



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2023

Corso di 1° livello online

**Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione: approcci giuridici e manageriali,
strumenti e competenze per una gestione sostenibile**

Lo smart working quale leva di cambiamento organizzativo

Martedì 29 ottobre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (1° modulo)

Docente

Simone Donati



www.ilpersonale.it

La rivista giuridica online
per la gestione del personale negli Enti Pubblici

“Il Personale” è uno strumento essenziale per la gestione delle risorse umane negli Enti Pubblici. Costantemente aggiornato con le ultime novità normative, contrattuali, di prassi e giurisprudenza.

Servizi inclusi:

- ❖ Il Personale Channel (11 corsi online all'anno sulle principali novità in materia)
- ❖ Dossier tematici ed e-book
- ❖ Scadenziario
- ❖ Risposta a quesiti
- ❖ Newsletter quindicinale di aggiornamento
- ❖ Testo Unico del pubblico impiego e Legge 241/1990 annotati con la prassi e giurisprudenza
- ❖ Motore di ricerca

Per informazioni

SERVIZIO CLIENTI MAGGIOLI

Tel. 0541 628200



A cura di Pasquale Monea e Giampiero Pizziconi

Rapporto di lavoro e gestione del personale in Enti locali, Regioni, Camere di commercio e Società a partecipazione pubblica

- Ordinamento professionale • Progressioni • Assenze
- Trattamento economico • Stabilizzazione • Mobilità
- Lavoro flessibile • Dirigenza • Performance • Incompatibilità
- Procedimenti disciplinari • IA nel pubblico impiego

Prefazione di Tommaso Miele
Presentazione di Antonio Naddeo



eBook in omaggio
*Completando il nuovo CCNL Funzioni locali
Personale dipendente 2022-2024*

Con i contributi di:
Lucia Carmen Angiolillo, Oriana Avallone, Alberto Caporale, Enrica Cataldo, Francesca Cavallucci,
Giuseppe Fiorillo, Domenico Gaglioti, Marcella Gargano, Sylvia Kranz, Clemente Lombardi,
Silvana Miele, Pierfrancesco Miele, Pasquale Monea, Marco Mordenti, Giampiero Pizziconi,
Matteo Pressi, Daniele Russo, Paola Sabetta, Amedeo Scarsetta, Francesca Zama

► *Coordinamento editoriale di Clemente Lombardi*

V edizione



Il volume rappresenta il frutto del lavoro condiviso di un gruppo di esperti che ha approfondito in ogni suo aspetto (normativo, organizzativo e gestionale) e sotto tutti i profili giuridici (civilistici, giuslavoristici, contabili e amministrativi) i vari istituti riguardanti il rapporto di lavoro e la gestione del personale in Enti locali, Regioni, Camere di commercio e Società partecipate pubbliche.

Nella parte iniziale viene trattato l'**ordinamento professionale**, con particolare riguardo al nuovo sistema di classificazione articolato per aree, all'inquadramento, alla revisione dei profili professionali e alla disciplina degli incarichi di Elevata Qualificazione. Di particolare interesse l'aggiornamento riguardante le **stabilizzazioni nella P.A.** e l'analisi sulle varie tipologie di **lavoro flessibile** alla luce delle novità introdotte dai CCNL relativi al personale del comparto Funzioni locali e dell'Area dirigenziale Funzioni locali siglati, rispettivamente, in data 16 novembre 2022 e 16 luglio 2024. Un'attenta analisi è poi rivolta ai diritti della persona sul lavoro e ai temi delle **assenze**, dei **permessi**, dei **congedi**, delle aspettative e delle tre "dimensioni del benessere" nonché al nuovo **Codice di comportamento** e alla materia dei **procedimenti disciplinari**. Ampia trattazione trovano anche il regime delle **incompatibilità**, il **cumulo di impieghi** e gli incarichi conferiti a dipendenti e dirigenti pubblici, sia in servizio che in quiescenza. Viene inoltre puntualmente trattato il sistema di **valutazione delle prestazioni**, sia per i dipendenti che per la dirigenza. Appositi capitoli vengono dedicati allo status dell'avvocato pubblico e alla disciplina dell'ufficio avvocatura negli Enti locali, nonché alla tematica del rimborso delle spese legali a dipendenti e amministratori. Infine, viene affrontata la questione dell'intelligenza artificiale nella P.A., con specifico riferimento alle potenzialità applicative nelle materie del rapporto di lavoro pubblico e della gestione del personale.

Per informazioni

SERVIZIO CLIENTI MAGGIOLI

Tel. 0541 628200

www.maggiolieditore.it

Il programma e gli argomenti del corso

1° modulo

Martedì 29 ottobre 2024

Lo smart working quale leva di cambiamento organizzativo

Docenti: Stefania Tagliabue e Simone Donati

2° modulo

Martedì 5 novembre 2024

Il quadro di riferimento normativo e contrattuale

Docenti: Valentina Lealini

3° modulo

Martedì 12 novembre 2024

Lo sviluppo delle soft skill nel lavoro agile

Docenti: Simone Donati

4° modulo

Martedì 19 novembre 2024

Modelli e strumenti attuativi del lavoro agile

Docente: Stefania Tagliabue

5° modulo

Martedì 26 novembre 2024

La valutazione della performance nello smart working

Docente: Luca Mazzara





<https://www.menti.com> – CODICE **6528 9831**

<https://www.menti.com/ala4j19ugmcx>

**E tu? Lavori o
hai lavorato in
modo AGILE?**



“Lavoro Agile o Lavoro in Ufficioooo...questo è il dilemma!” (Cit...lavoratori, imprenditori, manager, etc.)



La soluzione per i “detrattori”



FAMIGLIAVITA

ECONOMIA CIVILE

OPINIONI

NEWSLETTER

PO

Home > EconomiaBes | Lavoro | Motori | Risparmio | S

Lavoro. Per Musk lo smart working "non è più accettabile"

Redazione Economia mercoledì 1 giugno 2022

 Ascolta 

Il capo di Tesla scrive ai manager che chi non passerà almeno 40 ore a settimana in ufficio sarà cacciato dall'azienda. "Non è telefonando che faremo grandi prodotti"





Home News US Election Sport Business Innovation Culture Arts Travel Earth Video Live

HOW COULD CANCER BE Rewritten?

WATCH THE REWRITING CANCER SERIES

WATCH NOW

ADVERTISEMENT FEATURE PRESENTED BY UICC

Amazon tells staff to get back to office five days a week

17 September 2024

Natalie ShermanBBC News



MENU

CERCA

NOTIFICHE

la Repubblica

ABBONATI

GEDI SMILE

R

ACCEDI



Massimo Giannini: “Shining è il più grande film mai fatto sullo smartworking”

Massimo Giannini



Quel regista visionario aveva capito tutto: c'è una dimensione sociale, nel lavoro, che nessun device ti potrà mai restituire

01 OTTOBRE 2024 ALLE 00:00

2 MINUTI DI LETTURA

La soluzione per i “sostenitori”

TGR Lazio Roma Frosinone Latina Rieti Viterbo Redazioni Tgr Rai

Giubileo, ordinanza di Gualtieri in arrivo: smart working anche nel settore pubblico

Due giorni a settimana, il provvedimento considera il traffico del periodo pre-festivo e i tanti cantieri in città in vista dell'Anno Santo

24/10/2024



LEGGI ANCHE:
Smart Working: a Roma arriva un accordo quadro per il Giubileo

Tesla Elon Musk's company offers work-from-home jobs with a salary of USD 79,200

tesla's Remote Positions Offer High Salaries and Flexibility

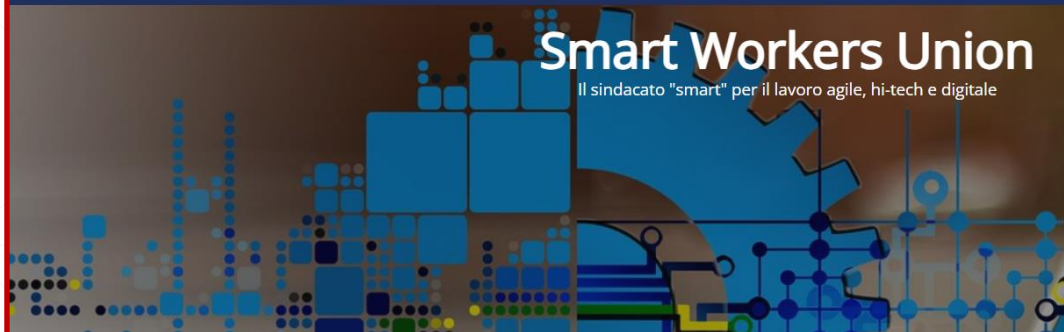
by VIBUS — 08/27/2024 16:00:27 in Money



Ven. Ott 25th, 2024 14:45:13

Smart Workers Union

Il sindacato "smart" per il lavoro agile, hi-tech e digitale



Home Organizzazione Newsletter Notizie Contatti Modultica Lavoro Agile/Accordo Raglo

Iscriviti e sostieni Smart Workers Union Comunicati stampa

LAVORO PRIVATO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE SMART AREA

Basta attacchi allo Smart Working



By Segreteria Nazionale

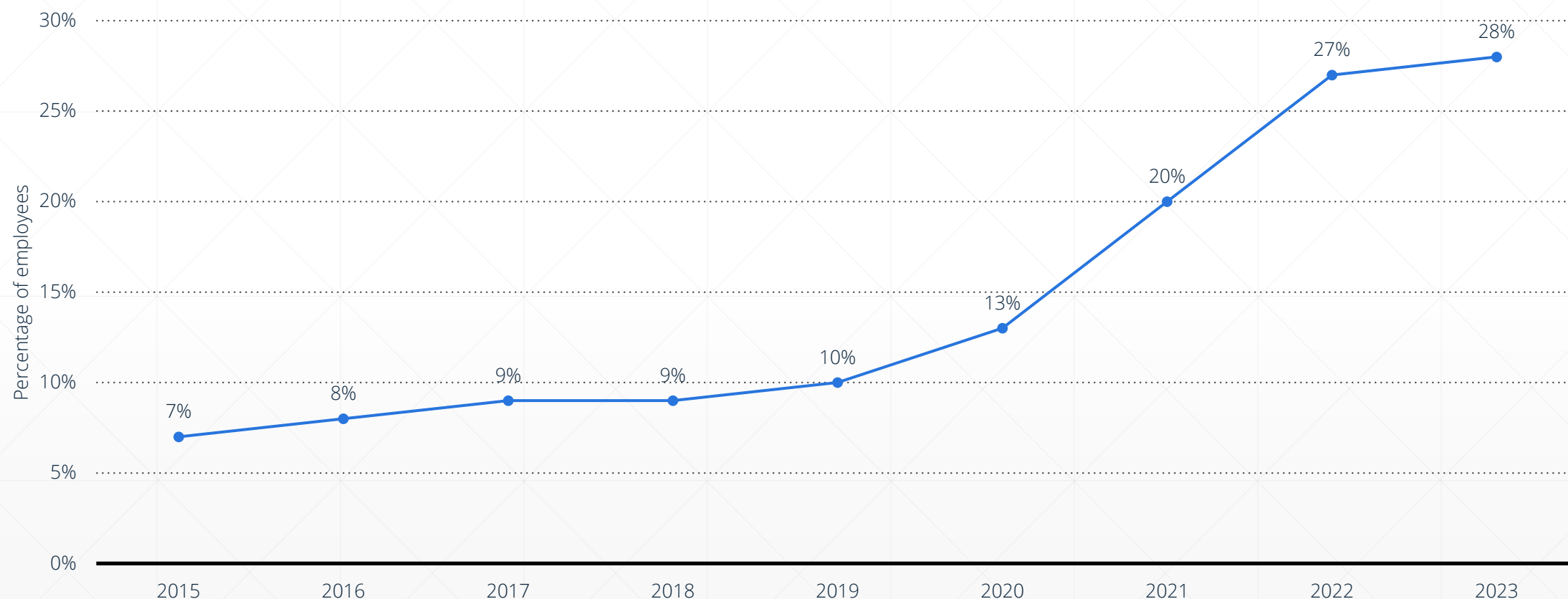
21 OTTOBRE 2024 lavoro privato, Pubblica Amministrazione, smartworking

Qualche dato «AGILE»



