

Alfredo Ferrante

Lo *smart working* ai tempi del Covid

La pubblica amministrazione tra
emergenza e nuove forme di
organizzazione del lavoro

Prefazione di Guido Melis



Alfredo Ferrante

***Lo smart working* ai tempi del Covid**

La pubblica amministrazione tra
emergenza e nuove forme di
organizzazione del lavoro

Prefazione di Guido Melis

Ringrazio, in ordine rigorosamente alfabetico, per l'ospitalità offerta: Forum PA, Formiche, Fortune Italia, Linkiesta, Phastidio, Start Magazine, TechEconomy2030. Grazie a Federico Pieri per l'impaginazione del testo. Tutte le opinioni riportate sono, naturalmente, proprie dell'Autore e non impegnano nulla e nessuno al di fuori dell'Autore stesso.

Alfredo Ferrante (1967) è un dirigente dello Stato proveniente dalla esperienza dei corsi-concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA). Appartenente ai ruoli del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, è attualmente in servizio presso la Presidenza del Consiglio dei ministri. Obiettore di coscienza, si è laureato con lode in Scienze Politiche nel 1991 e si è specializzato in studi europei e internazionali presso l'Università La Sapienza di Roma e la St. John's University di New York, USA. È rappresentante per l'Italia in diversi tavoli in materia di politiche sociali presso la Commissione europea, il Consiglio d'Europa e le Nazioni Unite. Presidente del Comitato per i diritti delle persone con disabilità del Consiglio d'Europa a Strasburgo dal 2016 al 2018. Già Presidente dell'associazione dei dirigenti pubblici ex allievi della SNA, è un ex alunno del programma EMMAP della SDA Bocconi di Milano e possiede un dottorato in *public management* conseguito presso l'Università Tor Vergata di Roma. È da anni impegnato sul tema della riforma della P.A. Componente della Segreteria nazionale dell'Unione Nazionale dei dirigenti dello Stato (UNADIS). Appassionato di vino e di fumetti, ha tre figliocci. Cura il blog Tantopremesso.it.

Twitter: [@alfredoferrante](https://twitter.com/alfredoferrante)
alfredo.ferrante@email.it
www.tantopremesso.it

Immagine di copertina da it.freepik.com. La riproduzione dei contenuti in questa pubblicazione è autorizzata purché sia menzionata la fonte.

*Sono salito sulla cattedra per ricordare a me stesso
che dobbiamo sempre guardare le cose da angolazioni diverse.
E il mondo appare diverso da quassù. Non vi ho convinti? Venite a vedere voi stessi.
Coraggio!
È proprio quando credete di sapere qualcosa
che dovete guardarla da un'altra prospettiva.*

John Keating
L'attimo fuggente (*Dead poets society*), Peter Weir, USA, 1989

Sommario

Prefazione	8
Premessa.....	12
Gli impatti del virus sull'organizzazione del lavoro pubblico: è il momento di scegliere.	14
Lo <i>smart working</i> d'emergenza c'è, finalmente. E dopo?	18
Mettetevi comodi, è ripartita la caccia al burocrate.....	21
Tre lezioni per lo <i>smart working</i> di domani nella PA.	24
I tre requisiti per immaginare la PA post emergenza.....	26
La fase 2 della PA: molte cantilene ma (ancora) poca visione.....	29
Lavoro agile, informazione picaresca.....	32
La nuova fase del lavoro agile nella PA.	34
My dear Mr. Rampini.	37
Per un lavoro agile come leva per la trasformazione sostenibile delle nostre società.....	39
Un terzo degli insegnanti rifiuta il test sierologico? Fatti (veri) e numeri (incerti).	42
I tre punti da chiarire per sgombrare il tavolo del dibattito sullo <i>smart working</i>	44
Sì, siamo lavoratori dipendenti. E allora?	47
Civil servant, incivili digitali.....	49
Caro Corrado.....	52
Come sarà la Pubblica amministrazione dopo la pandemia?.....	54
Il cambio di paradigma e la terra incognita della PA del post pandemia.	57
Lavorare <i>smart</i> , lavorare meglio.....	59
Lavoro agile e PA: spunti e riflessioni per non sprecare quanto fatto finora.	63
Lavoro agile: cosa sta accadendo (e cosa accadrà) nelle PA dopo il decreto Brunetta.	69
Di <i>smart working</i> e ritrosia al cambiamento: perché una trasformazione (sostenibile) è necessaria.....	75
La “circolare Omicron” nella PA: cosa cambia per il lavoro agile?.....	78
Il lavoro agile ancora in bilico tra emergenza e nuova normalità.	80

Prefazione

A cura di Guido Melis

Un valoroso “servitore dello Stato” (lo so: suona un po’ *démodé*, ma ne esistono ancora) utilizza blog e siti informatici per tenere un suo diario pubblico dell’emergenza pandemica: punto d’osservazione l’interno della pubblica amministrazione.

Primo elemento da segnalare: sinora avevamo a disposizione cronache giornalistiche più o meno documentate, rassegne normative più o meno accurate, raccolte di DPCM e circolari (un groviglio cavilloso del quale è difficile spesso venire a capo); e anche commenti, ma per lo più “dall’esterno”, sebbene anche di studiosi e specialisti eccellenti dell’organizzazione pubblica; ora possiamo finalmente conoscere una “voce di dentro”, il punto di vista di uno che sta nella macchina e che giorno dopo giorno registra, analizza, commenta le sue reazioni e le sue performances.

Secondo elemento, molto importante: Alfredo Ferrante non è un dipendente qualunque. È un dirigente proveniente dall’esperienza del corso-concorso della Scuola nazionale dell’amministrazione che ha già alle spalle una bella carriera fatta di varie mansioni in diversi settori e di responsabilità importanti. Chi parla dunque non è il solito *travet*, come nel *cliché* tante volte messo in scena dalla letteratura antiburocratica, timoroso di perdere i suoi privilegi di burocauto a ogni stormir di fronda. Chi scrive è invece un esponente attivo delle nuove generazioni, impegnato anche nell’associazionismo della sua categoria, noto per la sua costante abitudine non solo a lavorare bene ma a riflettere criticamente sul proprio lavoro. Vale la pena dunque, anche solo per questo, di scorrere con l’attenzione che meritano queste sue rapide notazioni, semplicemente espresse come si deve fare quando si scrive per farsi comprendere ma tuttavia spesso assai acute e puntuali.

Il diario inizia col richiamare una data: il 30 gennaio 2020. Forse non tutti lo ricordano, ma fu quel giorno che distrattamente sentimmo alla tv la notizia (una tra le tante del telegiornale) della coppia di cinesi ricoverata a Roma perché colpita da quello che avremmo presto imparato a conoscere come il virus micidiale, il Covid-19. Non lo sapevamo ma da quel giorno saremmo entrati in un tempo nuovo, nel quale la nostra vita quotidiana sarebbe drammaticamente mutata.

Ferrante segue giorno dopo giorno l’evolversi degli avvenimenti: registra innanzitutto il progredire inesorabile della pandemia, con i suoi *stop-and-go* e le tante varianti; ma specialmente si concentra sulle reazioni delle amministrazioni.

La Ministra di allora, Fabiana Dadone, aveva per la verità già da tempo espresso il suo interesse per le forme di lavoro a distanza (non “telelavoro”, precisa giustamente Ferrante, giacché lo *smart working* non presuppone necessariamente un luogo fisso di collegamento del dipendente): colse forse anche l’occasione – ma fu una necessità – per introdurre subito quelle che chiamò in uno dei primi atti da lei firmati “modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa”. Venne da allora all’ordine del giorno il “lavoro agile”, l’ordinario ricorso allo *smart working*. Uffici chiusi o semichiusi, dipendenti a casa.

Giustamente nel diario di quei giorni Ferrante parlava già di «un formidabile shock per la pubblica amministrazione»; e altrettanto giustamente prevedeva «effetti duraturi» nelle «teste» degli operatori. Fu poi calcolato che almeno il 33 per cento dei dipendenti pubblici svolse da allora almeno una volta alla settimana mansioni da “remoto”, quando precedentemente la percentuale si era limitata al 2,4 per cento. Improvvisamente (lo testimoniarono le inchieste televisive) gli appartamenti privati si trasformarono: faldoni di carte nei salotti e nelle cucine, lavoratrici o lavoratori all’opera davanti allo schermo del

computer domestico. Nel mentre i bambini erano impegnati nei collegamenti con la maestra, i ragazzi più grandi interconnessi coi professori, gli universitari in video per seguire le loro lezioni. Un mondo nuovo, inedito, per molti versi sconvolgente. Ci siamo passati quasi tutti.

Lo *smart working* in effetti non poteva considerarsi – come diceva il presidente Mao parlando della rivoluzione – «un pranzo di gala»: stravolgeva tutto l'assetto dell'organizzazione amministrativa. Metteva a margine gli orari d'ufficio, innanzitutto, perché non si poteva più controllare con la registrazione ai tornelli la presenza del dipendente. Innovava profondamente la routine della giornata alla scrivania, intermezzata dalla pausa caffè e poi dal *lunch* nella tavola calda più vicina. Limitava il rapporto fisico del dipendente con il capo del suo ufficio. Incideva sulla stessa tempistica della pratica amministrativa. Era forse la prima volta che un simile mutamento interveniva a modificare un'organizzazione del lavoro quale quella dell'amministrazione italiana, assestata da tempo immemorabile secondo ritmi e movenze mai mutate così radicalmente.

Si scatenava intanto una campagna di stampa e dei grandi media avente come bersaglio quello di sempre: «la burocrazia». Nel riassumere, citandoli, quegli articoli al veleno (c'è persino una statistica impressionante: 5520 volte la parola “burocrazia” nella grande stampa italiana nel solo aprile 2020), Ferrante ne critica appassionatamente la tesi di fondo, tutta tesa a fare della lentezza burocratica il capro espiatorio delle tante *defaillances* di quei primi mesi di lotta al virus. Certo, la struttura dello Stato (e delle Regioni, anche) reagì tardivamente e difettosamente; certamente si ebbero vistose lacune di poteri e sovrapposizioni dannose tra poteri concorrenti (chi non ricorda le decisioni dei TAR per sciogliere i nodi su chi e come dovesse assumere certe decisioni?); e del resto la normativa fu incerta, male espressa in testi chilometrici e incomprensibili, confusa e pasticciata. Ma è anche vero che la struttura pubblica nel suo complesso, sottoposta a una improvvisa violentissima scossa come forse più ne aveva subito al tempo della seconda guerra mondiale, tutto sommato “tenne”, e alla lunga anche recuperò una sua certa funzionalità. Se ciò accadde, a cominciare dagli ospedali, fu molto per merito dei dipendenti, i tanti “militi ignoti” che si rimboccarono le maniche e mandarono avanti la baracca.

Ferrante sa bene (e lo dice) che i limiti dello *smart working* un po' improvvisato in quei giorni drammatici (destinati a protrarsi poi sino ad oggi) contarono negativamente sui risultati. Non conosciamo bene i dati, ma probabilmente l'esito a piè di pagina della trasformazione forzata delle modalità di lavoro fu relativamente modesto. Sarebbero occorse (Ferrante anche questo lo dice) misure di organizzazione meno spontaneistiche: se si lavora da casa bisogna assicurare un ambiente adatto e gli strumenti necessari (non il pc personale dell'impiegato, insomma, e non il tavolo di cucina in mezzo ai figli che razzolano intorno); occorre una sicurezza del collegamento a protezione dei dati (problema di enorme importanza, quest'ultimo); e si devono anche evitare gli estremi sempre possibili: una prestazione di lavoro *part-time* che può rasentare l'assenteismo o, all'inverso, il *surmenage* di un lavoro continuo, sin nelle ore notturne, senza le necessaria pause ristoratrici previste dal contratto.

E poi ci sono i consumi (l'energia spesa per collegarsi, ad esempio), le interruzioni di rete. Senza contare che, in un'amministrazione come la nostra, dove non tutto il pregresso è informatizzato, può capitare qualche volta di dover ricorrere all'archivio cartaceo conservato negli scantinati dell'ufficio. Infine, essendo il dirigente lontano, dovendosi il lavoratore in remoto autogestirsi, occorrono nuovi metodi di valutazione “a risultato”, e incentivi per chi più fa e soprattutto continui collegamenti con l'ufficio. Che a sua volta dovrà attrezzarsi come un terminale, capace di guidare a distanza l'attività, di coordinarla, di intervenire puntualmente. Salterà dunque tutta la catena cartacea della vecchia organizzazione burocratica e dovranno inventarsi nuove forme di rapporto tra i vari soggetti implicati nella attività amministrativa.

Tutto ciò in larga misura, bisogna ammetterlo, è mancato. Il che ha prodotto un effetto che Ferrante annota: mentre nel settore privato lo *smart working* gode per così dire di buona stampa, e molte grandi organizzazioni lo conservano e prevedono per il futuro l'adozione di forme "ibride" di lavoro (in ufficio e in remoto), nella pubblica amministrazione accade il contrario. Dopo l'avvento del Governo Draghi, anzi, il nuovo Ministro Brunetta, pur contrattando espressamente coi sindacati sulla quota di lavoro in *smart working* (non è questa la sola contraddizione di questo ministro), si è espresso con parole di fuoco sulla sua conservazione per così dire "a regime", cioè cessata l'emergenza pandemica.

Ferrante crede invece che si sia aperta – sia pure per effetto della drammatica emergenza che abbiamo vissuto – una pagina nuova, foriera di innovazione ulteriore, un fattore potenziale di cambiamento del lavoro amministrativo. Sa bene (e lo scrive) che occorrerà inserire strumenti inediti di valutazione: per esempio, il tempo con lo *smart working* assume una rilevanza diversa di quanto non accadesse nel lavoro in ufficio, perché salta l'orario, mentre si fa strada una valutazione "a risultato"; l'ambiente di lavoro va allestito in modo che sia funzionale; il personale dovrà essere formato per esercitare mansioni che diventano "ibride" ecc. Tutto vero, dice Ferrante, ma attenti a non buttare il bambino con l'acqua sporca. E il bambino, ancora gracile d'accordo, è appunto lo *smart working*.

