

Servizio Contenzioso, Contabilità, trattamento economico risorse umane, Affari generali, appalti, innovazione e formazione

## LAVORO AGILE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Progetto, rilevazione e risultati – anno 2023



## Sommario

Premessa.....	3
Riferimenti normativi.....	3
Organizzazione del lavoro agile in ASE .....	4
Indagine sul lavoro agile e Benessere Organizzativo.....	4
Il metodo di indagine .....	6
Il campione dei rispondenti .....	6
I risultati principali .....	6
Conclusioni.....	27

## Premessa

Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere psicologico, fisico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Numerosi studi empirici e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e con un "clima interno" sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività.

Nell'ambito della presente indagine, l'attenzione si è focalizzata sul benessere del lavoratore in relazione al lavoro agile, nel contesto lavorativo dell'Agenzia Sarda delle Entrate.

Come indica l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano «Lo Smart Working, o Lavoro Agile, è una **nuova filosofia manageriale** fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli **spazi**, degli **orari** e degli **strumenti** da utilizzare a fronte di una maggiore **responsabilizzazione sui risultati**. Un nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno di un'azienda che si basa su quattro pilastri fondamentali: **revisione della cultura organizzativa**, **flessibilità** rispetto a orari e luoghi di lavoro, **dotazione tecnologica** e **spazi fisici**.» Nello specifico il Dipartimento della Funzione pubblica con la Direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella P.A., ha fornito 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.

## Riferimenti normativi

[Decreto legislativo n. 81/2008](#) - ha introdotto l'obbligo di valutare i rischi stress lavoro correlato (cosiddetto Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro).

[Decreto legislativo n. 150/2009](#) - ha attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni).

[Decreto legislativo n. 33/2013](#) - ha stabilito l'obbligo di pubblicazione dei risultati delle indagini sul benessere organizzativo (cosiddetto Testo Unico in materia di trasparenza delle pubbliche amministrazioni).

[Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri](#) recante indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e linee guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Dal punto di vista normativo, per quanto riguarda i soli aspetti relativi alla disciplina del lavoro agile, si è fatto riferimento a 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. Con la cessazione dello stato emergenziale, il 31 marzo 2022, ha trovato nuovamente applicazione l’ordinaria disciplina del lavoro agile contenuta nel Capo II della legge 22 maggio 2017, n. 81, nell’art. 46-bis della legge regionale 31/98, nell’art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e nelle correlate disposizioni di indirizzo adottate secondo quanto stabilito dal citato articolo 14 della l. 124/2015.

## Organizzazione del lavoro agile in ASE

L’Agenzia Sarda delle Entrate (ASE) è stata istituita con legge regionale n. 25 del 28/10/2016 con lo scopo di potenziare e razionalizzare il governo delle entrate della Regione Sardegna, ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia finanziaria, organizzativa, amministrativa, patrimoniale, contabile e gestionale. Fa parte del sistema Regione di cui all’art. 1, comma 2 bis, della legge regionale 13/11/1998 n. 31.

L’organizzazione del lavoro agile della Agenzia Sarda delle Entrate (ASE per l’anno 2023, come previsto dalla normativa vigente, è contenuto nel Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025, e fa parte della sezione “Organizzazione del Capitale Umano”.

## Indagine sul lavoro agile e Benessere Organizzativo

L’Agenzia Sarda delle Entrate si è uniformata alle direttive della Regione Autonoma della Sardegna introducendo e promuovendo il lavoro agile. Sono stati attivati accordi in periodi diversi: dal mese di febbraio a marzo 2023, in forma sperimentale, dal mese di aprile e infine dal mese di settembre. Ha coinvolto n. 12 dipendenti (periodo febbraio-marzo) e n. 10 dipendenti (periodo aprile-agosto), e successivamente ulteriori n. 5 dipendenti per il periodo tutt’ora in corso, per un totale di n. 15 lavoratori, con frequenza di due giorni a settimana o con programmazione plurimensile, come riportato nelle seguenti tabelle:

periodo di riferimento indagine lavoro agile: febbraio - marzo 2023									
	numero	di cui femmine	di cui maschi	età ≤ 50	età > 50	frequenza	totale n. giornate svolte da femmine	totale n. giornate svolte da maschi	totale giornate svolte in l.a.

lavoratori agili potenziali	18	9	9	2	16	-	-	-	-
lavoratori agili effettivi	12	6	6	1	11	2 giorni settimana	77	80	157

periodo di riferimento indagine lavoro agile: aprile - agosto 2023									
	numero	di cui femmine	di cui maschi	età ≤ 50	età > 50	frequenza	totale n. giornate svolte da femmine	totale n. giornate svolte da maschi	totale giornate svolte in l.a.
lavoratori agili potenziali	18	9	9	2	16	-	-	-	-
lavoratori agili effettivi	10	6	4	9	1	2 giorni settimana	in corso	in corso	in corso

periodo di riferimento indagine lavoro agile: settembre - dicembre 2023									
	numero	di cui femmine	di cui maschi	età ≤ 50	età > 50	frequenza	totale n. giornate svolte da femmine	totale n. giornate svolte da maschi	totale giornate svolte in l.a.
lavoratori agili potenziali	18	9	9	2	16	-	-	-	-
lavoratori agili effettivi	10	6	4	9	1	2 giorni settimana	in corso	in corso	in corso
lavoratori agili effettivi	5	3	2	1	4	plurimensile	in corso	in corso	in corso
lavoratori agili effettivi	1	0	1	1	0	mensile (novembre)		in corso	in corso

In tale contesto è stato promosso un case study con l'obiettivo di monitorare e verificare l'impatto nel tempo dell'esperienza di lavoro agile sul benessere del personale coinvolto, quale contributo al miglioramento delle condizioni di lavoro, valorizzazione delle risorse umane e sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione.

La finalità generale del progetto è l'individuazione e l'analisi degli elementi che favoriscono oppure ostacolano il benessere organizzativo, con l'obiettivo ultimo di aumentare il grado di benessere percepito dai dipendenti.

Obiettivo specifico del progetto, di conseguenza, è di identificare le aree critiche che richiedono un possibile intervento e trovare le adeguate soluzioni o strategie – in maniera massiva o per gruppi professionali – capaci di sviluppare la motivazione ed il senso di appartenenza del lavoratore all'organizzazione. Tra gli obiettivi del progetto rientra anche l'individuazione degli aspetti positivi che contribuiscono alla qualità del clima nel contesto lavorativo.