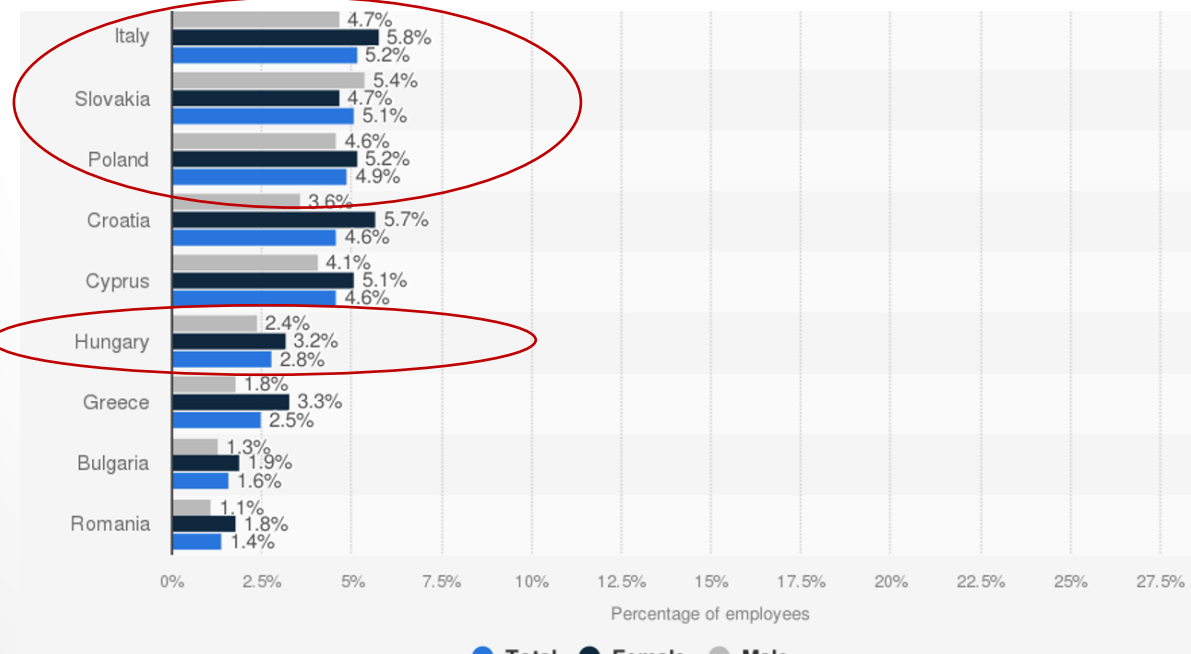
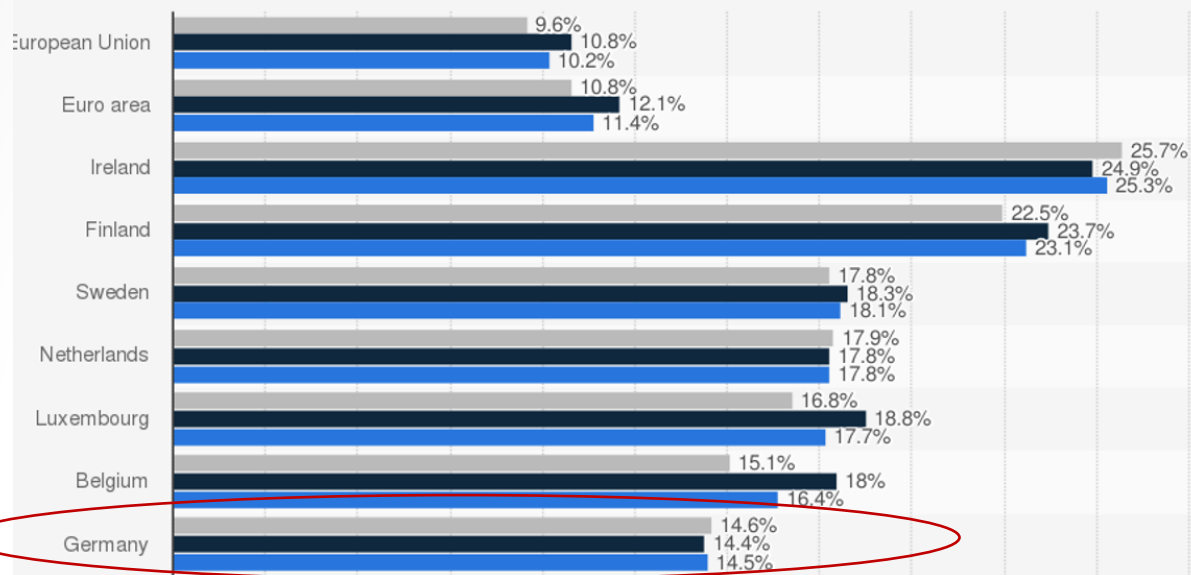
Percentuale di dipendenti in tutto il mondo che lavorano da casa, dal 2015 al 2023

Quota di dipendenti che lavorano principalmente da remoto nel mondo 2015-2023



Note(s): Worldwide; July and August 2023; 980 employer responses
Further information regarding this statistic can be found on [page 8](#).
Source(s): PayScale; ID 1450450

Percentage of employed people usually working from home in Europe 2022, by country

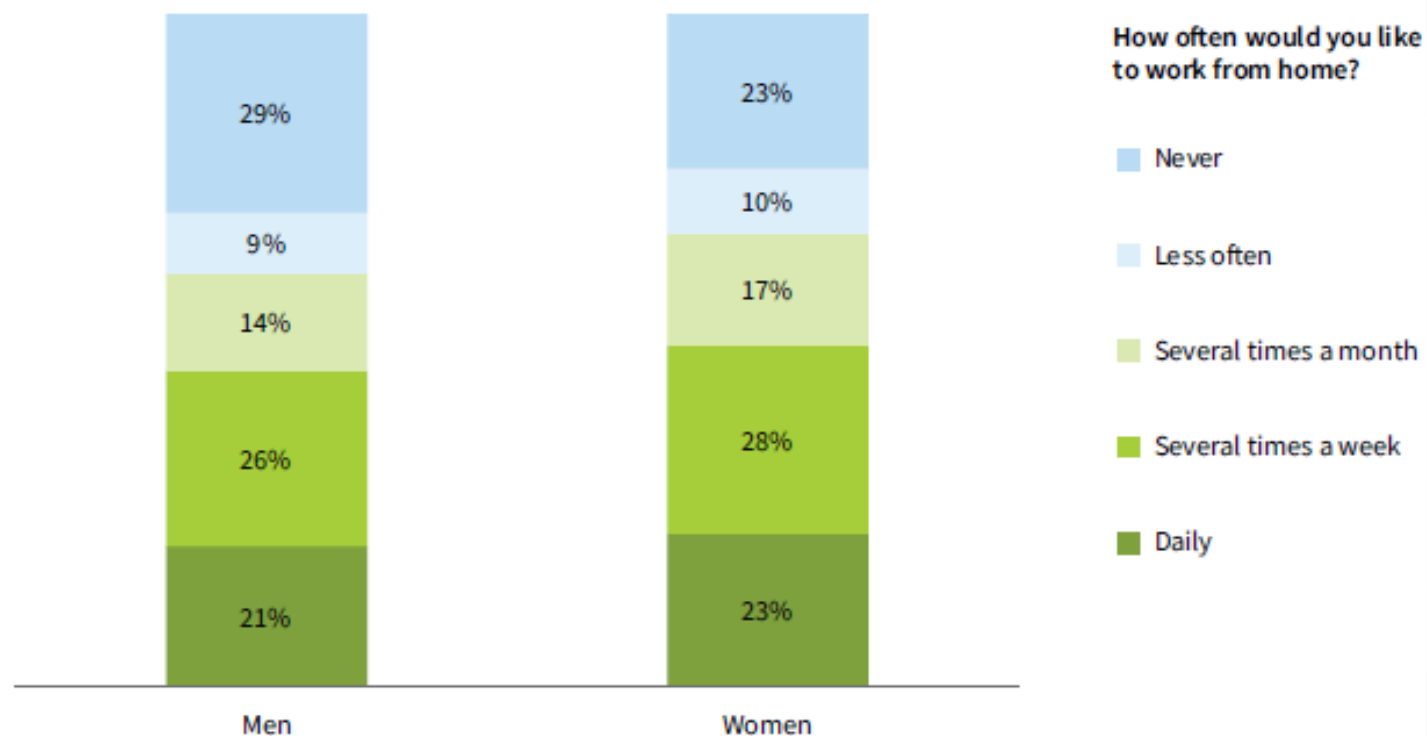


Quanti lavoratori lavorano in modo agile in Europa?

European data

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowse/r/view/LFSA_EHOMP/default/table?lang=en

Figure 24: Preferred frequency of working from home, by gender, EU27, 2022 (%)



Source: Living, working and COVID-19, fifth round

Differenza tra uomini e donne in termini di frequenza preferita del lavoro a distanza

Eurofound 2023 - Living and working in Europe 2022

I lavoratori più giovani sono più propensi rispetto a quelli più «anziani» ad opportunità di lavoro da casa

