



IL LAVORO AGILE NEL RUOLO DI DIREZIONE DELL'ENTE PUBBLICO

NOTA DI ATTENZIONE A CURA DI ANDIGEL

Caro Ministro Zangrillo,

Andigel è l'Associazione Nazionale dei Direttori e Direttrici Enti Locali che da vent'anni opera sul territorio nazionale. I Direttori generali sono una figura chiave strategica nei Comuni in quanto permettono la sinergia fra attività politica e attività amministrative degli Enti.

L'Associazione è nata per riunire tutti coloro che, negli enti locali, svolgono le funzioni di Direttore Generale, con la convinzione che il mutuo scambio di esperienze sia proficuo sia per la crescita professionale degli iscritti che per il miglioramento della gestione amministrativa nel suo complesso. L'Associazione intende promuovere e rafforzare il ruolo e le funzioni di direzione generale a connotazione manageriale e gestionale.

La programmazione strategica, la gestione delle risorse finanziarie e i progetti di innovazione tecnologica sono al centro della nostra attività quotidiana. Sempre di più, e con attenzione crescente, lo è la gestione delle Persone e della valorizzazione del loro Capitale Umano nella pubblica amministrazione, e in particolare negli Enti Locali.

Nel mese di marzo 2024 abbiamo dedicato una giornata di lavoro e di studio a due temi quali l'Intelligenza Artificiale e il Lavoro Agile. Ci permettiamo consegnarLe una breve nota redatta durante la nostra sessione ad oggetto proprio quest'ultimo tema: il Lavoro Agile.

Abbiamo maturato l'esperienza della fase emergenziale e oggi, a distanza di quattro anni ci sentiamo di affermare che il Lavoro Agile è:

- Strumento ordinario di programmazione del lavoro dell'ente locale*
- Elemento di attrattività (soprattutto) per le giovani generazioni e per la delicata e complessa fase di recruitment & retaining*
- Valore per la conciliazione vita professionale e vita privata*
- Comprovato fattore di miglioramento della performance individuale e organizzativa.*

Abbiamo ricevuto, letto e ottemperato tutte le Direttive del Dipartimento di Funzione Pubblica, sono per noi base fondante di riflessione e di lavoro.

Saremmo lieti di poter avere uno scambio/incontro sul tema del Lavoro Agile, rappresentandole i risultati delle amministrazioni che dirigiamo e offrirle il nostro punto di visione su un tema trasversale alla buona gestione dei servizi pubblici.

Michele Bertola

Presidente ANDIGEL

Indice per punti

- I. Le parole chiave e ricorrenti del *ritiro professionale* in Anusca 7-8 marzo 2024
- II. In cerca di definizioni di Lavoro Agile: la pluralità come valore. Dalla gestione emergenziale 2020 all'autonomia organizzativa dei direttori e dirigenti
- III. Il *workplace change management*: i sistemi organizzativi di collaborazione e il giusto connubio tra organizzazione e tecnologia
- IV. Le competenze digitali nei Piani Formativi
- V. Il Lavoro Agile e l'attrattività di giovani e di nuove professionalità
- VI. Prassi: i regolamenti, gli accordi individuali, la sicurezza, i kit di ri-uso. E, soprattutto, incoraggianti performance individuali e organizzative
- VII. Box parlante: le voci dei direttori *sul palco* degli enti pubblici - frasi dal ritiro in Anusca

I. **Le parole chiave e ricorrenti del ritiro professionale in Anusca 7-8 marzo 2024**

Il 7-8 marzo 2024 presso la sede di Castel San Pietro Terme (Bologna) abbiamo inaugurato l'Accordo di Collaborazione triennale tra Andigel e Anusca. Due i primi temi di lavoro individuati: 1) Lavoro Agile; 2) Sistemi di programmazione e controllo.

