

POTESI CCNL FUNZIONI LOCALI 2019-2021:
ANALISI E SPUNTI DI RIFLESSIONE

VENERDÌ
14 OTTOBRE 2022
ORE 9.00 - 17.00

Palazzo Reale
Sala Conferenze
Piazza del Duomo, 14
Milano



Comune di
Milano

1

Lavoro intelligente (agile) prospettive organizzative ed adempimenti.
Milano, 14 Ottobre 2022.



Pasquale Monea
Segretario Generale Città Metropolitana di Firenze

2



Ottobre 2019: 570.000 smart worker in Italia
(Osservatorio del Politecnico di Milano)

3

a questo dato hanno contribuito
in misura assai limitata
le Amministrazioni pubbliche,
nonostante le previsioni in
materia contenute nella riforma
Madia del 2015...

4

... fino a che nel 2020 tutte le Amministrazioni hanno dovuto mettere in **lavoro agile** una quota rilevante del personale in virtù dei decreti emanati per l'emergenza da Covid-19 (cfr. art. 87 d.l. 18/2020)

5

per un *paradosso tipicamente italiano*, quando le Amministrazioni pubbliche si trovano in **emergenza** cominciano a inventare strumenti nuovi in modo da *recuperare il terreno perduto*

6

IL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è definito dalla legge 81/2017 quale *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro” (art. 18).*

Nel lavoro agile l'orario è dunque **indefinito** e l'ambiente *“diffuso”* (non necessariamente da casa!), mentre il telelavoro individua un orario e una postazione remota fissa per la prestazione.

7

IL LAVORO AGILE

A ben vedere, in questo modo è possibile **contemperare** due esigenze non facilmente conciliabili tra loro:

- migliorare i tempi della vita del lavoratore;
- migliorare i risultati per l'azienda.

8

VANTAGGI POTENZIALI

- per la comunità: riduzione dei costi sociali e ambientali (*smog*);
- per i singoli lavoratori: conciliazione dei tempi della vita e del lavoro;
- per le aziende: risparmio di costi su postazioni lavorative ed energia, modalità di lavoro più rapide ed efficaci, maggiore efficienza del lavoratore meno stressato e più motivato.

9

PREGIUDIZIO NEGATIVO

Va sottolineata *tuttavia* la diffusa convinzione che la produttività sia correlata essenzialmente alla **sorveglianza del lavoratore** e, quindi, alle ore trascorse sul luogo di lavoro.

In sostanza, molti pensano che la mancanza di controllo visivo da parte del datore di lavoro possa impattare negativamente sulla performance del dipendente.

10

per superare i pregiudizi di segno opposto
dobbiamo rifarci agli esiti delle prime
sperimentazioni in ambito pubblico e privato

11

Si possono misurare vantaggi
dello smart working?

*Risultati del progetto Smart&Value in
collaborazione con Università di
Bologna, vedi magazineunibo.it*

12

Norme attuali

*Legge 81/2017, art. 18, comma 1;
DM 8 ottobre 2021,
Linee Guida per la P.A. del 30 novembre
2021,
CONTRATTAZIONE COLLETTIVA.*

13

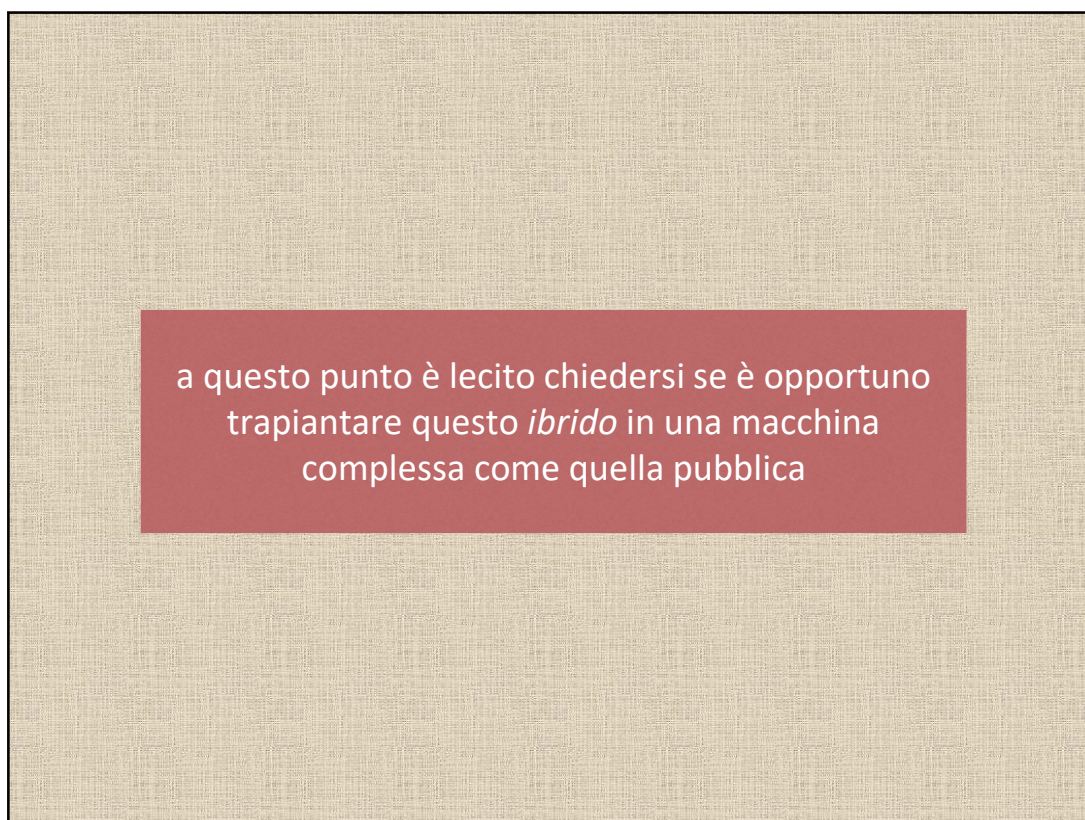
Con il lavoro agile si può realizzare **uno scambio proficuo per tutti**: al dipendente viene concessa un'ampia flessibilità a fronte di risultati tendenzialmente migliori per l'azienda.

