con appositi segnali visivi).*
- *Manovrare le ante scorrevoli utilizzando le apposite maniglie, al fine di evitare possibili schiacciamenti delle dita.*
- *Disporre la documentazione, il materiale cartaceo ed i raccoglitori sui ripiani degli armadi e delle scaffalature in modo ordinato e razionale, osservando una corretta distribuzione dei carichi.*
- *Utilizzare scalette portatili a norma per raggiungere i libri o la documentazione riposta sui ripiani alti della libreria e degli scaffali.*

- *Utilizzare cassettiere e schedari provvisti di dispositivi che impediscano la contemporanea apertura di più cassetti, al fine di impedirne il ribaltamento.*
- *Fissare saldamente al muro tutte le scaffalature e le mensole.*
- *Sistemare i cavi in modo che essi non possano costituire causa di inciampo.*

Molti piccoli incidenti o infortuni che accadono negli uffici (così come nelle postazioni di lavoro a distanza), durante le normali attività, sono provocati dall'utilizzo scorretto o disattento di forbici, tagliacarte, temperini od altri oggetti taglienti o appuntiti.

È da evitare l'abitudine di riporre oggetti appuntiti o taglierini privi di protezione nelle tasche o nei portamatite.

Le taglierine manuali possono essere fonte di infortunio, qualora usate senza l'opportuna accortezza; occorre non manomettere le protezioni della lama e lasciare la lama stessa, al termine dell'operazione di taglio, in posizione abbassata.

La cucitrice a punti può divenire pericolosa quando, in caso di blocco o inceppamento, si tenta di liberarla dai punti incastrati. Leggere sempre le istruzioni di manutenzione e d'uso per evitare il rischio di schiacciamento o puntura degli arti superiori.

Il sollevamento e la movimentazione manuale di oggetti pesanti e/o ingombranti, risme di carta, scatoloni, imballi vari, se eseguiti in modo scorretto, possono essere fonte di infortunio o di patologie muscolo-scheletriche.

Di seguito vengono specificate le precauzioni che debbono essere adottate in funzione dell'utilizzo sistematico o abituale di un videoterminale, con particolare riferimento agli aspetti ergonomici e sanitari ad esso connessi, al fine di prevenire l'insorgenza dei disturbi muscolo-scheletrici e dell'affaticamento visivo.

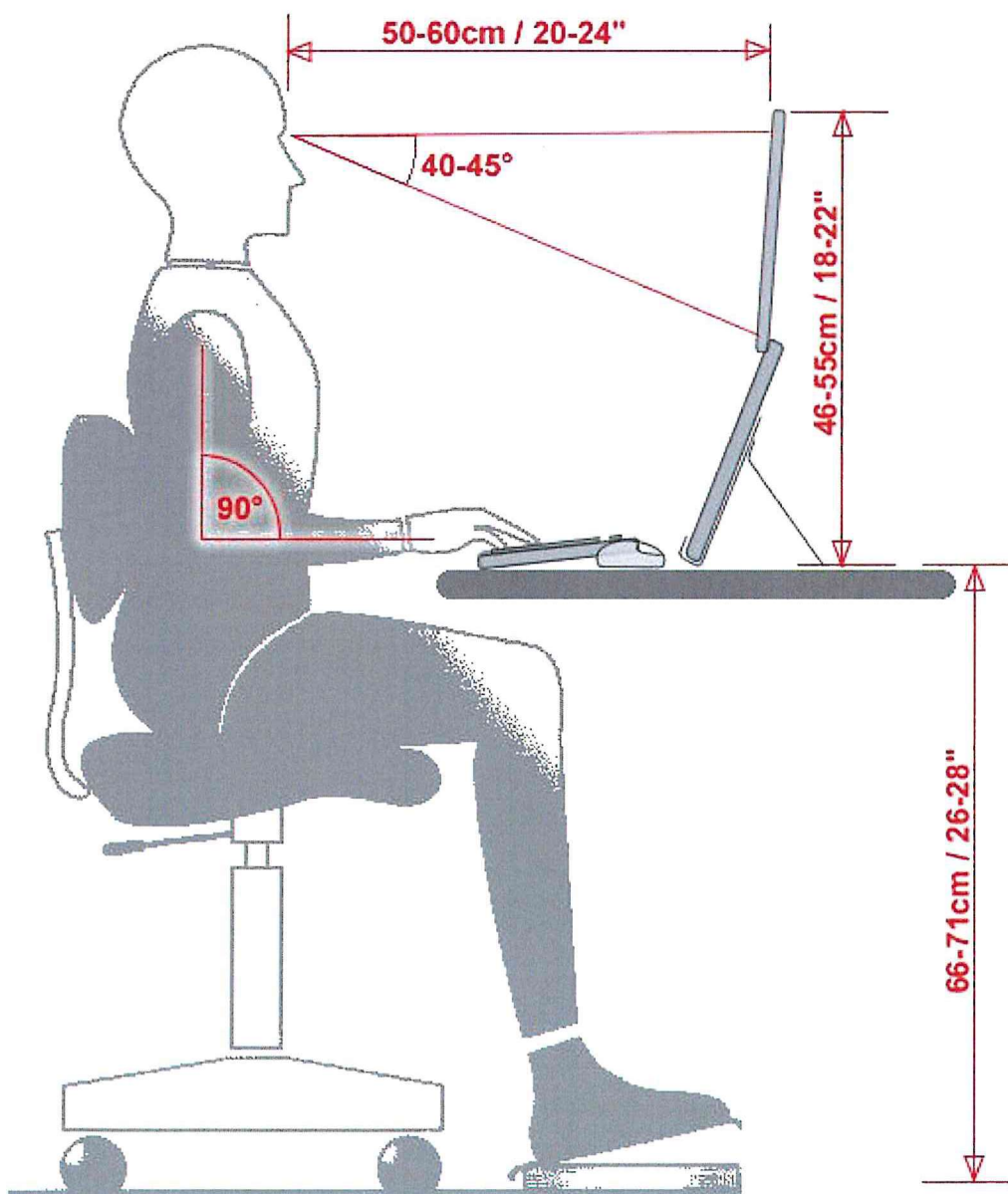
**PRECAUZIONI CHE DEBONO ESSERE ADOTTATE IN FUNZIONE
DELL'UTILIZZO SISTEMATICO O ABITUALE DI UN VIDEOTERMINALE**

