



Università
degli Studi
di Ferrara

Dipartimento
di Giurisprudenza

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2024

Corso online di 1° livello

**Il Testo Unico del pubblico impiego (Decreto Legislativo n. 165/2001):
analisi giuridica ed impatti organizzativi**

Lavoro agile

Martedì 17 giugno 2025, ore 9.00-13.00 (7° modulo)

Docente

Stefania Tagliabue

Il programma e gli argomenti del modulo

7° modulo (ore 9.00-13.00)

Martedì 17 giugno 2025, ore 9.00-13.00

Lavoro agile

Con questo modulo si punta a fornire il quadro complessivo di riferimento sull'introduzione del lavoro agile nelle Amministrazioni, evidenziandone opportunità e limiti tanto in relazione al personale di comparto quanto alla dirigenza, avuto riguardo alla necessaria compatibilità con quanto previsto dal D.Lgs. n. 165/2001.

Riferimenti normativi: normativa specifica sul lavoro agile e suo coordinamento con il D.Lgs. n. 165/2001

Docenti: Maria Dolores Ferrara e Stefania Tagliabue



Perchè il lavoro agile? Condizioni favorevoli

Lo sviluppo tecnologico rende sempre più facile lavorare al di fuori della sede abituale di lavoro e molti processi sono stati digitalizzati

Diffusione in tutte le Pubbliche Amministrazioni a seguito del COVID. Prima era solo stato sperimentato su una piccola quota di personale pubblico

Quadro normativo e contrattuale: a partire dal CCNL del triennio 2019-2021, accanto alla normativa di riferimento, hanno via via disciplinato la materia, introducendo linee di indirizzo e lasciando agli enti l'autonomia organizzativa per decidere con quali modalità applicative introdurlo.

~~Leva sempre più importante di employer branding: la work-life balance è una dei valori sempre più importanti per i giovani e quindi lo SW diviene uno strumento di attrattività per il Pubblico impiego~~

Diffusione di una cultura organizzativa che porta al superamento dei silos organizzativi e facilita il diffondersi di progetti trasversali come l'introduzione dello SW che richiede competenze multidisciplinari per una sua corretta introduzione e gestione

Le ultime tendenze

Lo Smart working è sempre di attualità e continua ad essere un tema divisivo. Di recente Massimo Giannini, ex Direttore de La Stampa, si è scagliato contro questo modello di lavoro, dicendo, senza mezzi termini di “detestare lo Smart working” (pur riconoscendo che “in pandemia ha salvato l’economia”). Il giornalista si è interrogato soprattutto in merito alla dimensione sociale del lavoro: “Nessun device ce la potrà mai restituire...”.

Intanto, nel mondo privato, aumentano le aziende che promuovono il ‘return to office’, con conseguente ridimensionamento dello Smart working. Oltre al caso Amazon più di recente è toccato a Ubisoft, la cui decisione è stata ampiamente contestata dai sindacati.

Secondo i dati dell’Osservatorio del Politecnico di Milano, il lavoro agile è in leggera flessione (-0,8%), ma nel 2025 le stime indicano un deciso aumento (circa 5%). Se le grandi e le micro aziende ne fanno ampio uso, è tra le Piccole e medie imprese (PMI) che lo Smart working fatica a imporsi.

E nelle vostre organizzazioni?

1. Nella vostra organizzazione è stato introdotto il lavoro agile? E voi siete lavoratori agili? Lavorate in gruppi ibridi?
 2. Se sì, quali ritenete essere i punti di attenzione in questo momento? Con quali conseguenze?
 3. Quali sono i risultati positivi che ha apportato il lavoro agile nella vostra organizzazione? E nella vostra vita?
-

I modelli di organizzazione del lavoro

L'**organizzazione del lavoro** segue tre modelli principali:

on-site – in sede

remote – da remoto

smart – lavoro agile

il primo vede il lavoratore in presenza, il secondo da remoto.

L'ultimo modello, invece, non si interessa del *dove e del quando*, ma del *come* e del *perché*.

Cos'è e cosa NON è lavoro agile



Cosa è il lavoro agile (smart working).

Nuovo modo di svolgere la prestazione che dà alle persone:

- maggiore **flessibilità**
- **autonomia** nella scelta delle modalità di lavoro
- termini e **possibilità di spazi/orari/strumenti** da utilizzare
- maggiore **responsabilizzazione sui risultati** (modello MBO).

