



# Il lavoro agile prima, durante e dopo l'emergenza.

Promuovere, programmare, gestire e valutare nuovi modelli di lavoro

**Sauro Angeletti**

Direttore dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa  
lo sviluppo delle competenze e la comunicazione



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**Sauro Angeletti**

# DI COSA PARLIAMO



- La «forma» e le «forme» del lavoro agile
- I fattori abilitanti del lavoro agile
- Lavoro agile: una delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa





# Le forme del lavoro agile

Sperimentale, emergenziale,  
Modalità ordinaria

# LA PARABOLA DEL LAVORO AGILE



# FORME E FASI DEL LAVORO AGILE



- **1.** Il lavoro agile è stato introdotto a livello **sperimentale** a partire dal 2015
- **2.** Dal marzo 2020, con l'emergenza sanitaria, la sperimentazione è stata dichiarata chiusa; il lavoro agile è stato esteso al maggior numero possibile di dipendenti (misura sanitaria e di distanziamento sociale)
- **3.** Una volta cessata la fase emergenziale (al momento, fino al 30.04.2021), il lavoro agile sarà una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA



# LAVORO AGILE «SPERIMENTALE»



## La disciplina del lavoro agile nella PA

- **Accordo tra le parti** (a termine o a tempo indeterminato)
- Forme di **organizzazione per fasi, cicli e obiettivi**
- **Assenza di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro**
- **Possibile utilizzo di strumenti tecnologici** per svolgimento attività.
- Prestazione svolta in parte nei locali aziendali e in parte all'esterno (senza una postazione fissa) con il solo limite della **durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale**
- Diritti del lavoratore: tutela contro infortunio su lavoro, pari trattamento economico normativo, accesso ad incentivi

Fase 1

L. 124/2015

Direttiva 3/2017

L. 81/2017

- Nuove modalità **spazio-temporali** per svolgere lavoro
- Finalità: conciliare tempo di vita e lavoro dei dipendenti e tutelare le cure parentali
- Obiettivi annuali per attuare telelavoro: **almeno 10% dei dipendenti in tre anni**;
- Principio di non discriminazione: **no penalizzazioni** in riconoscimento di professionalità e progressioni di carriera
- Adeguare sistemi di monitoraggio e controllo con indicatori per la **verifica dell'impatto** del lavoro agile

Indicazioni operative per attivazione del lavoro agile:

- **Analisi del contesto interno** con mappatura di attività, processi, personale e fabbisogni
- Definizione di obiettivi, caratteristiche del progetto generale, **attività non eseguibili in lavoro agile**, verifica spazi, dotazione tecnologica e sicurezza dati
- Monitoraggio e valutazione dei risultati attraverso **SMVPI**
- **Azioni trasversali**: formazione, diffusione buone pratiche, convenzioni tra AA.PP.
- Ruolo della Direzione del Personale: cultura «**dal rispetto di un orario di lavoro al raggiungimento di un risultato**»

# I TRATTI DISTINTIVI DEL «VERO» LAVORO AGILE



## Legge n. 81 del 2017, art. 18 e successivi

- **Organizzazione e modalità di lavoro:** per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici
- **Obiettivo:** incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro
- **Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa:** in parte all'interno dell'azienda e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva



# I TRATTI DISTINTIVI DEL «VERO» LAVORO AGILE



- **Forma:** accordo scritto tra le parti (il **dirigente** e il **dipendente**), che definisce l'oggetto del lavoro agile e gli obiettivi da perseguire, la durata e le giornate di svolgimento del lavoro agile, le fasce di contattabilità e le modalità di verifica dei risultati
- **Trattamento economico e normativo:** non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni all'interno dell'azienda