Videoterminali

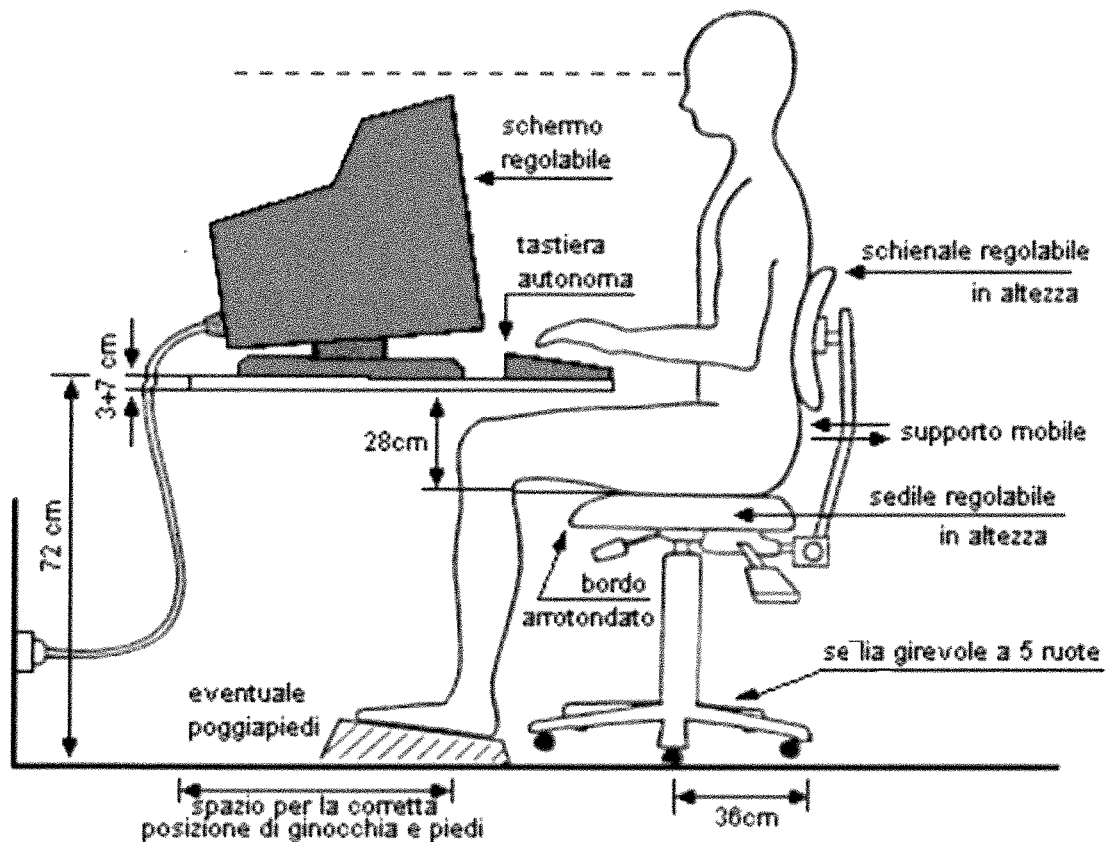
Di seguito vengono specificate le precauzioni che debbono essere adottate in funzione dell'utilizzo sistematico o abituale di un videoterminale, con particolare riferimento agli aspetti ergonomici e sanitari ad esso connessi, al fine di prevenire l'insorgenza dei disturbi muscolo-scheletrici e dell'affaticamento visivo.