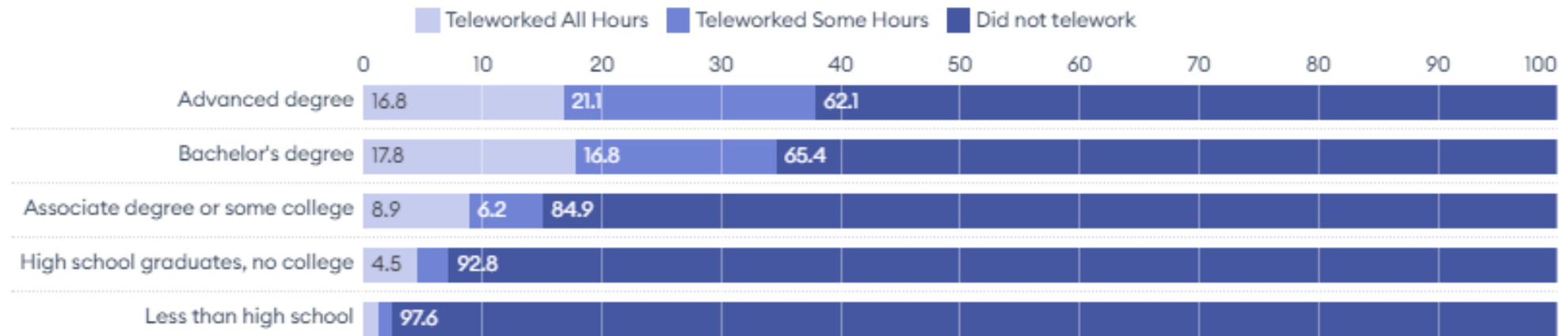


La maggior parte dei lavoratori a distanza ha un livello di istruzione superiore

38% of advanced degree holders work remotely

Remote Workers by Level of Education

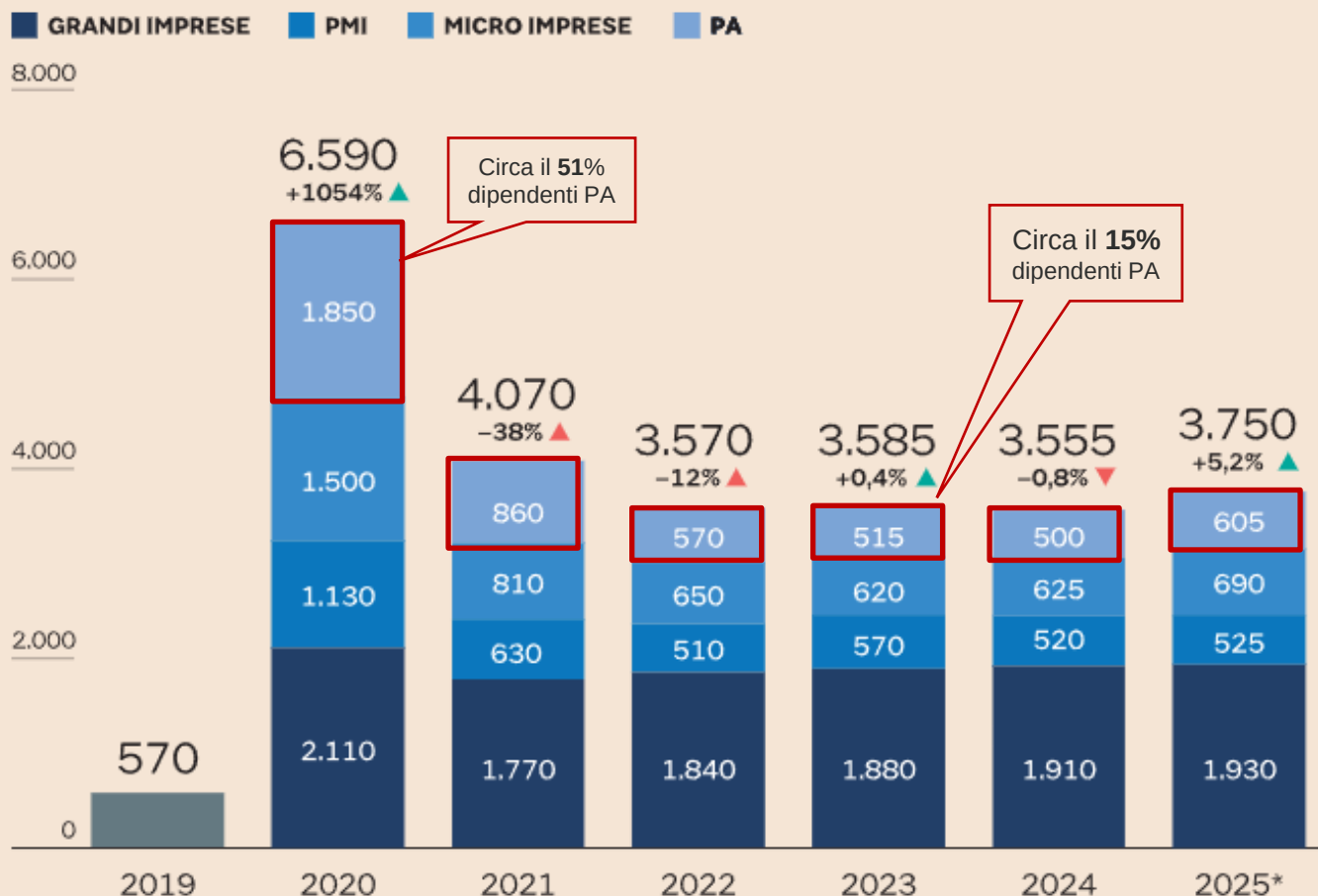
Source: Bureau of Labor Statistics



Source: Forbes Advisor • Embed

Forbes ADVISOR

La distribuzione tra pubblico e privato e per dimensioni d'azienda. *Dati in migliaia*



Fontee: Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano • (*) Stima
* A Flourish data visualization

I lavoratori da remoto in Italia

Grande incremento di numeri ad inizio pandemia, poi decrescita e stabilizzazione

Iniziative di promozione lavoro agile (es. formazione ad hoc, nuove tecnologie, policy, etc.) passano dal 57% (dato 2022) al **61%** (dato 2023) delle PA

16% delle PA implementano iniziative "mature" di Smart Working (policy organizzative ad-hoc, tecnologie, riorganizzazione degli spazi e comportamenti e stili di leadership)

29/12/2023 – Direttiva Zangrillo per sensibilizzare i dirigenti delle PA al lavoro AGILE, specie per i lavoratori fragili.

Il **12%** Smart workers dichiara **benessere lavorativo**



<https://www.menti.com/> - CODICE: **6331 9815**

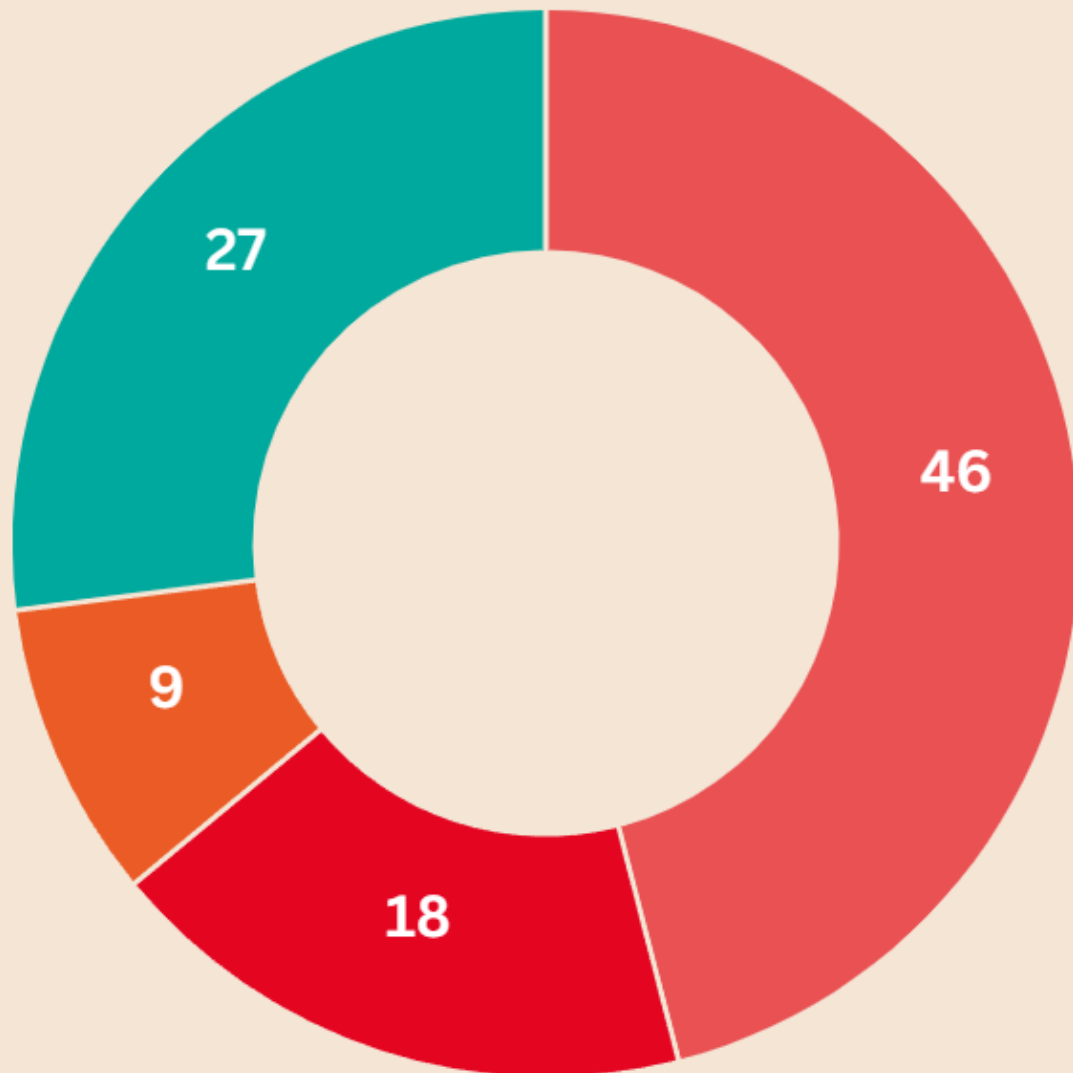
<https://www.menti.com/alov7h3sr798>

«E se dovessi tornare in ufficio 5 giorni su 5?»

Immagina se oggi stesso la tua organizzazione ti chiedesse di tornare al lavoro in presenza senza possibilità di Lavoro AGILE, cosa faresti?



- Riterrei la scelta per me svantaggiosa e cercherei di contrastarla
- Valuterei la possibilità di cercare un altro lavoro
- Mi metterei sicuramente alla ricerca di un altro lavoro
- Accetterei la decisione senza problemi



«E se dovessi tornare in ufficio 5 giorni su 5?» la reazione dei lavoratori

Indagine «non rappresentativa» del sole 24 ore su 198 lavoratori...

I concetti di Lavoro Agile (LA)



Dal controllo sui tempi/modi di svolgimento della prestazione → al controllo sui risultati della prestazione

Le forme del lavoro agile:

- **Telelavoro** a giornate/ore
- Lavoro AGILE emergenziale o Work From Home
- Lavoro decentrato nei centri satellite
- **Smart working/lavoro agile**
- Coworking

Il telelavoro e Work From Home



TELELAVORO e suoi esiti

- Lavoro Famiglia
- Soddisfazione lavorativa
- Commitment
- Identificazione organizzativa
- Relazioni lavorative
- Performance-Produttività



Lavoro-Famiglia

- **Riduzione conflitto**, solo se lavoratore ha **controllo su programmazione** oraria attività
- **Dopo un anno conflitto L-F sembra più basso** rispetto alle prime fasi (effetto apprendimento)
- Importante **supporto TEAM e Manager** (cultura organizzativa pro-famiglia)



Soddisfazione lavorativa

- **Correlazione bassa** tra lavoro remoto e soddisfazione verso il lavoro (Gajendran & Harrison, 2007)
- Relazione **non lineare** tra flessibilità e soddisfazione: **15 h/sett. tempo ideale**.
- Oltre tale soglia la **soddisfazione sembra ridursi**, specie in lavoratori poco orientati al risultato (Virick, DaSilva, & Arrington, 2010)



Commitment e Identificazione

- Possibile **relazione curvilinea** con il commitment: troppo telelavoro riduce impegno verso la propria organizzazione (Caillier, 2012)
- **I lavoratori che si sentono fisicamente isolati, si sentono poco inclusi e valorizzati dalla loro organizzazione e ciò genera bassa identificazione** (Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012)
- **Relazione positiva tra uso moderato e identificazione dei lavoratori** (Thatcher & Zhu, 2006)



Relazioni lavorative

- Se telelavoro **poco frequente, nessun effetto; se molto usato, effetti negativi**
- Relazioni con il superiore migliorano a prescindere da quanto è adottata (Gajendran & Harrison, 2007)
- Il non vedersi con i colleghi potrebbe generare **frustrazione** (Cooper & Kurland, 2002) o **gelosie** (Pyöriä, 2011)



Performance-Produttività

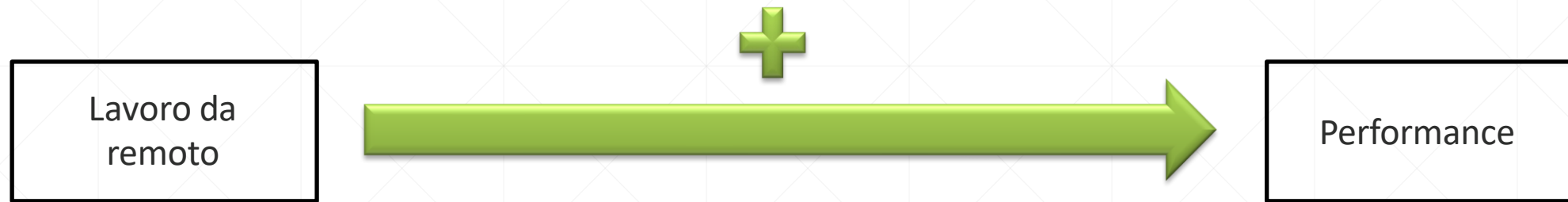
- **156** imprese spagnole mostrano **relazione positiva tra prestazione aziendale e % di lavoratori in telelavoro** (Martínez-Sánchez et al., 2007, 2008)
- **Studio longitudinale** (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015):
 - 242 addetti call center di un'agenzia viaggi con 16mila lavoratori.
 - **Chiamate aumentate del 13%**: 9% dovuto a maggior tempo lavorato durante il turno; 4% attribuito ad **ambiente più tranquillo**.
 - **A 2 anni**, i telelav. avevano ricevuto **meno promozioni** rispetto agli altri e molti erano **tornati al lavoro normale**.



