ANCI LOMBARDIA - UNIVERSITÀ MILANO - BICOCCA

Il lavoro a distanza nei Comuni lombardi

Diffusione, modelli e prospettive del lavoro agile e da remoto negli enti locali

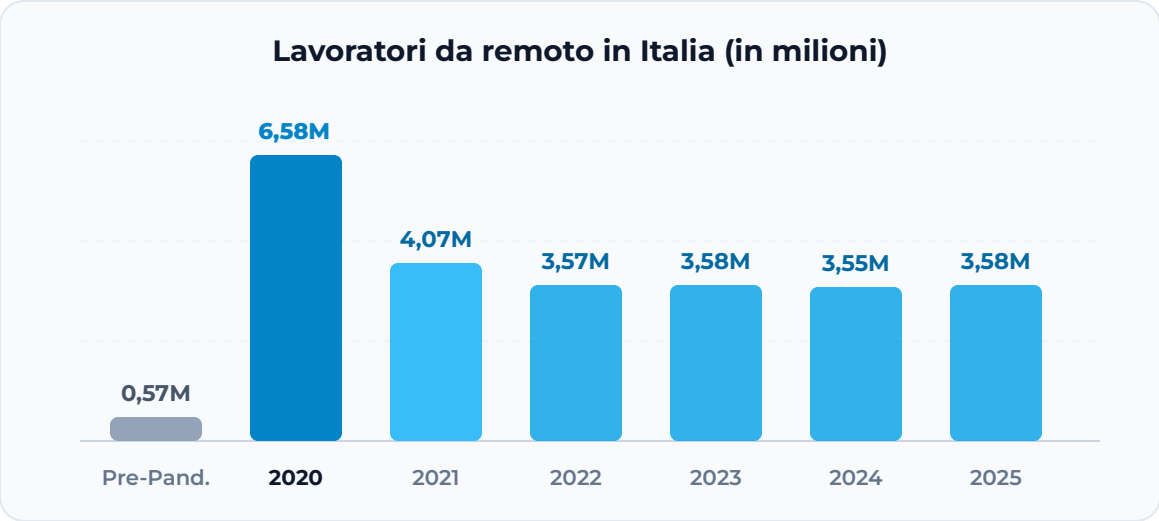
Paolo Rossi, Valentina Pacetti, Dario Pizzul, Anne-Iris Romens
Università degli Studi di Milano - Bicocca · Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

IL CONTESTO

Perché studiare il lavoro a distanza nei Comuni



Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

Nella PA Locale

- **sperimentazioni pre-Covid**
- **86% degli enti della PA durante il *lockdown***
  (Dipartimento della Funzione Pubblica)

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

IL CONTESTO

Perché studiare il lavoro a distanza nei Comuni

Lo studio del lavoro a distanza nei Comuni, nella fase di stabilizzazione post-emergenziale, offre l'opportunità per analizzare tre processi di innovazione organizzativa su scala locale:

01

la riconfigurazione dell'ambiente e delle pratiche di lavoro, superando la logica "cartellino-centrica", per venire incontro a esigenze individuali e familiari dei dipendenti in modo più flessibile

02

la sperimentazione di nuove forme di coordinamento del lavoro, attraverso l'introduzione di logiche di controllo degli obiettivi

03

il superamento dell'inerzia e della resistenza al cambiamento che spesso attanagliano le organizzazioni di matrice burocratica

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

INTRODUZIONE

La ricerca

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

OBIETTIVI

Gli obiettivi della ricerca

1. L'utilizzo nei Comuni

Tratteggiare un quadro del lavoro a distanza nei comuni lombardi, esaminandone:

- **Diffusione: quanti Comuni e dove**
- **Caratteristiche: quali Comuni lo adottano più intensamente e quali no**
- **Settori: nei quali è maggiormente utilizzabile (per cosa)**
- **Intensità: frequenza e quantità (quanto)**