La postazione di lavoro

Postazione di lavoro con Notebook



Postazione di lavoro al PC fisso



Lo schermo deve essere facilmente orientabile ed inclinabile, posizionato frontalmente all'utilizzatore ad una distanza dagli occhi pari a 50-70 cm; il margine superiore deve essere posizionato leggermente più in basso rispetto all'orizzonte ottico dell'utilizzatore.

La tastiera deve essere separata dal monitor e inclinabile rispetto al piano; deve essere posizionata frontalmente al video ad una distanza dal bordo della scrivania di almeno 10-15cm; deve possedere una superficie opaca, tasti facilmente leggibili e un bordo sottile e sagomato.

Il mouse deve essere posizionato sullo stesso piano della tastiera.

Il piano di lavoro:

- deve avere una superficie poco riflettente;
- deve essere di dimensioni tali da permettere una disposizione flessibile dello schermo, dei documenti e del materiale accessorio, di posizionare la tastiera ad almeno 15 cm di distanza dal bordo; deve possedere una profondità tale da assicurare una corretta distanza visiva dallo schermo di almeno 50-70 cm,
- deve essere stabile;

- deve avere un'altezza, fissa o regolabile, indicativamente fra 70 e 80 cm;
- deve avere uno spazio idoneo per il comodo alloggiamento e la movimentazione degli arti inferiori e per infilarvi il sedile.

L'impiego prolungato dei *computer portatili* necessita della fornitura di una tastiera e di un mouse o altro dispositivo di puntamento esterni nonché di un idoneo supporto che consenta il corretto posizionamento dello schermo.



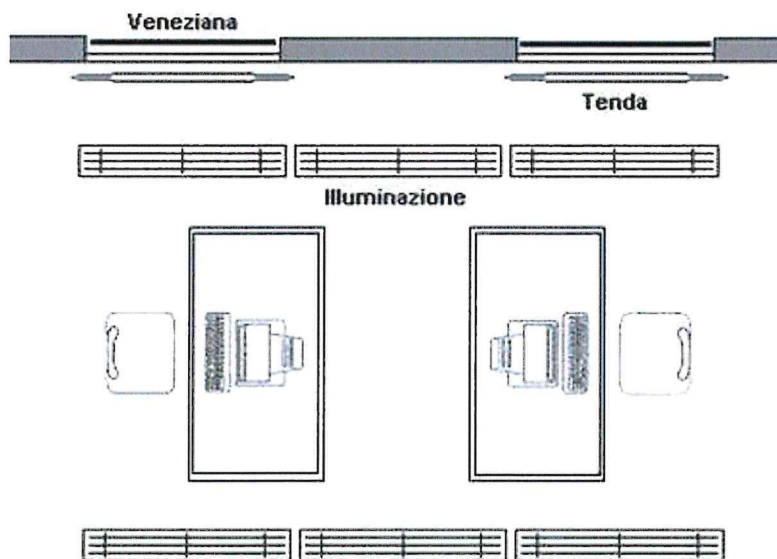
Il **sedile di lavoro** deve essere girevole per facilitare cambi di posizione, stabile (5 razze) e permettere libertà nei movimenti. Deve possedere:

- la seduta regolabile in altezza in maniera indipendente dallo schienale,
- lo schienale regolabile sia in altezza che in inclinazione,
- schienale e seduta con bordi smussati, rivestimento confortevole e lavabile.



Corretto orientamento

Occorre posizionare il monitor in modo da avere le finestre né di fronte, né di spalle e l'illuminazione artificiale al di fuori del campo visivo. Si eviteranno, in questo modo, fenomeni negativi quali abbagliamenti (finestra frontale) ovvero riflessi sullo schermo (finestra di spalle), causa principale di affaticamento visivo.



L' **illuminazione artificiale** dell'ambiente deve essere realizzata con lampade a tonalità calda provviste di schermi antiriflesso ed esenti da sfarfallio.

Occorre dotare le finestre del locale di idonei **dispositivi di oscuramento** (veneziane o tende orientabili a moduli verticali) che consentano, all'occorrenza, l'attenuazione della luce naturale e l'eliminazione degli eventuali riflessi presenti sullo schermo.

Disturbi fisici attribuibili all'utilizzo prolungato del VDT

Alcuni disturbi a muscoli, tendini e nervi delle mani e delle braccia, come tendiniti, tenosinoviti e Sindrome da Tunnel Carpale affliggono in particolare persone come imballatori, addetti a catene di montaggio, musicisti, tennisti ecc... che sforzano a lungo sempre gli stessi muscoli. Oggi, con l'uso sempre più diffuso ed intenso del computer per lavorare, apprendere, comunicare e giocare, questi disturbi, assieme a quelli oculo-visivi e a dolori a collo, spalle e schiena, si stanno diffondendo velocemente anche tra gli utenti di computer.