Smart Working...ovvero, lavorare AGILE-mente

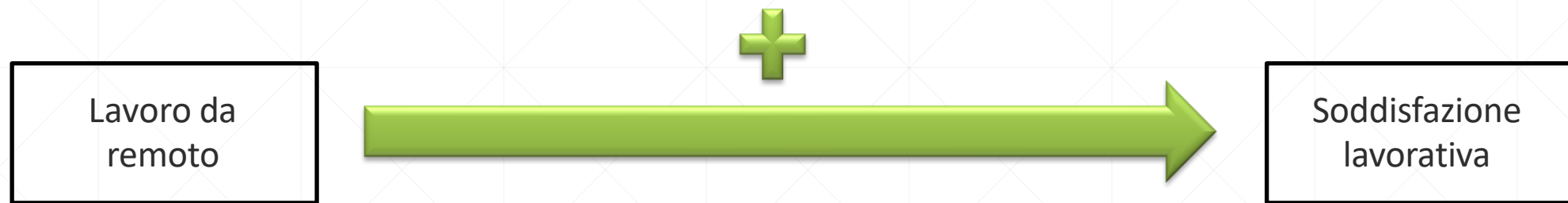


LAVORO AGILE e Produttività



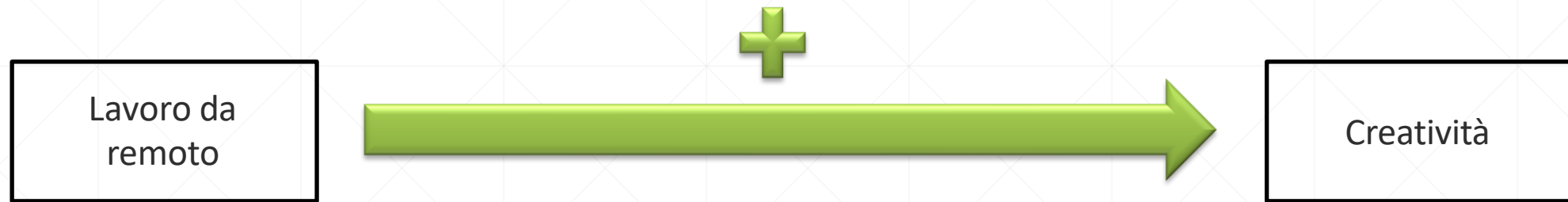
- Riduzioni delle interruzioni durante il lavoro.
 - Aumento ore di lavoro dal tempo risparmiato evitando spostamenti.
 - Possibilità di apportare modifiche al proprio lavoro per renderlo più efficace ed efficiente.
-

LAVORO AGILE e Soddisfazione



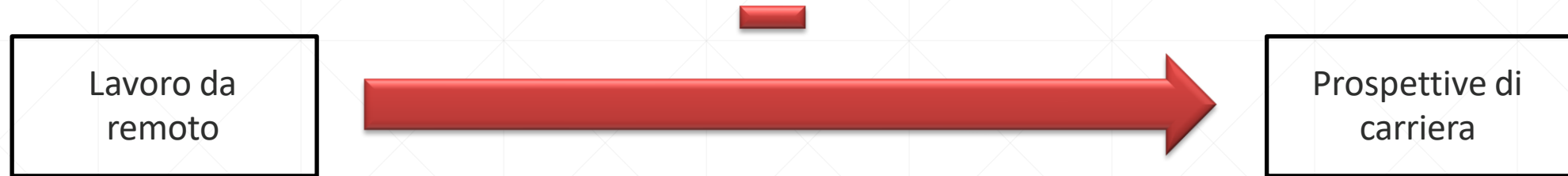
- riduzione dei costi di lavoro
 - risparmio nei problemi di trasporto, tempo e denaro.
 - datore di lavoro appare più «accomodante» rispetto alle esigenze dei dipendenti.
-

LAVORO AGILE e Creatività



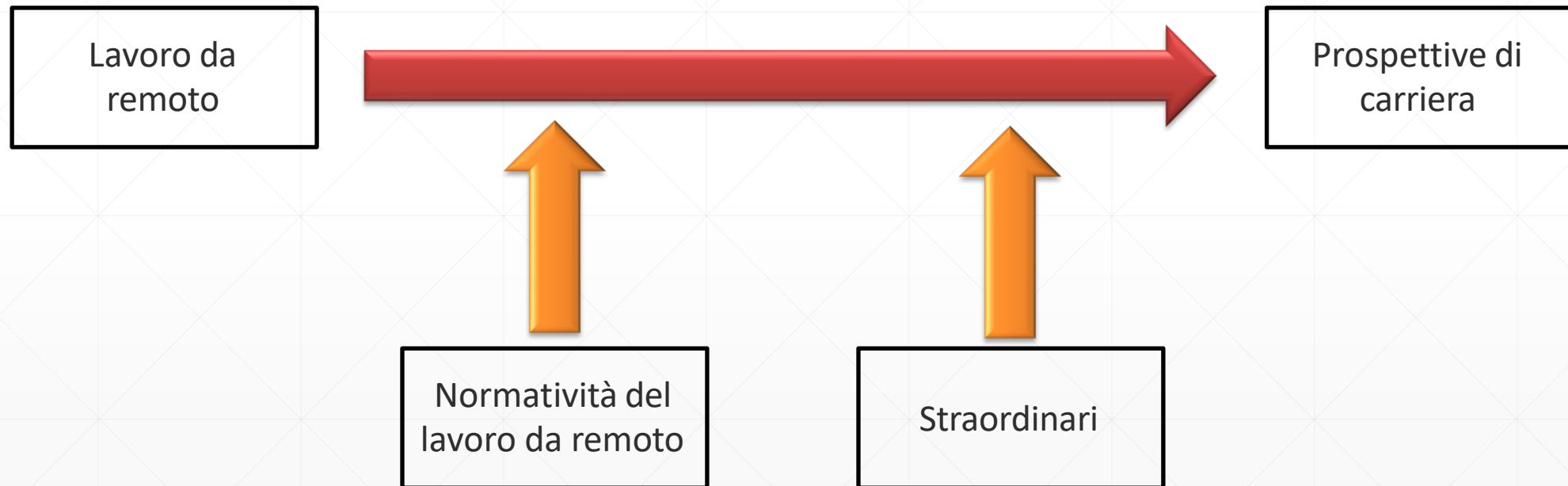
- + concentrazione
 - - interruzioni durante il lavoro
 - + sentimento di controllo sul proprio lavoro
 - + autonomia e «job crafting»
 - - monitoraggio.
-

LAVORO AGILE e Carriera



- - visibilità
 - + difficile fare valutazioni legate alle promozioni
 - - opportunità per dimostrare prestazioni o giustificare scelte/errori
 - Lavoratore agile può essere percepito dal supervisor come meno dedito al lavoro.
-

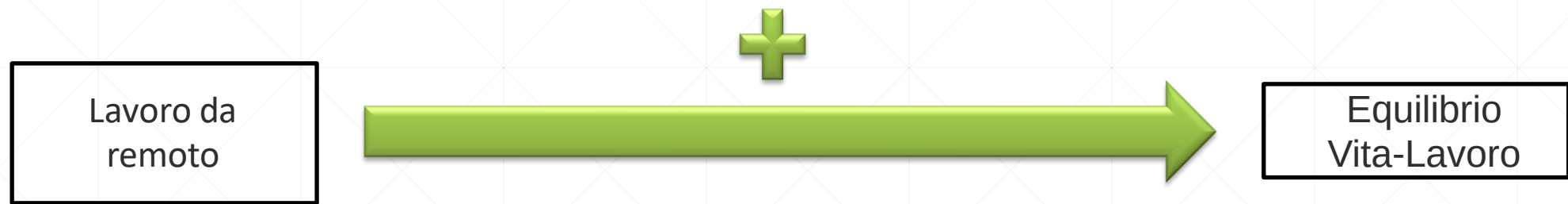
LAVORO AGILE e Carriera: fattori di influenza



Normatività del lavoro da remoto → accettazione sociale del lavoro da remoto, riduzione dello stigma.

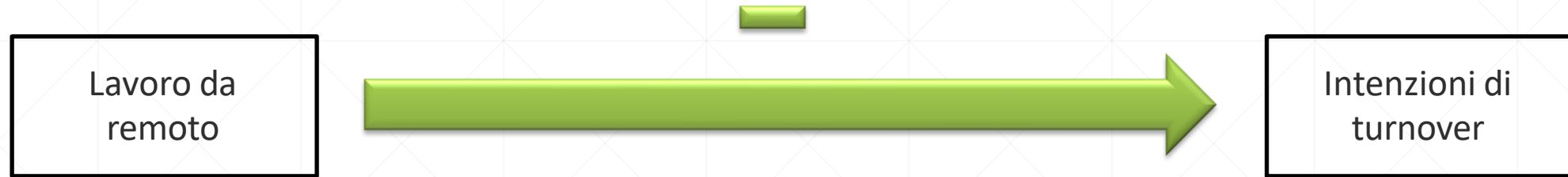
Straordinari → aumentano la percezione di dedizione sul lavoro.

LAVORO AGILE e Equilibrio Vita-Lavoro



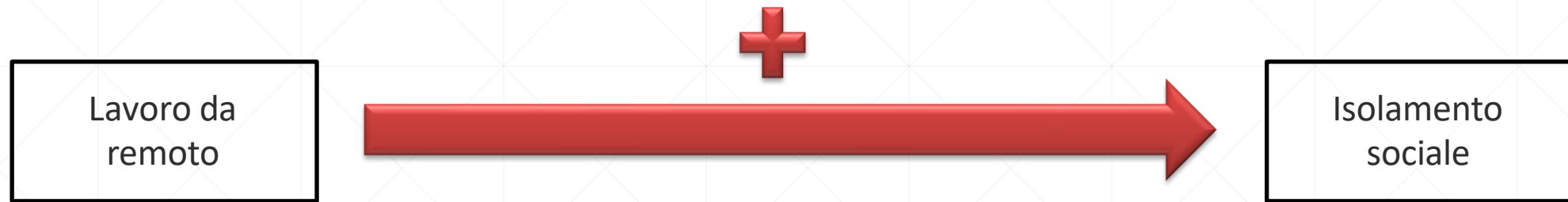
- Migliore coordinamento delle richieste lavorative e familiari.
 - Programmazione del tempo e dello spazio lavorativi
 - Riduzione del pendolarismo, + tempo per la famiglia.
-

LAVORO AGILE e Turnover



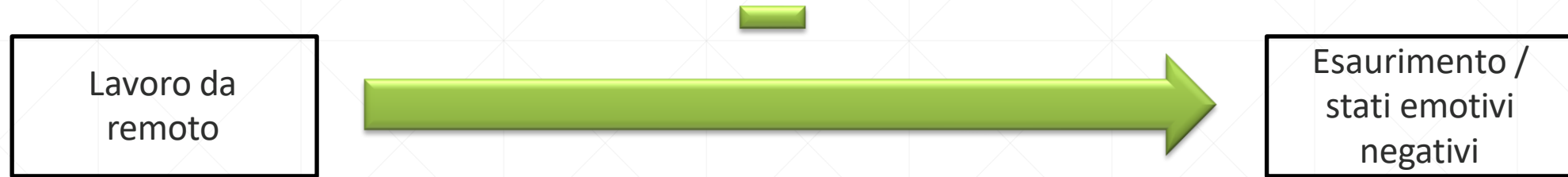
- Segnale di fiducia e supporto verso i dipendenti da parte dell'organizzazione
 - «Attaccamento» all'organizzazione da parte del lavoratore
-

LAVORO AGILE e Isolamento



- Sentimento di solitudine
 - Mancanza di comunicazione e scambio
 - Rischio di insoddisfazione del bisogno di appartenenza e relazione ad un gruppo/team/ufficio
-

LAVORO AGILE ed Esaurimento emotivo



- - stress da pendolarismo (ritardi lavorativi, traffico).
 - + tempo per attività ricreative, sociali, sportive...utili per il recupero post-lavorativo
-

Lavoro AGILE e...Benessere

Lyzwinski (2024)... scoping review of remote work and health

- **+ stress, esaurimento emotivo** a causa della «tecno-pressione»
- **+ Isolamento sociale e solitudine**
- **supporto sociale** colleghi/datori → - isolamento e + benessere
- **supporto organizzativo** favorisce il senso di identità e di appartenenza
- **+ benessere complessivo**
- **GENDER GAP:**
 - per le donne + stress e - benessere rispetto agli uomini (ancora di più quando la maggior parte dei lavori domestici è a carico della famiglia)
 - avere figli → - salute mentale, benessere e produttività
 - EQUILIBRIO/CONFLITTO TRA LAVORO E VITA PRIVATA: risultati contrastanti



Lavoro AGILE e...Produttività

Lyzwinski (2024)... scoping review of remote work and health

PRODUTTIVITÀ E TEMPO DI LAVORO

- risultati misti; influenzati da conflitto lavoro-famiglia, mancanza di spazio a casa, distrazioni, mancanza di buone abitudini o di auto-guida, isolamento, supporto informatico
- il tempo di lavoro è generalmente aumentato...