Si resta nello schema del lavoro subordinato e purtuttavia il dipendente firma con l'azienda una specie di "Patto", impegnandosi per un determinato periodo a **lavorare per obiettivi** e ottimizzare i risultati conseguibili a fronte di una maggiore libertà.

14



15



16

CRITICITA' POSSIBILI

Secondo i manager che hanno sperimentato il nuovo istituto, la gestione degli smart worker presenta le seguenti *criticità*:

- nel gestire le urgenze (per il 34% degli intervistati),
- nell'utilizzare le tecnologie (32%),
- nel pianificare le attività (26%).

(Osservatorio del Politecnico di Milano)

17

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE

Innovazione culturale
Innovazione tecnologica
Innovazione organizzativa

18

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE/1

INNOVAZIONE CULTURALE

- Tutte le componenti, tecniche e politiche, dell'organizzazione devono anzitutto metabolizzare il senso del cambiamento;
- L'ente locale deve *riprogettare* gli spazi di lavoro (*desk sharing; cross roads...*) in base ai contingenti minimi da mantenere in sede, individuando i profili compatibili e i criteri selettivi per soddisfare la domanda di flessibilità senza indebolire la propria struttura;

19

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE/2

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

- per facilitare il lavoro agile occorre investire nelle nuove tecnologie (*banda ultra larga; digitalizzazione dei servizi; scrivania virtuale; riunioni virtuali; formazione sulle competenze digitali*);

20

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE/3

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

- Per favorire gli obiettivi di miglioramento,
è necessario investire sul piano organizzativo affinando gli strumenti di programmazione e controllo;
- Il dirigente deve condividere con il gruppo gli obiettivi e gli esiti del monitoraggio periodico, *in maniera tale da rendere tutto sommato irrilevante la modalità di svolgimento della prestazione, in presenza o a distanza.*

21

Il P.O.L.A./PIAO

- a) mappatura dei processi aziendali;
- b) misure organizzative che facilitino la prestazione, in modalità smart, dell'attività lavorativa;**
- c) requisiti tecnologici, percorsi formativi e strumenti di monitoraggio per la rilevazione e verifica dei risultati.**

Si tratta di uscire dalla logica dell'adempimento formale, cogliendo l'incredibile opportunità offerta per progettare e avviare una trasformazione organizzativa, tecnologica e culturale.

22

La Misurazione della performance del dipendente

La misurazione della performance individuale del dipendente è rilevante in tutte le diverse fasi del lavoro agile, dalla manifestazione di interesse alla verifica in itinere delle attività svolte da remoto, alla valutazione finale dei risultati.

23

SIMILMENTE AL LAVORO IN PRESENZA

Indicatori di processo (finalizzati a misurare le prestazioni attività continuative e routinarie, numero documenti processati, numero richieste gestite, tempo per rispondere bando di gara, numero fatture gestite);

Indicatori di avanzamento attività e progetti (qualità lavoro svolto, rispetto scadenze etc.);

Indicatori di relazione ed interazione (qualità rapporto con colleghi e dirigente).

24

TEMA MISURAZIONE LAVORO AGILE, RILEVA SOPRATTUTTO IN SEDE DI VERIFICA.

La specificità ed il carattere di novità del lavoro agile rendono necessaria l'integrazione dei modelli di misurazione e valutazione della performance individuale con focus specifici su aspetti prestazionali e comportamentali connessi all'erogazione della prestazione da remoto.

25

La misurazione della performance del dirigente.