Disturbi muscolo-scheletrici

Lavorare a lungo al computer sottopone alcuni muscoli ed articolazioni a posture fisse ed altri, quali i muscoli delle mani e delle braccia, a movimenti frequenti e ripetitivi. Queste tensioni muscolari impediscono il normale afflusso di sangue ai tessuti biologici (muscoli, tendini, nervi, dischi intervertebrali).

Nel tempo tutto ciò può causare lesioni lievi, poi lesioni maggiori con dolori, infiammazione dei tendini, compressione dei nervi ed in alcuni casi lunghi periodi di invalidità.

Alcune disfunzioni fisiche quali diabete, peso eccessivo, artrite, ipertensione, fumo e gravidanza, aumentano il rischio di tendiniti, tenosinoviti e Sindrome da Tunnel Carpale.

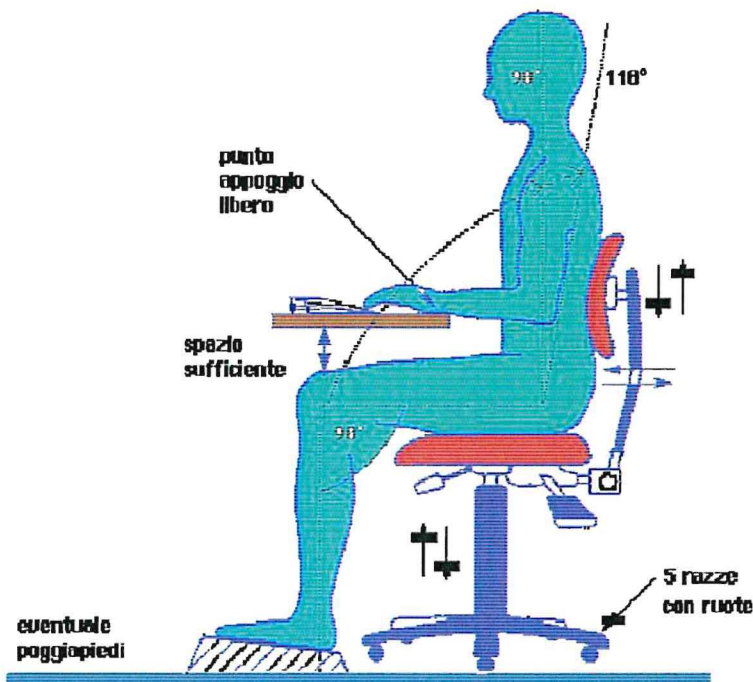
Abitudini di lavoro corrette ed una pratica regolare di esercizi fisici sono la migliore forma di prevenzione.

Possibili cause

Postazione non ergonomica; errata disposizione e regolazione di arredi e computer; postura fissa e/o scorretta per lunghi periodi (es. capo e tronco protesi in avanti, spalle contratte nella digitazione o nelle pause); ricevitore del telefono tenuto a lungo tra testa e spalla; movimenti rapidi, ripetitivi e prolungati su tastiera e mouse; forza eccessiva nel digitare e nello stringere il mouse; polsi piegati verso l'alto e non allineati agli avambracci; polsi piegati verso l'esterno; avambracci e polsi poggiati su spigoli durante la digitazione e le pause; assenza di pause per allentare le tensioni muscolari.

Prevenzione

Scegliere attrezzature ergonomiche adattabili alle proprie esigenze, adottare una postura rilassata (tronco sullo schienale tra 90 e 110°), variare spesso la posizione del corpo, effettuare delle pause brevi ma frequenti, variare le attività nel corso della giornata, regolare con cura la posizione, l'altezza e la distanza del monitor, ridurre i movimenti rapidi e ripetitivi prolungati, tenere gli avambracci paralleli al pavimento e bene appoggiati sul tavolo, mantenere i polsi distesi e dritti durante la digitazione.



Disturbi oculo-visivi

Il lavoro al computer può sottoporre i muscoli degli occhi ad uno sforzo notevole se:

- i contrasti luminosi del testo sullo schermo, su un documento ed i simboli della tastiera sono eccessivi;
- se gli occhi fissano a lungo oggetti molto vicini su uno schermo (i muscoli degli occhi sono in posizione di riposo se osservano oggetti distanti più di 6 metri);
- se monitor e documenti da leggere non sono posti all'incirca alla stessa distanza.

I sintomi sono riconducibili a bruciore, ammiccamento frequente, lacrimazione, secchezza, stanchezza alla lettura, visione annebbiata, visione sdoppiata, fastidio alla luce, mal di testa.

Possibili cause



- abbagli diretti



- riflessi



- contrasti eccessivi di luminosità tra schermo e ambiente

- prolungata fissità dello sguardo sullo schermo
- scarsa leggibilità dello schermo
- difetti visivi non corretti o mal corretti
- aria troppo secca
- aria inquinata da sostanze irritanti

Prevenzione

- Schermare le finestre con tende adeguate,
- Schermare e ridurre le luci artificiali,
- Disporre il monitor perpendicolarmente alle fonti luminose,
- Mantenere una distanza occhi-monitor di 50-70cm,
- Inclinare il monitor per eliminare gli eventuali riflessi,
- Regolare il contrasto e la luminosità del monitor,
- Adattare le dimensioni dei caratteri,
- Usare una lampada regolabile da tavolo e un leggio.