2. Potenzialità e vincoli

Valutare potenzialità e vincoli del lavoro a distanza negli enti locali:

- **Quali sono i principali vantaggi del lavoro a distanza?**
- **Quali vincoli ne limitano l'espansione?**
- **In che modo può sostenere la digitalizzazione dei processi di lavoro?**

3. Sfide e prospettive

Riconoscere le sfide ancora aperte e le prospettive di sviluppo per il futuro:

- **È opportuno investire per favorire la diffusione del lavoro a distanza?**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

METODOLOGIA

Metodi e tecniche di ricerca

STRUMENTI

Tre fonti di dati:

- **analisi di 62 PIAO;**
- **questionario**, con 137 risposte;
- **14 interviste** a funzionari, dirigenti, sindaci, assessori e consiglieri comunali.

OBIETTIVI

Le tre fonti permettono di confrontare:

- ciò che i Comuni **prevedono formalmente;**
- ciò che **dichiarano;**
- ciò che **effettivamente raccontano** gli attori coinvolti.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

RISULTATI DI RICERCA

I risultati

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

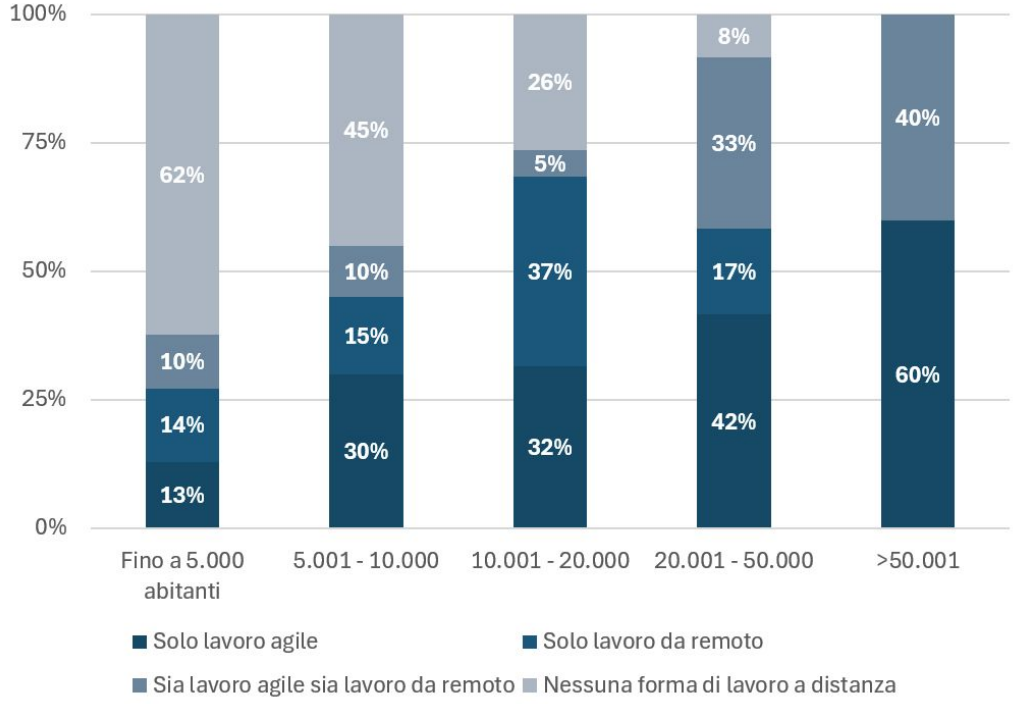
RISULTATI DI RICERCA

La diffusione del lavoro a distanza

Nei PIAO è sempre prevista una sezione dedicata al lavoro agile (sezione 3.2, “Organizzazione del lavoro agile”). Tuttavia, la presenza della sezione non equivale all’attivazione effettiva del lavoro a distanza.

I dati del questionario mostrano come i Comuni più piccoli sono quelli in cui il lavoro a distanza è meno presente. L’adozione cresce con l’aumentare delle dimensioni del Comune e riguarda soprattutto il lavoro agile.