L'entusiasmo di Ferrante è contagioso. E chi di noi non vagheggia una sorta di rivoluzione, che faccia finalmente piazza pulita delle lentezze, dei rituali, dello scarico continuo delle responsabilità tante volte lamentati nella nostra burocrazia? Tuttavia – Ferrante non me ne vorrà – sia consentito a un anziano storico dell'amministrazione quale io sono, memore di tante altre vere o presunte "rivoluzioni" fallite, di esprimere qualche parola di prudenza.

Mia figlia, giovane dipendente pubblica, ha svolto in questi due anni molto lavoro da casa, intervallandolo con i turni in un ufficio che mi descrive semideserto. Da me intervistata su quale fosse la sua sensazione mi ha risposto con queste parole abbastanza schiette, che dedico a tutti i *civil servants* di buona volontà come il mio amico Alfredo Ferrante: "Guarda, chi non lavorava in ufficio non ha lavorato neanche da casa; e chi invece si dannava l'anima, a volte anche allungando senza compenso la presenza serale, ora fa altrettanto da casa".

Sì, alla fine è un problema anche di questa natura: c'entra l'etica individuale, il senso della morale pubblica. Come ha ricordato di recente Sabino Cassese: «il concetto di Beruf, cioè di lavoro, in tedesco vuol dire anche funzione, compito. Ma deriva da Paolo di Tarso, dalla parola *vocatio*». Ecco, ci vorrebbe più "vocazione" al servizio pubblico (cioè più responsabilizzazione, e naturalmente riconoscimento del merito individuale, apprezzamento delle doti dei più solerti, possibilità per loro di carriere accelerate, benefits e altre forme di incentivi). Parlo, lo so bene, di una rivoluzione "vera". Chissà che anche lo *smart working* non possa aiutare le nuove generazioni a compierla.

Guido Melis (1949) è stato professore ordinario di Storia dell'amministrazione pubblica nella Scuola speciale per archivisti e bibliotecari dell'Università di Roma "La Sapienza". Laureatosi nel 1972 in Giurisprudenza all'Università di Sassari, dal 1986 al 1991 è stato direttore del Dipartimento di storia di quell'Ateneo. Ha insegnato a Siena e per un triennio (1993-96) nella Scuola superiore della pubblica amministrazione. Nell'aprile-maggio 1988 è stato professeur invité presso la Faculté de Droit di Aix-en-Provence (Marseille). Ha inoltre insegnato per due anni accademici nella Scuola diretta a fini speciali dell'Università di Cagliari per quadri dell'amministrazione e per quattro anni accademici sia nella Scuola in discipline bancarie che nella Scuola per quadri amministrativi dell'Università di Siena. Ha presieduto per 3 mandati la Sostoss ed è stato per 2 mandati nel direttivo della Associazione Il Mulino. Ha collaborato e collabora a varie riviste scientifiche tra le quali Studi storici, Rivista trimestrale di diritto pubblico, Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno, Materiali per una storia della cultura giuridica. È stato nel comitato

direttivo della Scuola superiore dell'amministrazione dell'Interno. È membro del comitato di redazione dello "Jahrbuch für Europäische Verwaltungsgeschichte", del comitato scientifico di "Studi storici", del comitato studi e pubblicazioni degli Archivi di Stato e del comitato scientifico della Fondazione Ugo Spirito. Dal 1994 al 2000 è stato presidente della Società italiana di studi storico-istituzionali e dal 1995 è il direttore della rivista semestrale della Società, "Le Carte e la Storia". È stato parlamentare nella XVI legislatura repubblicana.

Premessa

In questo veloce libello elettronico sono raccolti in ordine cronologico gli interventi in materia di lavoro agile (o *smart working*) e amministrazione pubblica che, nel corso di due anni terribili, a partire dal marzo del 2020, di pari passo con l'incedere dell'emergenza sanitaria ed epidemiologica, ho avuto modo di pubblicare su diverse testate in rete.

L'esplosione pandemica e le severe misure adottate al diffondersi dei contagi hanno pesantemente impattato sulla dimensione individuale e sociale della vita quotidiana dei cittadini e su un ampio ventaglio di attività economiche, limitando il contatto interpersonale e tentando di contrastare il crescente numero di vittime. In una situazione di inedita crisi generale, con medici, operatori sanitari e appartenenti alle forze dell'ordine impegnati in prima linea, il Governo ha optato per il ricorso massiccio al lavoro agile per il settore pubblico e quello privato.

Nella PA è stata una rivoluzione: da un giorno all'altro tutto è cambiato. Per le diverse amministrazioni italiane è stato uno *stress test* senza precedenti e, nel mezzo di una situazione del tutto nuova e sino a quel momento inimmaginabile, da *civil servant* ho tentato di offrire un personale resoconto di quel che succedeva negli uffici e di quali fossero gli snodi potenzialmente più significativi, provando a porre sul tavolo alcuni punti qualificanti per fare passi avanti nella discussione pubblica, spesso erratica, sul tema lavoro agile: fra i tanti, spinta trasformativa della cultura organizzativa, ruolo della dirigenza pubblica, ripresa di senso del proprio lavoro, riorientamento al risultato dell'azione amministrativa.

Nessuna pretesa scientifica. Neppure giornalistica. Solo il tentativo di comprendere e, allo stesso tempo, tenere alta l'attenzione su quella che, nel farsi di una tragedia sociale ed economica, poteva e può caratterizzarsi come un'occasione da non perdere per modernizzare la nostra macchina pubblica.

È un punto su cui val la pena insistere, a fronte di quelle spinte che vogliono a tutti i costi un veloce ritorno alla normalità. Ma quale normalità, esattamente? La direttiva n. 3 del 2017 firmata dalla Ministra per la pubblica amministrazione, Marianna Madia, nel richiamare l'articolo 14 della legge 124 del 2015, forniva un primo quadro circa l'adozione di misure sperimentali di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, mirando, entro i tre anni successivi, a coinvolgere su base facoltativa almeno il 10 per cento dei dipendenti. Sono passati solo pochi anni da allora ma moltissimo è cambiato e per molti il concetto di normalità ha assunto significati assai diversi.

Lo *smart working* non è una pozione magica. Non curerà i mali della macchina pubblica. È, tuttavia, una leva organizzativa potente che può aiutarci, soprattutto mentre possiamo beneficiare degli ingentissimi aiuti del Next Generation EU, a realizzare quel cambio di paradigma di cui la PA ha un disperato bisogno. La sfida è intervenire nell'organizzazione interna delle amministrazioni per lavorare, finalmente, per risultati, conciliando lo scrupoloso rispetto degli indispensabili profili di garanzia amministrativa e contabile con l'efficacia dell'azione pubblica per lo sviluppo del Paese e a favore dei cittadini.

Perché la pubblica amministrazione è patrimonio comune di tutti gli Italiani. E una maledetta epidemia, che non dimenticheremo facilmente, ce lo ha ricordato.

Alfredo Ferrante

febbraio 2022

Gli impatti del virus sull'organizzazione del lavoro pubblico: è il momento di scegliere.

ForumPA

lunedì 9 marzo 2020

Il 30 gennaio del 2020 veniva confermata la notizia della presenza in un hotel romano di due turisti di nazionalità cinese contagiati dal Covid. Poco più di un mese dopo, il 9 marzo, si contavano già 463 morti sul territorio nazionale. Scatta il *lockdown*. Nel tentativo di attuare forme di distanziamento interpersonale per arrestare il dilagare del contagio, vengono emanate disposizioni per chiudere la fase sperimentale dello *smart working* nelle amministrazioni italiane e incrementare, seppur ancor troppo timidamente, l'utilizzo dell'istituto.

Inutile nasconderselo: a causa dell'epidemia dell'ormai noto "coronavirus", l'Italia sta vivendo una situazione di emergenza che ha pochi precedenti. È ormai chiaro che gli impatti attesi saranno amplissimi: oltre all'aspetto epidemiologico e sanitario e alla primaria preoccupazione per la salute dei cittadini, ci si comincia a render conto delle conseguenze economiche, lavorative e sociali della crisi, che chiama tutti ad un imperativo senso di responsabilità per arrestare la diffusione del Covid-19, anche e soprattutto nei comportamenti individuali adottati quotidianamente. È chiaro il messaggio che proviene dalla comunità scientifica e dalle Autorità: limitare al massimo le occasioni di socialità e prossimità onde impedire il diffondersi del contagio. Conseguenti sono state, sinora, le misure adottate dal Governo, estese a tutto il territorio nazionale e non solo alle "zone rosse" (purtroppo in aumento), quali, ad esempio, la chiusura delle scuole e delle università e, per quanto riguarda i lavoratori, la spinta ad utilizzare modalità lavorative da remoto attraverso forme di lavoro agile (o *smart working*).

Già dal 25 febbraio, infatti, con [direttiva n. 1 del 2020](#) della Ministra per la PA Dadone, si erano date indicazioni ai pubblici uffici al fine di evitare al massimo riunioni o viaggi di missione, ponendo l'accento sul privilegiare modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa, favorendo i lavoratori portatori di patologie che li rendono maggiormente esposti al contagio, quelli che si avvalgono di servizi pubblici di trasporto per raggiungere la sede lavorativa, e quelli sui quali gravi la cura dei figli a seguito dell'eventuale contrazione dei servizi dell'asilo nido e della scuola dell'infanzia. Le amministrazioni venivano invitate, altresì, a potenziare il ricorso al lavoro agile, con modalità semplificate e temporanee di accesso.

Con [Decreto](#) del Presidente del Consiglio dei ministri del 1 marzo è stato in seguito disposto che la modalità di lavoro agile di cui alla legge 22 maggio 2017, n. 81, "*può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza [...] dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato [...], anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti*". Successivamente, col [decreto-legge](#) n. 9 del 2 marzo, è stata prevista la possibilità di incrementare sino al 50% i quantitativi massimi delle convenzioni-quadro di Consip S.p.A. per la fornitura di computer portatili e *tablet*, al fine di coprire la dotazione necessaria per i lavoratori del settore pubblico in modalità remota. Lo stesso decreto, inoltre, ha disposto (art. 18, co. 5) la fine della fase sperimentale del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, introdotta, su base volontaria e con l'obiettivo di coinvolgere, entro tre anni, almeno il 10 per cento dei dipendenti, dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, l'arcinota "Legge Madia".

Dopo ben 5 anni di sperimentazione delle “nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa”, già disciplinate dalla [direttiva](#) del Presidente del Consiglio dei ministri n. 3 del 2017, il lavoro agile, in ragione dell'emergenza presente, diviene quindi modalità di lavoro propria del settore pubblico, al pari del lavoro in presenza. Una modalità decisamente rivoluzionaria per le amministrazioni, che impone una decisa sterzata verso attività slegate dal complesso di parafernalia tipici dell'azione amministrativa fatto di cartellino, presenza alla scrivania e procedure ben definite, in un quadro pre-crisi in crescita ma che il recente [Rapporto](#) Annuale di Forum PA definiva ancora assai limitato in termini di diffusione e di “digestione” da parte delle strutture, chiamando in causa “*la cultura manageriale di quei dirigenti che dovrebbero favorire il passaggio dal meccanismo del controllo a una relazione fra capo e collaboratore basata sulla fiducia*”.

Il dado è ormai tratto e il 4 marzo, mentre viene adottato il [Decreto](#) del Presidente del Consiglio dei ministri che dispone la sospensione in tutta Italia delle attività didattiche negli istituti scolastici e nelle università dal 5 al 15 marzo, la Ministra Dadone emana la [circolare](#) n. 1 del 2020 con cui si spinge con maggiore decisione per l'adozione di modalità di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni Italiane e si stabilisce, fra l'altro, anche alla luce dell'emergenza in corso, *a)* il progressivo superamento del telelavoro e il ricorso prioritario al lavoro agile; *b)* il ricorso a videoconferenza e conferenze telefoniche al posto di riunioni; *c)* il ricorso a modalità flessibili anche per il lavoratore che utilizzi propri dispositivi, a fronte dell'indisponibilità da parte dell'amministrazione, con uso del *cloud* per l'accesso condiviso a dati, informazioni e documenti.