26

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE RISPETTO AL LAVORO AGILE (manager da remoto)

Rileva in tutte le fasi del ciclo di gestione:

- *Promozione e introduzione del lavoro agile nella propria struttura (valutazione ex ante);*
- *Gestione operativa dei dipendenti che prestano la loro attività da remoto (valutazione in itinere);*
- *Capitalizzazione dei risultati del lavoro agile in un più generale processo di cambiamento;*
- *Gestione ed organizzazione attività;*
- *Politiche di gestione delle risorse umane allo sviluppo professionale dei singoli.*

27

**Lavoro agile dopo il DPCM 23
settembre 2021, il DM 8 ottobre
2021 ed il D.lgs. 105/2022**

28

**Il DPCM del 23 settembre 2021 Il D.M. del Ministro della P.A.
8 ottobre 2021, linee guida del 30 novembre 2021 e d.lgs
105/2022.**

- *Sono cambiate le situazioni dei lavoratori che garantiscono un diritto di precedenza nell'accesso al lavoro agile, ventaglio più ampio: criteri di priorità che sostituiscono i precedenti;*
- *Bilanciamento giornate lavorate in presenza con quelle a distanza: conciliazione vita lavoro e aumento competitività;*
- *Prevalenza giornate in presenza.*
- *Le comunicazioni dei contratti individuali.*

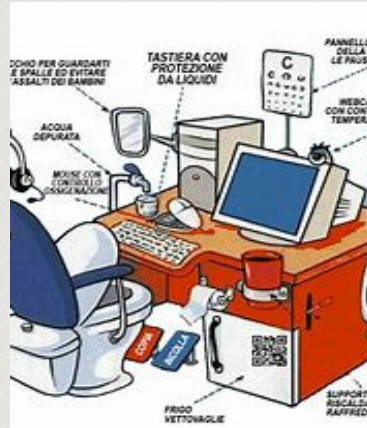
29

Lavoro agile dopo il CCNL Funzioni Locali

30

Lavoro agile dopo il CCNL Funzioni Locali

- *Art. 63: definizione e principi generali;*
- *Art. 64: Accesso al lavoro agile: natura consensuale e volontaria;*
- **Confronto.**



31

Accordo individuale

Per **iscritto** anche in forma digitale;
Elementi essenziali: durata, modalità, modalità recesso; fasce disconnessione; tempi riposo; potere direttivo; impegno lavoratore rispetto informativa sulla sicurezza ricevuta dalla P.A.

www.lmainsate.org **Il Blog per i Dipendenti degli Studi Professionali**

DIRITTI per il Lavoro Agile

ACCORDO
 stipula di accordo scritto con il lavoratore

DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE
 individuazione dei tempi di riposo

COMPENSO
 parità di trattamento rispetto alle lavoratrici e ai lavoratori in presenza: premi, incentivi, benefit devono essere riconosciuti anche ai lavoratori "agili"

DIRITTO ALLA FORMAZIONE
 Attività formative ad hoc e a supporto del lavoro agile

STRUMENTI DI LAVORO INFORMATICI
 gli strumenti tecnologici devono essere messi a disposizione del datore di lavoro
 e nel caso il lavoratore ricorra a strumentazione propria riconoscimento di un'indennità una tantum e/o periodica forfettaria per i costi di connessione e l'acquisto di dispositivi necessari

SALUTE - SICUREZZA
 individuazione dei rischi generali connessi al tipo di lavoro

#CONTRATTIAMO IL CAMBIAMENTO

32

Art. 66: Articolazione
della prestazione e diritto
alla disconnessione

***Fascia contattabilità;
Fascia di inoperabilità.***



33

Art. 67

Formazione e lavoro agile

***Specifiche iniziative formative;
Obiettivo: formare uso
piattaforme di comunicazione
e strumenti per lavoro agile.***



34

Lavoro agile e risparmio energetico

- Fino al 31 dicembre 2022, grazie all'ennesima proroga, un'azienda privata può ancora adottare lo smart working come misura di risparmio energetico avvalendosi della qualificazione "emergenziale" dello strumento. In altre parole, il privato può ancora disporre i propri dipendenti in via unilaterale, senza necessità dell'accordo individuale.
- Nel pubblico, questo non è possibile. Da quasi un anno, infatti, si è predicata un'applicazione "intelligente" dello smart working, ma i vincoli imposti nel pubblico oggettivamente partecipano poco all'intelligenza evocata: infatti, l'accordo individuale è necessario.

35

Lavoro agile e risparmio energetico, segue.

Per le amministrazioni pubbliche alternativa: il "lavoro da remoto", attualmente regolato contrattualmente nel comparto Funzioni Centrali, e per gli altri dalle Linee Guida del 30 novembre 2021, in attesa di disciplina nella contrattazione nazionale collettiva.

Si tratta di una modalità dello svolgimento del lavoro prestato "con vincolo di tempo e nel rispetto dei conseguenti obblighi di presenza derivanti dalle disposizioni in materia di orario di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa che comporti la effettuazione della prestazione in luogo idoneo e diverso dalla sede dell'ufficio al quale il dipendente è assegnato".

Oppure, e questo è l'elemento interessante, si possono scegliere "altre forme di lavoro a distanza, come il **coworking o il lavoro decentrato da centri satellite**".

36



Non c'è ragione di preoccuparsi.
Il nostro iceberg è robusto e
solido, e perfettamente in grado
di sopportare queste variazioni!

J. Kotter e H. Rathgerbeg