# Accordo individuale di lavoro agile



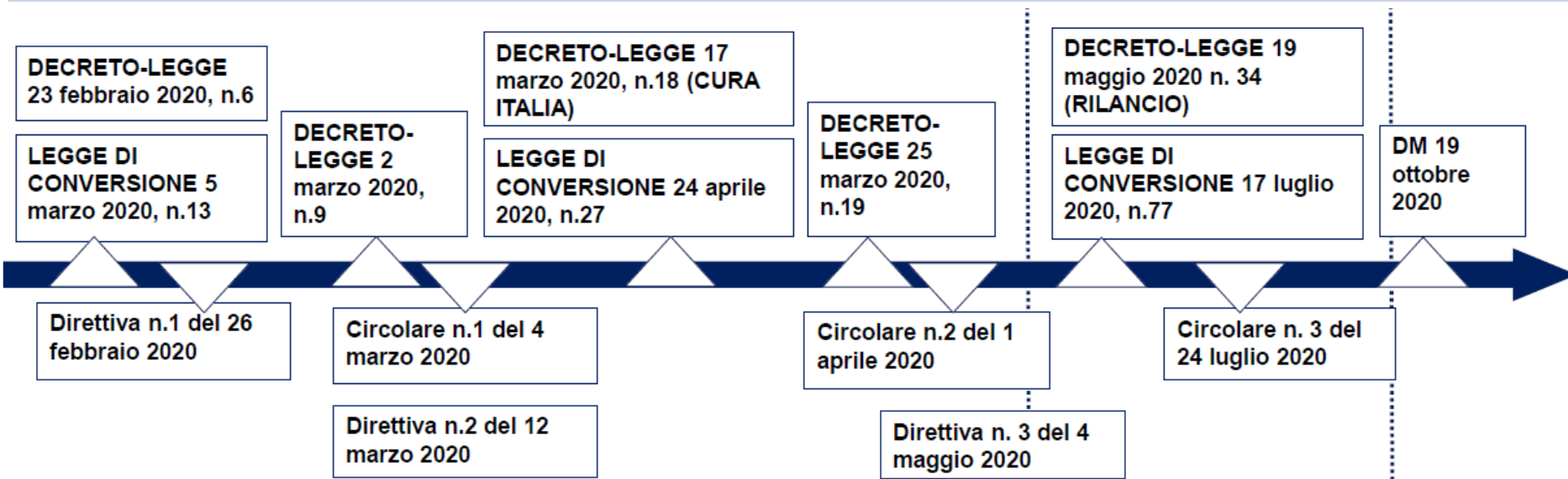
Atto bilaterale sottoscritto tra il dipendente e il dirigente, definisce contenuti e modalità di svolgimento del lavoro agile



# LAVORO AGILE «EMERGENZIALE»

Fase 2

## Norme in materia di lavoro agile e andamento della pandemia



### IN SINTESI

- Si supera il regime sperimentale: il lavoro agile diventa la **modalità di lavoro ordinaria**
- Viene meno consensualità e patto (**sospensione di accordi individuali**)
- **ICT da elemento accessorio diventa requisito necessario** ed è possibile utilizzare **strumenti informatici personali**
- Presenza in ufficio limitata ad **attività indifferibili** e che richiedono la necessaria presenza sul luogo di lavoro
- Definizione entro il 31 gennaio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (**POLA**)



# Una nuova «forma» di lavoro agile



- L'utilizzo del lavoro agile per contrastare l'emergenza sanitaria cambia finalità, contenuti e modalità di svolgimento del lavoro agile
  - ▶ **Durante il lock-down:** praticato da tutti i dipendenti, con l'eccezione di quelli dedicati ad attività indifferibili da svolgere in presenza
  - ▶ **Nelle fasi di riduzione dei contagi:** praticato da almeno il 50% dei dipendenti addetti ad attività che possono essere svolte da remoto
  - ▶ In ogni caso, praticato **senza la preventiva stipula dell'accordo individuale**
  - ▶ Praticato anche **utilizzando le dotazioni informatiche individuali dei dipendenti**



## La «forma» è sostanza



- Le condizioni emergenziali hanno impedito, di fatto, lo svolgimento del «vero lavoro agile»
  - ▶ Il lavoro agile emergenziale è stato attivato anche in assenza di requisiti minimi: competenze e capacità (digitali) dei dipendenti, assegnazione di obiettivi, adeguatezza dei sistemi informativi
  - ▶ Impossibilità dell'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro da remoto



La maggior parte dei dipendenti pubblici ha svolto, da remoto, lo stesso lavoro, con le stesse modalità del lavoro in presenza



