

Rif. Prot. n. 39982/2026 Rep. n. 8/2026

Data: 20/10/2026

VERBALE RIUNIONE DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA

L'anno duemilaventisei, il giorno dodici (12) del mese di ottobre, alle ore 10:04, con comunicazione email all'indirizzo cug@sns.it, su indicazione della Presidente, Manuela Caiani, il Servizio Organizzazione e Valutazione avvia una consultazione telematica straordinaria del Comitato Unico di Garanzia della Scuola Normale Superiore.

Oggetto della convocazione è l'approvazione del documento "Parere CUG sul lavoro agile alla Scuola Normale Superiore", elaborato internamente al Comitato. Le componenti in carica sono invitate ad esprimersi, tramite email, entro le ore 12:00 del giorno 19 ottobre 2026.

Nel predetto arco temporale si apre un dibattito sulla possibilità di un'integrazione al testo. Rispetto alla versione ultima – proposta in data 15 ottobre – pervengono, oltre a quella della Presidente, le approvazioni da parte dei/delle seguenti componenti:

Donatella Tamagno
Daniela Conforti
Federico Giacomantonio
Flavia Brunetti
Alessandro Tedeschi
Giuseppina Marano

Si sono altresì espresse favorevolmente le seguenti componenti supplenti:

Valentina Quattrocchi
Martina Pozielli

Il documento è dunque approvato e allegato al presente verbale che viene dato per approvato seduta stante.

Presidente
f.to Manuela Caiani

Verbalizzante
f.to Giulia Pardi

Parere CUG sul lavoro agile alla Scuola Normale Superiore

Gentile Direttore, gentile Segretaria Generale e gentili componenti della RSU,

il Comitato Unico di Garanzia (CUG) interviene sul tema del lavoro agile nell'ambito delle competenze che gli sono attribuite in materia di pari opportunità, conciliazione, prevenzione delle discriminazioni, salute e benessere organizzativo dall'art. 57 del D.Lgs. 165/2001, come modificato dall'art. 21 della L. 183/2010, e dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011, integrata dalla Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019. Quest'ultima include espressamente, tra gli ambiti della funzione consultiva del CUG, i progetti di riorganizzazione, i piani di formazione, gli interventi di conciliazione, la prevenzione delle discriminazioni, il benessere organizzativo e le forme di flessibilità lavorativa.

Il presente parere non riguarda la definizione di contingenti, istituti economici o clausole contrattuali, che resta affidata alle sedi competenti. Esamina le proposte illustrate dalla RSU nell'assemblea del personale del 29 maggio 2026 e nei comunicati successivi (Allegato 1), valutandone i possibili effetti sulle condizioni di lavoro, sull'equità nell'accesso al lavoro agile e sulla conciliazione vita-lavoro. Le osservazioni del CUG sono pertanto formulate come principi, criteri di tutela e indirizzi generali, lasciando all'Amministrazione l'individuazione delle soluzioni tecniche di dettaglio.

Il CUG parte dalla considerazione che il lavoro agile sia ormai una componente strutturale dell'organizzazione del lavoro pubblico. La sua rilevanza non si esaurisce nella possibilità di lavorare fuori sede, ma riguarda anche autonomia, responsabilità, qualità della vita lavorativa, fiducia, modalità di coordinamento e criteri di programmazione e valutazione dei risultati.

La sola presenza fisica non costituisce, infatti, una misura attendibile dell'efficacia della prestazione. Un'organizzazione orientata ai risultati richiede obiettivi chiari, responsabilità definite, autonomia proporzionata, processi efficienti e momenti regolari di confronto. Una maggiore flessibilità nell'organizzazione di tempi e luoghi della prestazione può favorire conciliazione e benessere e, insieme a un contesto fondato su autonomia e fiducia, contribuire all'attrattività dell'organizzazione.

Equivalenza tra lavoro in sede e lavoro agile

Il primo principio su cui il CUG richiama l'attenzione è la piena equivalenza tra prestazione in sede e prestazione a distanza. Il lavoro agile è lavoro a tutti gli effetti e comporta pari trattamento economico, normativo e professionale rispetto al lavoro in presenza. Pur non configurandosi come un diritto soggettivo incondizionato, il suo accesso non dovrebbe dipendere da valutazioni informali o variabili tra strutture: sono necessari criteri trasparenti e uniformi, decisioni motivate da concrete esigenze organizzative, tutela della disconnessione, rispetto delle priorità di legge e assenza di penalizzazioni sul piano formativo o professionale.