## Il metodo di indagine

Lo studio ha previsto lo sviluppo di un questionario finalizzato ad indagare gli eventuali impatti della modalità di lavoro agile sulle condizioni di lavoro, la salute e il benessere dei partecipanti. La somministrazione del questionario è stata effettuata nel mese novembre 2023 in modalità on-line e con garanzia di anonimato. Il questionario è composto da n. 10 domande organizzate in due sezioni:

Strumenti e organizzazione del lavoro  
Benessere e conciliazione della vita lavorativa e personale

Per quanto riguarda le valutazioni, alcune domande presentano una o più preferenze da indicare, per altre domande deve essere espresso un voto da uno a dieci secondo lo schema di seguito sinteticamente riportato:

da 1 a 3 totalmente negativo  
da 4 a 5 più negativo che positivo  
da 6 a 7 più positivo che negativo  
da 8 a 10 totalmente positivo

## Il campione dei rispondenti

Lo studio di follow up ha coinvolto tutti i dipendenti dell’Agenzia Sarda delle Entrate, a cui è stata inviata una e-mail di breve finalità dell’indagine e con l’invito alla compilazione del questionario on line. L’indagine è stata avviata il giorno 14 novembre e si è conclusa il giorno 20 novembre. La successiva fase di lettura dei dati raccolti ha evidenziato che in prima analisi che hanno risposto n. 12 dipendenti su 17, con un tasso di adesione pari al 70,59%.

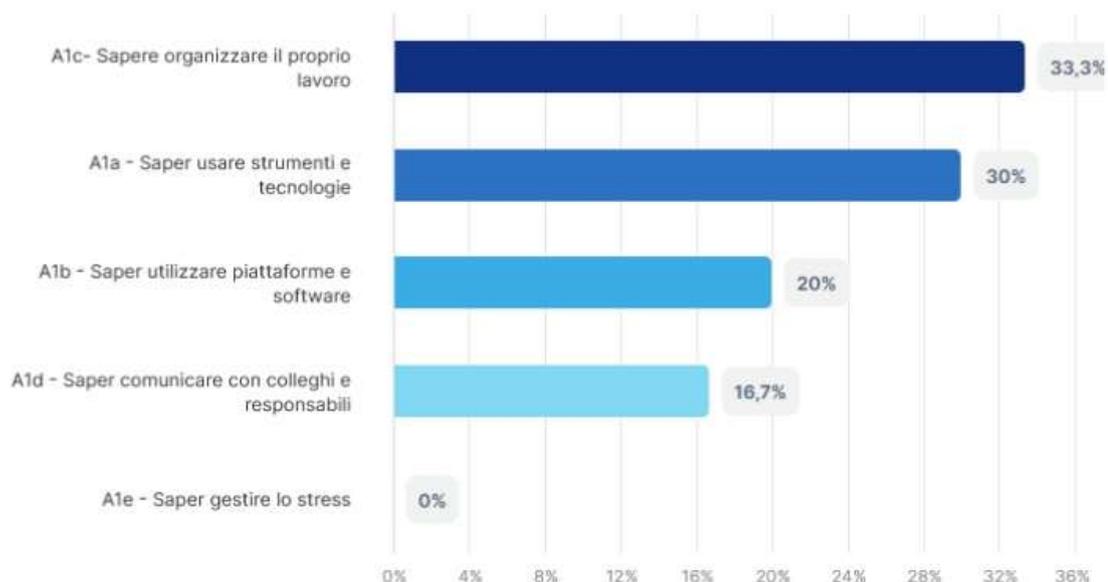
## I risultati principali

L’indagine ha riguardato due aree specifiche riferite alla modalità di lavoro agile: gli strumenti e organizzazione del lavoro e il benessere e conciliazione della vita lavorativa e personale.

## 1. A1 - In base alla sua esperienza, quale tra le seguenti competenze ritiene siano importanti per poter lavorare efficacemente in modalità agile?

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
A1c- Sapere organizzare il proprio lavoro	10	83.3%
A1a - Saper usare strumenti e tecnologie	9	75%
A1b - Saper utilizzare piattaforme e software	6	50%
A1d - Saper comunicare con colleghi e responsabili	5	41.7%
A1e - Saper gestire lo stress	0	0%

## 1. A1 - In base alla sua esperienza, quale tra le seguenti competenze ritiene siano importanti per poter lavorare efficacemente in modalità agile?

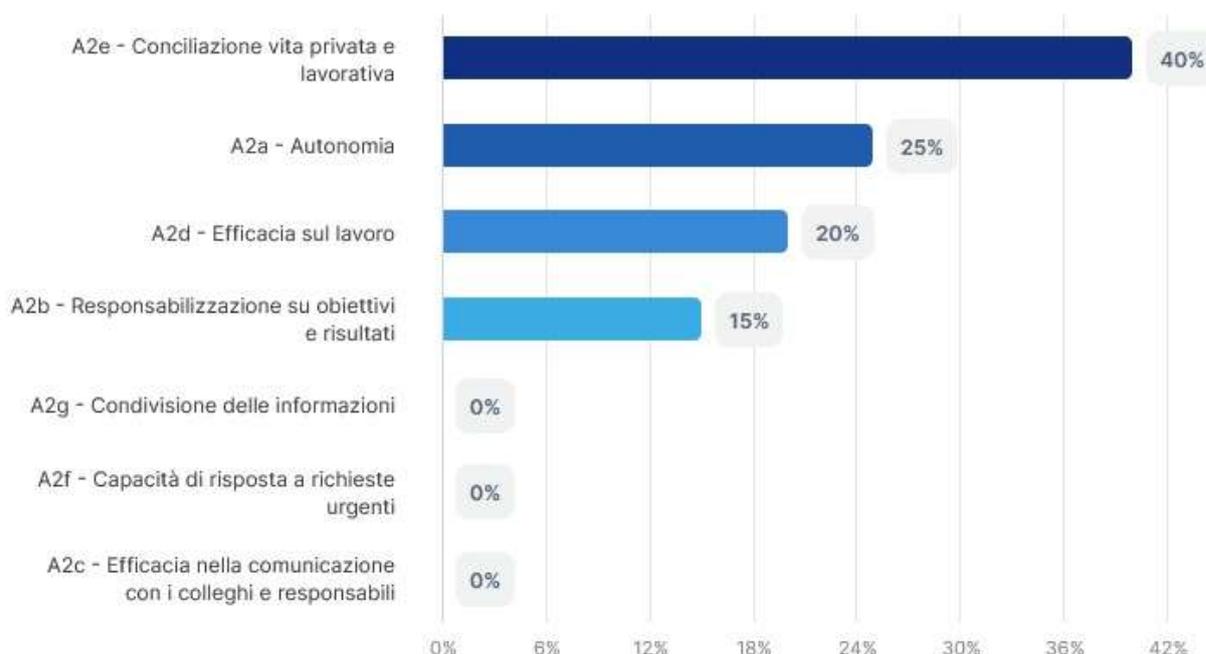


Il 33% delle preferenze degli intervistati hanno evidenziato che “saper organizzare il proprio lavoro” risulta essere una delle competenze importanti per poter lavorare in modalità agile, seguita dal saper usare strumenti e tecnologie adeguate (30%).