# UNA STAGIONE DI GRANDI CAMBIAMENTI



- Nonostante le difficoltà e i limiti del lavoro agile in emergenza, la pratica del lavoro da remoto in maniera diffusa da parte di un numero elevato di dipendenti in tutte le PA ha rappresentato un importante fattore di accelerazione dell'innovazione
  - ▷ Ha modificato la cultura organizzativa e quella manageriale
  - ▷ Ha rafforzato le capacità dei dipendenti, a partire da quelle digitali
  - ▷ Ha reso possibile la realizzazione di investimenti informatici prima impensabili, in così poco tempo



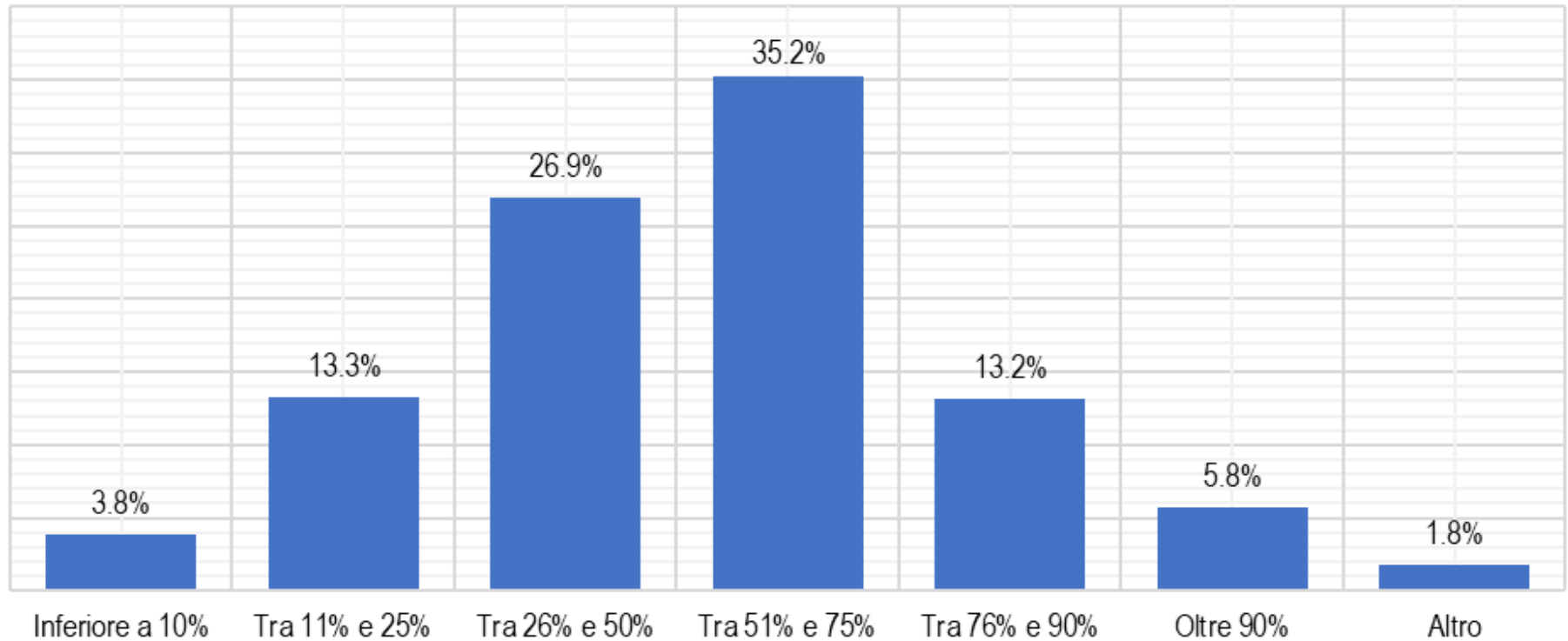
# LEZIONI DALL'EMERGENZA



- La situazione emergenziale ha reso evidente, tra le altre cose, che:
  - ▷ *Molte attività lavorative possono essere svolte al di fuori della sede lavorativa e in orari non necessariamente prestabiliti*
  - ▷ *Le tecnologie digitali e una diversa organizzazione del lavoro consentono di superare il concetto della presenza fisica e della «timbratura del cartellino»*