LA SODDISFAZIONE SUL LAVORO

- influenzato dal tipo di contratto, dal sonno, dai rapporti di lavoro

SPAZIO FISICO ADEGUATO

- scrivania, tavolo, stanza, illuminazione, wi-fi, in relazione alla produttività, al fatto di lavorare più a lungo, al benessere, al minor dolore fisico

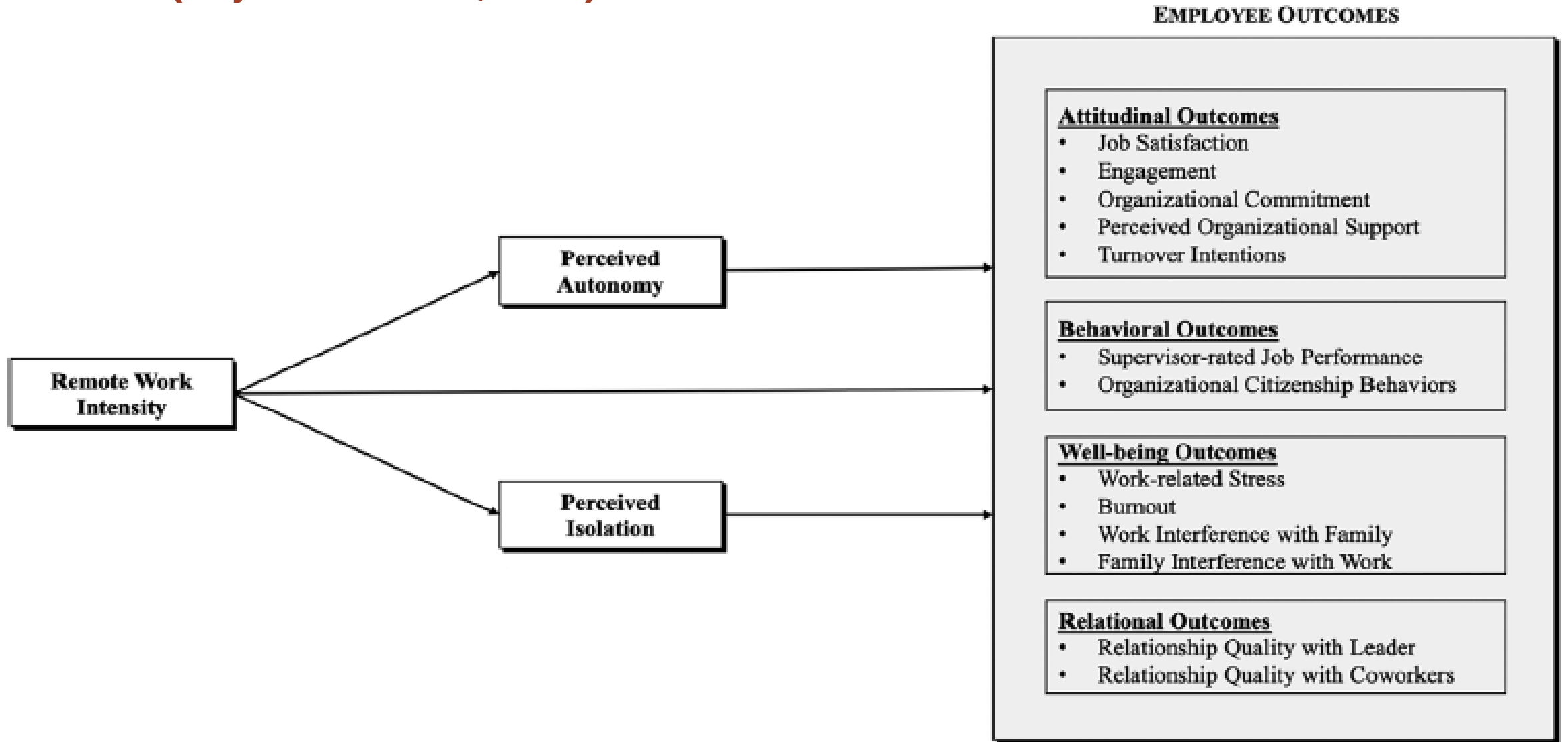
STILE DI LEADERSHIP PARTECIPATO

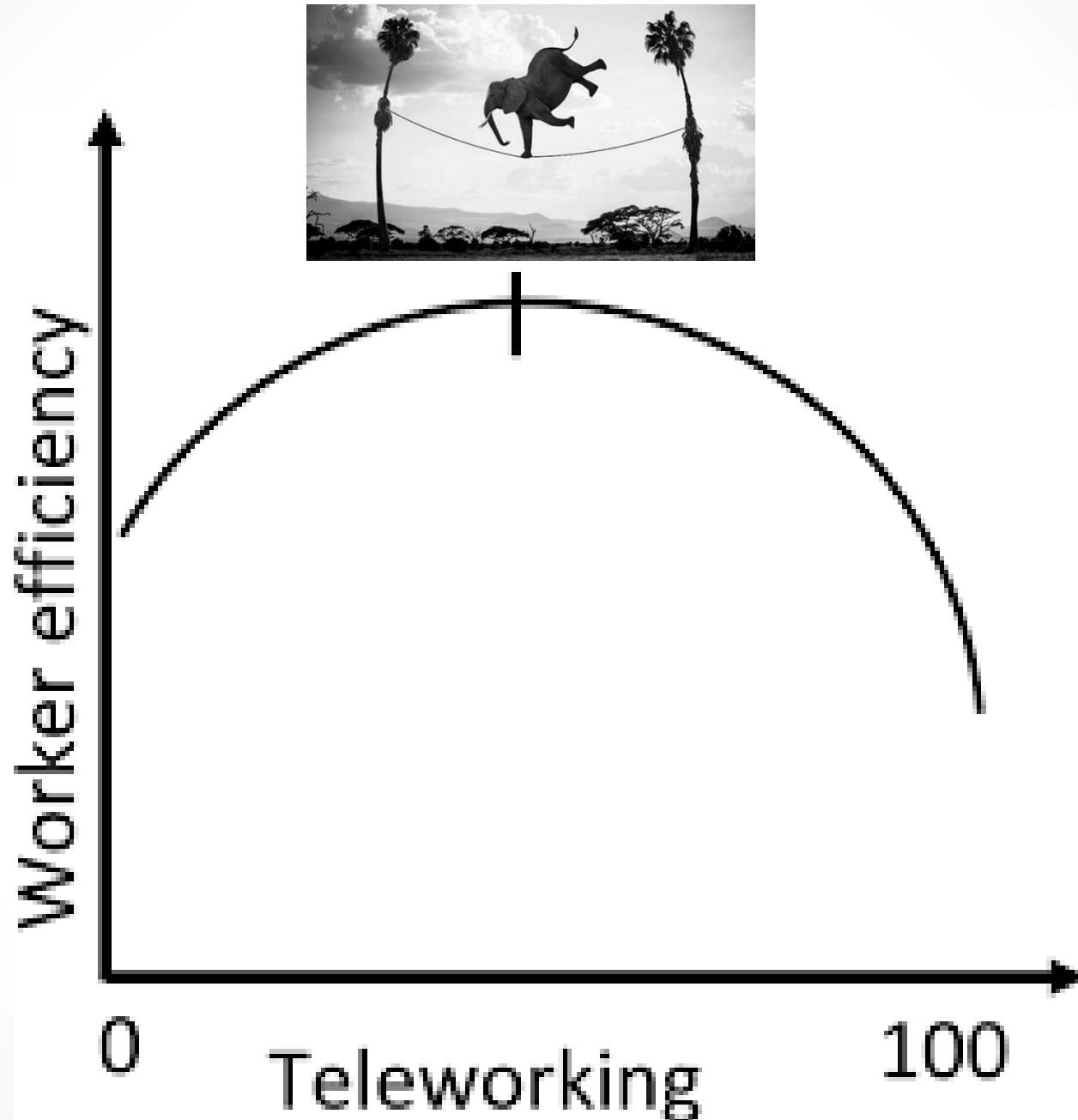
- determinante per la salute dei dipendenti, la soddisfazione sul lavoro, la bassa solitudine rispetto alla leadership intrusiva



Un modello a doppia via dell'intensità del Lavoro AGILE

(Gajendran et al., 2024)





In sostanza...

**Tutta una
questione di
EQUILIBRI**

L'impatto del Covid-19 e la transizione LAE→Lavoro AGILE



Article

The Implementation of a Remote Work Program in an Italian Municipality before COVID-19: Suggestions to HR Officers for the Post-COVID-19 Era

Salvatore Zappalà ^{1,2,*}, Ferdinando Toscano ¹ and Gabriela Topa ³

¹ Department of Psychology "Renzo Canestrani", Alma Mater Studiorum University of Bologna, 40126 Bologna, Italy; ferdinando.toscano@unibo.it
² Department of Psychology and Human Capital Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, 125993 Moscow, Russia
³ Department of Social and Organizational Psychology, National University of Distance Education, 28040 Madrid, Spain; gtopa@psi.uned.es
* Correspondence: salvatore.zappala@unibo.it

Abstract: This case study describes the implementation stages and some outcomes of a remote work program that was adopted in an Italian municipality before the COVID-19 pandemic. This research used a qualitative case study approach, proposing a semi-structured interview with 14 staff members (six remote-worker employees, their respective managers, and two intermediate-level managers) about the experience with the remote work program. In addition, two researchers attended two preparatory program meetings. The evidence shows that, even before the COVID-19 pandemic, remote work was mainly performed at home, for one or two days a week. Together with their manager, remote workers decided the tasks to perform remotely and the criteria to monitor remote work. Furthermore, employees appreciated the remote work program, perceiving themselves to be more productive in their work. Elements of this case study may be relevant for companies that aim to move from an emergency to a more planned remote work.

Keywords: remote work; telework; public sector; human resource management; change management



Citation: Zappalà, S.; Toscano, F.; Topa, G. The Implementation of a Remote Work Program in an Italian Municipality before COVID-19: Suggestions to HR Officers for the Post-COVID-19 Era. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.* **2021**, *11*, 866–877. <https://doi.org/10.3390/ejhp11030064>



Article

Not all remote workers are similar: Technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the Covid-19 pandemic

Simone Donati ^{1,*}, Gianluca Viola ², Ferdinando Toscano ³ and Salvatore Zappalà ^{4,5}

¹ Department of Psychology—University of Bologna, 47521 Cesena, Italy; simone.donati@unibo.it
² Department of Psychology—University of Bologna, 47521 Cesena, Italy; gianluca.viola@gmail.com
³ Department of Psychology—University of Bologna, 47521 Cesena, Italy; ferdinando.toscano@unibo.it
⁴ Department of Psychology—University of Bologna, 47521 Cesena, Italy; salvatore.zappala@unibo.it
⁵ Financial University under the Government of the Russian Federation
* Correspondence: simone.donati@unibo.it; Tel.: +39-0547-338521

Abstract: Although a large part of the world's workforce experienced mandatory Work From Home during the Covid-19 pandemic, the experience was not the same for everyone. This study explores whether different groups of employees, on the basis of work and organizational characteristics (i.e., organizational size, number of days per week working from home, working in team) and personal characteristics (i.e., remote work experience, having children at home), report different beliefs about working remotely, acceptance of the technology necessary to work from home, and well-being. A study was conducted with 163 Italian workers who answered an online questionnaire from November 2020 to January 2021. A cluster analysis revealed that work, organizational, and personal variables distinguish five different types of workers. ANOVA statistics showed that remote workers from big companies who worked remotely several days per week, were experienced (because they worked remotely before the national lockdowns), and worked in a team had more positive beliefs about working remotely, higher technology acceptance, and better coping strategies, compared to the other groups of workers. Practical implications to support institutional and organizational decision-makers and HR managers in developing appropriate actions to promote remote work and employee well-being are presented.