## 2. A2 - In base alla sua esperienza di lavoro agile, indichi quale/i dei seguenti vantaggi apprezza maggiormente

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
A2e - Conciliazione vita privata e lavorativa	8	66.7%
A2a - Autonomia	5	41.7%
A2d - Efficacia sul lavoro	4	33.3%
A2b - Responsabilizzazione su obiettivi e risultati	3	25%
A2g - Condivisione delle informazioni	0	0%
A2f - Capacità di risposta a richieste urgenti	0	0%
A2c - Efficacia nella comunicazione con i colleghi e responsabili	0	0%

## 2. A2 - In base alla sua esperienza di lavoro agile, indichi quale/i dei seguenti vantaggi apprezza maggiormente

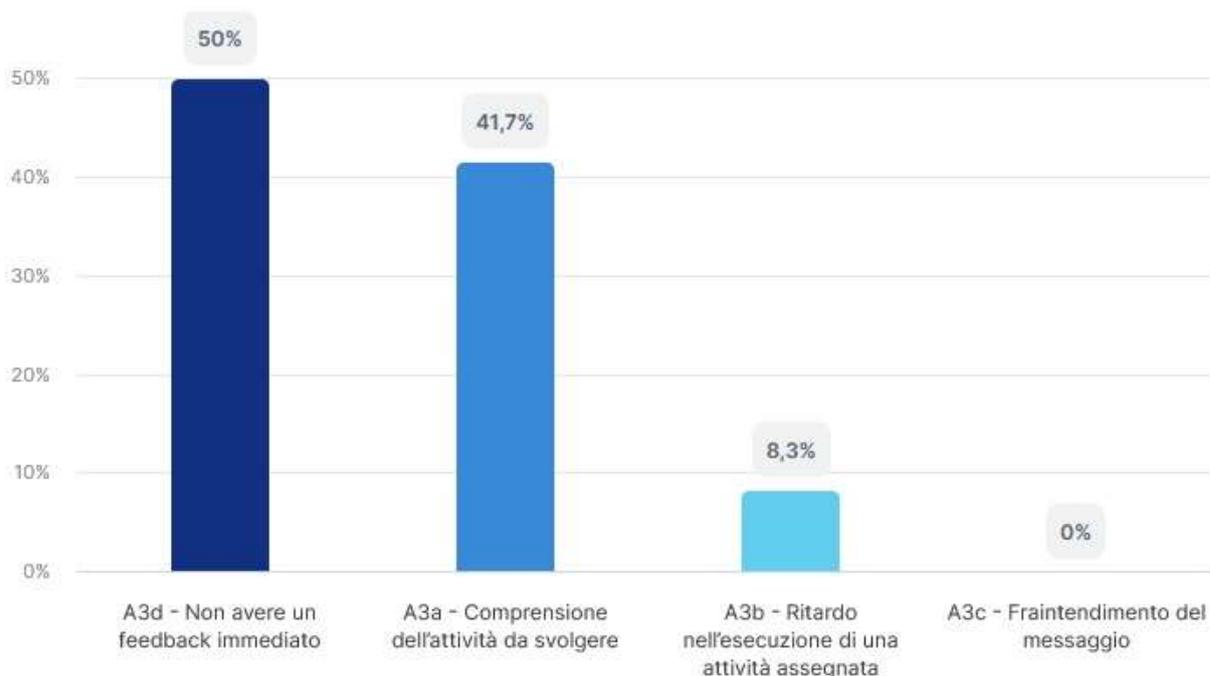


Conciliazione tra vita privata e lavorativa (40%), efficacia sul lavoro (25%) e autonomia (20%) sono i vantaggi maggiormente apprezzati dai dipendenti dell'Agenzia Sarda delle Entrate, lavorando in modalità agile.

## 3. A3 - Comunicare esclusivamente per mezzo di e-mail durante la modalità agile, su quale dei seguenti aspetti può influire maggiormente?

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
A3d - Non avere un feedback immediato	6	50%
A3a - Comprensione dell'attività da svolgere	5	41.7%
A3b - Ritardo nell'esecuzione di una attività assegnata	1	8.3%
A3c - Fraintendimento del messaggio	0	0%

### 3. A3 - Comunicare esclusivamente per mezzo di e-mail durante la modalità agile, su quale dei seguenti aspetti può influire maggiormente?

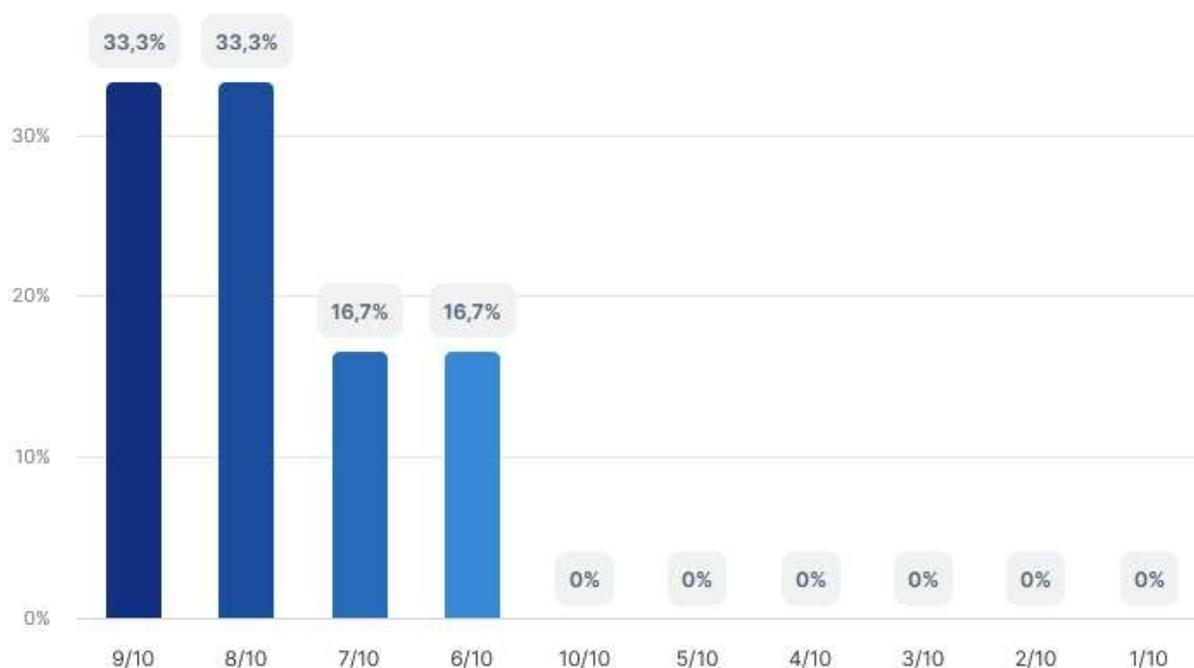


Nella comunicazione per mezzo di e-mail, il non avere un feedback immediato (50%) e la comprensione dell'attività da svolgere (41,7%) sono gli aspetti che maggiormente possono influire durante la modalità in agile.