# Attività «delocalizzabili» nel giudizio delle PA



FONTE: Dipartimento della funzione pubblica, *Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche nel periodo gennaio-settembre 2020*





# FOCUS: Dipendenti delle PA in lavoro agile



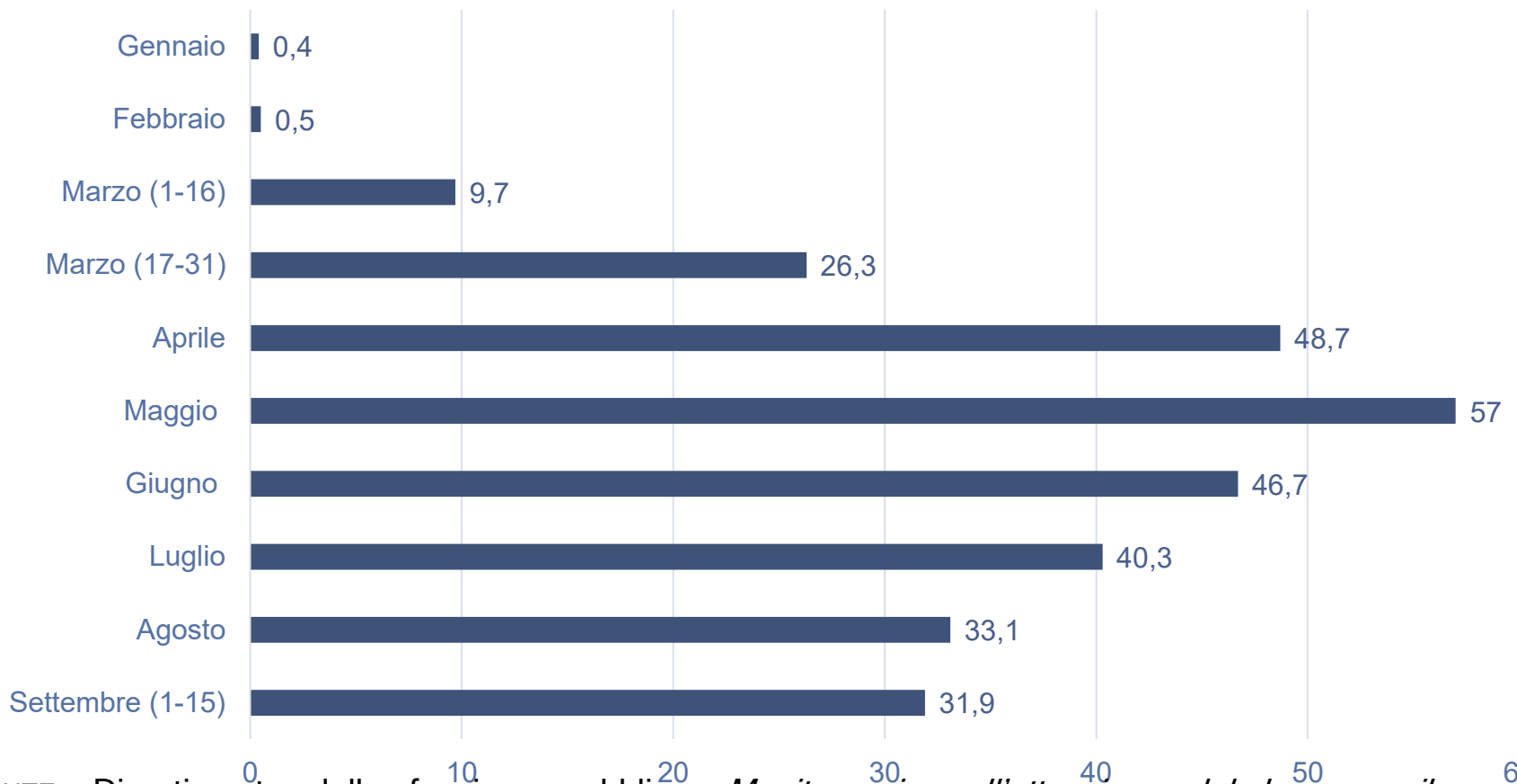
FONTE: Dipartimento della funzione pubblica, *Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche nel periodo gennaio-settembre 2020*