Keywords: remote working; Technology Acceptance Model (TAM); Work From Home (WFH); well-being; coping

Citation: Donati, S.; Viola, G.; Toscano, F.; Zappalà, S. Not all remote workers are similar: Technology acceptance, remote work beliefs, and wellbeing of remote workers during the second wave of the Covid-19 pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health* **2021**, *18*, x. <https://doi.org/10.3390/xxxxx>

Academic Editor: [Fustung Lastname](#)

Received: date
Accepted: date
Published: date

Avviare un progetto di lavoro AGILE



L'iceberg organizzativo



Fasi di Attuazione del LAVORO AGILE

- Fase Esplorativa
- Fase Sperimentazione
- Implementazione ed Integrazione



Fase Esplorativa

- Analisi **Fabbisogni** Organizzativi
- **Studio Preliminare**
 - Interviste
 - Focus group
 - Questionari
 - Analisi archivio
(es. survey su clima/benessere organizzativo, etc.)
- Definizione **Progetto Pilota**



Fase Sperimentazione

- **Studio Pilota**
- **Valutazione Pilota**
(es. Focus Group, Interviste, Questionari, Benchmark, etc.)
- **Miglioramento Progetto**
- Creazione di
Policy/Formazione/Regolamenti
- **PIAO** (Piano integrato di attività e organizzazione)



Studio Pilota - Fase Sperimentazione



Implementazione ed Integrazione a Sistema

- **Cambiamento Culturale**
- Gestione per **obiettivi**
- **Formazione** continua
- Nuovo **modello organizzativo ibrido**
- Nuove **competenze e ruoli lavoratori AGILI**
- Nuovo **sistema di valutazione** della performance organizzativa AGILE
- **Redesign** spazi, tempi e luoghi dell'organizzazione



Indicatori di monitoraggio del lavoro AGILE

Capire andamento del progetto servono:

- **INDICATORI MINIMI**
- da usare **COSTANTEMENTE**
- fin **dall' AVVIO** del progetto AGILE



Indicatori di monitoraggio

Dimensione organizzativa

- Coordinamento organizzativo del lavoro agile
- Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi

Dimensione professionale

- Competenze direzionali: % dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno
- Competenze organizzative: % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno
- Competenze digitali: % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno



Indicatori di monitoraggio

Dimensione Digitale

- N° PC per lavoro agile % lavoratori/trici agili dotati di dispositivi e traffico dati Sistema
- VPN % Applicativi consultabili in lavoro agile
- % Banche dati consultabili in lavoro agile
- % Firma digitale tra i lavoratori/trici agili

Dimensione economico-finanziaria

- € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile
- € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile



Indicatori di monitoraggio

INDICATORI QUANTITATIVI

- % lavoratori/trici agili effettivi
- N° richieste/totale lavoratori agili potenziali
- N° ore/giorni in lavoro AGILE

INDICATORI QUALITATIVI

- **Livello di soddisfazione** sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.
- Commitment/engagement
- Intenzione di continuare l'esperienza AGILE
- Tecnostress e Benessere percepiti



Esempio - Comune di Cesena



Comune di Cesena

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
SALUTE ORGANIZZATIVA				
1. Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
2. Attività di monitoraggio del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
3. Presenza di un help desk informatico per il lavoro agile	sì	sì	sì	sì
4. Presidio centrale degli aspetti gestionali del lavoro agile	sì	sì	sì	sì
5. Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (vd. task management)	sì - da implementare con nuovi strumenti	sì - con individuazione nuovi strumenti	sì	sì
SALUTE PROFESSIONALE				
6. % Dirigenti/PO che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	100%
7. % Dirigenti/PO che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale (vd. task management)	Baseline da definire nel 2021			
8. % lavoratori agili che hanno	90%	90%	100%	100%

INDICATORI	2020 (Stato di attuazione)	Target 2021	Target 2022	Target 2023
partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno				
9. % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Baseline da definire nel 2021			
10. % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	Baseline non presente	90%	100%	100%
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA				
11. % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%
12. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (spesa)	€ 32.600	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
13. Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile (%)	50%	40%	40%	40%
14. Spesa IT (corrente e investimenti) sostenuta per il lavoro agile	€ 144.254,89	€ 65.500,00 *	€ 55.000,00 (stimato)	€ 55.000,00 (stimato)
SALUTE DIGITALE				
15. n. PC per lavoro agile	114 (Comune di Cesena + Unione)	150	200	250
16. % lavoratori agili dotati di dispositivi	33%	70%	100%	100%
17. Sistema VPN	sì	sì	sì	sì
18. Intranet	sì	sì	sì	sì
19. Sistemi di collaboration	sì	sì	sì	sì
20. % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%

Progettazione del LAVORO AGILE nella PA (esempi *work in progress*)



Simone Donati, Salvatore Zappalà & Ferdinando Toscano

La progettazione del Lavoro Agile (Parker & Grote, 2022; Parker & Knight, 2024)

I programmi di LA devono tener conto di:

- **Fattori alto livello:**
 - Trends nazionali/globali
 - Direttive e normative nazionali
- **Tecnologia:**
 - Con quale strumentazione?
 - Collegamento on-line?
 - Software dell'ufficio installati? su cloud?
- **Fattori individuali:**
 - Chi può fare L.A.? Requisiti/conoscenze?
 - Atteggiamenti/abilità/comportamenti richiesti/attesi
- **Work design-procedure:**
 - Come fare domanda e chi la approva?
 - Come ritornare a tempo pieno in ufficio?
 - Per quanto tempo? Quanti giorni a settimana? Dove?
 - Per quali compiti? Rendicontati come?
 - I buoni pasto?
 - La malattia?
 - ...

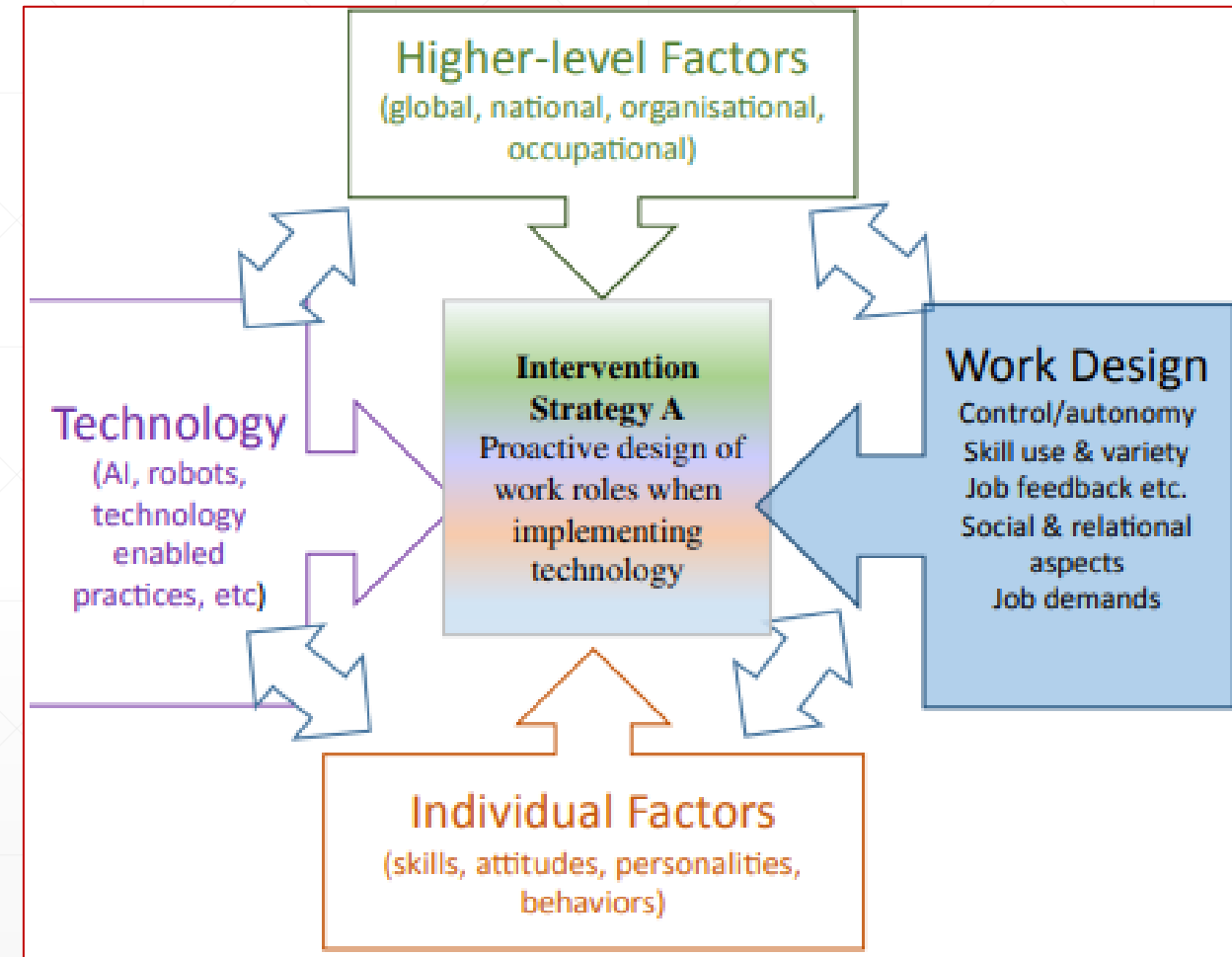


Figura riadattata da «La progettazione del lavoro come chiave per ottenere i benefici delle tecnologie digitali» tratta da Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied psychology*, 71(4), 1171-1204.

L'articolazione della Progettazione del Lavoro Agile nella PA

Country level legislation



- Definizione lavoro AGILE - articolo 18 della Legge n.81/2017 (per tutte le organizzazioni)
- Decreto Rilancio e POLA (DECRETO-LEGGE 19 maggio 2020, n. 34)
- Decreto Reclutamento e PIAO (Art. 6 Dgl n. 80/2021)
- Decreto definizione contenuti PIAO (DM 132/2022)
- CCNL di ciascun comparto della PA (es. Sanità, Ricerca, etc.). Esempio CCNL 2019-2021 – Enti Locali: Capitolo V, Articoli da 63 a 67 su lavoro Agile, Telelavoro, Diritto alla disconnessione, etc.

Organizational Level



- **PIAO – sezione 3.2. Organizzazione del lavoro agile**
- **Regolamento per il Lavoro Agile** (solitamente allegato del PIAO)

Individual level



Accordo individuale di Lavoro Agile tra Dirigente/Manager e Dipendente su:

- Obiettivi
- Risorse/attrezzature
- Modalità di Lavoro Agile
- prestazioni, obblighi, responsabilità
- Risultati attesi
- Metodi di rendicontazione e monitoraggio delle attività e risultati

PIAO – PORTALE WEB

Dipartimento della Funzione Pubblica

 **Portale PIAO**
Piano Integrato di Attività e Organizzazione

[Tutti i PIAO](#) [Novità](#) [Contatti](#) [Registrazione](#) [Area riservata](#)

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

La semplificazione a vantaggio delle amministrazioni pubbliche

I documenti unici di programmazione delle PA

[Tutti i PIAO >](#)



<https://piao.dfp.gov.it/>

Dipartimento della Funzione Pubblica

 **Portale PIAO**
Piano Integrato di Attività e Organizzazione

[Tutti i PIAO](#) [Novità](#) [Contatti](#) [Registrazione](#) [Area riservata](#)

[Home](#) / [Tutti i PIAO](#)

Tutti i PIAO

Criteri di ricerca

[Seleziona un'Amministrazione](#) ✓ [Seleziona un Codice IPA](#) ✓

[Applica](#)