Diffusione del lavoro a distanza per classe di popolazione del Comune



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

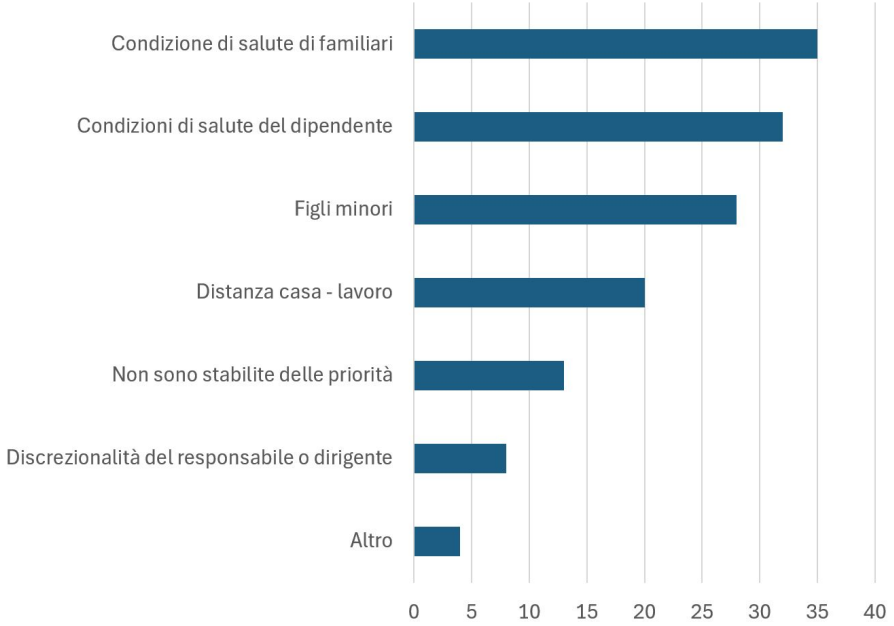
RISULTATI DI RICERCA

Criteri di priorità nell'accesso al lavoro a distanza: "remotizzabilità", profili e mansioni

Quanto ai criteri di priorità per l'accesso, nei PIAO si ritrovano cinque categorie principali:

1. **disabilità e fragilità delle condizioni di salute** (presente in 32 PIAO);
2. **esigenze di cura familiare, genitorialità (fino ai 14 anni) stato di gravidanza** (presente in 26 PIAO);
3. **motivi logistici**, quali la distanza tra luogo di lavoro e abitazione, difficoltà nel pendolarismo, costi e sostenibilità dei trasporti (presente in 17 PIAO);
4. **situazioni personali o familiari gravi e urgenti** (presente in 14 PIAO);
5. **studio e formazione** (presente in 4 PIAO).

Criteri di priorità definiti dall'amministrazione per accettare le richieste di LAD.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

RISULTATI DI RICERCA

Criteri di priorità nell'accesso al lavoro a distanza: "remotizzabilità", profili e mansioni