## FOCUS: Giornate di lavoro agile sul totale di quelle lavorate dai dipendenti delle PA



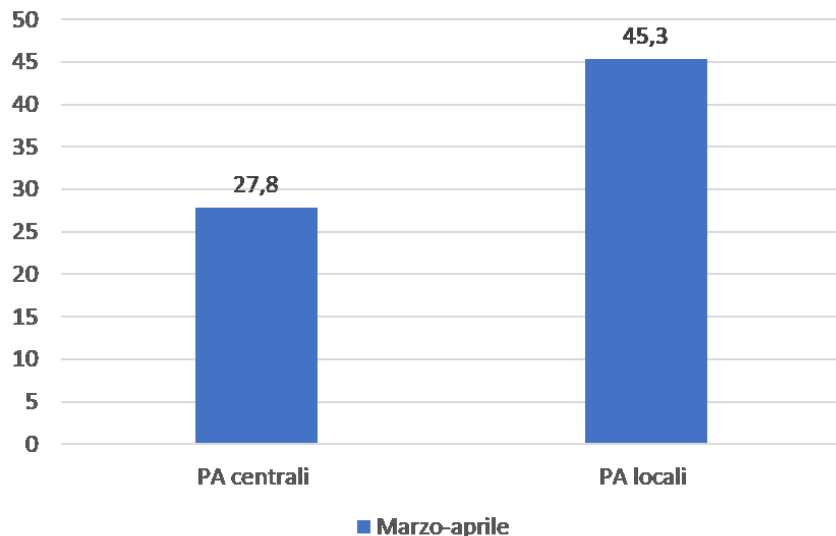
FONTE: Dipartimento della funzione pubblica, *Monitoraggio sull'attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche nel periodo gennaio-settembre 2020*



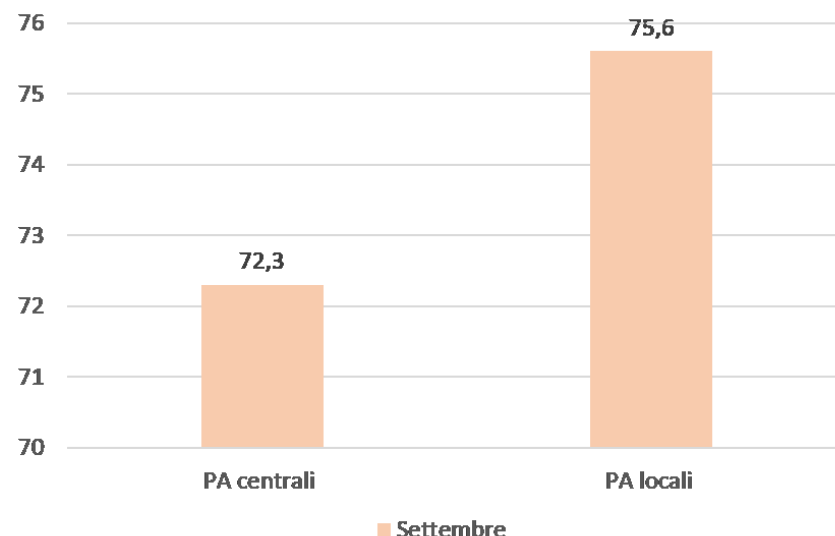


# FOCUS: Il controllo del lavoro agile durante la fase emergenziale

PA che hanno assegnato obiettivi ai dipendenti in lavoro agile, sia pure in forma semplificata (% sul totale)



Dipendenti in lavoro agile che lavorano sulla base di obiettivi precedentemente assegnati (% sul totale)

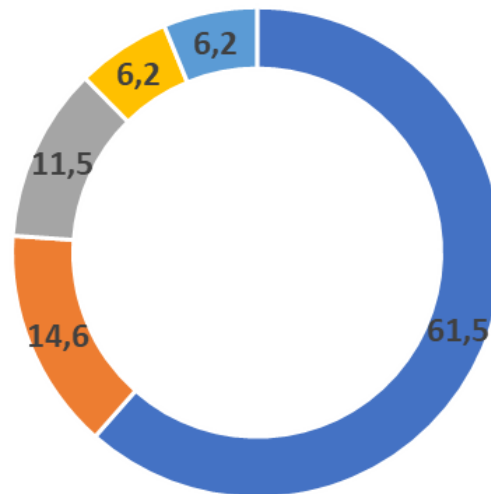


FONTE: Dipartimento della funzione pubblica, *Monitoraggio sullo stato di attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche*, gennaio-settembre 2020