È il via libera: a ruota, le diverse amministrazioni centrali (limitiamoci a queste), presso le quali già erano in essere disposizioni relative alla disciplina dello *smart working*, adottano speditamente gli atti amministrativi conseguenti per adeguarsi alla straordinarietà della situazione, prevedendo modalità semplificate di accesso ma attraverso determinazioni, tuttavia, non sempre coerenti. Presso la Presidenza del Consiglio dei ministri viene prevista, il 4 marzo, l'autorizzazione a prestare lavoro agile per un numero di giornate mensili non superiore a 10, sostanzialmente raddoppiando quanto sino a quel momento previsto. Con comunicazioni del 4 marzo e, successivamente, del 6 marzo, il Ministero dell'economia e delle finanze, individua, fino a nuova disposizione, un numero massimo di 15 giornate mensili in lavoro agile, favorendo i dipendenti affetti da patologie croniche o con multimorbilità ovvero con stati di immunodepressione congenita o acquisita, quelli maggiormente esposti al contagio e quelli con particolari esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche in relazione ai provvedimenti di chiusura di asili nido, scuole dell'infanzia, scuole primarie e secondarie di primo grado. L'Agenzia per la coesione territoriale, il 5 marzo, opta per dare priorità, sino al 22 marzo, a chi sia portatore di patologie, si avvalga dei mezzi pubblici per raggiungere la sede lavorativa, su cui gravi la cura dei figli a seguito della contrazione dei servizi scolastici o abbia necessità di prestare assistenza a familiari per particolari patologie, anche non rientranti nella casistica relativa alla legge 104 del 1992. Il Ministero della giustizia, con direttiva del 4 marzo, nell'individuare le attività delocalizzabili, mira a favorire, in ordine di priorità, ma senza limiti numerici di accesso, coloro che siano affetti da patologie tali da esporli ad un maggiore rischio di contagio, lavoratori con figli in condizioni di disabilità grave, lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità, dipendenti sui quali grava la cura dei figli minori, anche in conseguenza della sospensione o contrazione dei servizi degli asili nido, della scuola per l'infanzia e della scuola primaria di primo grado e, infine, dipendenti che raggiungano la sede di lavoro con mezzi pubblici, percorrendo una distanza di almeno cinque chilometri. Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, con decreti del 2 marzo e, successivamente, del 5 marzo, prevede, sino al 31 marzo, un numero di giornate lavorative non superiore a dieci per ciascun lavoratore autorizzato, rivedibile sulla base dell'evoluzione dell'emergenza epidemiologica, favorendo, in particolare, i portatori di patologie che li rendono maggiormente esposti al contagio, chi

ha soggiornato o è transitato, a partire dal quattordicesimo giorno antecedente il 2 marzo, nelle cosiddette “zone rosse”, nonché coloro su cui gravi la cura dei figli di minore età, nei limiti di durata del periodo di sospensione dei servizi e delle attività didattiche. Il Ministero dello sviluppo economico, con nota del 6 marzo, non pone limiti per l’attivazione dell’accesso, indicando, tuttavia, priorità per il i lavoratori con patologie che li rendono più esposti al contagio, per quelli conviventi con familiare affetto da patologie a rischio, per gli ultrasessantacinquenni, per coloro che debbano provvedere alla cura e custodia dei figli minori a seguito della chiusura delle scuole e per i lavoratori con disabilità, anche cognitiva. È facoltà del responsabile degli uffici prevedere rotazioni in caso vi siano impatti negativi sull’organizzazione del lavoro.

Fermiamoci qui: è evidente come, sotto l’ombrello delle indicazioni generali fornite dal Dipartimento della funzione pubblica, le diverse amministrazioni si siano attrezzate, con immediata reattività, per far fronte all’emergenza attraverso il potenziamento dello *smart working*, inteso, in questo frangente di straordinarietà, come un modo per ridurre la compresenza dei lavoratori nelle sedi di lavoro e limitare, così, il diffondersi del contagio. La particolarità della situazione giustifica, evidentemente, la spiccata creatività con cui le diverse strutture hanno inteso disciplinare l’ampliamento del lavoro agile, pur contemplando, in modo poco comprensibile, non solo criteri preferenziali spesso diversi ma, in più, un numero di giornate dedicate al remoto assolutamente variabile e improntato a una *ratio* che non è facile scorgere.

Serve, tuttavia, a questo punto, fare ordine in tavola. Sappiamo che la fine della sperimentazione del lavoro agile nel settore pubblico è stata decretata sulla base dell’emergenza: è stata una decisione di buon senso, puntando a utilizzare una leva importante per limitare la presenza negli uffici. Ed è evidente che il valore aggiunto in termini di ripensamento organizzativo che l’adozione dello *smart working* potenzialmente comporta lascia in questa fase il passo alla primaria esigenza di evitare, per quanto possibile, ogni fenomeno aggregativo. Ebbene, se il quadro generale è quello illustrato e l’urgenza è quella di evitare i luoghi affollati e i contatti ravvicinati mantenendo la distanza di almeno un metro (come recitano testualmente le ormai note [raccomandazioni](#) del Ministero della salute), allora occorre convenire che le misure sin oggi adottate sono poco più di un pannicello caldo. La gravità della situazione, le cui conseguenze sono ancora in parte poco prevedibili, impone, senza mezzi termini, di sgombrare gli uffici pubblici. Gli accorgimenti sinora previsti, approntati con grande sforzo e sotto una pressione difficilmente immaginabile per far fronte all’emergenza sanitaria attraverso la spinta all’utilizzo del lavoro agile sono, purtroppo, insufficienti. Quale il senso di chiudere scuole e università se lavoratori in tutto il Paese continuano in gran numero a condividere stanze e *open space* per ore e ore al giorno? Diciamolo chiaramente: non si tratta più di dare priorità a categorie di individui o ampliare il numero di giornate lavorabili da remoto su base volontaria, ma di impedire, ora e subito, la prossimità delle persone in un momento critico per arrestare la diffusione del contagio.

Gli eventi hanno scavalcato, impetuosi, le misure immaginate, nate già obsolete: l’emergenza richiede, senza troppi giri di parole, atti straordinari. Si prendano decisioni drastiche, draconiane: tutti a lavorare lontano dalle quattro mura degli uffici, con una presenza nelle sedi delle tante amministrazioni ridotta al minimo assolutamente necessario per le funzionalità che richiedano la presenza fisica, dirigenti in primo luogo. La macchina dello Stato non si ferma e le attività ordinarie possono continuare adattandosi in fretta. Lo si decida ora e per il tempo necessario, consapevoli della eccezionalità della misura e del dovere di fare subito tutto quel che sia opportuno per contribuire a bloccare l’epidemia. Quando il peggio sarà passato, avremo magari imparato una volta per tutte, grazie ad una terapia *shock*, che l’organizzazione del lavoro pubblico può e deve cambiare in profondità, che possono salvaguardarsi con efficacia le esigenze di conciliazione fra lavoro e vita privata e che le relazioni di fiducia potranno finalmente prendere il posto

dell'exasperato formalismo che ancora governa troppa parte dei nostri regolatori e delle nostre burocrazie. Domani, però: oggi preme fare presto, ed essere, una volta tanto, *smart*.

Lo smart working d'emergenza c'è, finalmente. E dopo?

Linkiesta

domenica 15 marzo 2020

Mentre l'Italia, per esorcizzare la paura di un nemico invisibile, canta dai balconi delle case, dall'11 marzo la modalità ordinaria di lavoro delle PPAA diviene quella agile: parte lo *smart working* emergenziale che costituisce un vero e proprio *shock* per le strutture amministrative, per la dirigenza e per il personale, ma che, con tutti i suoi limiti, lascia già intravedere qualche possibile, futura conseguenza positiva. Siamo in ballo.

L'emergenza dettata dal diffondersi del Covid-19 sta producendo effetti relevantissimi nelle amministrazioni pubbliche italiane, le quali, come disposto dal [decreto](#) del Presidente del Consiglio dei ministri dell'11 marzo, “*fatte salve le attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza [...], assicurano lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile del proprio personale dipendente, anche in deroga agli accordi individuali e agli obblighi informativi*” previsti dalla legge 81 del 2017, e “*individuano le attività indifferibili da rendere in presenza*”, con efficacia sino al 25 marzo. Già dallo scorso 2 marzo il Governo aveva rotto gli indugi e, allo scopo di evitare la prossimità dei lavoratori e combattere la diffusione del contagio, con [decreto-legge](#) aveva stabilito la fine della fase sperimentale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, inaugurato nel 2015 dalla “legge Madia”.

Dopo un susseguirsi di ulteriori interventi nei giorni seguenti, ministeri, regioni e organismi pubblici si erano mossi per adeguarsi alle nuove prescrizioni, spesso in ordine sparso e con disposizioni non sempre coerenti (come riassunto [qui](#)). La successiva decisione dell'11 marzo rappresenta un significativo salto di qualità: non solo lo *smart working* entra a pieno titolo nel sistema dell'organizzazione del lavoro pubblico ma, almeno fino al 25 marzo, diviene la modalità ordinaria di svolgimento delle attività nelle amministrazioni italiane.

La nuova, recentissima [direttiva](#) della Ministra per la PA del 12 marzo interviene, subito dopo, “*per fornire nuovi indirizzi operativi [...] al fine di garantire uniformità e coerenza di comportamenti del datore di lavoro per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori*” e ribadisce l'ordinario ricorso alla prestazione lavorativa in modalità agile, limitando la presenza del personale negli uffici ai soli casi in cui la presenza fisica sia indispensabile, adottando forme di rotazione dei dipendenti per garantire un contingente minimo e assicurando prioritariamente la presenza del personale con qualifica dirigenziale, in funzione del proprio ruolo di coordinamento.

Quindi (quasi) tutti al lavoro da remoto, senza soglie massime, con modalità semplificate e temporanee di accesso alla misura per ogni categoria di inquadramento e di tipologia di rapporto di lavoro, anche nei casi in cui, a fronte dell'indisponibilità o insufficienza di dotazione informatica, il dipendente si renda disponibile ad utilizzare il proprio computer. Resta in ufficio, insomma, solo un numero minimo di lavoratori con la prioritaria presenza dei dirigenti, in funzione del loro compito di coordinamento, ancor più delicato nel presente frangente. Per quelle attività che, per loro natura, non possono essere oggetto di lavoro agile, si adottano strumenti alternativi come la rotazione, la fruizione di congedo, banca ore o istituti analoghi, nonché di ferie pregresse. Si tratta, in parole povere, di uno *smart working* d'emergenza, che irrompe negli uffici per contribuire, attraverso il distanziamento sociale, a vincere in fretta la battaglia contro il virus, ed è del

tutto evidente come una spinta così subitanea e massiccia in favore del lavoro agile, dettata dalla situazione contingente, possa sollevare più di una difficoltà di applicazione.

Aldilà di questi aspetti, tuttavia, quel che rileva è che ci si trova innanzi ad un formidabile *shock* che scuote alle fondamenta la cultura diffusa di tante amministrazioni. È un elemento tutto sommato positivo: l'eccessiva prudenza e, in alcuni casi, la malcelata sfiducia da parte di molti circa natura e potenzialità dello strumento ne avevano con tutta probabilità limitato non solo la diffusione ma, soprattutto, la necessaria internalizzazione nella cultura organizzativa degli uffici. La timidezza nell'utilizzo del lavoro agile, di solito limitato ad una giornata a settimana, ha in qualche modo caratterizzato lo strumento, fino a ieri, come una parentesi eccezionale della normale conduzione delle attività, senza incidere nel tessuto organizzativo profondo delle strutture, e faticando ad essere apprezzato, in particolare, da parte della dirigenza, infastidita da un potenziale, ulteriore adempimento cui far fronte in termini di nuova e faticosa relazione a distanza coi collaboratori.

Nessuna sorpresa, in realtà: dopo anni di crociate a favore del tornellismo e della presenza in ufficio in risposta alla pancia rumoreggiante di buona parte dell'opinione pubblica, è comprensibile la difficoltà di calare ed integrare lo *smart working* in un ambiente la cui cultura organizzativa è impregnata di controllo e ancor troppo aliena al rapporto di vicendevole fiducia che dovrebbe esserne alla base. Eppure, condizioni come quelle attuali possono, nella loro drammaticità, indurre a modifiche profonde nei comportamenti che, con un po' di fortuna, produrranno nelle teste effetti duraturi nel tempo: passata la buriana, ci si dovrà misurare con un pensiero lungo circa cosa sia, come funziona e come potrebbe funzionare la pubblica amministrazione. Si scoprirà forse, arginata l'epidemia, che il Diavolo non è così brutto come lo si dipinge e che il tanto detestato apparato pubblico è riuscito ad adattarsi, al netto degli scossoni, ad una nuova gestione del tempo e del lavoro che, *naturaliter*, vira al risultato.

Se lo *smart working* è stato principalmente introdotto come leva per la – sacrosanta – conciliazione dei tempi di vita e professionali, lavorare senza il vincolo della presenza oraria, con modalità non ingessate e con esigenze variamente modulabili nel corso della settimana lavorativa, può avere effetti notevoli nell'intaccare sensibilmente l'approccio adempimentale di cui ancora è intrisa tanta azione amministrativa. Ciò non significa, ovviamente, che non debbano rispettarsi scrupolosamente i vincoli, i termini e le procedure stabilite a tutela e garanzia dell'imparzialità dell'azione amministrativa, o che debba perdersi di vista la fondamentale importanza del lavoro *vis-à-vis*, ma che potrà emergere, con maggior chiarezza, il risultato cui tendere, vero fulcro di una filiera burocratica efficiente.

Due sono i punti su cui sarà bene riflettere sin d'ora, proprio mentre si vive l'emergenza. Il primo è che il lavoro agile è efficace se si punta senza esitazione sulla (ri)costruzione del capitale fiduciario tra i lavoratori e tra di essi e l'amministrazione: è una scommessa che, in massima parte, ricade sulla responsabilità della dirigenza, per una ripresa di senso circa la missione e dei compiti da assolvere e la motivazione di squadra indispensabile al risultato da raggiungere. E che richiede, allo stesso tempo, di liberarsi del retroterra punitivo che ha animato tanta parte della "riformite" degli ultimi vent'anni. Il secondo aspetto investe la necessità di abbandonare la familiare *comfort zone* dell'agire quotidiano. Non si tratta di un mero passaggio tecnologico, come erroneamente potrebbe pensarsi, che rappresenta un fluidificante dell'agire amministrativo: è una sfida culturale complessa che abbisogna dell'impegno concreto e continuo dei vertici politici e amministrativi al più alto livello.

Siamo in ballo e sono al momento sul tavolo questioni ben più importanti dell'organizzazione del lavoro pubblico. È palese come il valore dell'azione pubblica emerga specialmente nelle situazioni di crisi ed è opportuno ricordare che, pure a fronte delle critiche, spesso fondate, le tanto bistrattate burocrazie hanno contribuito ad

impedire che, in tanti momenti della storia recente, si andasse a gambe all'aria. Ciò non significa che non si debba cambiare in profondità: le lezioni che potranno trarsi saranno utili per immaginare, già da oggi, come potranno cambiare le cose domani. In meglio.