4. RISCHIO ELETTRICO

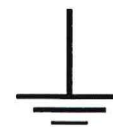
La sicurezza dei lavoratori che utilizzano gli impianti elettrici e le apparecchiature elettriche e svolgono lavori non elettrici, tipicamente il lavoro d'ufficio, pur essendo sostanzialmente garantita dalla progettazione e realizzazione degli impianti a regola d'arte in via prioritaria, e, secondariamente, dalla conformità delle apparecchiature alla legislazione vigente, dipende in parte anche dal modo in cui le persone operano durante la normale attività lavorativa. In questo capitolo, unitamente ad alcune informazioni sugli impianti elettrici e le apparecchiature elettriche, vengono fornite alcune indicazioni atte a diminuire ulteriormente il livello del rischio elettrico in ufficio.

4.1 Elementi di sicurezza degli impianti e delle apparecchiature

L'impianto elettrico deve essere realizzato secondo la regola dell'arte; l'impianto elettrico conforme alle norme applicabili del Comitato Elettrotecnico Italiano (CEI) soddisfa la regola dell'arte e deve essere rispondente alla DM 37/08. Per poter essere esposti continuamente ad un livello di rischio elettrico basso occorre che l'impianto sia mantenuto sicuro nel tempo; a loro volta, le apparecchiature devono essere conformi alla normativa di sicurezza di riferimento (D.Lgs 81/08 e s.m.i., Direttiva 2006/25/CEE e s.m.i., consigliata la norma CEI EN 60950 relativamente alle apparecchiature per la tecnologia dell'informazione: PC, macchine da scrivere, telefax, plotter, modem, ecc.).

- Tutti gli impianti devono essere progettati e realizzati in modo tale da impedire qualsiasi contatto diretto con elementi in tensione e qualsiasi contatto indiretto pericoloso, che può avvenire ad es. quando si tocca un involucro metallico di una apparecchiatura - detta massa - che, a causa di un guasto, è sotto tensione. La protezione contro i contatti indiretti è effettuata mediante idoneo impianto di terra ed interruttori differenziali ad alta sensibilità.

L'**impianto di terra** ha lo scopo di scaricare nel terreno la corrente in caso di guasto. Il costituente dell'impianto di terra "più vicino" all'operatore è il conduttore di protezione, di colore giallo verde, che collega le masse delle apparecchiature ai costituenti dell'impianto di terra, per ultimo il dispersore a diretto contatto con il terreno.



L'**interruttore differenziale**, o "salvavita", è un dispositivo posto nel quadro elettrico ed interviene automaticamente, interrompendo l'alimentazione, quando si verifica una dispersione di corrente verso terra superiore ad un determinato valore (in ufficio, il valore limite di corrente differenziale è di 30 mA). Tale dispersione, oltre ad essere causata da apparecchiature elettriche difettose, può essere causata anche dal contatto diretto di parte del corpo umano, non isolata, con un elemento in tensione di un impianto realizzato non a regola d'arte. La funzionalità dell'interruttore deve essere verificata almeno una volta ogni sei mesi agendo sull'apposito tasto di prova, avendo avuto cura di spegnere prima tutte le apparecchiature ad esso collegate.



L'interruttore differenziale (in figura di colore azzurro) è raffigurato con un interruttore magnetotermico (in figura di colore nero), un dispositivo che, in uno dei due più comuni sistemi elettrici di distribuzione (quello denominato TT), è dedicato alla protezione dell'impianto e interviene in caso di sovracorrenti e cortocircuiti.

- L'impianto di messa a terra e l'eventuale impianto di protezione delle scariche atmosferiche (fulmini) devono essere verificati con periodicità almeno quinquennale. Le prove strumentali sugli interruttori differenziali (soglie e tempi di intervento) devono essere eseguite almeno una volta ogni tre anni.
- Gli interventi di manutenzione straordinaria (ad es. sostituzione di un componente dell'impianto con un altro di caratteristiche diverse, aggiunta o spostamento di una presa a spina), pur non avendo l'obbligo della redazione del progetto da parte di un professionista abilitato ai sensi del D.M. 37/2008, richiedono una specifica competenza tecnico professionale e la redazione da parte dell'installatore della dichiarazione di conformità.
- Gli interventi di manutenzione ordinaria (ad es. sostituzione di un componente dell'impianto con un altro di caratteristiche equivalenti) devono essere svolti da personale qualificato, anche se non necessariamente abilitato; tali interventi non necessitano della dichiarazione di conformità.
- Ogni lavoratore deve conoscere la collocazione e le funzioni del quadretto elettrico di alimentazione che fa capo alle attrezzature che utilizza, per essere in grado di isolare il posto e/o ambiente di lavoro (ad es. in condizioni di emergenza).
- Generalmente si possono trovare tre tipi di apparecchiature:

Apparecchiatura di classe I: apparecchio la cui protezione contro la scossa elettrica è affidata, oltre che all'isolamento principale, al collegamento delle parti accessibili conduttrici (es. gli involucri) e al conduttore di protezione (ad es. PC non portatili). La spina dell'apparecchiatura di classe I ha tre poli - fase, neutro e terra (nella fig. 1 una spina di tipo tedesco, Shuko, con i contatti per la messa a terra sui lati del corpo isolante).