## FOCUS: Il controllo del lavoro agile durante la fase emergenziale

Modalità di verifica degli obiettivi assegnati nelle PA centrali (% sul totale)



- Report periodici standardizzati
- Comunicazioni mail
- Confronto verbale (telefono, videochiamate)
- Schede di attività/timesheet
- Altro

FONTE: Dipartimento della funzione pubblica, *Monitoraggio sullo stato di attuazione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche*, gennaio-settembre 2020

# «NON E' TUTTO LAVORO AGILE QUELLO CHE LUCCICA»



- Il lavoro agile non riguarda solo il singolo dipendente
  - ▷ impatta sulla quantità e sulla qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese
  - ▷ presuppone modalità innovative di erogazione dei servizi e di interlocuzione con l'utenza
- Anche durante l'emergenza, il lavoro agile va «compatibilizzato» con l'attività amministrativa
  - ▷ al fine di **assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti**, le PA adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese



# IL DIBATTITO SULLA MISURAZIONE (E SULLA PRODUTTIVITA')



- Il tema della misurazione è (già) al centro di un dibattito che vede contrapposti:
  - ▷ da un lato, chi sostiene che il lavoro agile abbia assicurato la continuità dell'azione amministrativa (nella fase emergenziale)
  - ▷ dall'altro, chi ritiene che il lavoro agile è stato, almeno in parte, improduttivo, e che abbia ridotto la quantità (e la qualità) dei servizi erogati a cittadini e imprese



# Un futuro in salita?



- *Il favor del legislatore nei confronti del lavoro agile e la fissazione di percentuali durante l'emergenza e a regime (almeno il 60% dei dipendenti preposti ad attività delocalizzabili) lascia trasparire una visione ideologica del lavoro agile, considerato produttivo come quello in ufficio e ontologicamente idoneo a garantire la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese*

A. MARTONE (A CURA DI), *Il lavoro da remoto*, La Tribuna, Piacenza, 2020



## Un futuro in salita? (segue)



- *In assenza di una organica riforma che affronti il tema dell'organizzazione e dei modelli di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, il lavoro agile rischia di finire nella «trappola della produttività»*

A. MARTONE (A CURA DI), *Il lavoro da remoto*, cit.



## Un futuro in salita? (segue)



- *Il lavoro da remoto potrebbe dare risultati particolarmente interessanti nelle PA: nel progettare il ritorno alla normalità sarà necessario valutare come il lavoro agile incide sulla produttività individuale*
- *Sarà interessante osservare se la necessità di remotizzare il lavoro spingerà i manager pubblici a ridisegnare il lavoro per delle prevedere mansioni la cui produttività sia chiaramente misurabile. Oppure se lo smart work sarà un'occasione perduta in cui la produttività del lavoro pubblico farà solo passi indietro*

M. LEONARDI, Il valore strategico del lavoro da remoto nel pubblico impiego, in A. MARTONE (A CURA DI), *Il lavoro da remoto*, cit.





# QUALE LAVORO AGILE DOPO L'EMERGENZA?



- Dopo l'esperienza emergenziale, non è scontato che le persone colgano la valenza del **lavoro agile** quale «**mezzo per migliorare l'efficienza del lavoro e i risultati della performance**»
- Occorre evitare di innestare il lavoro agile sulle consuetudini organizzative tradizionali. La sua «messa a regime» deve essere basata su:
  - ▷ *Allineamento sul significato del lavoro agile*
  - ▷ *Sviluppo delle competenze individuali*
  - ▷ *Nuovo ruolo di leadership dei capi*



## LAVORO AGILE «A REGIME» (art. 263 del d.l. n. 34 del 2020)

Fase 3

- Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le PA redigono il **Piano organizzativo del lavoro agile** (POLA), quale sezione del Piano della performance, in modo che almeno il 60% dei dipendenti che svolgono attività delocalizzabili possa avvalersi del lavoro da remoto
- IL POLA definisce **le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica dei risultati conseguiti**
  - ▷ In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30% dei dipendenti, ove lo richiedano