Mettetevi comodi, è ripartita la caccia al burocrate.

Formiche

sabato 28 marzo 2020

La situazione è drammatica: il 28 marzo 2020 siamo a più di 10.000 morti. Il giorno prima Papa Francesco ha pregato in una Piazza San Pietro deserta. Il Presidente del Consiglio dei ministri annuncia la prosecuzione della sospensione delle attività didattiche in presenza. Sulla stampa cominciano a fare capolino articoli contro la burocrazia che secondo alcuni, assieme al virus, sta soffocando il Paese, prodromi del futuro attacco a chi “sta a casa in pantofole”. Tornano di moda familiari luoghi comuni contro i “maledetti burocrati” che accompagneranno lo sviluppo della pandemia nei mesi a venire.

Signore e signori, mettevvi comodi: è ripartita l’onda lunga della caccia al burocrate. Complice il clima da Covid-19, che ha colpito in modo drammatico l’Italia, riemerge sui mezzi di comunicazione il rancore sordo che tanti covano avverso i travet nostrani. Nulla di nuovo, per carità: la pubblicistica italiana conta migliaia e migliaia di pagine avverso i mali della burocrazia, con una serie pressoché infinita di accaniti censori che, quale rimedio per le innumerevoli magagne di cui soffre il Paese, predicano la soluzione finale per tecnocrati e tecnocrazia. Non che non manchino le cose da fare, naturalmente. Come in tutte le democrazie complesse, in Italia sono accresciuti a dismisura i compiti regolatori richiesti alla macchina pubblica, alle prese con una bulimia normativa che, non lo si trascuri, è ormai in gran parte in mano agli esecutivi, con un corto circuito legislativo la cui matassa va dipanata, alla fine della fiera, proprio dai dannati delle scrivanie.

Per il resto, Max Weber è ancora di vivissima attualità: la burocrazia ha certamente un alto grado di autoreferenzialità e, soprattutto in Italia, vive ancor troppo, in maniera quasi esasperata, di formalismo adempimentale. Molto è cambiato e molto è in trasformazione. Una delle [conseguenze](#) dell’epidemia che ha colpito l’Italia è quella di aver dato una fenomenale scossa agli uffici col lavoro da remoto, l’ormai noto *smart working*, con tutti i potenziali, positivi riverberi sull’organizzazione pubblica, i cui effetti andranno attentamente valutati per il futuro. Insomma, ben vengano le critiche: il sistema delle amministrazioni pubbliche è un’organizzazione come tutte le altre e se non si trasforma muore.

Colpisce, tuttavia, come si passi, senza pudore, dal giudizio severo e l’analisi, pure impietosa, al qualunquismo populista. Sbandierare assiomi nel carezzare il pelo al popolo dei forconi sembra diventato lo sport preferito di molti in uno dei momenti più critici che il Paese vive dal secondo dopoguerra ad oggi. Qualche esempio? Su “il Riformista” del 17 marzo, Piero Sansonetti, in un [pezzo](#) dal sobrio titolo “*Burocrazia, il male che sta uccidendo chi ha il coronavirus*”, si chiede quando ci si deciderà “*a fare la guerra alla burocrazia e all’etica dei burocrati che travolge lo spirito di un Paese*”. Angelo Panebianco, sul “Corriere della Sera” del 27 marzo, non ha dubbio alcuno: non si pensi, [scrive](#), che “*i grandi intralci che la burocrazia pone alle attività economiche siano dovuti solo all’ottusità*” (bontà sua), perché il vero motivo per cui “*occorrono tempi biblici e una grande quantità di adempimenti per poter aprire un qualunque esercizio economico e poi per poterlo mantenere è che ne viene esaltato il potere discrezionale della burocrazia*”. Non si chiede, l’illustre professore, chi e perché ha stabilito quelle procedure, dato che, conclude, “è la storia italiana” che lo dimostra. Amen.

Franco Bechis, su “Il Tempo”, nel suo [articolo](#) del 28 marzo “*Via la burocrazia o si muore*”, sostiene che “*bisogna mettere via ogni norma, ogni istruzione, ogni baraccone come Inps,*

Consip e quanto altro” per salvare il Paese: insomma, alla bersagliera, per citare l’immortale Ragionier Fantozzi Ugo. Il 21 marzo Giuliano Foschini, Marco Mensurati e Fabio Tonacci su “La Repubblica” firmano una [pagina](#) che denuncia il vergognoso meccanismo da borsa nera per le indispensabili mascherine, mettendo però assieme, chissà perché, sciacalli e burocrati (ops!): poco conta che nel pezzo non si trovi evidenza del fatto che si facciano affari insieme, il messaggio è stato lanciato. Dal canto suo Alessandro De Nicola, docente ed editorialista solitamente acuto nelle sue analisi, su “la Stampa” del 28 marzo afferma, in un [articolo](#) dal misurato titolo “*I burocrati ostacolano la Nazione*” (addirittura?), che “*appare evidente come le pastoie e la mentalità burocratiche siano il primo peso di cui liberarci per avere una chance di successo*”: appare evidente?

Nossignori, non si intende minimizzar nulla o negare che procedure, regole e prassi possono e devono essere cambiate e migliorate. Lo chiedono – pensate – gli stessi burocrati. E neppure ricordare per l’ennesima volta che la cattiva burocrazia va spesso a braccetto con la cattiva politica, che scarica a valle la sua rincorsa al momento e all’annuncio di risultati che tali non sono, tanto c’è chi ci metterà una pezza domani. Siamo tutti donne e uomini di mondo, diamo tutto il pacchetto per acquisito. Il punto è che sorprende – anzi, sgomenta – come sembra si sia sempre più spesso incapaci di formulare un pensiero solido, fondato sulla comprensione del fenomeno su cui si intende offrire la propria opinione o il proprio contributo.

Il funzionamento della macchina dello Stato non è cosa semplice, proprio come non è semplice gestire una banca, una compagnia telefonica, un giornale. Anzi, di più. Eppure, il Paese sforna continuamente battaglioni di esperti di pubblica amministrazione, pronti a elargire ricette miracolose infilate sulle baionette. Appare smarrito il piacere dell’approfondimento, persa la capacità di dialogo, pure aspro, ma che vuole arrivare ad una sintesi che porti ad un passo avanti. Regna la voglia di “asfaltare” (che orrore!) il nemico oggettivo per eccellenza, colpevole a prescindere, direbbe il Principe.

È l’aria che tira: è sufficiente, d’altronde, scorrere sui *social network* i commenti a prese di posizione come quelle illustrate per inorridire e immedesimarsi seduta stante nel povero Dante Ceccarini, l’esilarante e ingenuo personaggio interpretato da Roberto Benigni in “Johnny Stecchino”, che, indotto a prendere il posto del criminale suo sosia, viene seraficamente e continuamente apostrofato da un implacabile concittadino come “Assassino!”. Non ci si può esimere, tuttavia, dal fare due richiami. Il primo richiamo è alla responsabilità di chi si rivolge alle pubbliche opinioni, soprattutto in un momento così delicato per il Paese. Delegittimare, senza fare nomi e cognomi, un’intera categoria di lavoratrici e di lavoratori che, al netto dei mille problemi di cui soffre la nostra burocrazia, fanno andare avanti la carretta, non è solo velleitario, ma dannoso. Semplificare per solleticare mortifica chi fa il proprio dovere e lavora con dedizione per le comunità, mina la credibilità delle Istituzioni e ingenera rabbia sociale nei cittadini.

Il secondo richiamo è alla ragione, merce sempre più rara oggidi. In questa rinnovata caccia all’untore qualcuno si azzarda a chiedersi perché quel funzionario o quel dirigente si dovrebbe ostinare a mettere i bastoni fra le ruote alla politica, a sabotare astutamente il glorioso flusso degli eventi, a elaborare, nel chiuso del suo polveroso ufficio, ogni possibile, inimmaginabile cavillo per rendere impossibile la vita dei cittadini e affossare definitivamente il Paese? Perché, in nome di Dio? Al netto di tutti i difetti propri della burocrazia pubblica, spacciare l’idea che i *civil servant*, cittadini Italiani come gli altri, operino scientemente e dolosamente a danno del Paese, soprattutto quando le persone muoiono per il contagio, è semplicemente vergognoso. Mentre da un lato medici, infermieri, operatori della protezione civile e forze dell’ordine sono in prima fila per contrastare il contagio da corona virus e, dall’altro, impiegati, funzionari e dirigenti nei tanti uffici portano avanti, tra mille difficoltà, l’ordinaria amministrazione per far sì che lo Stato non si fermi, certe accuse suonano ingenerosi e lunari.

Si affrontino senza peli sulla lingua tutte le crepe che attraversano la nostra (sì, è nostra!) amministrazione, non per punire in nome di un livore giacobino, ma per far crescere al meglio una delle componenti indefettibili del Paese, che ha l'onore e l'onore di servire al meglio cittadini, famiglie e imprese. Sappiate che costa fatica: tanta. E da parte di tutti gli attori in gioco. Se gli *opinion maker* di casa nostra vorranno tenere a mente queste poche cautele, chi ne trarrà vantaggio sarà il Paese, noi tutti.

Tre lezioni per lo *smart working* di domani nella PA.

Phastidio

martedì 7 aprile 2020

Mentre fortunatamente comincia a diminuire il numero dei morti e dei ricoverati, sia nei reparti ordinari che nelle terapie intensive, vengono stanziati 400 miliardi per le imprese che attraversano serissime difficoltà. Si comincia a formulare qualche riflessione su come stia operando e quali possano essere i futuri sviluppi dello *smart working* emergenziale. Servono alcune cose per fare un passo avanti e immaginare come utilizzare al meglio l'istituto nel post pandemia.

“Fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019 [...] il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni”: l'art. 87 del decreto-legge n. 18 dello scorso 17 marzo è cristallino nello stabilire una volta per tutte che, causa coronavirus, la PA opera normalmente in *smart working*. Si tratta, come si è già [sottolineato](#), di una modalità emergenziale che, per ovvi motivi legati allo sforzo di contenimento del contagio, ha messo in cantina l'approccio sin troppo timido che aveva fino a ieri contraddistinto la fase di sperimentazione delle “nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa” (come recitava, in apertura, la [direttiva](#) Madia del 2017).

Tuttavia, anche se difficilmente si può sostenere di avere a che fare con una forma ortodossa di *smart working*, dopo alcune settimane è possibile cominciare a far tesoro dell'esperienza, per non trovarsi a reinventare la ruota una volta usciti dalla drammatica situazione attuale. Tre possono essere le lezioni da mandare a memoria per il prossimo futuro.

La prima è la indefettibilità della necessaria strumentazione informatica che deve essere a disposizione del lavoratore. Aver lasciato (quasi) tutti a casa da un giorno all'altro ha reso inevitabile per molti operare col proprio computer e grazie alla rete internet casalinga e, se la gestione dell'emergenza sembra reggere, quest'ultima ha comportato, per taluni, l'impossibilità di accedere ai sistemi di protocollo, alle reti intranet o alle cartelle condivise in locale e la conseguente necessità di continui, laboriosi scambi di file che allungano i tempi di lavorazione dei dossier. Richiamando appena il tema relativo alla sicurezza dei dati, è evidente che una buona prestazione agile riposa, in primo luogo, sulla capillare ed efficiente dotazione informatica in rete. Ma non basta. Serve una ulteriore spinta alla alfabetizzazione informatica dei dipendenti pubblici, particolarmente necessaria alla luce dell'età media molto alta delle amministrazioni (55 anni a fine 2017), e deve potersi contare su una infrastruttura digitale del Paese solida e “a prova di futuro”, come riporta la Strategia Italiana per la banda ultralarga (alzi la mano chi nelle ultime settimane si è trovato in infernali videoconferenze in cui la connessione lasciava a desiderare).

La seconda lezione investe il ruolo e la responsabilità della dirigenza nel condurre efficacemente l'attività quotidiana degli uffici. Nel riconoscere, senza infingimenti, che in non pochi casi lo *smart working* è stato sinora vissuto come l'ennesimo adempimento, è in agguato una vera e propria trappola cognitiva che induce il dirigente della struttura a credere di dover compiere uno sforzo ulteriore per trovare i compiti da affidare al collaboratore che lavora fuori dall'ufficio, quasi a compensare il beneficio concesso. È un aspetto non trascurabile, che investe *l'animus* profondo dell'organizzazione del lavoro pubblico, intrisa di “tornellismo” indotto e che prova due cose: da un lato, lo scarso livello

di vicendevoles fiducia tra i membri del corpicione dell'amministrazione pubblica e, dall'altro, la ancora insufficiente comprensione delle potenzialità dello strumento. Le nuove coordinate di lavoro agile, infatti, non intaccano affatto la gestione delle attività e dei carichi di lavoro ma prevedono unicamente che vengano svolti al di fuori delle quattro mura dell'ufficio, scommettendo su autonomia e risultato.

Il lavoro in presenza e la socialità sul posto di lavoro restano naturalmente essenziali ma viene richiesto, al contempo, di "mollare gli ormeggi" del proprio bagaglio culturale-percettivo e far leva su un patto fiduciario tra lavoratori. Questo anomalo dilemma del prigioniero ha esito *win-win* se la dirigenza è capace di rendere evidenti e comunicare efficacemente gli obiettivi cui si tende come squadra e responsabilizzare ogni singolo collaboratore investito del processo per risultati.