Cosa NON è il lavoro agile (smart working)

- Un'iniziativa di **MERO welfare aziendale**
- una forma più flessibile di telelavoro.
- Lavoro **da casa**

Parole chiave



Competenze



Engagement



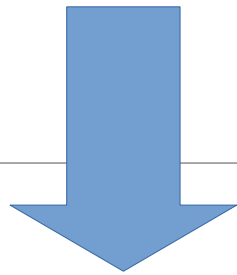
Cambiamento



SW come occasione di cambiamento

Non significa solo:

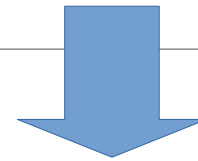
1. Scegliere dove e quando lavorare
2. Individuare cosa fare (attività smart lavorabili)
3. Quali regole seguire mentre si lavora da remoto



Dimensione dell'istituto del lavoro agile

Ma è anche e soprattutto:

1. nuovi modelli organizzativi, meccanismi di integrazione, focus sui processi e sulla digitalizzazione
2. Nuovi modelli di gestione e sviluppo delle risorse umane (gruppi ibridi)
3. Nuovo modello di leadership sviluppo di un approccio del lavoro basato su autonomia, responsabilizzazione e orientamento al risultato.



Dimensione dell'attivazione del cambiamento

Smart working come punta
dell'iceberg del processo di
trasformazione digitale e organizzativa



Lavoro agile nel CCNL personale comparto funzioni locali 2019-2021

Il lavoro agile è una delle ***possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi*** e attività di lavoro, previamente individuati dalle amministrazioni, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità (Art. 63 c.1)

Ha una doppia finalità:

1. conseguire il **miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa,**
 2. garantire al contempo, **l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.**
-

Natura del lavoro agile

Il lavoro agile è una **modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato** stabilita mediante **accordo tra le parti**:

1. per obiettivi
2. senza vincoli di orario e di luogo

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile **NON modifica la natura del rapporto di lavoro in atto** (Art. 63 c.3)

Livelli di relazioni sindacali nel CCNL 2019-2021

Le relazioni sindacali le si articolano nei seguenti modelli relazionali (art.3 c.3):

- a) partecipazione;
- b) contrattazione integrativa, anche di livello nazionale.

La partecipazione è finalizzata ad instaurare **forme costruttive di dialogo** tra le parti, su atti e decisioni di valenza generale delle amministrazioni, **in materia di organizzazione o aventi riflessi sul rapporto di lavoro ovvero a garantire adeguati diritti di informazione sugli stessi**; si articola, a sua volta, in: - informazione; - **confronto**; - organismi paritetici di partecipazione.

La contrattazione integrativa è finalizzata alla stipulazione di contratti che obbligano reciprocamente le parti.

Il confronto per l'introduzione del lavoro agile

Sono oggetto di confronto **i criteri generali delle modalità attuative** del lavoro agile e del lavoro da remoto nonché **i criteri di priorità per l'accesso** agli stessi

(Art. 5 c.3 lett. l)

Oggetto del confronto

Due sono quindi le materie oggetto del confronto quando si intende introdurre il lavoro agile in un'organizzazione pubblica:

1. Criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile
2. Criteri di priorità per l'accesso.

Rispetto a quest'ultimo punto:

L'amministrazione, previo confronto, avrà cura di facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure (art. 64 c.3)

Lavoro agile nel CCNL dei dirigenti funzioni locali 2019-2021

L'art 11 e 12 del CCNL introducono, anche per i dirigenti delle funzioni locali, il lavoro agile, eliminando così l'idea che la prestazione debba essere resa sempre in presenza, anche se senza vincolo di orario, e dando una risposta ad una esigenza presente da anni (con l'innovazione tecnologica i dirigenti da anni possono lavorare da remoto)

La prestazione, senza vincoli di orario o di luogo di lavoro, viene eseguita in modalità mista alternando giornate di lavoro all'interno dei locali dell'amministrazione e giornate di lavoro all'esterno di questi.

Lavoro agile nel CCNL dei dirigenti funzioni locali 2019-2021

La tipologia di lavoro agile introdotta presenta tuttavia una serie di criticità che portano questa modalità ad essere al momento eccessivamente rigida, ad esempio:

- il dirigente difficilmente riesce a programmare il proprio lavoro su base mensile o plurimensile operando sempre di più in un contesto di continuo cambiamento;
 - Il dirigente difficilmente riesce a definire fasce di contattabilità, essendo per sua natura la sua prestazione caratterizzata da relazioni interne ed esterne continuative (organi politici, colleghi per obiettivi comuni, gruppo di lavoro, stakeholders, altre amm.ni...)
-