**4. A4 - Indichi il grado di soddisfazione sul seguente aspetto, se previsto dalla propria attività lavorativa: A4a - "Accesso da remoto a documentazione e applicativi e stabilità del collegamento"**

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
9/10	4	33.3%
8/10	4	33.3%
7/10	2	16.7%
6/10	2	16.7%
10/10	0	0%
5/10	0	0%
4/10	0	0%
3/10	0	0%
2/10	0	0%

#### 4. A4 - Indichi il grado di soddisfazione sul seguente aspetto, se previsto dalla propria attività lavorativa: A4a - "Accesso da remoto a documentazione e applicativi e stabilità del collegamento"

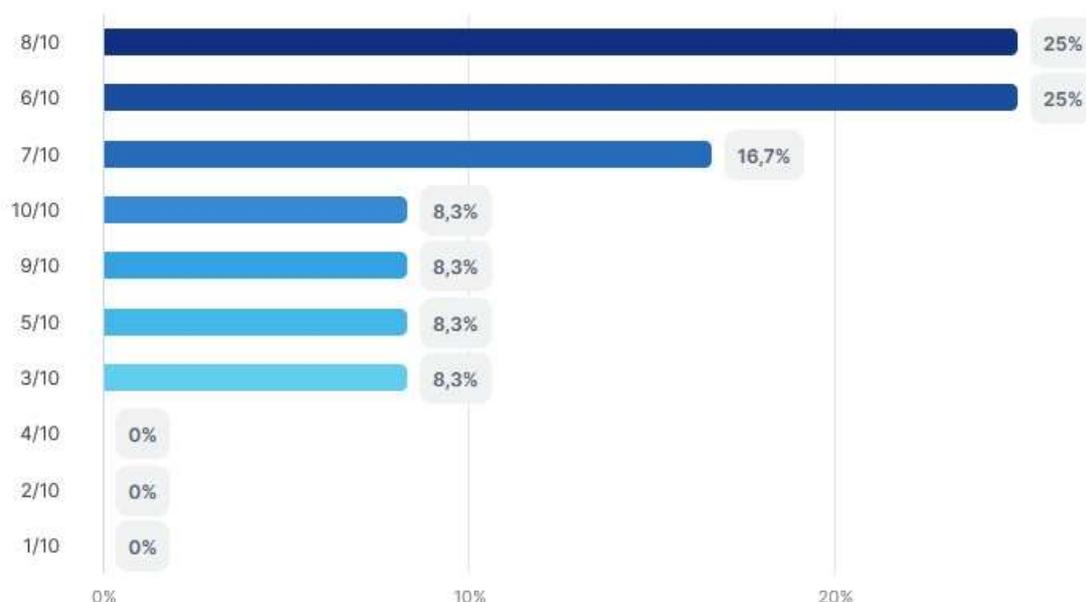


Facendo riferimento "All'accesso da remoto a documentazione e applicativi e stabilità di collegamento", il 66,6% degli intervistati ha dichiarato di avere un grado di soddisfazione totalmente positivo e il restante 34% un giudizio più positivo che negativo.

**5. A4 - Indichi il grado di soddisfazione sul seguente aspetto, se previsto dalla propria attività lavorativa: A4b - "Efficacia nella comunicazione con i soggetti esterni"**

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
8/10	3	25%
6/10	3	25%
7/10	2	16.7%
10/10	1	8.3%
9/10	1	8.3%
5/10	1	8.3%
3/10	1	8.3%
4/10	0	0%
2/10	0	0%

## 5. A4 - Indichi il grado di soddisfazione sul seguente aspetto, se previsto dalla propria attività lavorativa: A4b - "Efficacia nella comunicazione con i soggetti esterni"

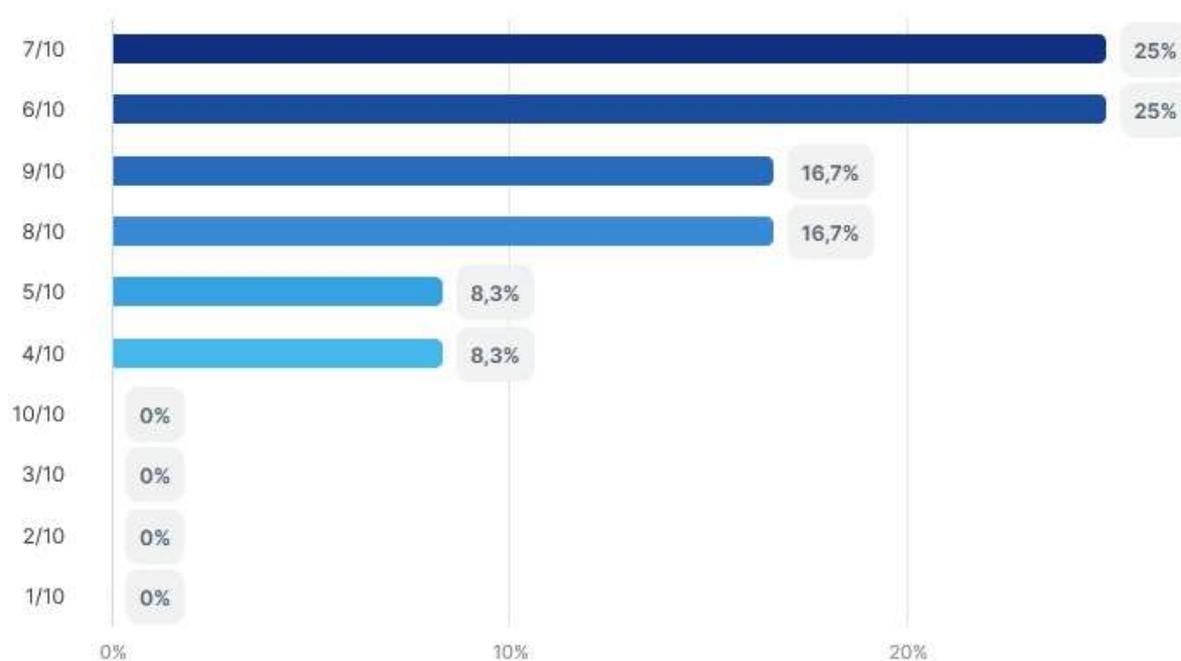


Per quanto attiene il quesito posto relativo "all'efficacia nella comunicazione con i soggetti esterni" si rileva che il 41,7 % ha espresso un giudizio più positivo che negativo, seguito dal 41,6% che ha espresso un giudizio totalmente positivo. L'8,3% ha un giudizio più negativo che positivo e con la stessa percentuale (8,3%) si sono espressi gli intervistati che hanno una valutazione completamente negativa.