Scegliere di dedicare parte del nostro tempo lavoro a ragionare insieme su questi argomenti significa - anche - scegliere che tipo di direttori e direttrici (dirigenti?) vogliamo essere ora e nel prossimo futuro. **Confrontarci** sull'attuazione del cd Lavoro Agile/Lavoro da remoto a distanza di quattro anni dalla fase emergenziale *Covid-19* significa **evidenziare i modelli organizzativi** che stiamo attuando per la qualità del lavoro, per il mantenimento e innovazione dei servizi locali e per lo sviluppo del valore pubblico locale.

Il filo conduttore emerso dalla nostra chiacchierata è chiarissimo: siamo usciti dalla straordinarietà e sperimentazione e siamo a pieno regime nella gestione di uno **strumento organizzativo**. Agli atti interni di Andigel troviamo il verbale della discussione completa, qui si mettono in risalto le parole ricorrenti utilizzate e che bene riassumono il lavoro quotidiano di direttori e direttrici nell'implementazione del Lavoro Agile.

Flessibilità – Autonomia organizzativa – Responsabilità – Risultati – Fiducia – Orientamento ai risultati – Obiettivi — Sicurezza – Spazi – Sistemi di programmazione e controllo – Relazioni – Competenze – Valore pubblico - Benessere organizzativo e delle persone al lavoro

II. **In cerca di definizioni di Lavoro Agile: la pluralità come valore. Dalla gestione emergenziale 2020 all'autonomia organizzativa dei direttori e dirigenti.**

Una definizione comunemente condivisa di Smart Working / Lavoro Agile che abbiamo letto nelle plurime direttive e linee guida che dal 2020 a oggi si sono susseguite e che abbiamo adottato come base di discussione è la seguente: *“Lo Smart Working (o Lavoro Agile) è un a modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorisce la crescita della sua produttività”*.

A seguito della discussione e confronto emerge con nettezza e pulizia concettuale che **siamo dentro un cambiamento culturale** e che abbiamo come ruolo dirigenziale l'opportunità unita strettamente alla responsabilità di condurre/accompagnare una revisione radicale dei modelli organizzativi degli enti locali, a prescindere dalle taglie dimensionali. Che si tratti di ente regione, di comune capoluogo di regione o di provincia, di città metropolitana o di unione di comuni o di AUSL, siamo immersi nella possibilità temporale di direzionare le strutture organizzative verso un nuovo orizzonte di gestione del tempo-lavoro, dello spazio e della collaborazione per il bene comune.

Assume un ulteriore elemento di valore professionale **la pluralità di definizioni** – si rinvia al **Box parlante al punti IX** - di Lavoro Agile emerse dalla nostra discussione, a dare enfasi alla autonomia degli enti locali (*di memoria costituzionale*) e alla autonomia del dirigente nell'attuare tutte le leve in suo possesso per la qualità del lavoro pubblico.

Emerge inoltre che negli enti pubblici locali si è fatto **uso pieno e integrale delle Direttive ministeriali e della Funzione Pubblica**, da noi condivise e adattate alle realtà che dirigiamo.

Con specifico e diretto riferimento al Lavoro Agile, i componenti di Andigel ritengono di **saper tradurre con efficacia e concretezza** le Linee Guida e le Direttive testé richiamate, e al contempo ritengono di poter richiedere/testimoniare che la strada tracciata dal legislatore debba essere **rinforzata ora nella autonomia organizzativa degli enti locali**.