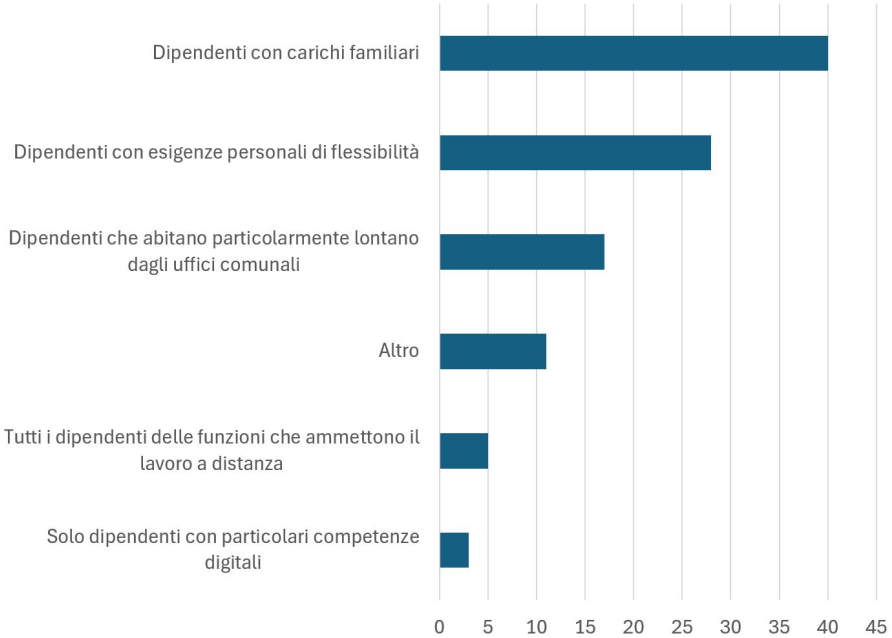
Dalle interviste con i Comuni medi o piccoli, prevale l'idea che molti servizi debbano essere erogati in presenza e che solo pochissimi siano remotizzabili. Sembra essere questa la ragione che consente prevalentemente ai comuni grandi di utilizzare il LAD:

> *"Se io ho servizi che non hanno sportelli al pubblico, se non in modo molto saltuario, posso chiedere fino a 2 giornate di lavoro agile o da remoto alla settimana, su 5. Se invece ho servizi di sportello al pubblico posso chiedere un giorno alla settimana su 5."*
> **(Risorse umane, comune grande, MI)**

Anche il tragitto casa-lavoro sembra ricoprire un ruolo limitato per alcuni dei comuni più piccoli:

> *"[Abitiamo] tutti nei dintorni, un comune, due comuni più là, non di più, e quindi [c'è] una preferenza forte a venire in ufficio."*
> **(Sindaco, comune piccolo, LC)**

Dipendenti maggiormente interessati al LAD



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

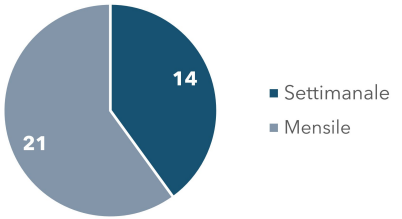
LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

RISULTATI DI RICERCA

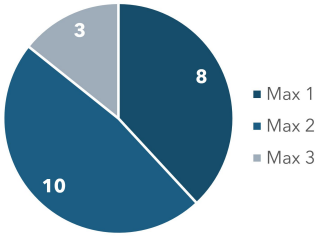
Intensità e regolazione del lavoro a distanza

Nei PIAO le forme di lavoro a distanza sono richiamate in modo eterogeneo e a volte confuso (lavoro agile, smart working, telelavoro...)

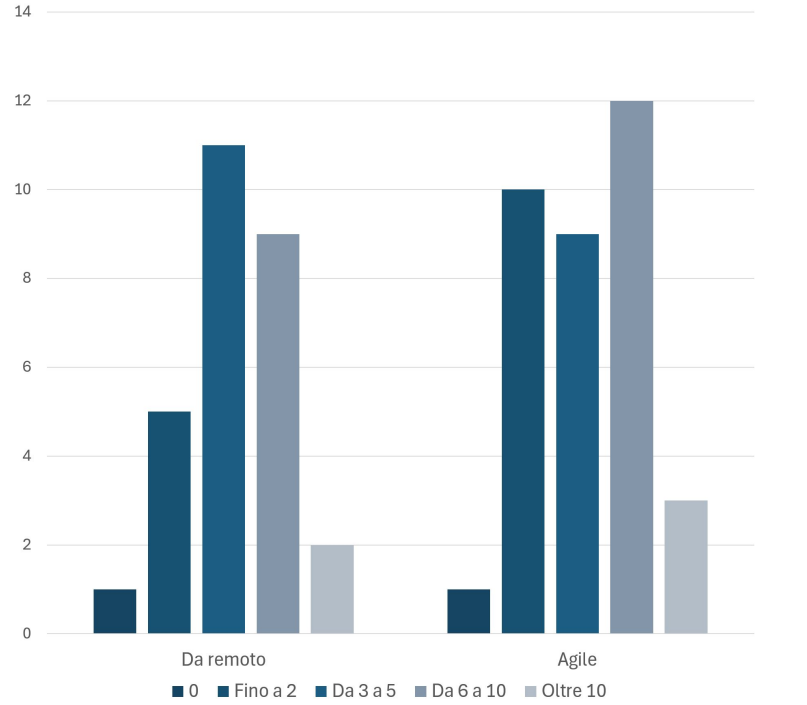
Arco temporale per il numero massimo di giorni in lavoro a distanza (n. PIAO)