Risultati ricerca

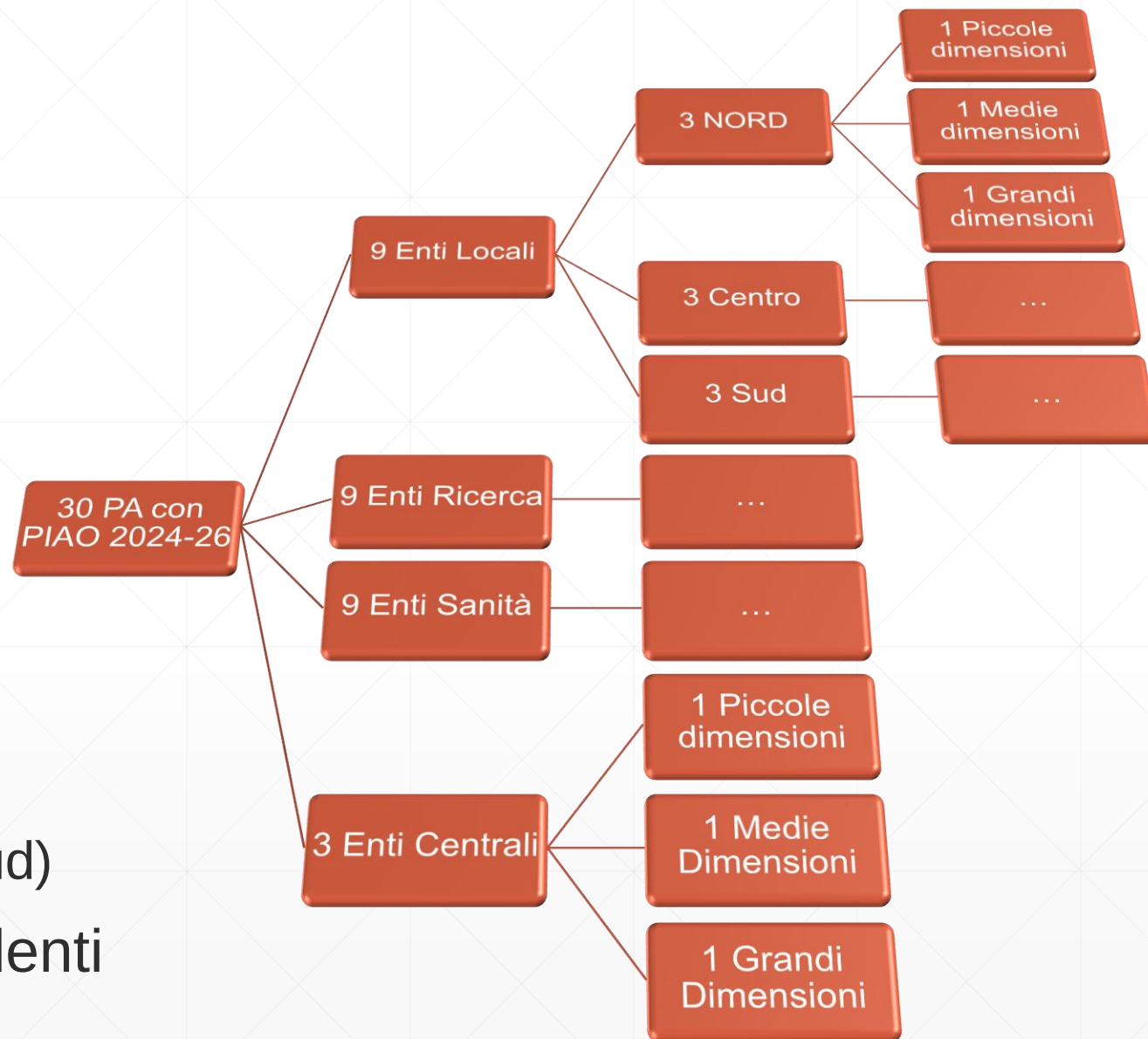
Ultimi documenti approvati

Anno 2024-2026	Anno 2024-2026
 c_l738 - Comune di Venosa	 c_a848 - Comune di Bianzone

PA coinvolte nello studio

CAMPIONE STRATIFICATO

- ❑ PIAO 2024-2026
- ❑ Comparto di appartenenza
 - ❑ Ricerca
 - ❑ Sanità
 - ❑ Enti Locali
 - ❑ Enti Centrali
 - ❑ NO Enti Governativi/Forze Ordine/Esercito
- ❑ Zona geografica (Nord/Centro/Sud)
- ❑ Dimensione in termini di dipendenti (Piccola/Media/Grande)



PIAO e cluster Analysis: “caratterizzazione”

Cluster 1 (50% campione): «Il lavoro AGILE – avanzato a singola tipologia»

- Singola modalità «remote working»
- Formazione e supporto al ruolo
- Monitoraggio e Valutazione
- Spinta alla digitalizzazione



Cluster 2 (23,3% campione): «Il lavoro AGILE - avanzato a tipologia multipla»

- «diverse soluzioni LA per diverse esigenze»
- Formazione e supporto al ruolo
- Monitoraggio e Valutazione
- Spinta alla digitalizzazione



Cluster 3 (16,7% campione): «Il lavoro AGILE – guidato da tecnologia e monitorato»

- La digitalizzazione/innovazione guida
- Il monitoraggio/valutazione orienta ed «aggiusta»
- Non solo «telelavoro»



Cluster 4 (10% campione): «Il lavoro AGILE – guidato dalle competenze»

- Formazione e competenze sono la leva
- Quasi gli stessi «task» in remoto (≈Telelavoro)
- Digitalizzazione e monitoraggio/valutazione non sono cruciali





<https://www.menti.com/> - CODICE **6595 9538**

<https://www.menti.com/aldbgxz9gbhs>

E la tua PA quale modello di LA sta sviluppando?

Facendo riferimento a quanto sai del tuo ENTE, anche in relazione a quanto eventualmente stabilito dal PIAO 2024-26, prova a classificare la tua organizzazione in una delle categorie proposte.

Lavoro AGILE e Supporto dell'Organizzazione

Le organizzazioni dovrebbero.....

1. **assicurarsi che i leader e «capi» siano consapevoli delle sfide** che comporta la conduzione di un contesto di lavoro ibrido....
2. **fornire ai dipendenti una formazione e uno sviluppo regolari** (ad esempio, le tecnologie di comunicazione e le applicazioni di condivisione dei file)...
3. **fornire l'infrastruttura tecnologica appropriata...**
4. **condurre verifiche periodiche per monitorare e valutare i risultati di retribuzione, promozione e benessere/inclusione.**



Comportamenti UTILI per lavorare AGILE



Lavoro Agile e i COMPORTAMENTI CHIAVE

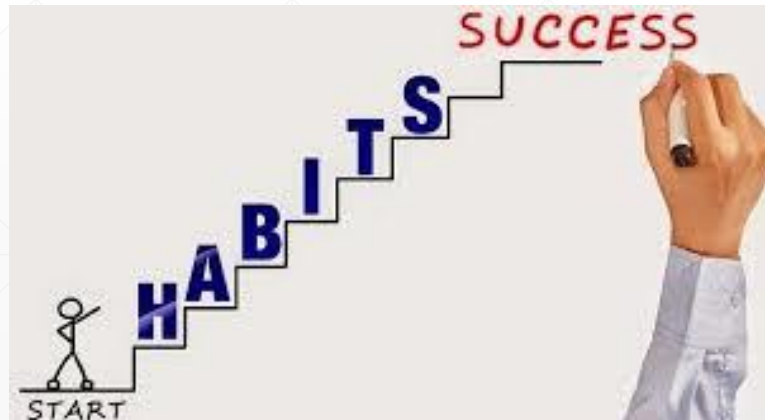
Relazioni di lavoro

- Mantenere buone relazioni
- Offrire aiuto
- Comunicare utilizzando la tecnologia



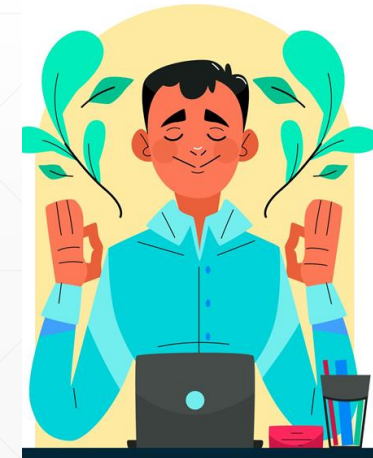
Abitudini di lavoro

- Rimanere concentrati
- Utilizzare il tempo in modo efficiente
- Lavorare in modo autonomo



Autosviluppo e benessere

- Adattarsi al cambiamento
- Concentrarsi sull'autosviluppo
- Agire



Le BUONE PRATICHE nel lavoro REMOTO (AGILE e non solo)

- Essere **responsabili** dei risultati
- Essere **collaborativi** e trasparenti
- **Comunicare** più efficacemente
- Darsi delle **regole** ferree
- Essere **proattivi** e investire sul futuro



Essere responsabili dei risultati

- **Visualizzare** i propri **obiettivi**
→ mi aspetto di dover fare
- **Definisco e dettaglio il programma** delle attività giornalmente/settimanalmente
- **Provo a migliorare** i risultati del mio lavoro



Essere collaborativi e trasparenti

- Faccio **prevalere il team** e **condivido** conoscenze e lavoro
- **Do e chiedo feedback** puntuali e coerenti
- Mi metto a **disposizione** del responsabile e dei colleghi se ho meno lavoro da svolgere
- Chiedo e offro **coaching**
- **Cittadinanza organizzativa**



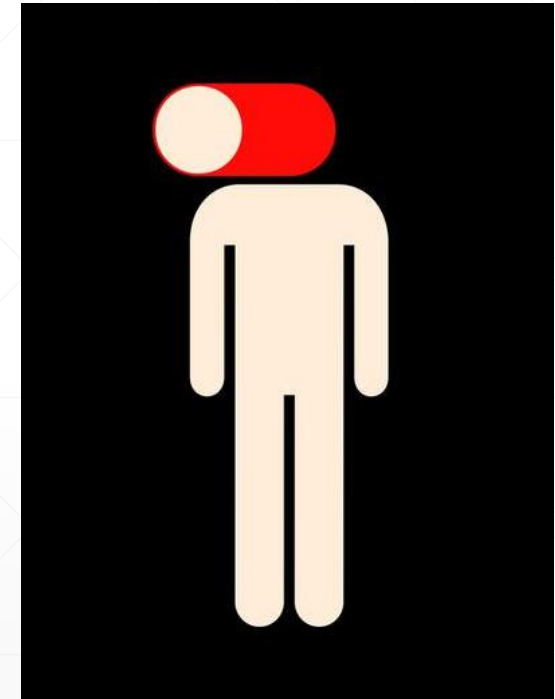
Comunicare più efficacemente

- **Approfondisco** strumenti a disposizione
- **Chiedo e fornisco** informazioni agli altri
- **Rispetto regole** chiare per comunicare bene
- Mi prendo **responsabilità delle mie comunicazioni**
- **Partecipo attivamente** e mi confronto con altri



Darsi delle regole ferree

- Mi creo **routine**, fisso pause e le alterno a momenti di lavoro
- Tengo traccia dei tempi e imparo a **pianificare meglio**
- Concordo un equilibrio con la mia famiglia (esempio fare la pausa caffè)
- Faccio **planning lavorativo-familiare**
- Faccio **attenzione allo stress e solitudine**



Essere proattivi e investire sul futuro

- Penso e **propongo soluzioni** utili per il team
- **Sistemo l'arretrato**, mi organizzo per il futuro
- **Studio**, mi informo, **cresco** in competenze
- Costruisco un mio **piano di crescita** personale



Cavalcare il momento per innovarsi

- Virtualizzare le informazioni (superare il cartaceo)
- Elevo le **competenze** informatiche mie e del team
- Nulla è (e sarà) come prima!



Lavoro Agile ed Organizzazione



FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALE e LAVORO AGILE

Connessione

- Rischio di una «classe dominante» di alcune categorie di lavoratori che si sentono committed
- Digital Divide

Comunicazione

- Variabilità individuale nella comunicazione in presenza vs. online
- Diverse abilità/competenze comunicative