In estrema sintesi: Oltre le linee guida, le Direttive e i Vademecum, l'autonomia organizzativa come custode del risultato e del valore pubblico

III. **Il workplace change management: i sistemi organizzativi di collaborazione e il giusto connubio tra organizzazione e tecnologia**

Il Lavoro Agile nel 2024 è parte integrante degli strumenti di cambiamento organizzativo a disposizione di dirigenti e direzioni generali. Abbiamo appreso dalla fase di gestione dell'emergenza e siamo stati in grado di trasportare e di trattenere nel ciclo di **programmazione-gestione-monitoraggio-controllo** gli elementi essenziali del lavoro smart per approcciare una nuova cultura organizzativa. Sono stati sdoganati paradigmi che parevano inscalfibili (uno su tutti: prestazione uguale orario/sede fissa di lavoro) e abbiamo ora nuovi sistemi possibili di lavoro, **sistemi che sono collaborativi in nascita**, Sono collaborativi negli strumenti tecnologici che li supportano e che li devono supportare (cyber security, privacy e dotazione strumentale dei dipendenti); sono collaborativi nella inter-operabilità tra banche date pubbliche; devono essere collaborativi nelle potenziali tecnologie per i sistemi di relazione inter-personale che il lavoro a distanza può privare e diventarne quindi forte elemento di criticità; possono essere collaborativi nelle relazioni inter-istituzionali se pensiamo alle convenzioni tra enti per consentire l'utilizzo di spazi pubblici di co-working tra dipendenti di enti diversi (si cita la APP Dappertutto di Regione Emilia Romagna a titolo di esempio come possibile collaborazione di co-working tra Regione enti locali per l'utilizzo di spazi). Ulteriore concetto acquisito e di sviluppo qualitativo è che la **transizione digitale**, di battesimo normativo nel lontano CAD del 2005 e oggi di fortissimo impulso con il PNRR Missione 1, è in connubio imprescindibile con il **change management**.

IV. **Le competenze digitali nei Piani Formativi**

Programmare lo sviluppo delle competenze digitali è porzione necessaria e strategica del ruolo di direzione generale, da svolgersi in connessione con le direzioni HR e risorse umane. Sono di perimetro quindi tutti gli studi sullo sviluppo delle competenze professionali, passando da **Syllabus** fino alla ultima Direttiva del Ministro Zangrillo sulla formazione in cui vengono proposte come competenze da integrare quelle finalizzata alla attuazione di: transizione digitale, transizione ecologica e transizione amministrativa. Teniamo **l'Indice DESI** Digital Economic Society Index come monito sullo sfondo delle nostre scrivanie (fisiche e digitali) e come invito a essere parte positiva dello sviluppo del sistema pubblico del Paese per il rilancio delle competenze e del *"saper fare e saper essere digital"*.

V. **Il Lavoro Agile e l'attrattività di giovani e di nuove professionalità**

La Pubblica Amministrazione italiana non è attrattiva per i giovani di oggi; ancora meno lo sono gli enti locali, in special modo quelli di piccole e medie dimensioni. Il posto pubblico fisso non rientra più negli orizzonti professionali di giovani e meno giovani, né tantomeno di "talenti professionali" che potrebbero accompagnare con maggiore speditezza il rinnovamento culturale di cui abbiamo bisogno e di cui vi sono spunti di fattibilità, come sopra abbiamo cercato di evidenziare, seppure in modo sommario e non esaustivo.

E' necessaria una nuova narrazione del lavoro pubblico, ma è altrettanto necessario non arretrare rispetto a elementi organizzativi acquisiti nel periodo pandemico emergenziale, quale il Lavoro Agile. Il lavoro smart rappresenta per molti giovani (19-35 anni) pressoché una *conditio sine qua non* per valutare le offerte di lavoro, sia nel settore privato che pubblico.

Lavoriamo pertanto per consolidare quanto sperimentato finora e per potenziarne metodi, strumenti, sistemi collaborativi.