Massimo di giorni di lavoro a distanza per settimana (n. PIAO)



Numero medio di giorni al mese in cui i dipendenti possono svolgere il lavoro a distanza (n. Comuni)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

RISULTATI DI RICERCA

Intensità e regolazione del lavoro a distanza

“È strutturato in 8 giornate che ogni dipendente può prendere, 8 giornate all'interno del mese, con un plafond di altre 10 giornate all'interno dell'anno, con un rientro però almeno di due giorni alla settimana in ufficio. Sono giornate di lavoro agile, chiaramente l'orario è libero. Abbiamo soltanto il vincolo di una sorta di orario di compresenza, perché chiaramente se qualcuno dall'ufficio ha bisogno o per altri contatti che ci sono... al mattino dalle 09:30 alle 11 e il pomeriggio dalle 02:30 alle 03:30: questa è la fascia di disponibilità in cui uno deve essere comunque contattabile, per il resto si è liberi.”
(Risorse umane, comune grande, VA)

“Se io ho servizi che non hanno sportelli al pubblico, se non in modo molto saltuario, posso chiedere fino a 2 giornate di lavoro agile o da remoto alla settimana su 5. Se invece ho servizi di sportello al pubblico posso chiedere un giorno alla settimana su 5.”
(Risorse umane, comune grande, MI)

RISULTATI DI RICERCA

Il controllo del lavoro a distanza

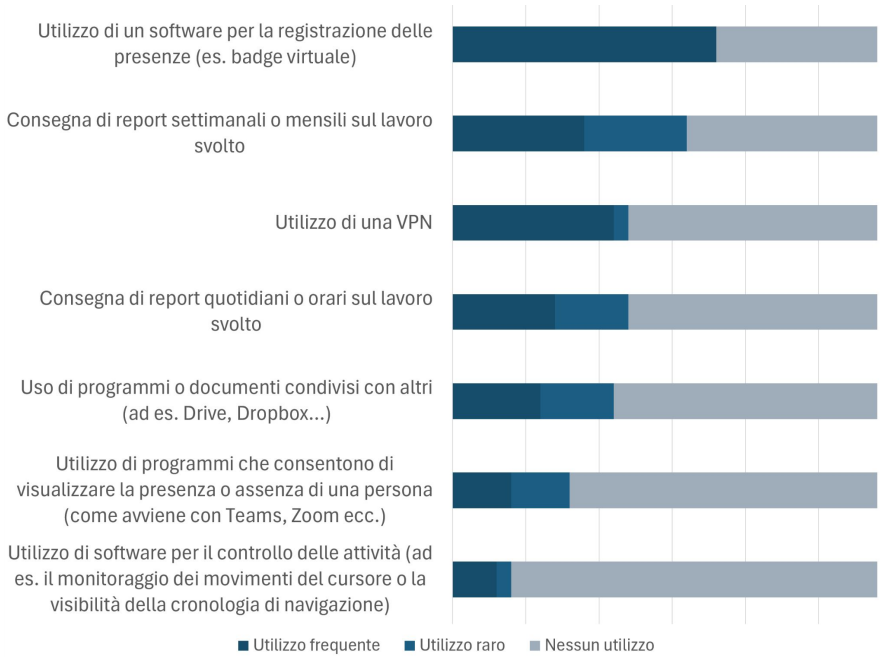
Controllo = monitoraggio + coordinamento