Tenendo conto del suo ruolo il dirigente potrebbe avere un rapporto di lavoro in modalità agile, con ampia autonomia di decidere dove, come e quando svolgere la propria prestazione nel rispetto delle regole generali previste, considerando servizi e obiettivi da raggiungere, tenendo conto delle esigenze dell'organizzazione, del gruppo di lavoro, delle esigenze personali e potendo disporre di una tecnologia sempre più avanzata

Processo di attivazione del lavoro agile

Ogni amministrazione può definire nel proprio regolamento le modalità di attivazione del lavoro agile, tenendo presente i seguenti vincoli del CCNL:

- L'amministrazione non può imporre il lavoro agile: l'adesione ha natura consensuale e volontaria ed è consentito a tutti i lavoratori, sia a tempo pieno che a part time, sia a tempo determinato che indeterminato ;
- l'amministrazione individua autonomamente le attività che possono essere effettuate in lavoro agile (nel PIAO). Sono esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili
- nel caso sia necessario definire dei criteri di priorità, fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative vigenti, dovranno essere facilitati i lavoratori in condizioni di particolare necessità

Un esempio di processo di attivazione

L'attivazione del lavoro agile può avvenire su proposta dell'Ente, nella figura del Dirigente di Settore, oppure del dipendente, tramite la modulistica predisposta dall'Amministrazione, ferma restando la presenza delle condizioni minime previste nel PIAO.

In caso di mancato accordo, il diniego da parte del Dirigente dovrà essere motivato e riconducibile ad esigenze organizzative.

Nel momento in cui Dirigente e dipendente concordano su modalità e contenuti del progetto di lavoro agile, la richiesta di attivazione viene trasmessa dal Dirigente ai Settori competenti, individuando, in questa sede, eventuali processi (o fasi del processo) da digitalizzare e/o razionalizzare.

Una volta sottoscritto l'accordo individuale, l'effettivo avvio dell'attività lavorativa smart è subordinato, in ogni caso, alle seguenti condizioni:

- - aver frequentato e completato, almeno una volta, il corso base iniziale di formazione per i lavoratori agili;
 - - aver ricevuto la dotazione tecnologica necessaria allo svolgimento dell'attività smart da parte dell'Amministrazione;
 - - essere nelle condizioni di poter gestire le telefonate da remoto.
-

In caso di eventuali modifiche riguardanti il Settore di appartenenza, il profilo professionale del dipendente o l'attività svolta dal medesimo, la prosecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile è condizionata alla sottoscrizione di un nuovo accordo individuale.

Gli atti di indirizzo e regolativi del lavoro agile

1. **PIAO:** Sezione 3 – Organizzazione e capitale umano

sottosezione b – Organizzazione del lavoro agile: obiettivi del lavoro agile, condizioni abilitanti (individuazione attività/processi realizzabili in modalità agile, tecnologia abilitante), piano di sviluppo, monitoraggio (performance individuale, organizzativa, impatti...) - dimensione di ente

2. **Regolamento del lavoro agile:** disciplina generale di funzionamento nell'ente (sicurezza sui luoghi di lavoro, strumenti a disposizione, modalità di monitoraggio della prestazione, contattabilità, disconnessione....) - dimensione di ente

3. **Verbale di confronto** con le OO.SS. su criteri e modalità attuative e di accesso – dimensione di ente

4. **Accordo individuale** tra datore di lavoro e lavoratore agile:

Definisce diritti e obblighi dei contraenti. Definisce nello specifico le modalità di svolgimento della prestazione nel rispetto del regolamento (durata, giornate di smart working, scheda Kpi specifici...) - dimensione di gruppo o individuale

Ma quali competenze richiede lavorare agile?

-
- Nella vostra esperienza, quali competenze sono richieste per lavorare agile?
 - Quali competenze ritenete di aver sviluppato ad oggi?
 - Quali competenze ritenete di dover ancora sviluppare?
-

Le Competenze CORE nel lavoro AGILE per i lavoratori e il team

Essere responsabili dei risultati

Essere collaborativi e trasparenti

Comunicare più efficacemente

Darsi delle regole

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**



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)

Elevare le competenze digitali mie e del team

Nulla è (e sarà) come prima!