# IL LAVORO AGILE «EFFICACE» E «DI SUCCESSO»



Parte dalla **programmazione**  
(e non dall'improvvisazione)



Dipende dalla **capacità dell'amministrazione**  
**di programmare, misurare e valutare:**

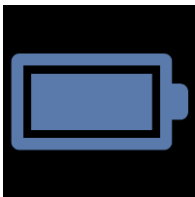
- ▶ le condizioni abilitanti (strumenti organizzativi, tecnologici, formazione e sviluppo delle competenze, etc.)
- ▶ le modalità tecniche e operative necessarie per la sua attuazione
- ▶ i risultati conseguiti (performance individuale e organizzativa) e gli impatti del lavoro agile



# IL «CAMBIO DI PARADIGMA»



Nella fase emergenziale, la necessità di praticare il lavoro da remoto ha prodotto alcuni significativi cambiamenti



Dopo l'emergenza, le PA dovranno creare le condizioni di cambiamento affinché il lavoro agile dispieghi appieno le sue potenzialità

- ▷ cambiare l'organizzazione e i modelli di lavoro in modo da creare un «ambiente favorevole» al lavoro agile

# LA COLLOCAZIONE DEL POLA NEL PIANO DELLA PERFORMANCE



- La collocazione del POLA all'interno del Piano della performance evidenzia, tra le altre cose, che:
  - ▷ **l'implementazione del lavoro agile** deve costituire, per ciascuna amministrazione, un **obiettivo di performance**
  - ▷ **il lavoro agile** concorre al miglioramento della performance individuale e di quella organizzativa, e quindi al miglioramento dei servizi erogati
  - ▷ **i dirigenti sono valutati** in relazione ai risultati colti relativamente alla introduzione e alla gestione del lavoro agile, ma anche a quelli realizzati attraverso il lavoro agile





# Il lavoro agile quale leva di cambiamento

Fattori abilitanti  
e nuove modalità

# UN DECALOGO PER IL LAVORO AGILE «NEW WAY OF WORKING»



## Il lavoro agile come politica dell'amministrazione



1

Commitment

- ❑ Il **commitment dei vertici dell'amministrazione** è fondamentale per la promozione di un nuovo modello di lavoro pubblico (se non viene redatto il POLA, i dipendenti che accedono al lavoro agile sono almeno il 30%)
- ❑ Il **ruolo della dirigenza** è decisivo per la promozione e la corretta implementazione del lavoro agile



2

Priorità

- ❑ **Fissare le priorità del lavoro agile**, tra obiettivi di conciliazione e incremento della performance (individuale e organizzativa), retention dei dipendenti e attrattività, innovazione organizzativa e culturale

(\*) Il Decalogo è tratto, con adattamenti, da Il Sole 24 Ore



# UN DECALOGO PER IL LAVORO AGILE «NEW WAY OF WORKING» (segue)



## Disegnare i contenuti del lavoro (agile)



**3**

Accordo  
individuale

- Atto negoziale tra dirigente e dipendente, **fissa i contenuti del lavoro agile** (obiettivi, indicatori, target)
- L'accordo individuale non è uno strumento burocratico, ma uno **strumento di trasparenza e garanzia**



**4**

Obiettivi

- La **prestazione lavorativa è centrata sugli obiettivi** e sul tempo di esecuzione delle attività
- Trade off tra il lavoro in ufficio** (basato sul tempo) e quello agile: problemi di misurazione



**5**

Organizzazione  
del lavoro

- Il lavoro agile va gestito prima, durante e dopo la sua esecuzione
- NO all'overworking, attenzione al **diritto alla disconnessione**





# UN DECALOGO PER IL LAVORO AGILE «NEW WAY OF WORKING» (segue)



## Il lavoro agile come opportunità



6

Alternanza

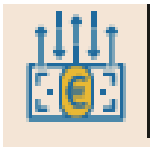
- L'**alternanza tra il lavoro in sede e da remoto** come condizione di benessere personale e di miglioramento della prestazione individuale