Nei PIAO le forme di controllo più citate sono:

- controllo per obiettivi e risultati (90%)
- controllo sulla reperibilità (80% dei documenti)
- controllo tramite rendicontazione (70% dei PIAO)
- controllo tramite tecnologie specifiche (20%)

Nell'85% dei documenti si menziona inoltre il tema del controllo degli ambienti di lavoro diversi dall'ufficio, da compiersi in forme diverse (tramite visite o con auto-dichiarazioni).

Frequenza di utilizzo di varie soluzioni per il controllo del lavoro da remoto (n. Comuni)



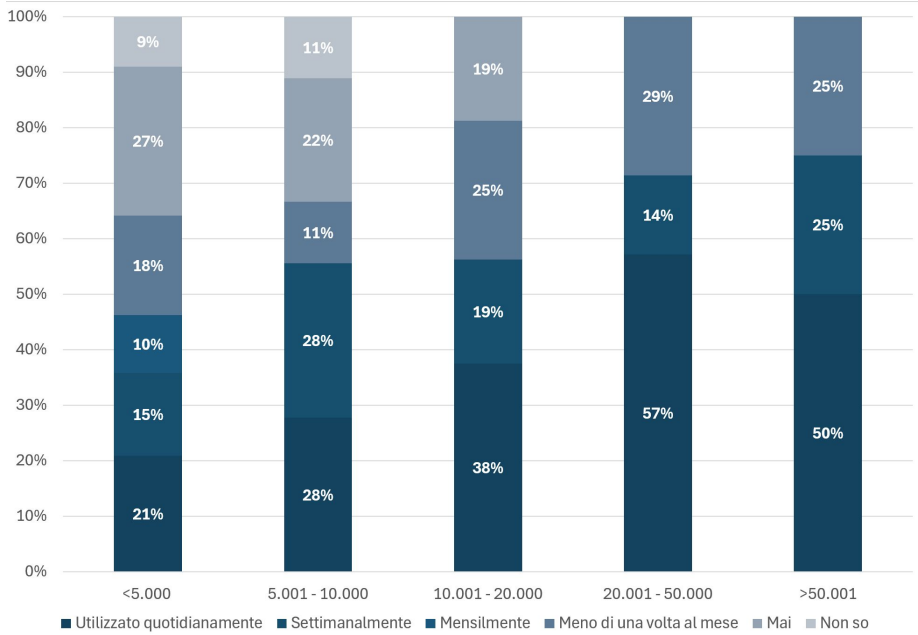
RISULTATI DI RICERCA

La digitalizzazione del lavoro

Nei PIAO

Strumento	PIAO (su 62)
Computer portatili	62
Software specifici per la PA locale	62
VPN	60
Digitalizzazione dei documenti (archiviazione)	58
Firma digitale e identità digitale (SPID/CIE)	56
Cartelle condivise, cloud, drive	54
Programmi per videoconferenze	52
Telefoni aziendali / smartphone di servizio	48
Tecnologia VoIP (telefono su PC)	22
Desktop remoto	18
Intelligenza artificiale	5

Frequenza di utilizzo dei computer portatili per dimensione del Comune



CONCLUSIONI

Opportunità, criticità, prospettive

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

SINTESI DEI RISULTATI

Il quadro del lavoro a distanza nei Comuni lombardi

1. L'uso del lavoro a distanza nei comuni lombardi

Diffusione: il lavoro a distanza è più presente soprattutto nei Comuni grandi; il 62% dei Comuni sotto i 5.000 abitanti non adotta alcuna forma di lavoro a distanza.

Remotizzabilità: nei Comuni piccoli e medi riguarda soprattutto attività senza contatto con il pubblico; nei Comuni grandi a volte si estende anche a mansioni tradizionalmente considerate non remotizzabili.