Apparecchiatura di classe II: apparecchio la cui protezione contro la scossa elettrica è affidata all'isolamento rinforzato o ad un suo analogo, doppio isolamento (ad es. casse acustiche);

Apparecchiatura di classe III: apparecchio la cui protezione contro la scossa elettrica è insita nel fatto di essere alimentato in modo sicuro da un sistema a bassissima tensione, e dunque non pericoloso.

- Ogni apparecchiatura deve essere utilizzata rispettando il fine e l'ambiente per il quale è stata progettata e costruita; leggere attentamente e rispettare le istruzioni di installazione, uso e manutenzione del costruttore.

Alcune indicazioni di sicurezza

- In ogni caso il lavoratore deve occuparsi della propria sicurezza, nel caso di guasti importanti sulla linea elettrica o di prese danneggiate, non intervenire personalmente, ma contattare uno specialista.
- Controllare l'impianto elettrico e i fili elettrici, ivi compreso l'eccessivo riscaldamento di parti elettriche, parti danneggiate di apparecchiature; secondo il caso, non utilizzarle ed impedirne l'uso. Non aprire né modificare le esistenti apparecchiature commerciali; una violazione rispetto a quanto asserito nel libretto di uso e manutenzione comporta, generalmente, la perdita di garanzia da parte del costruttore.
- Per le apparecchiature di classe I, **occorre sempre garantire il collegamento tra gli involucri e l'impianto di messa a terra**, cioè tra la massa dell'attrezzatura e la terra dell'impianto. Non eliminare da una spina di tipo italiano lo spinotto di messa a terra (quello centrale); in questo caso anche ad apparecchiatura collegata si avrebbe il conduttore di protezione interrotto e la protezione contro i contatti indiretti non sarebbe più efficace.
- Non inserire spine di tipo "Shuko" in prese CEE (a tre fori).

- **Evitare di collegare tante spine ad una sola presa di corrente**, attraverso multiprese tipo “triple e ciabatte”; relativamente a queste ultime occorre sempre assicurarsi che la potenza complessiva degli apparecchi collegati a valle sia inferiore a quella assorbita dalle prese multiple e/o ciabatte stesse (al contrario, nel caso di apparecchiature tutte contemporaneamente accese, si provocherebbe un forte riscaldamento della multipresa stessa, con rischio di innesco incendio). Generalmente è meglio collegare ad ogni presa una sola apparecchiatura, gli adattatori sono consentiti solo per un uso temporaneo.
- Evitare la vicinanza ed escludere la possibilità di contatto tra cavi elettrici, multiprese ed in genere tutte le apparecchiature elettriche e oggetti/superfici/mani bagnate o eccessivamente umide; l’acqua è un ottimo conduttore di elettricità e amplifica notevolmente gli effetti di una possibile elettrocuzione.
- Evitare che i cavi elettrici entrino in contatto con eccessive fonti di calore (ad es. termosifoni) in quanto tale situazione accorcia la vita dei cavi stessi.
- Inserire e/o disinserire le spine dalle prese con le apparecchiature spente.

Non tirare i cavi elettrici delle attrezzature per togliere la spina. In caso contrario si rischia di staccare il cavo dalla spina o, per prese non ben fissate alla parete, di staccare addirittura la presa dal muro con un conseguente aumentato pericolo.

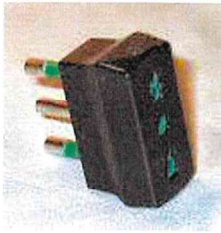
Non utilizzare adattatori che permettono di inserire una spina di 16 A in prese da 10 A.



Va considerata la pericolosità di adattatori, simili a quello in figura, che permettono di inserire una spina da **16 A** in una presa da **10 A**. Infatti si ha la possibilità di assorbire una corrente maggiore di quella sopportabile dalla presa con sovraccarico dell’impianto. Il vecchio adattatore nella foto, inoltre, non ha il contatto di terra, pur consentendo l’inserimento di spine dotate del contatto centrale.



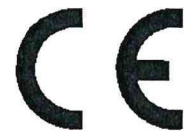
Per il sovraccarico bisogna porre molta cautela anche utilizzando degli adattatori tripli (nella figura un tipo vecchio e pericoloso), che consentono l’inserimento di 3 spine da 10 A in una presa da 10 A, e quindi un assorbimento teorico di **30 A**. Anche lo stesso adattatore non è costruito per sopportare tale corrente. L’attenzione, quindi, sta nel non superare un assorbimento di **10 A**.