La costruzione di una disciplina quotidiana è la terza lezione da apprendere per il successo di questo passaggio organizzativo: i vantaggi che il lavoro agile comporta (evitare spostamenti, trovar spazio per le esigenze della famiglia, etc.) possono trascinare con loro, quale esternalità negativa, una dimensione totalizzante che, nel lungo periodo, può intaccare il valore dello strumento se non si riesce a fissare i paletti di tempi e spazi riservati al lavoro. Se l'efficienza può aumentare in ragione della maggiore concentrazione e minore dispersione di attenzione e tempo che spesso governa uffici "mediterranei" come quelli Italiani, di converso il superlavoro (o *overworking*) è dietro l'angolo: telefonate, *e-mail* e videochiamate continue rischiano di travalicare ogni argine alla disconnessione e causare, alla fine, insoddisfazione e perdita di efficienza. Una simile disfunzione, peraltro, potrebbe paradossalmente penalizzare le lavoratrici, tipicamente i soggetti ancora maggiormente gravati dai carichi di cura familiari, ed erodere, quindi, il valore di conciliazione proprio dello strumento.

Cosa ci aspetta, allora? Secondo l'[Osservatorio](#) del Politecnico di Milano l'adozione di un modello "maturo" di *smart working* per le imprese può generare un aumento del 15% della produttività per lavoratore, ovvero 13,7 miliardi di euro di benefici complessivi a livello di sistema-Paese. Inoltre, dal punto di vista dei lavoratori, una sola giornata a settimana di modalità lavorativa agile comporta un risparmio medio di 40 ore all'anno di spostamenti e una riduzione di emissioni pari a 135 kg di CO2 all'anno. La PA non fa eccezione: se, tuttavia, si vuole che la macchina pubblica vada di pari passo con la società in cui opera e non la rincorra, virare con decisione per il lavoro agile a tutti i livelli di governo, agendo sul mutamento della cultura organizzativa interna di ministeri, enti, regioni e comuni, è una scelta irrinunciabile.

Come? Ad esempio restituendo elasticità allo strumento al netto delle necessarie garanzie dell'istituto, incrementandone la diffusione ben oltre il 10% dei lavoratori e utilizzando tecniche di monitoraggio che ne accompagnino l'evoluzione. Sempre secondo l'Osservatorio di Milano, lo *smart working* è "una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati": siamo ben lontani dall'aver internalizzato un simile approccio, ma lo *shock* che le pubbliche amministrazioni stanno forzatamente subendo potrà avere impatti positivi in termini di spinta al cambiamento. È un'occasione che non va persa.

I tre requisiti per immaginare la PA post emergenza.

Linkiesta

lunedì 20 aprile 2020

Siamo purtroppo ancora a più di 400 morti al giorno. Si inizia, tuttavia, a discutere della fase 2 con riaperture scaglionate e dell'introduzione di una nuova app, chiamata Immuni. Cresce ancora l'insofferenza antiburocratica che acuisce la tensione mentre, paradossalmente, appare sempre più evidente il ruolo fondamentale di un sistema pubblico efficiente a fronte di gravi crisi. Si offre qualche ricetta per provare a capire, sin d'ora, come possa essere la PA dell'Italia post pandemia.

Pare avvicinarsi, fra molte incertezze, la "fase 2" dell'emergenza sanitaria dettata dall'epidemia da Covid-19: mentre altri Paesi europei procedono a passi spediti verso un'apparente normalizzazione, la situazione Italiana soffre di una confusione di fondo in cui le voci del Governo, delle regioni e dei diversi *stakeholder* si affastellano, tutti proclamando la necessità della condivisione e unanimità delle scelte fondamentali ma, spesso, marciando fra spintoni e dispetti. Tutti concordano, almeno, sulla gravità del passaggio storico, e sulle conseguenze sociali, economiche e – si aggiunga – psicologiche, dell'impatto dell'epidemia: è sufficiente leggere, a tale proposito, le recenti [riflessioni](#) di Muhammad Yunus per rendersi conto della portata storica del momento che si attraversa.

Se questo è il contesto, una delle priorità è rimettere sui binari la macchina pubblica del Paese che, mai come oggi, ha sulle spalle la responsabilità di operare quale infrastruttura necessaria e indispensabile per cittadini, famiglie e imprese. Non solo la burocrazia deve essere in grado di perseguire l'ordinario, ma è essenziale, al contempo, sostenere lo sforzo ulteriore a favore di chi ha subito conseguenze pesantissime dal punto di vista lavorativo e sociale a seguito dell'emergenza da Coronavirus.

A dare ascolto ai principali di mezzi di comunicazione, c'è però poco da stare allegri: Raffaella Saporito, docente di SDA Bocconi, ha [cercato](#) quali e quanti articoli della stampa italiana contenessero la parola "burocrazia" tra la metà di marzo e la metà di aprile, trovando 5520 interventi, oltre la metà dei quali collegano il tema burocrazia al Coronavirus, "L'impressione", scrive Saporito, "è che non ci sia niente di nuovo in questa nuova ondata di insofferenza anti-burocratica, se non la miccia: una straordinaria emergenza sanitaria, già diventata economica e sociale, che acuisce il bisogno di istituzioni pubbliche e ne rende più visibili i limiti", dato che "quando i bisogni aumentano, ma le risorse scarseggiano, la tolleranza verso le inadeguatezze delle amministrazioni crolla e alimenta un discorso pubblico di discredito verso una PA incompetente o addirittura malevola e capricciosa".

Si è già tentato di [descrivere](#) come quando si parli di burocrazia la confusione regni sovrana e che la continua e pervicace commistione di piani fra politica e tecnostuttura sia un formidabile ostacolo ad affrontare, col pensiero lungo che merita, il tema di rendere sempre più adeguata alle sfide del tempo presente la macchina pubblica, composta – elemento non secondario – dalle tante pubbliche amministrazioni ai diversi livelli di governo. Eppure, le drammatiche conseguenze dell'emergenza epidemiologica e l'incertezza della gestione del futuro possono e devono costituire una spinta formidabile per coniugare almeno le basi di una strategia per la PA del dopo virus.

In un'ideale classifica dei prerequisiti di sistema per la PA del dopo virus, al terzo posto si piazza il cessare le ostilità da parte di tanta parte delle classi dirigenti del Paese e di buona parte del mondo dell'informazione, così da dismettere, una volta per tutte,

stereotipi e slogan in materia di cosa pubblica che solletichino la pancia di chi vede, purtroppo, aumentare il proprio disagio e ragionare, invece, in termini di fatti, cifre e circostanze. È arrivato il momento di bonificare il dibattito pubblico, da sempre sporcato da ignoranza o malafede circa chi siano e cosa facciano i *civil servant* e fare ogni sforzo per entrare nel merito dei diversi problemi. Ostinarsi a parlare di pubblica amministrazione unicamente per i famosi “furbetti del cartellino”, per i fantomatici stipendi da sceicchi dei dirigenti o, ancora, per propalare la vulgata del fannullone menefreghista potrà continuare fare audience ma non sposta di un millimetro le questioni che contano. Replicare *ad nauseam* gli stessi, identici articoli di denuncia o i medesimi servizi televisivi che mettono alla berlina le patologie proprie di qualsiasi organizzazione complessa ha fatto il suo tempo: la [vicenda](#) del celebre “uomo in mutande” del Comune di Sanremo, dichiarato innocente dopo essere stato sbattuto in prima pagina per mesi, dovrebbe servire da utile memento a molti. Per dirlo chiaro: la critica, aspra e senza guanti bianchi, è legittima e, anzi, doverosa. Sia, allo stesso tempo, onesta.

Al secondo posto, di converso, deve trovar posto lo sforzo fondamentale delle amministrazioni pubbliche di premere l’acceleratore sulla leva organizzativa per procedere nella trasformazione del proprio schema cognitivo e comportamentale, mettendo definitivamente in piedi un cambio di paradigma ormai maturo. Favorire l’iniziativa individuale, affiancare alle necessarie griglie procedurali e gerarchiche nuove modalità di lavoro che privilegino il raggiungimento del risultato in un’ottica di crescita dell’organizzazione sono solo alcune degli interventi la cui responsabilità finale non può che ricadere sulla dirigenza pubblica, lavorando, evidentemente, sull’ambito interpersonale, relazionale e cognitivo. Un compito, invero, arduo per chi è il prodotto di una cultura il cui peccato originale è l’adempimentizzazione. Da questo punto di vista, come già [osservato](#), è ad esempio necessario che resti traccia della vera e propria valanga costituita dallo *smart working* d’emergenza che si è abbattuta con violenza sugli uffici pubblici e che ha sostanzialmente stravolto tempi, relazioni e prassi interne, intaccandone l’impianto spesso sclerotico.

È evidente che, a quadro normativo vigente, gli spazi di movimento creativo da parte dell’individuo e dell’organizzazione nel suo complesso sono limitati da un reticolo di norme accumulate negli anni che hanno mirato, da un lato, a scandire ogni passaggio del quotidiano amministrativo e a perpetuare l’occupazione di ogni spazio di discrezionalità con previsioni di dettaglio e contribuendo ad alimentare, con l’ossessione del controllo, quella che taluno chiama amministrazione difensiva; dall’altra, a rendere enormemente complesso il fluire dell’agire pubblico, con tempi che la pubblica opinione trova indigesti, soprattutto in presenza di emergenze come quella attuale.

In cima sul podio sale, ovviamente, la classe politica e di governo. Nell’incessante dinamica fra politica e burocrazia, alla prima spetta non solo l’individuazione degli obiettivi da perseguire durante il mandato *pro tempore* di governo ma, in prima istanza, la responsabilità di costruire la visione del tipo di amministrazione di cui si vuole dotare il Paese. Volendo semplificare, si potrebbe dire che dagli anni ’90 ad oggi l’approccio verso la PA, dopo la sbornia aziendalista, è stato sostanzialmente quello della riduzione dei costi (tagli lineari e blocco del ricambio del personale) senza intervenire sulla trasformazione profonda della macchina, quasi dando per scontato che la strategia da adottare fosse quella della limitazione del danno e coglierne, al massimo, i frutti elettorali. Va detto, con rammarico, che molta politica ha fallito, per mera miopia, disinteresse o espresso pregiudizio ideologico, nella missione di investire su uno dei principali beni del patrimonio del Paese, riuscendo troppo spesso a dar vita a una serie di presunte “riforme epocali” il cui pensiero dominante era esplicito: il sospetto. Paradossalmente, poi, ad una amministrazione messa a dieta ferrea e militarmente imbrigliata sono stati attribuiti, via via, compiti sempre maggiori, grazie ad una ipernormazione bulimica (sempre più a cura dell’esecutivo), salvo poi lamentare che la burocrazia non riuscisse a tirar fuori dal

cappello, come per magia, gli output desiderati un secondo dopo. Un cortocircuito perverso da cui non si riesce ancora ad uscire, a meno di stipulare un nuovo patto in cui entrambi gli attori esplicitino, fino in fondo e senza riserve, le proprie responsabilità di fronte alla comunità di cittadini.

Come ha scritto Yunus, *“il coronavirus ha cambiato radicalmente il contesto delle cose e i dati spiccioli. Ha spalancato davanti ai nostri occhi possibilità temerarie che non erano mai state prese in considerazione in precedenza. All'improvviso, eccoci di fronte a una tabula rasa. Possiamo andare in qualsiasi direzione vorremo. Che incredibile libertà di scelta!”*. Questo vale per l'economia e vale, allo stesso tempo, per il settore pubblico: l'economia, sostiene il Premio Nobel bengalese, è uno strumento di cui servirsi, che occorre continuare a progettare e riconfigurare finché non renderà tutti felici. Ecco, burocrazia e strutture pubbliche sempre più efficienti e, soprattutto, al passo coi tempi, forse non faranno necessariamente felici gli Italiani, ma potranno rendere la vita più semplice a tutti, burocrati inclusi. La palla è in campo.

La fase 2 della PA: molte cantilene ma (ancora) poca visione.

Start Magazine

martedì 5 maggio 2020

Parte la “fase 2”: “L’Italia in mascherina riparte con un po’ di paura”, titola La Repubblica, mentre quasi 4 milioni e mezzo di persone tornano al lavoro in presenza. Una leva per contribuire a uscire dal guado è ragionare su una migliore organizzazione del lavoro pubblico ma serve impegno e decisione da parte delle classi dirigenti, soprattutto della politica, su cui grava la responsabilità delle decisioni strategiche.

È finalmente partita, fra qualche confusione e con legittima prudenza, la cosiddetta fase 2 della strategia di uscita dalla vera e propria ibernazione in cui il Paese è stato indotto per contrastare la diffusione del contagio da Covid-19. Le previsioni economiche per i prossimi mesi sono di quelle da far tremare i polsi e le conseguenze sociali con ogni probabilità impatteranno trasversalmente su tutta la popolazione, colpendo più duramente, come sempre accade, le categorie più fragili ed esposte. Uno scenario che deve preoccupare tutti e nel quale deve rientrare un serio discorso che investa ruolo e funzionamento della pubblica amministrazione, sia per il contributo che è chiamata a dare nel momento presente, sia, ancor più, quale attore determinante nello scenario post-coronavirus.

Da questo punto di vista, il tema sul piatto di Governo e Parlamento sembra essere quello di rendere più efficiente ed efficace l’azione pubblica, per assecondare e accompagnare, ora e domani, le dinamiche di una società complessa e matura come quella Italiana. In parole povere: semplificare l’agire della macchina pubblica – a tutti i livelli di governo – a servizio della politica e dei cittadini, poter contare su personale adeguatamente formato e aggiornato, fare sì che la burocrazia, attraverso la funzione propria di assicurare l’imparzialità dell’azione amministrativa e di erogazione di servizi, sia sempre più reattiva avverso le molteplici sfide che si presentano e si presenteranno in futuro. In questo quadro, sono due gli aspetti, fra loro strettamente correlati, per costruire una visione condivisa su cui investire, proprio ora che a tutti verrà richiesto di darsi da fare: ripensare l’organizzazione del lavoro pubblico e rendere più veloce, al netto delle necessarie fasi procedurali, l’azione pubblica.