**6. A4 - Indichi il grado di soddisfazione sul seguente aspetto, se previsto dalla propria attività lavorativa: A4c - "Efficacia delle riunioni da remoto"**

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
7/10	3	25%
6/10	3	25%
9/10	2	16.7%
8/10	2	16.7%
5/10	1	8.3%
4/10	1	8.3%
10/10	0	0%
3/10	0	0%
2/10	0	0%

## 6. A4 - Indichi il grado di soddisfazione sul seguente aspetto, se previsto dalla propria attività lavorativa: A4c - "Efficacia delle riunioni da remoto"

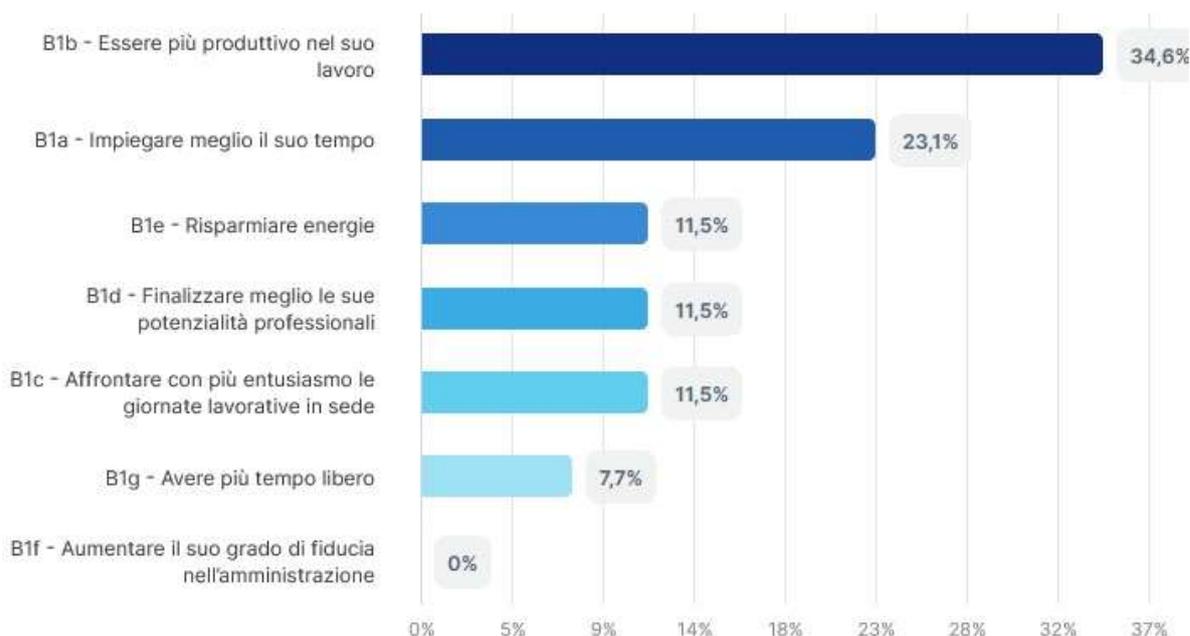


Per quanto attiene il quesito posto relativo "all'efficacia delle riunioni da remoto" si rileva che il 33,4 % ha espresso un giudizio totalmente positivo e a parimerito un altro 33,4% ha espresso un giudizio più positivo che negativo. Il 16,6% ha invece evidenziato una valutazione più negativa che positiva.

## 7. B1 - Lavorare in modalità agile le ha permesso di

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
B1b - Essere più produttivo nel suo lavoro	9	75%
B1a - Impiegare meglio il suo tempo	6	50%
B1e - Risparmiare energie	3	25%
B1d - Finalizzare meglio le sue potenzialità professionali	3	25%
B1c - Affrontare con più entusiasmo le giornate lavorative in sede	3	25%
B1g - Avere più tempo libero	2	16.7%
B1f - Aumentare il suo grado di fiducia nell'amministrazione	0	0%

## 7. B1 - Lavorare in modalità agile le ha permesso di



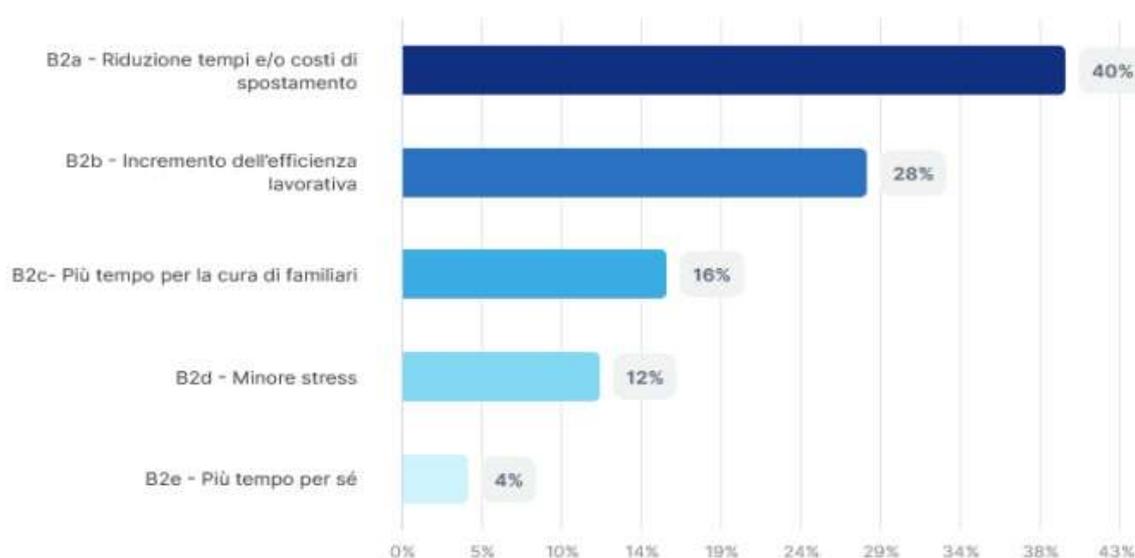
Il 34,6% delle preferenze ha evidenziato che lavorare in modalità agile consente di essere più produttivo nel lavoro, mentre il 23,1 % ha rilevato che si possa impiegare meglio il proprio tempo. Con la stessa percentuale (11,5%) sono state evidenziate: la possibilità di risparmiare

energie, di finalizzare meglio le potenzialità professionali e infine affrontare meglio le proprie giornate lavorative.