Il CUG invita quindi a superare l'equivalenza implicita tra presenza fisica e produttività: sapere dove si trova una persona non consente di misurare la qualità del lavoro, il rispetto delle scadenze o l'efficacia dei servizi. Coerentemente con le Linee guida nazionali sul POLA¹, la valutazione dovrebbe concentrarsi su obiettivi e risultati e inserirsi nell'ordinario sistema di misurazione della performance, indipendentemente dal luogo in cui la prestazione è svolta. Il monitoraggio dovrebbe

¹ https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-POLA%209%20dicembre_2020.pdf

riferirsi a periodi e risultati significativi, essere proporzionato alla natura delle attività e prevedere confronto e azioni correttive prima di eventuali esiti negativi o del recesso dall'accordo. In questa prospettiva, l'esperienza dell'Università degli Studi di Milano costituisce un riferimento utile: l'Ateneo accompagna il Piano Individuale di Lavoro Agile con una guida specifica alla definizione di obiettivi e indicatori, predisposta dall'Ufficio Welfare, Relazioni Sindacali e Pari Opportunità². La guida distingue attività, obiettivi e indicatori quantitativi e qualitativi e prevede orizzonti temporali giornalieri, settimanali, mensili o annuali, in relazione alla natura dell'attività.

Flessibilità e mezze giornate

Nelle proposte illustrate dalla RSU nell'assemblea del personale del 29 maggio e nei successivi comunicati (Allegato 1), il CUG considera poco appropriato il termine "giustificativi", perché richiama l'idea di un'assenza da giustificare e risulta poco coerente con la piena equivalenza tra prestazione in sede e prestazione a distanza. Si propone pertanto di utilizzare l'espressione "giornate di lavoro agile".

La principale criticità della nuova impostazione è, tuttavia, la rigidità. Un limite massimo settimanale, unito all'impossibilità di anticipare, riportare o cumulare nell'arco del mese le giornate non utilizzate, rischia di ridurre la reale flessibilità dello strumento. L'aumento nominale delle giornate disponibili potrebbe quindi non tradursi in un miglioramento effettivo per l'intera comunità. Il CUG propone che le nuove Linee guida SNS individuino un numero massimo di giornate di lavoro agile fruibili nell'arco del mese, anziché della singola settimana, prevedendo la possibilità di revoca o modifica per motivate esigenze organizzative e la riprogrammazione.

Merita inoltre particolare attenzione la fruizione del lavoro agile in mezze giornate. Prevedere che una mezza giornata assorba un'intera giornata disponibile appare poco proporzionato rispetto all'effettivo utilizzo del lavoro agile e può produrre un effetto contrario alla flessibilità: chi avrebbe necessità di lavorare da remoto solo per parte della giornata potrebbe essere indotto a utilizzare l'intera giornata, dal momento che entrambe le opzioni inciderebbero allo stesso modo sul contingente disponibile. L'effetto è particolarmente evidente per il personale che, nella disciplina vigente, può fruire di sei giornate mensili, ciascuna frazionabile in due mezze giornate, arrivando quindi fino a dodici occasioni distinte di utilizzo. Nella proposta futura, agli otto utilizzi ordinari si aggiunge, per alcune categorie, un'ulteriore giornata frazionabile in due mezze giornate: per queste persone le occasioni massime di fruizione frazionata arriverebbero a dieci, mentre per il restante personale rimarrebbero otto. Anche considerando questa previsione, rispetto alla disciplina vigente si determinerebbe quindi una riduzione delle possibilità di utilizzo frazionato.

La questione non è però soltanto quantitativa. Se la possibilità di utilizzare il lavoro agile in modo realmente frazionato viene riconosciuta solo in presenza di determinate condizioni personali o familiari, la flessibilità cessa di essere una caratteristica ordinaria dello strumento e diventa una misura aggiuntiva riservata a specifiche situazioni. In questo modo il lavoro agile rischia di essere ricondotto prevalentemente alla necessità di dimostrare un'esigenza di conciliazione, mentre dovrebbe consentire, quando compatibile con le attività e con le esigenze organizzative, di modulare tempi e luoghi della prestazione come modalità ordinaria di organizzazione del lavoro.

Conciliazione e pari opportunità

Le regole sul lavoro agile sono formulate in termini generali, ma possono produrre effetti diversi in relazione alle condizioni personali, familiari e organizzative del personale. La flessibilità rappresenta uno strumento di conciliazione tra vita professionale e personale per tutte le persone, anche in assenza di specifiche responsabilità di cura certificate. Le esigenze individuali possono

² https://work.unimi.it/filepub/welfare/Guida%20obiettivi%20e%20indicatori_28%20luglio%202021.pdf

infatti essere molteplici e non sempre riconducibili a categorie predeterminate. Il riconoscimento di priorità e di tutele rafforzate per particolari condizioni dovrebbe quindi accompagnarsi a un adeguato livello di flessibilità ordinaria, accessibile a tutto il personale, compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio.