Per quanto riguarda il primo punto, si sono recentemente spesi fiumi d’inchiostro sull’esplosione del lavoro agile nella PA: si è già [scritto](#) che lo *smart working* d’emergenza ha senza dubbio dato un salutare scossone alla gestione quotidiana degli uffici pubblici, confermando che, grazie all’utilizzo delle tecnologie informatiche, una parte importante del lavoro giornaliero può essere resa da esterno, con una serie di evidenti benefici per l’ambiente e per il lavoratore. Se si sarà capaci di rendere strategica la forma agile di prestazione lavorativa, senza frettolose marce indietro e resistendo alla irrefrenabile voglia di scrivania che già si agita nei cuori di molti riottosi al cambiamento, si pianterà un paletto essenziale nel campo della trasformazione dell’organizzazione del lavoro della nostra amministrazione pubblica.

È, certamente, una condizione necessaria ma non sufficiente: un cambio di paradigma culturale di questa magnitudine richiede, come disposto dalla recente [circolare](#) n. 3 del 2020 della Ministra per la pubblica amministrazione, di “mettere a regime e rendere sistematiche le misure adottate nella fase emergenziale, al fine di rendere il lavoro agile lo

strumento primario nell'ottica del potenziamento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa". È fondamentale, ad esempio, formare lavoratori e dirigenza e far sì che quest'ultima, su cui ricade l'onere della quotidiana spinta trasformativa, sia adeguatamente supportata attraverso un insieme minimo di regole chiare, evitando l'errore di voler a tutti i costi ingabbiare e regolamentare ogni minimo aspetto della prestazione lavorativa che, una volta per tutte, dà evidenza al risultato e non al controllo orario, con caratteristiche elastiche e adattabili alla bisogna.

Senza voler costringere lo *smart working* nelle strette maglie dell'organizzazione similfordista, sarà allora sufficiente che si declinino le attività escluse dalla modalità agile, che si preveda una sufficiente connotazione della fattispecie nei contratti nazionali e integrativi e che sia attentamente considerata la sicurezza minima del lavoro da remoto, integrando la prestazione resa in modalità agile nelle attività di monitoraggio degli obiettivi.

Passando al secondo aspetto essenziale per immaginare la PA post emergenziale e ripensarne l'organizzazione, è evidente che si rende necessario scomporre e ricomporre la stessa azione amministrativa. È sufficiente sfogliare un qualsiasi quotidiano o ascoltare le dichiarazioni di molti tra gli esponenti dei partiti e dei movimenti politici per cogliere il mantra della fase 2: semplificare i processi, sconfiggere la burocrazia, liberarsi dagli ostacoli che potrebbero rallentare la ripresa. Il caso del ponte di Genova è, da questo punto di vista, assolutamente esemplare: aver derogato al complesso di norme del codice degli appalti ha portato alla rapida conclusione dei lavori, sanando la dolorosa ferita del crollo del 2018. Ci si chiede allora da più parti se le regole che disciplinano l'agire della PA – negli appalti e, per estensione, in generale – siano troppo numerose o efficaci, e come avere a disposizione un'amministrazione più semplice e più veloce.

Mettendo da parte le lamentele di prammatica sulla burocrazia, recitate a mo' di stanca cantilena senza la piena consapevolezza della complessità dei temi di cui si discute, è opportuno mettere in chiaro da subito che viviamo di una ineliminabile complessità: sin da quando lo Stato contemporaneo ha ritenuto opportuno occuparsi non esclusivamente di ordine pubblico e sicurezza delle frontiere, l'esigenza di regolamentare la complessa rete di attività, relazioni e dinamiche sociali, giuridiche e economiche è aumentata esponenzialmente. Tuttavia, se è velleitario pretendere che un ampio spettro di norme, che inevitabilmente debbono essere connotate da un altro grado di tecnicismo, sia facilmente digeribile da chiunque, altra faccenda è che il Legislatore intervenga *cum grano salis*, con approccio organico e non estemporaneo che, a valle, complica la vita per chi sia chiamato ad applicare o interpretare le disposizioni normative.

Cattiva qualità di redazione delle leggi e numero abnorme delle stesse contribuiscono a creare un groviglio che spetta poi al burocrate, novello esegeta, districare nel suo agire quotidiano: la necessaria discrezionalità di cui il dipendente pubblico deve godere è direttamente correlata all'attività di ricostruzione di un quadro ordinamentale spesso confuso e frastagliato ed è strumento indispensabile per tentare di trovare la strada giusta da seguire nei diversi dossier. Inutile negare, poi, che l'incertezza sul da farsi e la pluralità di responsabilità che scandisce minuto per minuto l'azione amministrativa possono rallentare le procedure e, talvolta, servire da facile scudo per chi voglia farsi paravento del blob normativo, scaricando a valle i ritardi a danno dei cittadini.

Il Parlamento può decidere di eliminare alcuni controlli, ridurre i tempi, generalizzare il silenzio-assenso: il ventaglio di opzioni sul tavolo è amplissimo e spetta alla politica compiere le scelte del caso. Le modalità di regolazione dell'attività dei pubblici poteri, purché in aderenza ai principi costituzionali in materia, non sono scolpite nella pietra e possono cambiare al mutare delle esigenze della società, cui la PA è servente. Attenzione, però: sarebbe pericoloso scaricare per intero sulle spalle degli amministratori pubblici l'onere di gestire una semplificazione tagliata con l'accetta che, nella concreta attuazione, potrebbe paradossalmente comportare maggiore complicazione, rimproverando magari al funzionario di non volersi addossare qualche rischio. Gestire la cosa pubblica non vuol

dire sedersi ad un tavolo da poker: la posta è il diritto dei cittadini a risposte veloci e solide e tutte le parti in causa devono assumersi le proprie responsabilità, senza inutili, vicendevoli scaricabarili tra politica e burocrazia e evitando di alimentare lo scontro sociale, oggi più che mai. È richiesta una visione di lungo periodo, non (esclusivamente) condizionata da obiettivi di respiro corto. Rimocchiamoci le maniche ora.

Lavoro agile, informazione picaresca.

Formiche

domenica 5 luglio 2020

Siamo in estate e, sebbene la situazione appare in netto miglioramento, con “soli” 7 morti nella giornata, siamo a quasi 35.000 vittime. Non si abbassa la guardia. Un articolo poco approfondito sul lavoro agile pubblicato sul primo quotidiano italiano contribuisce purtroppo ad intorbidire le acque del dibattito pubblico, spesso ancorato a sterili pregiudizi.

“*Vai in ufficio un solo giorno a settimana, ci stai dieci ore o più e maturi il massimo di straordinario al mese*”: questo l’incipit dell’[articolo](#) a firma di Monica Guerzoni apparso lo scorso 30 giugno sul Corriere della Sera dal titolo “*Smart working, dipendenti di Palazzo Chigi presentano ricorso contro il Premier*”. L’articolo richiamava l’attenzione su un ricorso mosso dai dipendenti della Presidenza del Consiglio dei ministri avverso Giuseppe Conte perché non sarebbero state negoziate le modalità di lavoro agile e sarebbero stati sospesi gli straordinari. Apriti cielo! Sui quotidiani e in rete si è gridato allo scandalo per i soliti “garantiti” che, non paghi di conservare cadrega e talleri nell’emergenza, pretendono impunemente gli straordinari ordendo nel loro *latinorum* il solito espediente all’italiana.

Peccato che le cose, come spesso accade quando si parla di cosa pubblica, non stessero esattamente così. Non solo si trattava di un ricorso di taluni sindacati della Presidenza e non della totalità dei dipendenti di Palazzo Chigi (d’accordo, peccato veniale), ma nulla c’entravano straordinari e lavoro agile: il ricorso riguarda, in realtà, l’applicazione dell’istituto della cosiddetta protrazione che, nel contratto integrativo per la Presidenza, prevede per i dipendenti un orario maggiorato e che, per motivi legati all’emergenza sanitaria, era stato sospeso nei giorni di presenza fisica. Deciderà un giudice sulla questione che attiene, in ogni caso, alla dinamica, pure talvolta turbolenta, dei rapporti fra parte datoriale e sindacati che, del tutto legittimamente, possono decidere di far valere le proprie ragioni nelle sedi appropriate. Quel che colpisce, nella vicenda, è la reazione, tutta pavloviana, di certa fetta dell’informazione – e, a ruota, del cosiddetto “popolo della rete” – ad una circostanza le cui basi informative, con ogni evidenza, non erano state adeguatamente approfondite.

Un messaggio distorto ha dato la stura all’usuale attacco ai dipendenti pubblici, con un riflesso condizionato che rivela quanto si agiti nella pancia del Paese quando si tratta di lavoro pubblico. Ancora una volta, è bene esser chiari: non si intende difendere per partito preso la macchina pubblica, i dipendenti e le modalità di funzionamento della pubblica amministrazione. I problemi che affliggono i tanti pezzi delle amministrazioni di Stato, enti, regioni e comuni sono molti e diversificati e attengono a dimensioni complesse dell’azione amministrativa, sulle quali scarseggiano, purtroppo, riflessioni di lungo respiro. Nulla di nuovo, inutile qui tornarci sopra.

Quel che è davvero intollerabile è che, sull’onda delle aprioristiche denunce dell’efficacia del lavoro agile nel periodo emergenziale, alimentate dalla [polemica](#) “vacanziera” lanciata da Pietro Ichino, si conducano campagne che sono contro la storia prima che contro i lavoratori. È sotto gli occhi di tutti che la spallata introdotta dallo *smart working* di emergenza nella PA abbia scosso alla radice equilibri consolidati, mettendo in discussione, forse per la prima volta, prassi e modalità organizzative obsolete e non di rado poco efficienti, ingabbiate in una regolazione di dettaglio che rende spesso

defatigante qualsiasi iniziativa di creatività. Lo sconquasso provocato dall'epidemia da Covid-19 ha destabilizzato un'intera cultura interna, spostando d'un fiato il piano della discussione dalle impronte digitali per l'accesso agli uffici pubblici ad un approccio tutto per risultati, indipendentemente dalla collocazione fisica della lavoratrice e del lavoratore.

Allo stesso tempo, a fronte di risultati spesso inaspettati, sono dietro l'angolo rischi che è doveroso sin d'ora affrontare, come [indica](#), con efficacia, Beppe Severgnini, evidenziando le ricadute negative di un lavoro agile senza paletti. È il momento, insomma, di ragionare assennatamente su un efficace mix di presenza e remoto, salvaguardando il balzo in avanti compiuto nelle teste di molti e convincendo chi, nelle stesse amministrazioni, trova difficoltà nell'adattarsi ad un sistema che richiede flessibilità e affidamento su un rinnovato patto fiduciario tra lavoratori e fra di loro e i cittadini. Il terremoto in atto, tuttavia, pare non piacere a molti – è interessante tentare di capire i perché – e ogni occasione sembra ghiotta per avvelenare i pozzi di un dibattito che fatica ad escludere posizioni pregiudizialmente ostili o che, come nel caso del Sindaco di Milano Beppe Sala, rischia di [sviare](#) la discussione sulla presunta desertificazione dei centri urbani senza affrontare, al contrario, il ben più impegnativo tema della riorganizzazione della vita delle nostre città a seguito dell'adozione di nuovi modelli organizzativi del lavoro, privato e pubblico.

Ecco, all'interno del complicato ginepraio che aspetta chi dovrà trattare di lavoro agile nei prossimi mesi, all'informazione spetta il delicato compito di dar spazio a tutte le opinioni, anche le più diverse, ma – auspicabilmente – senza desolanti partigianerie e, soprattutto, offrendo un quadro fattuale che non depista il lettore. Non pare una richiesta irragionevole.

La nuova fase del lavoro agile nella PA.

Formiche

lunedì 27 luglio 2020

Il “decreto rilancio” sembra offrire nuovi e ampi spazi all’utilizzo dello *smart working* nelle amministrazioni pubbliche, provando a ragionare sul dopo emergenza. È una buona notizia, soprattutto per le lavoratrici e i lavoratori del settore pubblico che hanno “tenuto botta” durante mesi difficilissimi. Ma ha senso fissare delle percentuali di utilizzo? O si rischia di irregimentare quella che può essere definita, spiegando tutte le potenzialità insiste nello strumento, una rivoluzione copernicana?

Con la conversione in legge del decreto-legge n. 34 del 2020 (“decreto rilancio”) e la pubblicazione, lo scorso 24 luglio, della [Circolare](#) n. 3/2020 a firma della Ministra Dadone, si apre una nuova fase del lavoro agile nel settore pubblico, archiviando la fase di emergenza acuta dovuta alla grave crisi epidemiologica da Covid-19. Se il decreto-legge n. 18 del 17 marzo (“decreto cura Italia”) aveva stabilito che, sino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica, il lavoro agile fosse la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA, il decreto rilancio (art. 263) ora richiede alle amministrazioni di adeguare la propria operatività alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali: a tal fine, fino al 31 dicembre 2020, i pubblici uffici organizzano il lavoro e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario, applicando il lavoro agile al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità. Cessa, inoltre, di avere effetto alla data del 15 settembre la disposizione per la quale veniva limitata la presenza del personale per assicurare esclusivamente le attività indifferibili e che richiedessero necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, ponendo ufficialmente termine a quello che è stato definito *smart working* d'emergenza.