## 8. B2 - Complessivamente quali vantaggi ha riscontrato dal punto di vista del benessere lavorativo e personale?

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
B2a - Riduzione tempi e/o costi di spostamento	10	83.3%
B2b - Incremento dell'efficienza lavorativa	7	58.3%
B2c- Più tempo per la cura di familiari	4	33.3%
B2d - Minore stress	3	25%
B2e - Più tempo per sé	1	8.3%

## 8. B2 - Complessivamente quali vantaggi ha riscontrato dal punto di vista del benessere lavorativo e personale?

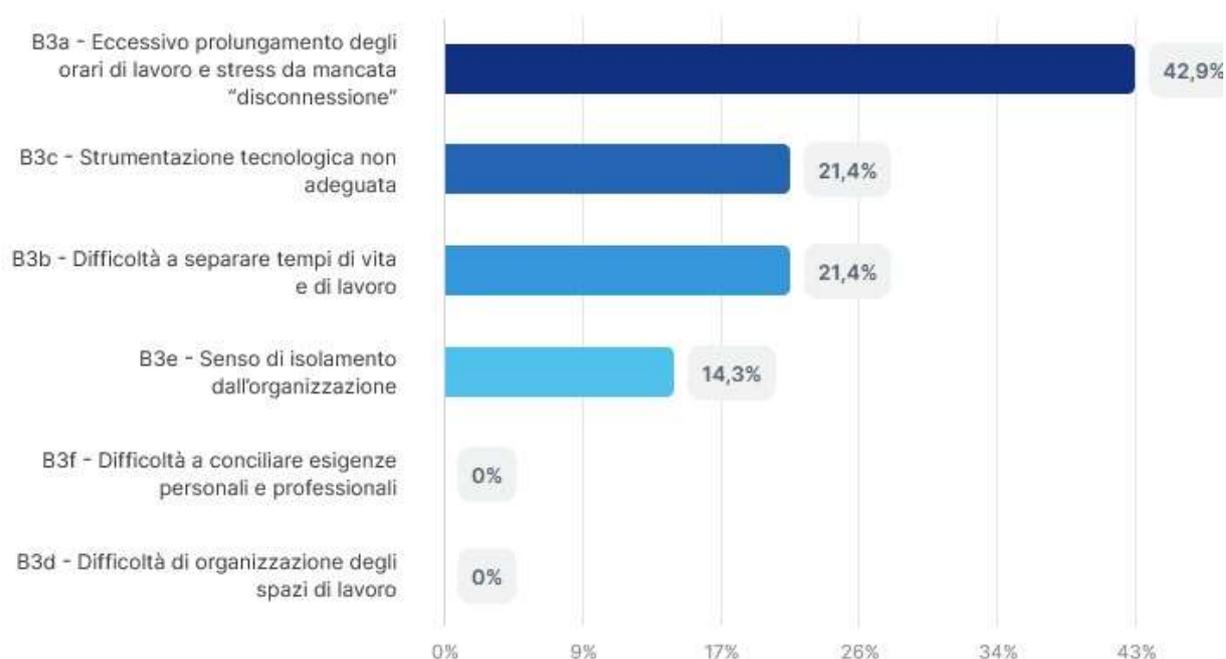


Tra i vantaggi riscontrati dai dipendenti dal punto di vista del benessere lavorativo e personale si evidenziano: la riduzione dei tempi e costi di spostamento (40%) e l'incremento dell'efficienza lavorativa (28%). Seguono il maggior tempo da dedicare alla cura dei familiari (16%) e il minor stress accumulato durante l'attività lavorativa (12%).

## 9. B3 - In base alla sua esperienza, indichi le difficoltà riscontrate nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità "agile"

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
B3a - Eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e stress da mancata "disconnessione"	6	50%
B3c - Strumentazione tecnologica non adeguata	3	25%
B3b - Difficoltà a separare tempi di vita e di lavoro	3	25%
B3e - Senso di isolamento dall'organizzazione	2	16.7%
B3f - Difficoltà a conciliare esigenze personali e professionali	0	0%
B3d - Difficoltà di organizzazione degli spazi di lavoro	0	0%

## 9. B3 - In base alla sua esperienza, indichi le difficoltà riscontrate nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità "agile"