Strumenti e Metodi Utili

ACTIVITY BASED PLANNING

	HOME OFFICE - REPERIBILE
	HOME OFFICE - SOLA
	HOME OFFICE – CON FAMIGLIA
	VIAGGIO
	UFFICIO - SOLA
	UFFICIO - TUTTI

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN
9-11					
11-13					
14-16					
16-18					

Le competenze per i leader: il change management

- Oltre a mantenere le competenze manageriali, dettate dall'esperienza maturata nel ruolo, un manager deve possederne delle altre per essere in grado di gestire il proprio team anche in modalità smart working (gruppi ibridi)
- Questo passaggio non è sempre facile, poiché il manager è abituato ad avere un contatto quotidiano con i suoi collaboratori e a gestire il tutto in presenza
- Con lo smart working le regole del “gioco” cambiano, e non sempre i manager riescono a gestire al meglio questo cambiamento

*Nello smart working, il leader assomiglia molto al **changemaker**.
Le sue modalità, infatti, stravolgono il tradizionale team management*

Smart leadership

Lo smart working implica un cambio di approccio, dal controllo alla responsabilizzazione, dall'impegno nella presenza a quello negli obiettivi, e di cambio di mentalità passando dalla leadership verticale alla smart leadership

La smart leadership è un nuovo approccio alla leadership che incorpora l'intelligenza emotiva e l'autocoscienza con capacità di leadership più tradizionali.

Si tratta di comprendere e riconoscere le esigenze di ciascun membro del team, costruire fiducia e creare un ambiente che incoraggi la collaborazione e la creatività.

I cosiddetti smart leader usano le loro conoscenze, esperienze e abilità per costruire relazioni e ispirare gli altri a raggiungere i loro obiettivi.

Parola d'ordine: fiducia

- Nello smart working il manager deve rinunciare ad alcuni fattori che erano prerogative del lavoro in presenza, come, ad esempio:
 - il contatto diretto e quotidiano con i collaboratori
 - il rispetto ossequioso degli orari di lavoro
 - il monitoraggio costante delle attività
 - la risoluzione immediata delle controversie
 - il controllo integrale e continuativo di ogni aspetto del team
- Rinunciare a questi aspetti comporta un profondo cambiamento culturale, non sempre immediato da accettare: le relazioni tra lavoratore e manager si baseranno su una **assoluta fiducia reciproca**

Quali nuove competenze per il leader?

- Affinché ci sia fiducia, il leader deve essere credibile. I metodi etici e la trasparenza sono due ingredienti fondamentali. Pietra fondante dello smart working e della smart leadership è, dunque, la **chiarezza**.
- La corretta gestione di obiettivi e risultati influisce direttamente sulla motivazione. I KPI da raggiungere devono essere certi e predeterminati, e quindi pianificati. *Dare autonomia non vuol dire abbandonare il lavoratore a se stesso*. Il leader deve **fornire attenzione e ascolto**, anche a distanza.
- **La comunicazione** è, forse, l'aspetto più delicato. Nella discontinuità il rischio di over/under communication è elevato: One-to-one, riunioni plenarie, meeting scadenzati di allineamento, tutte strategie possibili da scegliere coerentemente agli obiettivi.
- Per gestire la comunicazione on line durante riunioni o colloqui, è importante **essere sintetici e darsi delle priorità** in modo da utilizzare i collegamenti in modo adeguato, tenendo anche conto dei problemi che spesso possono verificarsi on line, e che danno adito a continui *“io ti sento...mi senti? non vi vedo... mi vedete?”*
- Non c'è errore più grande che organizzare una riunione inutile. Il **time management** è infatti cruciale per lo smart worker. Il leader deve direzionare bene le energie del team, evitando gli accavallamenti di mansioni e sbarazzandosi dei processi fallimentari.
- Questo comporta un **monitoraggio continuo** dell'organizzazione del lavoro, con raccolta dei feedback da parte dei diretti interessati e anche un po' di autoanalisi da parte del leader.

Quali nuove competenze per il leader?

- Si tratta come capi di gestire la **delega** in nome di un riconoscimento ai collaboratori di spazio discrezionale, autonomia e responsabilità che, tra l'altro, fanno crescere le persone, ne favoriscono la maturità aziendale e professionale e creano apprendimento individuale, reciproco e diffuso nell'organizzazione
- Diventa cruciale ampliare la **capacità negoziale** in virtù di obiettivi comuni su qualità di performance e di progetto e su risultati da raggiungere. Infatti, le aree e occasioni di conflitto nell'ambiente di lavoro, seppur virtuale, non mancano mai e strategie che aiutano a gestire in modo costruttivo le divergenze sono sempre più da conoscere e utilizzare in modo declinato e mirato

Si tratta di potenziare una forma di **leadership consapevole, responsabile, inclusiva e autorevole**, che sostiene da sé l'incertezza del contesto e dello scenario e che, evitando il "baby sitting", aiuta i collaboratori sostenere la novità e il peso di situazioni mutevoli e imprevedibili.