Coordinazione

- Rischio di divisione fra i lavoratori da remoto e i lavoratori in presenza

Creatività ed Innovazione

- Sviluppare nuove idee con i colleghi in presenza vs. online

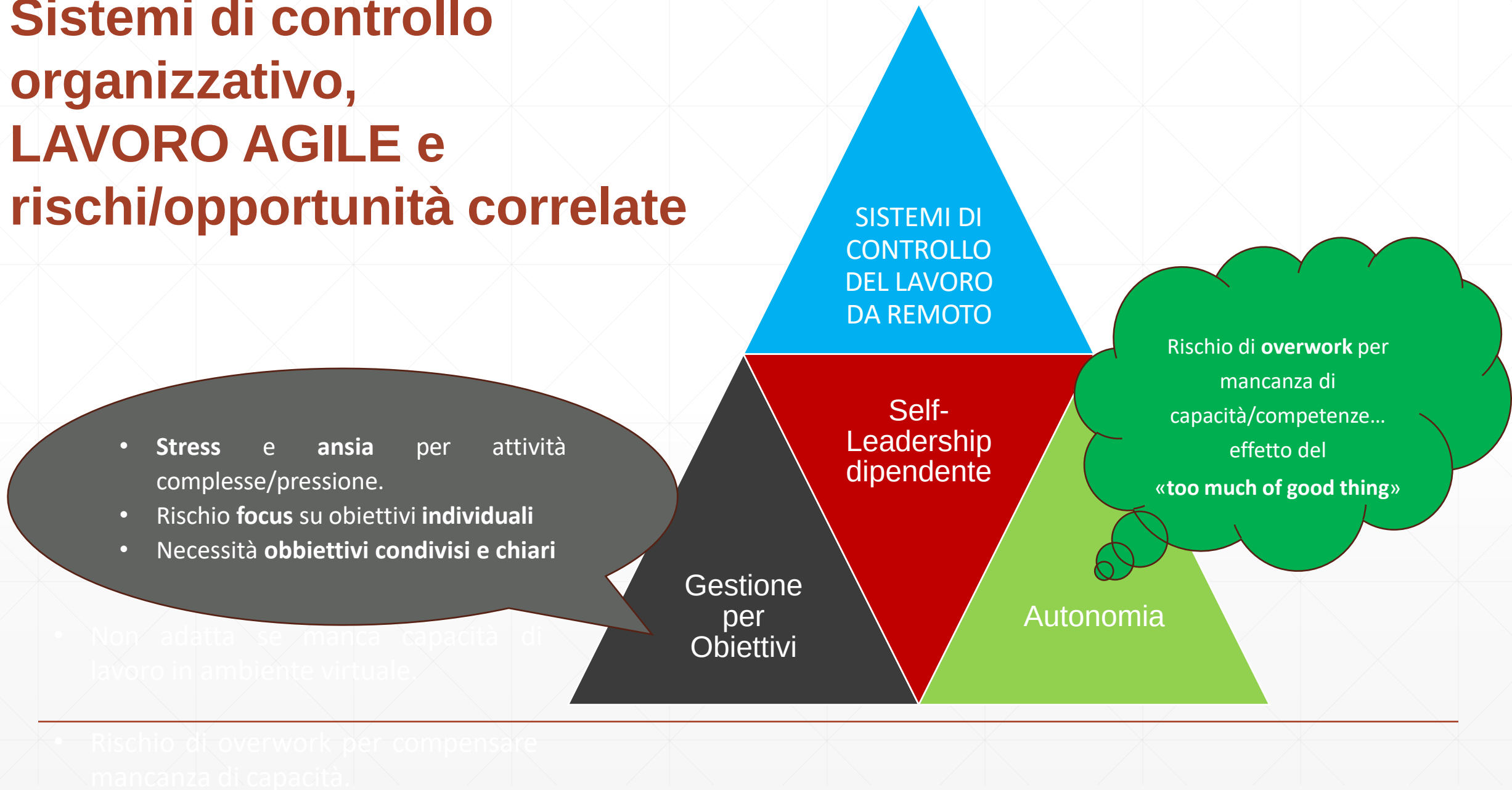
Cultura

- Rischio di mancata integrazione dei neoassunti nella cultura organizzativa, e conseguente perdita dei tratti/competenze distintive di quella cultura

Fattori Organizzativi di «protezione» e LAVORO AGILE



Sistemi di controllo organizzativo, LAVORO AGILE e rischi/opportunità correlate



Stili di LEADERSHIP nel LAVORO AGILE

guida nella
direzione degli
obiettivi stabiliti
chiarendo ruoli e
compiti

- Ricompensano/Puniscono
- Danno esempio
- Seguono le regole

Leader
transazionale

Approccio chiaro e
trasparente sulle
richieste lavorative

Utile quando il
lavoratore ha
difficoltà a lavorare
autonomamente

Leader
trasformazionale

Stimola auto-
controllo

Utili per ridurre
percezione di
isolamento

possiede carisma
e fornisce
considerazione e
supporto in modo
individualizzato

- Ispirazione
- Stimolazione
- Considerazione

Lavoro AGILE e leadership funzionale

5 funzioni di leadership :

1. **Incoraggia** i dipendenti nell'autogestione,
2. Definisce e condivide la **MISSION**
3. **Stabilisce** le **aspettative** e gli **obiettivi** del team e di ciascuno
4. Sostiene il **clima sociale** e favorisce le relazioni
5. Facilita e **promuove** l'uso equilibrato ed efficace della **tecnologia**



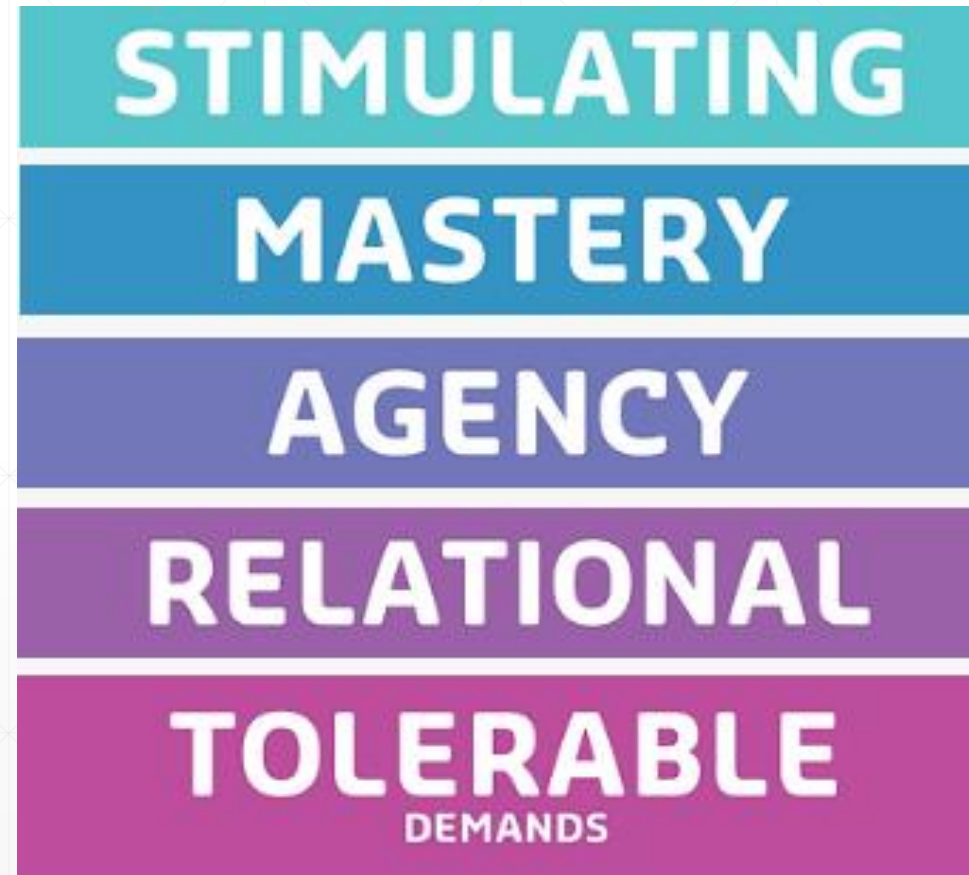
GESTIRE IL LAVORO AGILE IN TEAM



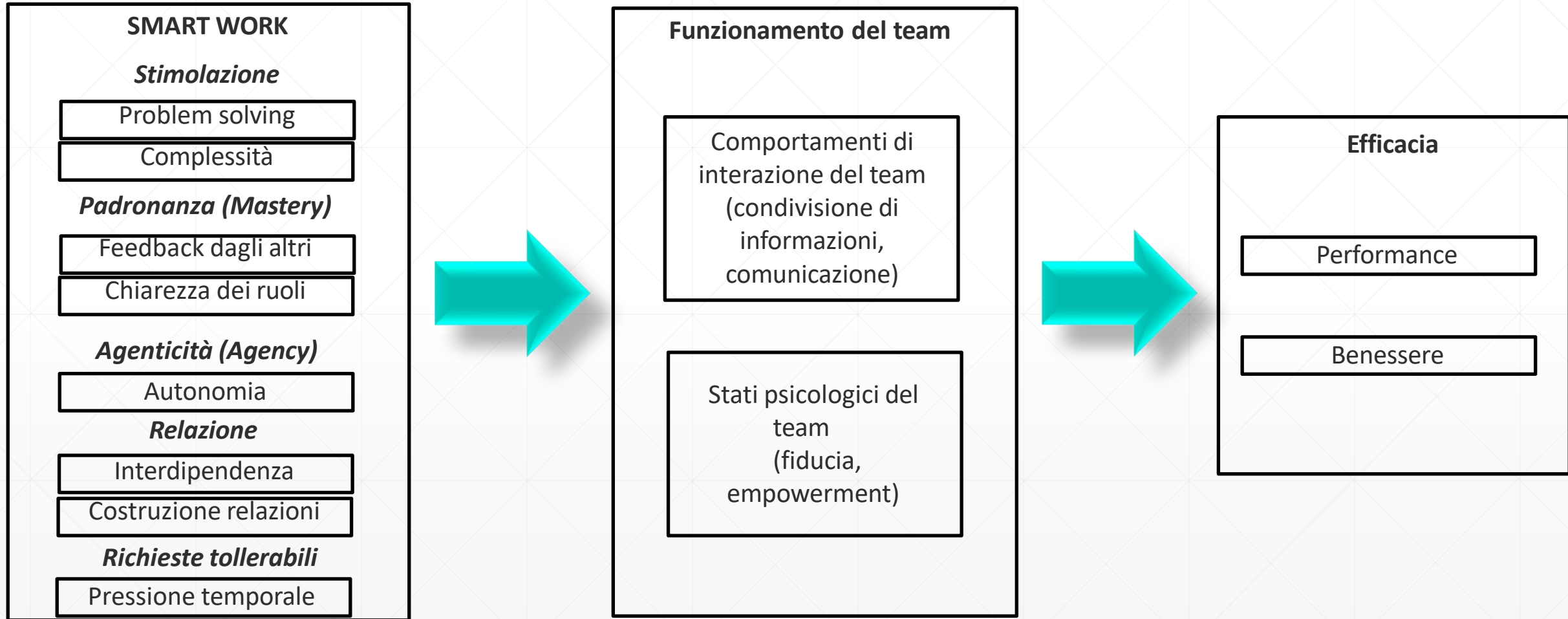
Il modello S.M.A.R.T. per LAVORO AGILE IN TEAM



<https://www.transformativeworkdesign.com/smart-work>



Il modello S.M.A.R.T. per LAVORO AGILE IN TEAM



IL MODELLO SMART – S: STIMOLAZIONE

Stimolazione = compiti vari, interessanti, significativi e impegnativi in cui i membri del team utilizzano e sviluppano le proprie competenze

Problem solving

- Affrontare problemi complessi che non possono essere risolti da un singolo componente del team

Complessità

- Richiedere il tempo necessario per padroneggiare un progetto.
- Evitare suddivisione in semplici compiti
- Bilanciare ed integrare capacità dei membri in compiti innovativi

IL MODELLO SMART – M: Mastery (PADRONANZA)

Padronanza = i membri del gruppo hanno acquisito competenze e conoscenze relative ai propri compiti e sono in grado di gestire richieste sempre più complesse

Feedback (caratteristiche)

- Regolare
- Utile
- Specifico
- Sia online che in presenza
- Individuale e collettivo
- Proveniente dal leader, ma anche dai colleghi.

Chiarezza di ruolo

- Chiarezza su aspettative e richieste di performance del team.
- Linee guida e politiche di time management.
- Informazioni sugli obiettivi pianificati
- Collegamento con obiettivi organizzazione

IL MODELLO SMART – AGENTICITÀ (AGENCY)

Agenticità (agency) = il team sviluppa capacità di determinare i compiti e decidere un piano d'azione.

Autonomia di gruppo

- Richiedere rimozione di barriere organizzative/tecnologiche superflue (ex. concedere diritti di accesso per leggere ed editare cartelle virtuali)
- Richiedere adeguato margine decisionale
- Richiedere autonomia decisionale sui tempi di svolgimento delle attività del team.

IL MODELLO SMART – R: RELAZIONE

Relazione = i membri del team vivono collettivamente un senso di supporto, scopo e contatto sociale

Interdipendenza

- Verificare il livello di interdipendenza all'interno del team.
- Riorganizzare il lavoro per aumentare l'interdipendenza (ex., aumentare scambio di idee e comunicazione).

Costruzione di relazioni

- Utilizzo di canali specifici non legati al lavoro su piattaforme di comunicazione virtuali (per domande o annuncio eventi sociali).
- Utilizzo di «morning teas» e «coffee break» virtuali.
- Utilizzo di canali di supporto sociale su piattaforme virtuali (per chiedere aiuto/consigli).

Esercitazione di gruppo

Dal lavorativo al relazionale: gestire il TEAM in modo AGILE

- Leggi la traccia individualmente (circa 10')
- Con il tuo gruppo di lavoro cerca di (circa 40 minuti)
 - Analizzare il caso
 - Cogliere i rischi e le opportunità offerte dalla situazione descritta
 - Trovare una o più potenziali azioni da compiere per favorire una migliore gestione/evoluzione della situazione in ottica AGILE
- Presentare brevemente la proposta di analisi-soluzione del tuo gruppo (un rappresentante per gruppo – circa 5 minuti per gruppo)