Per i restanti mesi dell'anno, dunque, un dipendente su due torna stabilmente in ufficio, attraverso un mix di flessibilità dell'orario e di lavoro agile e adeguandosi alle vigenti prescrizioni in materia di tutela della salute, posto che il termine dello stato di emergenza resta al momento fissato al prossimo 31 luglio. Le amministrazioni devono dunque prevedere il rientro in servizio anche del personale sinora non adibito a funzioni indifferibili ed urgenti, con l'obbligo di aggiornare la mappatura delle attività che, in base alla dimensione organizzativa e funzionale di ciascun ente, possano essere svolte in modalità agile, e ferma restando la possibilità di utilizzare strumenti informatici propri. Il tema della sicurezza e della salute dei dipendenti, resta fondamentale: deve darsi corso ad un processo di analisi e di individuazione di misure di gestione del rischio anche alla luce del Protocollo quadro per la prevenzione e la sicurezza dei dipendenti pubblici in ordine all'emergenza sanitaria, validato dal Comitato tecnico-scientifico e [sottoscritto](#) con le organizzazioni sindacali.

In questo nuovo quadro, si pongono obbligatoriamente alcune questioni che investono l'idea stessa di lavoro agile e che interessano l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro pubblico. Quale sarà, ad esempio, il *quantum* del tempo che potrà essere dedicato, in questa fase di transizione, al lavoro agile? Pesa, infatti, il rischio di un'inconfessabile voglia di scrivania di quella parte della dirigenza che ha, da sempre, mal tollerato lo *smart working*, vittima della [trappola cognitiva](#) che porta a credere di dover avere a che fare con ulteriori adempimenti per trovare i compiti da affidare al collaboratore che non lavori in sede, e

complice, per certuni, la difficoltà di aggiornare schemi organizzativi e culturali tayloristici ormai desueti e sostanzialmente non dissimili da quelli in voga nel XIX secolo. In altre parole, pur con la necessaria cautela che i dati epidemiologici consigliano e ferma l'opportunità che la distribuzione del personale assicuri un adeguato distanziamento interpersonale, non può essere la mera preoccupazione sanitaria a guidare la riorganizzazione sostanziale del lavoro negli uffici pubblici.

Diciamolo chiaramente: in assenza dei drammatici effetti della crisi sanitaria dei mesi scorsi, il lavoro agile sarebbe rimasto a galleggiare in una sempiterna fase sperimentale, limitandosi ad una giornata a settimana per il 10% dei dipendenti, misconosciuto nelle sue effettive potenzialità e vissuto come l'ennesima, fastidiosa gestione di carte. Occorre, invece, avere la capacità di slegare lo *smart working* dalla situazione contingente ed immaginare un'applicazione integrata allo scopo di modernizzare – rivoluzionare – la cultura amministrativa del Paese. Se le [evidenze empiriche](#) hanno mostrato che c'è stata una generale soddisfazione da parte dei dipendenti e che l'applicazione strategica del lavoro agile comporta un incremento della [produttività](#) dell'organizzazione, è necessario domandarsi se sia davvero importante fissare delle soglie percentuali di accesso.

A tal proposito, il decreto rilancio prevede che entro il 31 gennaio di ogni anno si rediga il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della Performance, disponendo, per le pertinenti attività, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene e definendo le misure organizzative e formative, i requisiti tecnologici e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti. Sebbene l'ampiezza della percentuale a regime appaia certamente confortante, il rischio è che si tenda ad irregimentare un istituto che, per sua natura, abbisogna di un alto grado di elasticità, a seconda delle esigenze proprie della singola struttura, del singolo dipartimento, del singolo ufficio.

Non si vuole sostenere, naturalmente, che le PA debbano, da un giorno all'altro, dare il "liberi tutti" e non prevedere una cornice adeguata. La gradualità perseguita dalle recenti norme è, da questo punto di vista, apprezzabile: la percezione di essere sempre connessi e il possibile senso di isolamento dall'organizzazione di appartenenza sono esternalità che, nel quadro emergenziale, sono emerse con grande chiarezza, come è risultato evidente, in un recente [studio](#) promosso dal CNR, il rischio di limitazione di autonomia per le donne. Tuttavia, se è necessario far tesoro dell'esperienza emergenziale, è fondamentale che la leva principale sia quella organizzativa e culturale, indispensabile per scardinare l'approccio formalistico e adempimentale che ancor oggi è ancor troppo presente nella conduzione delle attività delle pubbliche amministrazioni. La maggiore responsabilizzazione dei dipendenti, l'emersione di un più marcato orientamento al risultato, lo sconvolgimento di quadri procedurali sino ad oggi apparentemente imm modificabili segnano la strada da perseguire per cambiare nel profondo la nostra macchina pubblica.

Come ha acutamente [osservato](#) Guido Melis, non va temuta l'anarchia al potere: non si sopprimerebbe il centro di direzione lasciando il lavoro amministrativo senza testa, ma quel centro continuerebbe ad agire non tanto in termini gerarchico-burocratici ma come una sorta di motore centrale, una stazione di coordinamento collegata a una pluralità di stazioni decentrate. Non verrà dunque decretata, con tutta probabilità, la morte dell'ufficio, come [titola](#) un recente articolo de "L'Economist", ma, ove ci si soffermi a ricordare che non più di un anno fa il dibattito era dominato dal tema delle [impronte digitali](#) per gli accessi, è facile apprezzare la vera e propria rivoluzione copernicana che in materia di PA potrebbe spiegare effetti dirompenti.

Alzando lo sguardo, non è però difficile cogliere una malcelata sfiducia nei confronti della prospettiva di sfaldamento del dogma del lavoro in presenza, nel settore pubblico come in quello privato, per molti versi decisamente più avanzato. Come l'[esortazione](#) a tornare al lavoro del Sindaco di Milano Beppe Sala ha dimostrato, entrano in gioco due

elementi: *a)* le implicazioni della possibile riorganizzazione della vita delle nostre città, incentrate sul pendolarismo casa-lavoro e su rilevanti interessi immobiliari e della ristorazione, settori a vario titolo colpiti dalla subitanea assenza dei lavoratori, pubblici e privati, a seguito dell'emergenza; e *b)* la messa in discussione della *comfort zone* di prassi e comportamenti ritenuti imm modificabili e la correlata incertezza legata a un futuro inatteso le cui conseguenze non sono, al momento, valutabili con precisione.

Al di là di tutte le necessarie ed opportune considerazioni legate all'efficientamento del nostro sistema burocratico ed amministrativo, emerge infatti, di tutta evidenza, il timore dell'ignoto, del salto nel buio che comporterebbe ripensare in profondità il nostro quotidiano e, conseguentemente, il significato ultimo delle nostre azioni, dei nostri bisogni, delle nostre aspirazioni: è una prospettiva che, comprensibilmente, atterrisce coloro che non hanno interesse alcuno al cambiamento sociale. Non è un caso, in un simile contesto, che ritorni virale un [intervento](#) di Sergio Marchionne, tenuto nel 2013 all'Università Bocconi di Milano, in cui si stupiva del fatto che in Fiat ad agosto si fosse, inspiegabilmente, in ferie, in un momento di perdite per l'azienda.

In termini profondamente diversi, l'allora Presidente dell'Uruguay José Mujica, nel suo memorabile discorso alla Conferenza ONU sullo sviluppo sostenibile del 2012, [ricordava](#) come lo sviluppo non possa essere contro la felicità umana ma a favore dell'amore della terra, delle relazioni umane, della cura per i figli, delle amicizie, della necessità di avere l'indispensabile. E, sostenendo che non si viene al mondo soltanto per svilupparci ma per cercare di essere felici (*“Perché la vita è corta e se ne va”*), poneva a tutti una domanda: *“È questo il destino della vita umana?”*. Ecco, al pari di Mujica, è forse arrivato il momento di porsi domande alte. Destabilizzanti, forse: ma necessarie. Esercitando senza pregiudizi la nobile arte del dubbio.

My dear Mr. Rampini.

Linkiesta

giovedì 5 agosto 2020

In una trasmissione di informazione serale su Rete4, in piena afa agostana, va in onda una incredibile tirata del blasonato giornalista Federico Rampini contro i “lazzaroni” che, a suo dire, hanno approfittato del lavoro agile per stare in panciolle. La dovuta replica, garantendo divertite prese in giro dai colleghi, viene curiosamente ripresa in prima pagina da Dagospia.

Caro Rampini,

non è la prima volta che mi capita di scrivere qualche riga indirizzata a illustri opinionisti della carta stampata per ribattere ad esternazioni in materia di lavoro pubblico e PA: l'Italia, d'altronde, è il Paese dei 60 milioni di CT della Nazionale e di luminari del funzionamento delle amministrazioni pubbliche. In ogni caso, come sibilava Humphrey Bogart ne “L'ultima minaccia” (1952), è la stampa, bellezza: libero diritto di critica, conseguente ampio diritto di replica. *It's a free country*, come usano dire dalle Sue parti. Spero vorrà allora seguirmi mentre dedico qualche minuto delle mie ferie a fare le pulci ad alcune delle dichiarazioni da Lei rese nel corso della [trasmissione](#) “Stasera Italia News”, in onda su Rete 4 lo scorso 3 agosto, che meritano, per diversi motivi, una qualche attenzione.

Veda, caro Rampini, poiché Lei ha parlato di “*sabotatori della rinascita Italiana*” (modello collaboratori dei nazifascisti, ad occhio e croce) e del “*crollo della produttività, già bassissima, di tanti statali, di tanti pubblici dipendenti, che si sono fatti il lockdown a casa col cosiddetto smart working*”, vorrei chiederLe conto dei dati e delle evidenze sui quali basa tali affermazioni. Immagino che, prima di sparare ad alzo zero sull'operato di così tante persone, si sarà attentamente documentato prima della trasmissione, consultando con pignoleria le analisi e le percentuali più aggiornate messe a disposizione da università e centri di ricerca pubblici e privati. La mia domanda, dunque, è: quali fonti ha consultato, esattamente? È in grado, egregio dottor Rampini, di citare un qualche studio che possa suffragare tali affermazioni così *tranchant*? Glisserei, per carità di Patria, sulla lamentata pretesa di spendere i mesi di confinamento a casa da parte dei dipendenti pubblici: probabilmente nelle lontane terre americane in cui Lei spende buona parte del suo tempo non è pervenuta la sconcertante notizia che un atto con forza di legge ha stabilito che, nei mesi di emergenza sanitaria, il lavoro agile fosse la modalità ordinaria di lavoro nella pubblica amministrazione. Non un ghiribizzo di qualche sfaccendato travet, dunque, ma una disposizione del Governo per arginare il diffondersi del contagio. Stranezze tutte italiane, forse.

Ma andiamo oltre. Ho molto poco burocraticamente inarcato un sopracciglio, scuotendomi dal mio usuale stato atarassico, nell'udire il prosieguo del Suo ragionamento, quando, a proposito di *smart working* (o lavoro intelligente, come da Lei prontamente tradotto), ha sostenuto che “*questi (sic!) già non facevano un lavoro intelligente prima, hanno lavorato ancora meno, ancor peggio*”, con “*tanti di loro che hanno fatto delle vere e proprie ferie a casa*”. Al netto del rischio di dover riconoscere delle corpose *royalty* a Pietro Ichino, che ha avuto modo di precederLa nella propalazione di una simile argomentazione, mi sono chiesto – con una buona dose di impudenza, lo ammetto – come facesse ad essere così dettagliatamente informato circa le modalità con cui centinaia di migliaia di lavoratori pubblici (e privati!) hanno impiegato le ore di lavoro a casa nei mesi del confinamento.

La mia personale esperienza è stata oltremodo positiva, e di questo ringrazio chi lavora con me, ma forzatamente circoscritta alla mia cerchia esperienziale. Comprenderà, dunque, il mio sordo stupore nell'apprendere che, pur non vivendo in Italia, Lei ha, tuttavia, “raccolto le lamentele, i pianti, le urla di decine di amici” che sta incontrando nel Bel Paese “per il livello vergognoso cui è precipitata l'improduttività della pubblica amministrazione”. Provo, con una certa audacia, a tradurre: i Suoi venti o trenta (quaranta e lascio?) amici, povere anime ululanti al pari dei protagonisti di una tragedia shakespeariana, rappresentano, a Suo dire, un campione statistico a tutti gli effetti. *All right, man.*

Imbarazzo a parte, arriviamo, tuttavia, al *climax* del Suo intervento. Mentre il dottor Carlo Cottarelli e la padrona di casa, Veronica Gentili, beatamente se la ridacchiavano, ecco l'affondo: “Il lockdown è diventato un alibi per un esercito di lazzaroni, a loro lo stipendio non glielo nega mai nessuno, mentre ci sono milioni di Italiani che in questo momento vivono in un'incertezza tragica. Quelli lì – “quelli lì” – quando stanno a casa e non fanno un beato niente, lo stipendio lo incassano, quindi va bene cacciare il Presidente dell'INPS, ma poi occorre cacciare a fare pulizia di tutti i dirigenti e quadri che non sono capaci di far lavorare i loro collaboratori”.

Caro Rampini, Lei può naturalmente sostenere tutto ed il contrario di tutto, quando e dove vuole. Tuttavia, quel che trovo stupefacente è l'aperto, gratuito disprezzo mostrato verso quelle lavoratrici e quei lavoratori del settore pubblico che, in condizioni difficili e molto spesso con mezzi propri, hanno assicurato la continuità amministrativa pur non potendo recarsi in ufficio. Un furore ideologico testimoniato da un linguaggio sprezzante e, cosa assai più grave, da casistiche da Bar dello Sport. Da inveterato burocrate, ho il brutto vizio di leggere le carte e formulare ipotesi attendibili prima di pronunciarmi: da un giornalista professionista mi aspetterei, parimenti, ragionamenti basati su dati e circostanze documentati, su cui costruire tesi, analizzare i problemi, offrire, se del caso, soluzioni. Urticanti magari, ma solide.