Valutazione Performance e Lavoro AGILE

Obiettivi Performance

- i. Danno attuazione alla strategia dell'ente
- ii. Possono essere:
 - organizzativi (assegnati alla struttura nel complesso e/o ad una sua articolazione più o meno grande)
 - di gruppo (riferiti a diversi soggetti, anche appartenenti a diverse articolazioni della struttura organizzativa)
 - individuali (assegnati ad un solo soggetto, in genere titolare di incarichi di responsabilità)
- iii. Incidono sulle diverse dimensioni di valutazione della performance
- iv. Costituiscono una delle dimensioni previste per la valutazione individuale dei dipendenti pubblici

Obiettivi Lavoro AGILE

- 1. Connessi ad attività **attribuite al lavoratore** negli atti organizzativi
- 2. Strumento di **controllo del lavoro**
- 3. Sono generalmente **individuali o di gruppo/team**
- 4. **Utilizzabili** anche per valutazione individuale o di unità organizzativa



Esempio di scheda di rilevazione Lavoro AGILE

Centro di costo	Obiettivo/Attività Strutturale	indicatori	Unità di Misura (UM)	UM	descrizione attività svolta
	OB23.1 Progetto Lavoro Agile	• Ricevimento e inserimento accordo decentrato nel sito - "smart working"	nr	Nr 10	Registrati accordi lavoro agile nel software, nei fascicoli personali e sul sito del ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
		• Atti di modifica del rapporto di lavoro: - aspettative - congedi - ex art 42 TU 151/2001 - autorizzazione L 104/92	nr nr nr nr	nr nr nr nr	
010 Personale	Attività Strutturale 23.03 Gestione Amministrativa del Personale	• Interventi di aggiornamento sui "Manuali operativi" o modulistica	SI/NO	SI/NO	
		• statistica su trasparenza:	nr	nr	
		• Formazione in tema selezione del personale e gestione del personale	nr ore	nr ore	
		• inserimento permessi art 32 e art 35, Legge 104, , inserimento interventi puntuali e richiesta rimborsi INAIL	nr	nr 1	inserito permesso art 41
		• Gestione scioperi: - raccolta dati e comunicazione dati sciopero nelle tempistiche richieste dal Governo - funzione pubblica.	SI/NO	SI/NO	
	Altro	• telefonate in entrata ed in uscita con dipendenti o utenti esterni	nr Ore	nr 20 min	5 chiamate in entrata - 4 chiamate in uscita
		• Gestione protocollo del settore	nr Ore	nr Ore 1	Smistamento e fascicolazione 20 PEC in Comune

Quali risultati dalle esperienze di SW?

Competenze

- aumento di competenze digitali e self leadership

Engagement

- maggior impegno soprattutto per chi ha scelto di lavorare smart e lo ha vissuto come un miglioramento
-

Cambiamento

- un salto verso la cultura del risultato
- L'occasione per aggiornare i documenti di programmazione integrandoli con quanto mancava
- ognuno misura i propri risultati – distacco dalla logica della prestazione legata a spazi-tempi

Ma attenzione ai rischi

Dal punto di vista psicologico e relazionale, la distanza digitale può creare problemi.

Le difficoltà associate al lavoro da remoto sono:

- sensazione di isolamento;
 - problemi di comunicazione e/o collaborazione;
 - distrazioni causate dall'ambiente casalingo;
-
- competenze tecnologiche non adeguate.

Dalle indagini emerge che...

Lavorando in modalità smart le persone si sono sentite più motivate, anche durante momenti critici della pandemia

Lo smart working ha contribuito a migliorare la capacità di organizzare il proprio lavoro e definire degli obiettivi condivisi con il proprio responsabile

- definizione e monitoraggio degli obiettivi
- self leadership

Non si è rilevato un conflitto lavoro – famiglia: si è riusciti a mantenere, quindi un buon equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro

Il lavoro agile nella P.A. ha dato un forte impulso all'innovazione organizzativa spostando l'attenzione da orario di lavoro e sede verso i risultati e rendendo evidente la necessità di digitalizzare i processi, razionalizzando e innovando il modo di lavorare.

Ha reso evidente la necessità di introdurre un sistema direzionale basato su autonomia, responsabilità e fiducia in contrapposizione a quello previgente basato invece su compito e controllo. Il lavoratore smart non è in sede, non può essere controllato a vista, diviene fondamentale assegnare obiettivi e permettere che in autonomia li raggiunga dandogli fiducia e consentendo lo sviluppo di una capacità di autorganizzazione che con il lavoro tradizionale in sede, non era ritenuta necessaria.

Il ruolo della leadership in questo processo di cambiamento sia centrale. Serve una nuova leadership, lontana dal vecchio concetto di capo, in grado di superare i vincoli strutturali e di organizzare il lavoro in modo flessibile, abbattendo le barriere organizzative e creando le condizioni affinché le persone possano contribuire/partecipare