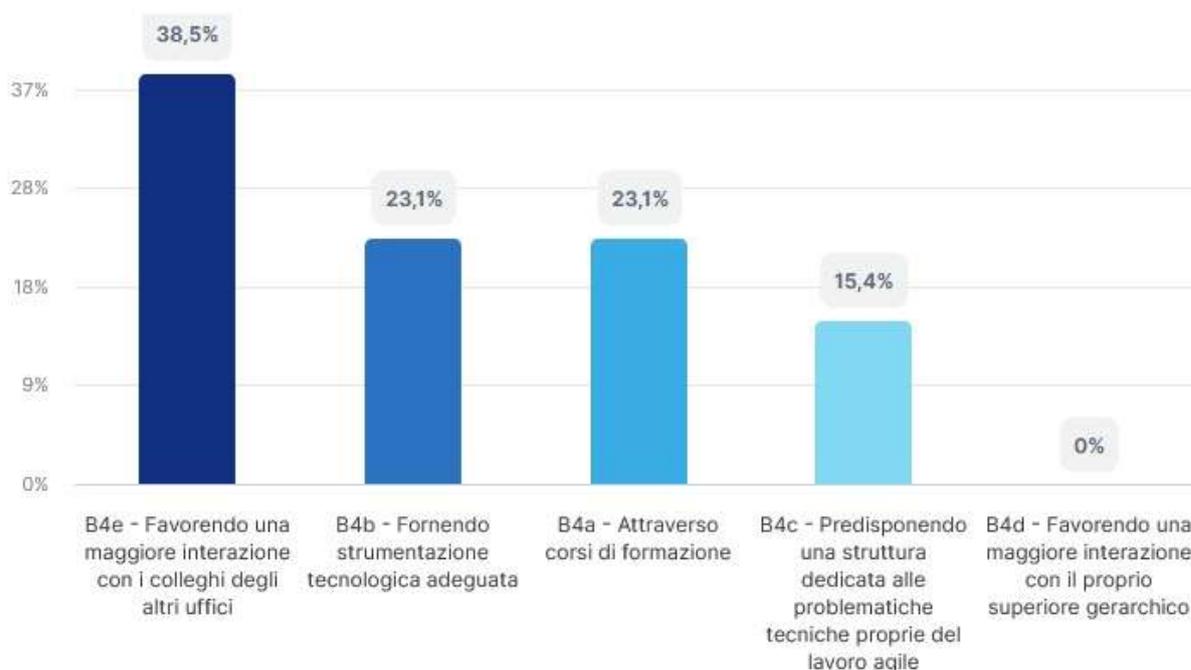


Il 42,9% delle preferenze ha evidenziato, come difficoltà riscontrate nello svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile, stress nel prolungamento dell'orario di lavoro e dalla mancata disconnessione. L'utilizzo di strumentazione non adeguata e la difficoltà di separare tempi di vita e lavoro hanno totalizzato la stessa percentuale del 21,4%. Il senso di isolamento invece ha registrato solo il 14,3%.

## 10. B4 - In che modo l'Amministrazione potrebbe migliorare l'efficacia della sua attività in lavoro agile?

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
B4e - Favorendo una maggiore interazione con i colleghi degli altri uffici	5	41.7%
B4b - Fornendo strumentazione tecnologica adeguata	3	25%
B4a - Attraverso corsi di formazione	3	25%
B4c - Predisponendo una struttura dedicata alle problematiche tecniche proprie del lavoro agile	2	16.7%
B4d - Favorendo una maggiore interazione con il proprio superiore gerarchico	0	0%

## 10. B4 - In che modo l'Amministrazione potrebbe migliorare l'efficacia della sua attività in lavoro agile?

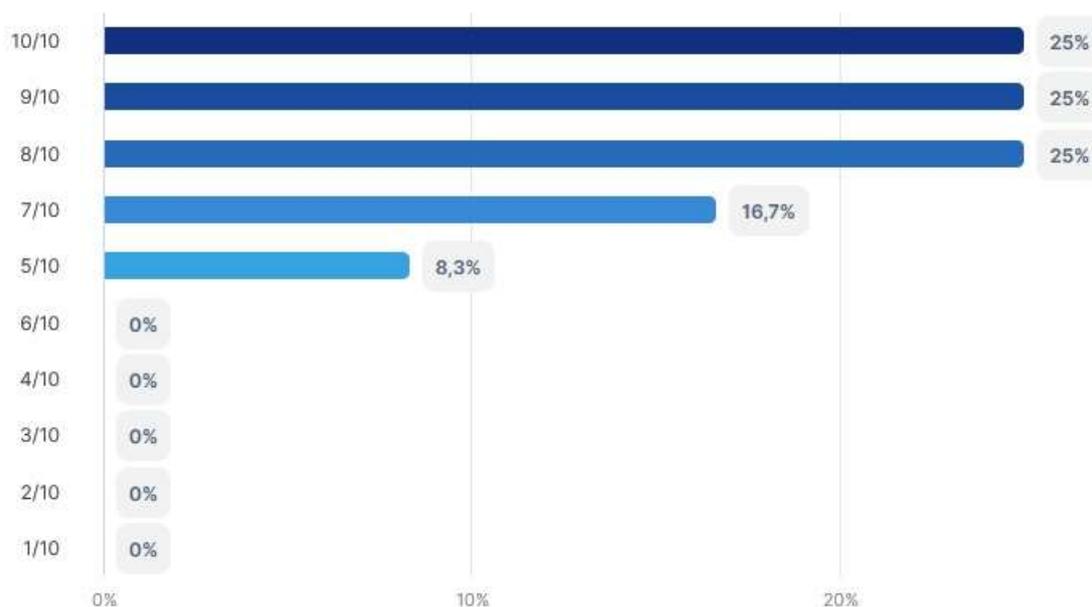


Chiedendo ai dipendenti come l'Amministrazione potesse migliorare l'efficacia del lavoro agile, si sono raccolte 38,5 % preferenze indicano una maggior interazione con i colleghi degli altri uffici. Il 23% delle preferenze evidenziano sia la necessità di fornire strumentazione tecnologica adeguata, sia attivando corsi di formazione. Si evidenzia inoltre il 15,4% che suggerisce una struttura dedicata alle problematiche legate al lavoro agile.

## 11. B5 - Complessivamente come valuta la sua esperienza di lavoro agile svolta durante il 2023?

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
10/10	3	25%
9/10	3	25%
8/10	3	25%
7/10	2	16.7%
5/10	1	8.3%
6/10	0	0%
4/10	0	0%
3/10	0	0%
2/10	0	0%