7

Agili,  
non isolati

- Tecnologie e strumenti a supporto delle attività relazionali**
- Rafforzare le relazioni e le interazioni tra colleghi
- Capacità dei dirigenti di gestire e coinvolgere gruppi misti**, in parte (o alternativamente) in presenza e in parte a distanza



8

NO  
discriminazioni

- Parità di trattamento** (economico, di formazione, di opportunità di crescita professionale, etc.) tra i dipendenti che lavorano in ufficio e quelli che lavorano da remoto



# UN DECALOGO PER IL LAVORO AGILE «NEW WAY OF WORKING» (segue)



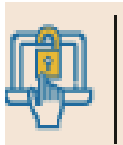
## Il ruolo della tecnologia... e delle competenze digitali



9

Uso  
delle tecnologie

- E' necessario **sfruttare al massimo la tecnologia** per lavorare sempre più efficientemente (utilizzo *cloud* e *smart spaces*)
- Ripartire dallo **sviluppo delle competenze digitali** dei dipendenti



10

Attenzione  
ai dati personali

- Innalzare livello di **attenzione** nelle policy sul **trattamento dei dati** e delle informazioni (personali e di ufficio): evitare che l'attenzione ai dati diventi l'alibi per non autorizzare il lavoro agile



# Cosa serve per cambiare?



Una **cultura manageriale** e modelli organizzativi fondati sulla **programmazione** e sul perseguimento degli **obiettivi** e quindi sulla **misurazione** dei **risultati**, piuttosto che sul numero di ore lavorate



- ▶ *La cultura organizzativa è adeguata?*
- ▶ *Lo stile manageriale dei dirigenti è idoneo?*
- ▶ *Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo è operativo?*



## Cosa serve per cambiare? (segue)



Una maggiore autonomia e capacità decisionale unite a **flessibilità** riconosciuta ai dipendenti, in modo che questi sviluppino una responsabilità di risultato piuttosto che per la mera prestazione

Relazioni professionali fondate sulla **fiducia** e sulla gestione intelligente del lavoro, in modo da favorire uno spirito di maggiore collaborazione e proattività



- ▶ *Le capacità di dirigenti e dipendenti «sono all'altezza»?*
- ▶ *L'organizzazione investe su questi temi con adeguati interventi formativi?*
- ▶ *I modelli di direzione e controllo sono coerenti?*



# Le competenze e le capacità individuali



- 1 Competenze di «smart leadership» dei dirigenti
- 2 Capacità dei dirigenti di attuare modelli di direzione «per obiettivi»
- 3 Capacità dei dirigenti di promuovere il lavoro agile
- 4 Autonomia e capacità organizzativa, affidabilità, propensione all'assunzione di responsabilità dei dipendenti
- 5 Conoscenze e competenze digitali dei dipendenti

## Cosa serve per cambiare? (segue)



Progettare e realizzare un **rinnovato sistema di misurazione e valutazione della performance**

Rafforzare i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati



- ▷ *I dirigenti e i dipendenti sono (già) valutati in relazione ai risultati?*
- ▷ *È possibile adeguare le metodologie di misurazione e valutazione delle performance al lavoro agile senza introdurre di discriminazione?*

# LA COMPLESSITA' DELLA MISURAZIONE



- **Difficoltà di «isolare» la prestazione**
  - ▷ Le attività svolte da remoto non si traducono in «prodotti di giornata»
- **Necessità di implementare indicatori ad hoc**
  - ▷ ...sempre che la prestazione non si svolga usando sistemi informativi.  
**Attenzione alla burocrazia del lavoro agile!**
- **Conciliazione dei sistemi di misurazione «in lavoro agile» e «in ufficio»**
  - ▷ Schizofrenia del sistema di misurazione, in parte basato sul risultato, in parte basato sul tempo





# Il lavoro agile del futuro. Il futuro del lavoro agile



# IL LAVORO AGILE DEL FUTURO



- Normazione del lavoro agile e scelte delle singole organizzazioni (policy aziendali)
  - ▷ Strumento di conciliazione o di produttività?
- Caratteristiche del lavoro agile:
  - ▷ Accesso volontario o strumento datoriale?
- Diffusione del lavoro agile
  - ▷ Platea di dipendenti e numero medio di giornate
- Affermazione del «modello» del lavoro agile
  - ▷ Stessi principi e regole per il lavoro in presenza