Non ci sono problemi, invece, nell'utilizzare adattatori che consentono di inserire una spina da **10 A** in una presa da **16 A**

Alcuni simboli da riconoscere:

La **marcatatura CE** di conformità è costituita dalle iniziali "CE" ed è apposta dal fabbricante o dal suo mandatario stabilito nell'Unione Europea; è un requisito indispensabile per la commercializzazione del prodotto. La presenza del marchio, purtroppo, non è sempre garanzia di massima sicurezza perché, in diversi casi, viene apposto anche senza il rispetto dei requisiti essenziali di sicurezza della normativa di riferimento. Pertanto la presenza della marcatatura, cautelativamente, è da ritenersi un requisito solo necessario per la sicurezza, ma non sufficiente.



IMQ è il simbolo dell'Istituto del Marchio di Qualità, che si può trovare non solo sui materiali elettrici ma anche su quelli a gas ed attesta che quel determinato prodotto ha superato tutta una serie di controlli finalizzati alla verifica della sua qualità e sicurezza; questo marchio, ai fini della sicurezza, è generalmente più significativo della marcatatura CE, perché apposto da parte di un Ente terzo.



5. MICROCLIMA

Il microclima è l'insieme dei parametri fisici climatici (temperatura, umidità relativa, velocità dell'aria) di un ambiente confinato, più correlato alle caratteristiche costruttive dell'ambiente stesso che alla potenza termica dissipata dalle apparecchiature presenti (es. videoterminali); un microclima incongruo è spesso indicato dai lavoratori presenti in un ufficio quale principale fonte di disagio. La temperatura nei locali deve essere adeguata all'organismo umano durante il tempo di lavoro, tenuto conto dei metodi di lavoro e degli sforzi fisici imposti ai lavoratori.

Nei locali confinati l'aria deve essere frequentemente rinnovata; qualunque sia il sistema adottato per il ricambio dell'aria, si deve evitare che le correnti d'aria colpiscano direttamente i lavoratori addetti a postazioni fisse di lavoro.

Le finestre, i lucernai e le pareti vetrate devono essere opportunamente schermate con sistemi di oscuramento che attenuino la luce diurna.

Le attrezzature di lavoro presenti negli uffici non devono produrre un eccesso di calore che possa essere fonte di disturbo per i lavoratori.

Il controllo dell'aerazione naturale degli spazi confinati è uno dei principali elementi che concorrono al mantenimento di una buona qualità dell'aria indoor. Si può affermare che l'aerazione naturale non solo ha lo scopo di assicurare un adeguato ricambio d'aria per ridurre la presenza di inquinanti indoor nell'ambiente chiuso, ma serve anche a controllare il grado di umidità relativa, eliminando la condensa di vapore acqueo e riducendo il rischio della formazione di colonie batteriche e a favorire gli scambi termici convettivi ed evaporativi e quindi a permettere una migliore termoregolazione corporea negli ambienti caldi.

Benessere termico

Il benessere termico è una sensazione soggettiva, quella situazione in cui il lavoratore non è costretto ad attivare i propri meccanismi di termoregolazione (sudorazione, brividi) per mantenere costante la temperatura interna del corpo.

E' evidente che tale situazione dipende dall'attività svolta (dispendio metabolico), dal tipo di vestiario indossato (impedenza termica) e da sensazioni puramente soggettive influenzabili da parametri ambientali quali la temperatura, la velocità dell'aria e l'umidità relativa.

PERIODO	TEMPERATURA DELL'ARIA (°C)	UMIDITA' RELATIVA (%)	VELOCITA' DELL'ARIA (m/sec)
ESTATE	19-24 (22 valore raccomandato)	40-60	< 0.2
INVERNO	17.5-21.5 (19.5 valore raccomandato)	40-60	< 0.2

Zona di benessere termico in condizioni di lavoro sedentario e vestiario di stagione.

Rischi

In un ambiente confinato sono individuabili alcuni fattori che influenzano e favoriscono il proliferare di contaminazioni microbiologiche:

- presenza di tappezzeria, tendaggi, moquette;
- presenza di legno, colle e resine;
- presenza di bacini d'acqua (deumidificatori, acqua di condensa, vapore acqueo);
- fattori ambientali (Temperatura > 26°C; U.R. > 65%).

I rischi per la salute derivanti da un microclima incongruo possono essere riassunti:

- secchezza delle mucose con insorgenza di processi infiammatori delle vie respiratorie;
- dolori muscolari per temperature basse e velocità dell'aria elevata;
- fenomeni irritativi per esposizione individuale ad inquinanti indoor (formaldeide presente negli arredi, materiale da costruzione e finitura; fumo passivo);
- dermatiti, eruzioni cutanee, affezioni delle vie respiratorie ed infezioni agli occhi di origine microbiologica derivante dal contatto diretto con attrezzature comuni d'ufficio (telefono, PC, condizionatori portatili), qualora non periodicamente sottoposte a pulizia o disinfezione.