## 11. B5 - Complessivamente come valuta la sua esperienza di lavoro agile svolta durante il 2023?

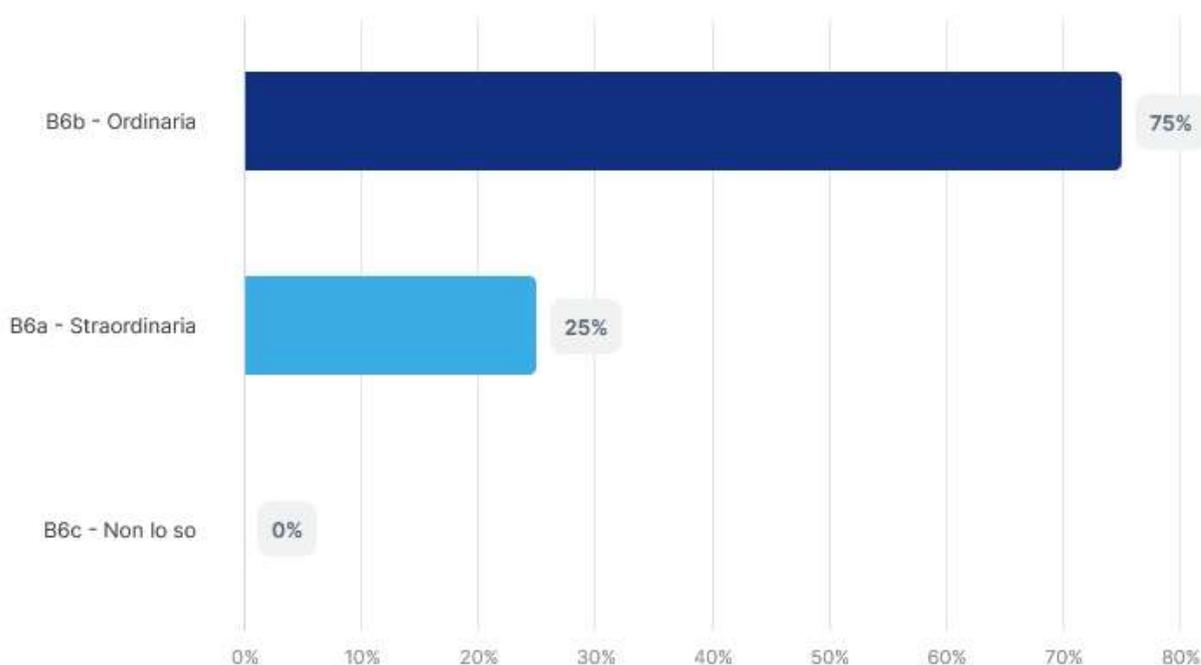


L'esperienza del lavoro agile viene valutata totalmente positiva dal 75% degli intervistati, mentre il 16,7 % la valuta più positiva che negativa. Solo l'8,3% la valuta più negativa che positiva.

## 12. B6 - Ritiene il lavoro agile come una modalità straordinaria o ordinaria di lavoro?

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
B6b - Ordinaria	9	75%
B6a - Straordinaria	3	25%
B6c - Non lo so	0	0%

## 12. B6 - Ritiene il lavoro agile come una modalità straordinaria o ordinaria di lavoro?

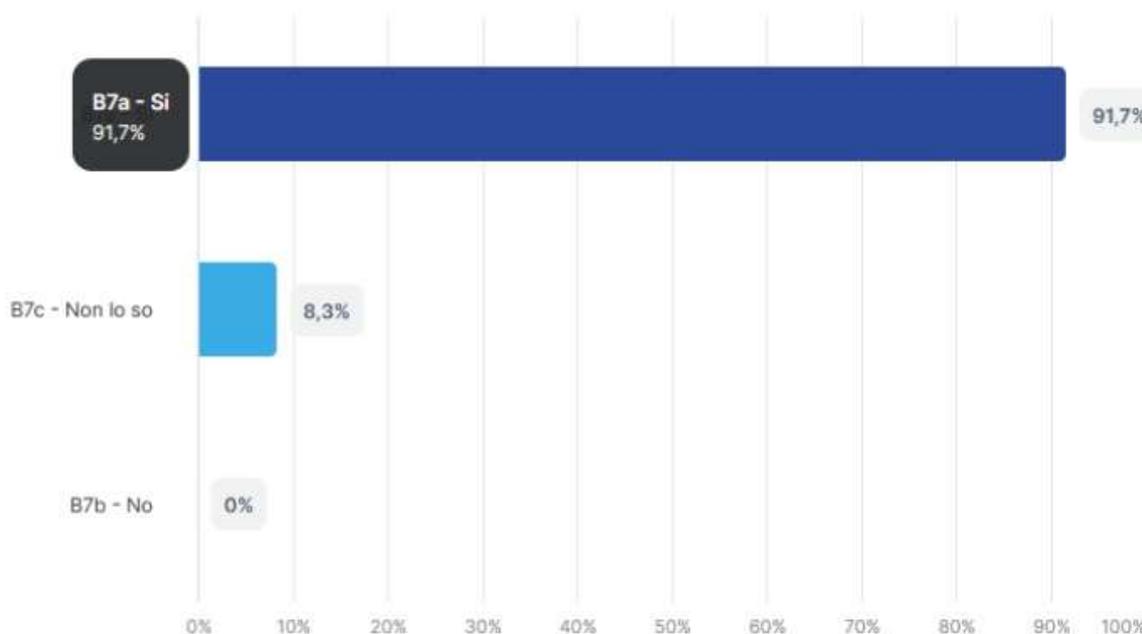


Il 75% dei dipendenti ASE valuta la modalità lavorativa agile come ordinaria, mentre il restante 25% la considera come straordinaria.

### 13. B7 - Alla scadenza del suo accordo individuale di lavoro, sarebbe propenso ad attivare nuovamente il lavoro agile? (solo per i dipendenti con un accordo individuale in essere)

RISPOSTA	NUMERO	RAPPORTO
B7a - Sì	11	91.7%
B7c - Non lo so	1	8.3%
B7b - No	0	0%

### 13. B7 - Alla scadenza del suo accordo individuale di lavoro, sarebbe propenso ad attivare nuovamente il lavoro agile? (solo per i dipendenti con un accordo individuale in essere)



Il 91,7% degli intervistati sarebbe propenso a rinnovare l'accordo individuale del lavoro agile, mentre solo l'8,3% non sarebbe propenso a svolgere nuovamente la propria attività in tale modalità.

### Conclusioni

Alla luce dei dati riportati, relativamente agli strumenti e organizzazione del lavoro, si rileva che componenti determinanti per lavorare efficacemente in modalità agile, risultano essere la capacità di organizzare il proprio lavoro e la padronanza nell'uso degli strumenti e tecnologie, di piattaforme e di software. Svolgendo la propria attività lavorativa in modalità agile, gli intervistati hanno fatto emergere aspetti di benessere che si possono individuare nella possibilità di conciliare vita privata e lavorativa, nell'autonomia lavorativa e di conseguente feedback positivo nell'efficacia lavorativa, di maggior produttività e di riduzione dei tempi e dei costi di spostamento. Il grado di soddisfazione positivo nell'accesso da remoto, nella stabilità del collegamento e di poter comunicare con i colleghi risulta inoltre in evidenza. L'eccessivo prolungamento degli orari di lavoro e il conseguente stress da mancata disconnessione, è una



delle difficoltà emerse in questa indagine, oltre all'uso di strumentazione tecnologica non adeguata e alla difficoltà a separare i tempi di vita e di lavoro. Gli intervistati hanno inoltre evidenziato che andrebbe migliorata l'interazione tra i colleghi e avviata una formazione specifica sulla modalità del lavoro agile.

Dato rilevante è che il dipendente ha percepito tale modalità lavorativa come ordinaria e non straordinaria e che c'è una forte propensione a continuare a svolgere il proprio lavoro in tale modalità.

L'indagine ha evidenziato come ci sia una forte correlazione tra lo svolgimento del lavoro in modalità agile e la promozione di prassi e procedure volte a favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro e tempi di vita privata, e ciò potrà contribuire ad aumentare la motivazione al lavoro e dunque il benessere organizzativo.