Intensità e regolazione: prevalgono da uno a tre giorni alla settimana, ma le modalità di regolazione sono molto eterogenee.

2. Potenzialità e vincoli del lavoro a distanza nei Comuni

Controllo: il coordinamento avviene soprattutto attraverso obiettivi, affiancati da fasce di reperibilità e forme di reportistica.

Digitalizzazione: le infrastrutture sono più adeguate rispetto alla fase pandemica, ma i piccoli Comuni dispongono meno frequentemente di computer portatili e strumenti digitali.

3. Prospettive di sviluppo future

Vantaggi e criticità: il LAD Può favorire conciliazione e benessere dei dipendenti,, ma subisce ancora il retaggio di pregiudizi rispetto alla presenza sul posto di lavoro (sia da parte di chi organizza il lavoro, sia da parte dei cittadini).

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

ANALISI COMPARATIVA

Tra pubblico e privato: elementi di confronto

01. Diffusione e consolidamento

- Nel privato la **pandemia** ha accelerato una trasformazione già avviata.
- Il lavoro a distanza si è **stabilizzato** intorno ai 3,5 milioni di lavoratori.
- Si è passati dallo *smart working* **emergenziale** al lavoro ibrido come modalità **ordinaria**, soprattutto nelle grandi imprese del terziario avanzato.

02. Remotizzabilità e organizzazione

- Prima della pandemia il lavoro a distanza riguardava soprattutto **figure apicali**.
- L'esperienza pandemica ha mostrato che potevano essere svolte **a distanza anche attività inizialmente considerate non remotizzabili**.
- Nel periodo successivo, questa possibilità si è consolidata attraverso modelli di **lavoro ibrido** (con diversi livelli di intensità e flessibilità del lavoro a distanza)

03. Digitalizzazione, controllo, conseguenze del lavoro a distanza

- Nel privato la digitalizzazione è stata prima una **condizione** del lavoro a distanza, poi un **obiettivo** perseguito per renderlo possibile.
- Il controllo tende a basarsi maggiormente su **obiettivi e risultati (superamento del presenzialismo e dello stigma tradizionalmente associato al lavoro a distanza)**.
- Emergono vantaggi in termini di **autonomia** e **conciliazione** (per i/le dipendenti), ma anche in termini di **costi**, di **reclutamento** e di ***retention*** (per il datore di lavoro).

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Uno sguardo al futuro

1. Il lavoro a distanza al momento non sta esprimendo tutto il proprio potenziale negli enti locali, anche se si colgono tracce di cambiamento

- **Infrastruttura:** più matura, ma in alcuni territori non ancora adeguata e omogeneamente supportata
- **Cultura organizzativa:** persiste una visione stigmatizzante del non essere in ufficio nelle PA, sebbene l'accettazione del lavoro a distanza sia ampiamente diffusa a livello sociale
- **Normativa:** il quadro normativo risulta molto vincolante ed è interpretato in alcuni casi in forme "prudenziali"

2. Un confronto più sistematico tra i Comuni può aiutare a:

1. Individuare le soluzioni più efficaci riflettere sulla loro applicabilità in contesti simili o diversi
2. Generare una visione condivisa delle possibilità di applicazione e delle opportunità offerte dal lavoro a distanza
3. Costruire un punto di vista comune per sostenere questa innovazione anche a livello istituzionale

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA

TAVOLA ROTONDA

Le esperienze dei comuni: sfide e opportunità

Cristina Citterio, Sindaca - *Comune di Lomagna*
Sara Santagostino, Presidente Dipartimento Welfare di ANCI Lombardia e Vice Sindaca - *Comune di Settimo Milanese*
Andrea Scacchi, Funzionario Servizio Organizzazione e Risorse Umane - *Comune di Cinisello Balsamo*

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

LA CASA DEI COMUNI anci LOMBARDIA