VI. **Prassi: i regolamenti, gli accordi individuali, la sicurezza, i kit di ri-uso. E, soprattutto, incoraggianti performance individuali e organizzative.**

Dal confronto Andigel esce un **osservatorio di interesse** per gli addetti ai lavori in termini di prassi, e si propone quindi di popolare l'Osservatorio nazionale del Lavoro Agile nella PA [https://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile/%EF%81%B6-osservatorio-nazionale-d
el-lavoro-agile-nella-pa](https://www.funzionepubblica.gov.it/lavoro-agile/%EF%81%B6-osservatorio-nazionale-del-lavoro-agile-nella-pa)

Abbiamo curato regolamenti organizzativi e schemi di **Accordi Individuali** e contratti decentrati che disciplinano il Lavoro Agile in diversi e distinti gradi di enti pubblici, anche con uno sguardo territoriale diverso. **Possiamo attestare prassi di lavoro** in regioni del Centro Nord, Centro, Sud e Isole, enti di grandi e medie dimensioni, Unioni di Comuni e Regione. La Regione Emilia Romagna in particolare mette in ri-uso il **KIT Vela** per il Lavoro Agile, con gli elementi portanti che ogni ente può/deve affrontare quando si organizza lo smart working, ovvero: 1) la metodologia; 2) la formazione; 3) la comunicazione; 4) la tecnologia e la sicurezza; 5) gli *smart spaces*; 6) l'organizzazione e la performance, 7) i KPI e il monitoraggio; 8) la disciplina degli accordi individuali.

Possiamo, soprattutto, testimoniare come il Lavoro Agile si stia sempre di più incardinando in modo permanente negli strumenti di programmazione, valutazione e **performance degli enti** locali, con risultati più che incoraggianti in termini di efficacia, qualità e innovatività, sia individuali che organizzative.

VII. Box parlante: le voci dei direttori sul palco degli enti pubblici - frasi dal ritiro professionale in Anusca 7-8 marzo

“Il Lavoro Agile è...DAPPERTUTTO. E’ cambiato anche il concetto di spazio e di ufficio, prenotiamo tramite una APP gli spazi fisici in cui lavorare in presenza, non vi è più l’identità tra dipendente e scrivania. Lavoriamo definitivamente per obiettivi trasversali”.

“E’ il sistema organizzativo a essere cambiato, Il 36% dei nostri dipendenti lavora smart uno-due giorni a settimana e la produttività dell’ente è migliorata”

“Piani formativi pluriennali per lo sviluppo delle competenze digitali coerenti con la programmazione pluriennale e strategica degli enti”

“Non esiste più la correlazione prestazione uguale orario di lavoro”

“Il badge non è più elemento distintivo, lo è sempre di più quello che fai e come lo fai”

“Il Lavoro Agile è uno strumento organizzativo nelle mani dei dirigenti/direttori/direttrici”

“Dobbiamo investire nella cyber-security”

Abbiamo sdoganato il buono pasto anche per chi lavora in Smart e riconosciamo un importo mensile per l’utilizzo dell’energia elettrica domestica”

“Sarebbe interessante costruire cluster territoriali pubblico-privato sul tema del Lavoro Agile e sui risultati”

“Il Lavoro Agile è uno strumento organizzativo che coniuga produttività e benessere del singolo e delle organizzazioni”

“Il Lavoro Agile è disciplina della direzione e strumento del HR”

“L’obiettivo non è l’orario di lavoro, l’obiettivo è lavorare!”

“Cultura del dato, cultura del monitoraggio, cultura della performance: ecco attorno a cosa deve ruotare il Lavoro Agile”

“Retention dei dipendenti storici e attrattività dei giovani: usiamo il Lavoro Agile in modo trasversale e non per categorie”

“Il merito non si sviluppa per Decreto; il merito e il risultato si sviluppano nelle relazioni”

“Il Lavoro Agile è una leva per il reclutamento”

“Sicurezza dei dati, protezione dei dati e benessere del dipendente sono sempre più conciliabili”

“Il Lavoro Agile non solo per i lavoratori fragili ma strumento ordinario di lavoro”

“Responsabilità e opportunità”

“Il Lavoro Agile è liquido, i servizi pubblici sono liquidi, ubiqui”

“Confrontiamoci con i city manager europei e con i loro modelli organizzativi di smart working”

“Fiducia, motivazione, ruolo strategico della dirigenza per una visionaria attuazione del Lavoro Agile”