6. RUMORE

Il rumore è una situazione acustica sgradevole, non voluta che infastidisce e che può alterare o impedire l'ascolto di segnali utili del proprio ambiente confinato.

Il livello di rumore emesso in un ambiente lavorativo è dovuto all'uso delle apparecchiature elettromeccaniche, elettroniche e di telecomunicazione installate nei luoghi di lavoro come stampanti, fax, fotocopiatrici, PC e telefoni che determinano bassi indici di rumore.

Al momento dell'allestimento dei posti di lavoro occorre tener presente il livello di rumore emesso dalle attrezzature, al fine di non dar luogo a perturbazioni dell'attenzione e della comunicazione

verbale dei presenti influenzabili anche da fonti di rumore ambientale esterno dovuto alla circolazione veicolare.

A titolo esemplificativo si riporta nella tabella sottostante il livello di rumorosità medio emesso dalle principali fonti sonore presenti in un ufficio.

Voce sussurrata	20 dBA
Ventola di raffreddamento del PC	30 dBA
Stampante laser	30 dBA
Conversazione telefonica	40 dBA
Fotocopiatrice	50 dBA
Voce parlata	50 dBA
Stampante a getto d'inchiostro	50 dBA
Tono di voce alta	60 dBA

Si ritiene che il livello ideale di rumorosità in un ufficio (luogo di lavoro) non debba superare i **60-65 dBA**.

Occorre tenere presente, a titolo di confronto, che la normativa specifica e la letteratura scientifica in materia fissano convenzionalmente in 80 dBA il limite di esposizione professionale giornaliera a rumore al di sotto del quale è ragionevole considerare che non sussistano rischi di ipoacusia da rumore.

Rischi

I livelli di rumorosità registrati negli uffici non sono, di norma, causa di danni uditivi, ma possono contribuire a far insorgere disturbi classificati “extrauditivi”, con interessamento, a vari gradi e livelli, dell’apparato cardiovascolare, gastroenterico, endocrino e nervoso centrale.

Occorre sottolineare, comunque, che il rumore, a differenza degli altri fattori inquinanti, termina al momento in cui cessa la fonte che lo emette e pertanto non permane nell’ambiente confinato.

7. ILLUMINAZIONE

Nelle attività amministrative al VDT, l’occhio è uno degli organi maggiormente sollecitati.

Per evitare l’insorgere di stati di malessere, di problemi alla vista e di affaticamento mentale, l’illuminazione deve adeguarsi qualitativamente ad ogni tipo di operazione eseguita.

La luce naturale, per quanto fondamentale, non è sufficiente a garantire in un luogo confinato un’adeguata illuminazione, in quanto subordinata a diversi fattori, tra cui l’ora della giornata, le stagioni, le situazioni meteorologiche e la stessa realizzazione architettonica del locale.

In caso di carente illuminazione naturale occorre pertanto supplire con una corretta illuminazione artificiale.

L'illuminazione di un ambiente confinato deve quindi svolgere fondamentalmente tre funzioni:

- consentire lo svolgimento dell'attività ed il movimento in condizioni di sicurezza;
- consentire lo svolgimento del compito visivo in condizioni di prestazioni ottimali;
- garantire un ambiente interno confortevole.

I parametri che caratterizzano un ambiente luminoso sono:

- distribuzione delle luminanze;
- illuminamento;
- abbagliamento;
- direzione della luce;
- resa dei colori e colore apparente della luce;
- sfarfallio;
- luce diurna.

Rischi

Un'illuminazione insufficiente o un abbagliamento diminuiscono l'acuità visiva favorendo l'affaticamento, l'assunzione di posture scorrette, l'aumento della possibilità di errore.

In tali condizioni i lavoratori lamentano disagi o disturbi (mal di testa, bruciore agli occhi, lacrimazione) e tendono ad avvicinarsi all'oggetto del loro impegno visivo con conseguente assunzione di posture scorrette ed insorgenza di disturbi a carattere dell'apparato osteomuscolare.

Condizioni di sicurezza

- Evitare riflessi ed abbagliamenti studiando il posizionamento della postazione di lavoro.
- Utilizzare sorgenti luminose schermate (applicazione di diffusori o controsoffittature grigliate).
- Scegliere mobili ed attrezzature con superfici non riflettenti.
- Schermare opportunamente le finestre con dispositivi di oscuramento regolabili.
- Scegliere tinteggiature delle pareti di colore chiaro ed opaco (migliore resa dell'impianto e riduzione dei fenomeni di interferenza del colore della luce).
- Prevedere una corretta pulizia degli impianti che, per effetto del deposito di polvere possono ridurre il flusso luminoso della sorgente anche del 30-40%.

- Prevedere una corretta manutenzione degli impianti che preveda la sostituzione delle lampade secondo un programma stabilito (generale riduzione del 15-20% del flusso luminoso ogni due anni).