La dimensione di genere assume particolare rilievo nella valutazione degli effetti delle regole. Alla Scuola le donne rappresentano il 62% del personale tecnico-amministrativo. I dati Istat³ mostrano che, nelle coppie di 25-64 anni in cui entrambe le persone sono occupate, le donne dedicano al lavoro domestico e di cura 2 ore e 22 minuti al giorno in più degli uomini e svolgono complessivamente il 68,9% del lavoro familiare. Le responsabilità di cura possono inoltre riguardare figlie e figli, persone anziane, familiari non autosufficienti e altre persone in condizioni di fragilità, senza esaurirsi nella sola genitorialità. Questi dati non implicano che ogni donna abbia responsabilità di cura, ma indicano che una riduzione della flessibilità può produrre effetti statisticamente asimmetrici.

Per questa ragione, il CUG ritiene opportuno che ogni revisione della disciplina sia accompagnata da un'analisi dell'impatto di genere, basata su dati aggregati e disaggregati relativi alle domande, alle giornate fruite, alle richieste respinte o revocate e alle eventuali differenze tra strutture. Dovrebbero inoltre essere espressamente considerate le priorità previste dalla legge per persone con figlie o figli fino a dodici anni, figlie o figli con disabilità, persone con disabilità grave e caregiver.

Lavoro agile come leva di innovazione organizzativa e digitale

Per il CUG, il lavoro agile può favorire anche digitalizzazione, semplificazione e revisione dei processi. Strumenti inadeguati, procedure dipendenti dalla carta o dalla presenza di una singola persona non dovrebbero essere considerati soltanto come ostacoli al lavoro agile, ma anche come segnali di aree organizzative da migliorare. Il lavoro a distanza può quindi svolgere una funzione "diagnostica", rendendo visibili dipendenze da firme fisiche, informazioni non condivise o responsabilità eccessivamente concentrate.

La mappatura delle attività potrebbe distinguere tra attività già remotizzabili, parzialmente remotizzabili, potenzialmente remotizzabili mediante interventi organizzativi o tecnologici e attività che richiedono stabilmente la presenza. Per le categorie intermedie, il PIAO e la programmazione informatica e formativa potrebbero individuare azioni, tempi e responsabilità. Il monitoraggio potrebbe considerare, tra gli altri aspetti, la digitalizzazione dei procedimenti, l'accessibilità degli applicativi, i tempi di conclusione, la continuità dei servizi, la soddisfazione dell'utenza, la formazione digitale e la progressiva estensione delle attività remotizzabili.

Conclusione e indirizzo complessivo

Il lavoro agile assume un rilievo specifico per il CUG perché le modalità con cui viene disciplinato incidono direttamente su pari opportunità, prevenzione delle discriminazioni, conciliazione e benessere organizzativo. Spetta quindi al Comitato osservarne gli effetti concreti sulle diverse componenti del personale, rilevare eventuali disparità e formulare proposte volte a favorire condizioni di lavoro eque e inclusive.

Alla luce di questi principi, alcuni elementi della proposta di revisione del lavoro agile illustrata dalla RSU nell'assemblea del personale del 29 maggio e nei successivi comunicati (Allegato 1)

³ <https://www.istat.it/comunicato-stampa/tempi-di-lavoro-e-disuguaglianze-di-genere-in-italia-anni-2003-2023>

non appaiono pienamente coerenti con l'impostazione auspicata dal CUG sotto il profilo delle pari opportunità, della conciliazione, del benessere organizzativo e della prevenzione di possibili effetti discriminatori o asimmetrici.

Il CUG intende offrire un contributo propositivo al confronto, sottolineando che una flessibilità fondata su responsabilità individuale, verifiche adeguate, processi chiari e una solida organizzazione può migliorare la qualità del lavoro, favorire autonomia e conciliazione e rendere l'organizzazione più attrattiva ed efficiente.

Il CUG auspica, in conclusione, che il confronto sulla nuova disciplina consenta di individuare un equilibrio tra esigenze organizzative e flessibilità, evitando soluzioni che, pur aumentando formalmente le possibilità di accesso al lavoro agile, ne riducano concretamente la fruibilità e l'efficacia per l'intera comunità SNS.

In fede,

Il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Normale Superiore

Pisa, 15 ottobre 2026