La PA Italiana è un paradiso? Ma niente affatto! I [problemi](#) sono molti e radicati, in larga parte derivanti dall'utilizzo spregiudicato che della macchina pubblica ha fatto nel tempo tanta parte della politica, ed è incombenza di tutti, *in primis* di chi ha responsabilità pubbliche e amministrative, rimboccarsi le maniche e fare di tutto perché, in ultima analisi, cittadini e imprese abbiano i servizi cui hanno diritto. Lei sostiene, peraltro, con fare sbrigativo, che si deve cacciare e fare pulizia dei dirigenti che non sono capaci di far lavorare gli altri: parole rozze, principio sacrosanto. Ma vorrà perdonarmi se nutro più di qualche dubbio sul fatto che tali decisioni vengano prese sulla base dei suoi personalissimi *cabiers de doléances*. In fondo, caro Rampini, fin qui nulla di nuovo. Molti dipendenti pubblici si saranno offesi o arrabbiati, ma Lei è solo buon ultimo in una lunga schiera di illustri professionisti nel nobile sport dell'insulto contro i lavoratori del settore pubblico. Alimentare odio sociale fa cassa, analizzare problemi complessi e imbastire soluzioni assai meno.

Quel che è assai singolare – imperdonabile, aggiungo – è che Lei, da osservatore internazionale di tante realtà avanzate, abbia clamorosamente mancato di cogliere, anche solo in parte, le potenzialità che questo impreveduto *smart working* d'emergenza ha esplicitato, permettendo finalmente di immaginare, al pari delle tante e consolidate realtà del settore privato in Italia e nel mondo, una diversa organizzazione del lavoro pubblico. Lei parla di “lazzaroni” (ce ne han dette di peggio, Le assicuro) chiudendo ostinatamente gli occhi di fronte al fatto che in tanti hanno apprezzato modalità nuove di lavoro che, se opportunamente sfruttate, possono rappresentare una delle leve per riorientare in profondità un bene comune indispensabile per il Paese come la nostra amministrazione pubblica. Inutile ripetere [cose già dette](#): ognuno, Lei incluso, potrà documentarsi in merito. Sappia, tuttavia, *my dear Mr. Rampini*, che le chiacchiere hanno fatto il loro tempo: in molti, ed io per primo, hanno fiducia che si possa e si debba entrare in una agorà nuova per il settore pubblico, che dovrà scuotere alle radici prassi e schemi ormai desueti. Si aggiorni, se può. *And so long!*

Per un lavoro agile come leva per la trasformazione sostenibile delle nostre società.

TechEconomy2030

sabato 14 agosto 2020

Grazie all'estate e al poter trascorrere molto tempo all'aria aperta, il numero delle vittime è quasi azzerato. Mentre cresce una certa insofferenza per il lavoro agile e viene alimentata una sterile contrapposizione fra "garantiti" e "non garantiti", si inizia – timidamente – a parlare di una società post Covid, più sostenibile e inclusiva. In questo nuovo quadro, una leva importante è lo *smart working*, che si collega a diversi obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e che possiede enormi potenzialità trasformative.

Negli ultimi mesi, complice il *lockdown* forzato causa pandemia, si è fatto strada nel dibattito pubblico il tema del lavoro agile, o *smart working*: un'esperienza avanzata in molte realtà del settore privato ma ancora allo stato embrionale nella P.A., il lavoro agile è divenuto in poco tempo un argomento familiare per molti Italiani che, come spesso accade, si sono diligentemente divisi in fazioni pro o contro questa nuova formula di organizzazione del lavoro.

L'obbligatoria permanenza in casa ha rappresentato un elemento esogeno e distorsivo delle modalità con cui gestire il lavoro non in presenza, comportando elementi di stress psicologico e aumento di carico di lavoro e cura, soprattutto per le donne, come ha evidenziato, fra gli altri, una recente [ricerca](#) del CNR. Tuttavia, al netto di un quadro di gravissima crisi sanitaria e socio-economica, i cui effetti stanno solo ora pienamente dispiegandosi, va colta l'opportunità di analizzare le diverse dimensioni di un fenomeno che sembra destinato a sopravvivere all'emergenza sanitaria. Molta della discussione sviluppatasi si è focalizzata sul contributo che lo *smart working* – che, è bene ricordarlo, non va ricondotto alla fattispecie del telelavoro – possa dare in termini di spinta al riorientamento al risultato della macchina pubblica: un regime integrato di presenza e remoto [sembra](#) condurre *naturaliter* alla maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori e non lascia alibi alla dirigenza che deve mettere in campo doti organizzative e manageriali al fine di coordinare con efficacia le persone indipendentemente dalla loro presenza alla scrivania.

È evidente che sono molti gli aspetti ancora da declinare, soprattutto nel settore pubblico, ma sembra potersi affermare con una certa ragionevolezza che l'elasticità propria dello strumento possa essere una leva efficace per il progressivo abbandono dell'ottica meramente formalista e adempimentale della PA Italiana. Un aspetto ancora marginale sembra essere, tuttavia, quello legato alla sostenibilità e all'impulso trasformativo dell'adozione in pianta stabile di strategie di lavoro agile. Sono note le prese di posizione tese a richiedere di "rientrare in ufficio": le [parole](#) del Sindaco di Milano Beppe Sala o del giuslavorista Pietro Ichino hanno dato voce alla necessità di dismettere lo *smart working* d'emergenza e tornare, per così dire, alla normalità.

I motivi di questa decisa reazione sono molti e non esclusivamente relativi alla vulgata che i servizi ai cittadini subiscono impatti negativi in termini di qualità. La denuncia investe il crollo delle entrate della ristorazione, specialmente nelle grandi città come Roma, e la preoccupazione degli investitori immobiliari per la progressiva scomparsa dalle scrivanie

dei travet pubblici e privati. Se a tutto ciò si aggiunge che, soprattutto per quel che riguarda il cosiddetto *middle management*, prende corpo una pressione per impiegare strumenti legati all'autorevolezza della gestione in luogo dell'autorità, non è difficile comprendere come lo scossone ancora in atto sia profondamente indigesto per molti. Ma, sarebbe da chiedersi, cos'è la normalità? E davvero si era tutti così soddisfatti della situazione ante Covid, tanto da ingranare bruscamente la retromarcia?

È del tutto assente dalla discussione pubblica più ampia una riflessione sul ruolo di un approccio di lungo periodo alla modifica dell'ottica para-fordista del lavoro nella trasformazione sostenibile della società e, in ultima battuta, nel miglioramento del livello di benessere comune, che rappresenta, come individuato nel rapporto annuale sul Benessere equo e sostenibile (BES), l'insieme degli aspetti che concorrono alla qualità della vita dei cittadini sulla base della multidimensionalità del benessere. Un primo aspetto è quello della conciliazione fra i tempi di vita privata e lavorativa: una volta scardinata la correlazione diretta fra *output* e presenza sul luogo di lavoro, prende piede un potente processo di destrutturazione della suddivisione del tempo che può avere effetti positivi sulle relazioni sociali e familiari. Come ha [rilevato](#) l'Istat, *“il tempo del lavoro retribuito è un tempo obbligato che condiziona la vita delle persone, definendo per differenza l'ammontare del tempo di cui si può disporre liberamente per prendersi cura di sé, della propria famiglia”*. Non solo: esso *“condiziona la gestione dei tempi di vita degli occupati ma anche delle loro famiglie, poiché è nell'ambito familiare che avviene più spesso l'organizzazione e la negoziazione fra il tempo di lavoro e gli altri tempi della vita quotidiana”*.

Altrettanto importanti sono la possibilità di ricostruire un quotidiano in termini di tempo libero e di riaggiustamento di abitudini e stili di vita, influenzati, ad esempio, dagli spostamenti per recarsi al lavoro. Da questo punto di vista, è intuitivo che ridurre il volume di spostamenti ha conseguenze positive sia sulla qualità dell'ambiente urbano, sia sul benessere delle persone: sempre l'Istat ha [rilevato](#) (dati 2017) che tra gli occupati il 73,7% usa esclusivamente mezzi privati per i propri spostamenti, il 7,0% soltanto mezzi pubblici e il 4,1% mezzi sia pubblici sia privati, mentre sono aumentati i flussi diretti fuori dal comune di residenza, in particolare per chi deve raggiungere il luogo di lavoro. Perché, allora, non tentare di rappresentare una nuova visione della città, una città intelligente (una *smart city*) con robuste fondamenta di connessione digitale e che, come [auspicato](#), *“faccia da hub di una rete di luoghi/villaggi/borghi di dimensioni ridotte dove le attività intellettuali si possono svolgere usando le nuove tecnologie del digitale, lasciando al centro cittadino solo le funzioni politiche e di rappresentanza”*?

Ipotesi fantasiose? Forse. Quel che, tuttavia, guadagna spazio è la scommessa di reinterpretare l'organizzazione stessa di una società: senza voler qui intavolare una discussione circa l'irrazionalità di taluni meccanismi indotti propri del sistema di produzione e consumo capitalistico, non va dimenticato che taluni modelli sociali ed economici dati per acquisiti sembrano attagliarsi solo a chi è in grado (per età, per condizione personale e occupazionale, per genere) di seguirli senza indugio, tagliando fuori chi non stia, invece, al passo, perché entità non produttiva. In materia di tutela e promozione dei diritti delle persone più fragili (persone con disabilità, anziani, minori, donne svantaggiate, migranti), questi sembrano, infatti, essere recepiti in un'ottica più riparativa che in un quadro di integrazione sistemica. Si colgono i segnali, fors'ancora deboli e sotto traccia, di una pacata tensione rivoluzionaria che si alimenta dal basso, proprio mentre grandi realtà globali come Google, Twitter e Facebook decidono di proseguire il lavoro da remoto anche a prescindere dagli strascichi della pandemia, tanto che quando l'emergenza sanitaria sarà finita, [secondo](#) la Harvard Business School un lavoratore su sei continuerà a lavorare da casa o in regime di *co-working* almeno due giorni a settimana.

È probabilmente prematuro parlare di società post-Covid in cui la “telepresenza” sostituirà o si alternerà alla presenza fisica. O di nuove [fughe dalle città](#) che possano

revitalizzare le aree interne del Paese, stimolando un riequilibrio città/campagna. O, addirittura, di *southliving*, un [ritorno](#) al Sud del Paese in cerca di condizioni materiali e di vita migliori grazie alle possibilità offerte dal lavoro agile. Quel che appare chiaro, in ogni caso, è che tornare indietro significherebbe, per buona parte del settore pubblico e privato del Paese, non aver tratto, in modo imperdonabile, nessun insegnamento da quanto accaduto.

Ci si deve riferire, evidentemente, alle attività che possano essere svolte da remoto (che un recente [approfondimento](#) ha stimato riferibili, per il settore pubblico, a circa 500.000 individui e su cui sarebbe oltremodo auspicabile una puntuale riflessione), ma è evidente la diretta relazione con le più recenti riflessioni materia di sviluppo sostenibile e, in particolare, con alcuni degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) individuati dalle Nazioni Unite nell'[Agenda 2030](#). Si pensi all'obiettivo 3 in materia di salute e benessere per tutti ad ogni età, con particolare riferimento ai *target* in materia di riduzioni di morti e feriti per incidenti stradali e per inquinamento; all'obiettivo 5 in materia di eguaglianza di genere e *empowerment* delle donne e delle ragazze con particolare riferimento alle misure di conciliazione lavoro-famiglia; all'obiettivo 8 in materia di lavoro dignitoso e crescita economica; o, ancora, all'obiettivo 11 in materia di città e comunità sostenibili, con particolare riferimento ai *target* di urbanizzazione sostenibile, riduzione dell'impatto ambientale pro capite, collegamenti tra aree urbane e periferiche e rurali.

Insomma, in un'estate che per molti è un periodo di [workation](#) (neologismo derivato dalla fusione di *work* e *vacation*), andrebbe colta l'occasione per avviare un ragionamento non partigiano che coinvolga la politica, l'impresa, la tecnocrazie, l'informazione e la società civile organizzata per compiere, assieme, uno sforzo di immaginazione, al di là del contingente e oltre le necessità e le tensioni dell'oggi, e tentare di concepire, sin da ora, come sviluppare le relazioni umane e lavorative nei prossimi decenni e magari riannodare l'idea del lavoro a una concezione più complessa della mera controprestazione in denaro. È una disarticolazione lontana. Pericolosa, persino. Ma che può contribuire a superare la visione meccanicistica dell'*homo economicus* e accettare, una volta per tutte, che le ragioni alla base dell'azione umana, anche in campo lavorativo, abbiano a che fare con motivazioni profonde e tese, perché no, alla elementare ricerca della felicità.

Un terzo degli insegnanti rifiuta il test sierologico? Fatti (veri) e numeri (incerti).

Start Magazine

lunedì 7 settembre 2020

L'Italia piange Willy Monteiro Duarte, un ragazzo di 18 anni, ammazzato a Colleferro, in provincia di Roma, il giorno prima. A fronte di bassi numeri di decessi, si avvicina l'autunno e la cautela circa i prossimi mesi è d'obbligo. Diventa virale, all'approssimarsi dell'inizio dell'anno scolastico, una vera e propria bufala sugli insegnanti, tanto inverosimile da scatenare un piccolo terremoto *social*. Non sarà l'ultima volta. Eppure, in molti casi, basterebbe farsi qualche domanda.

Mentre l'allegro suono della campanella inesorabilmente si avvicina, sono palpabili le preoccupazioni di cittadini, operatori e famiglie perché Governo e regioni pongano in essere tutti gli opportuni accorgimenti per una ripresa sicura delle attività scolastiche: non casualmente, hanno [ricordato](#) alcune scienziate sul Corriere della Sera, il Segretario generale delle Nazioni Unite Antonio Guterres, durante il lancio della campagna "Save the future", ha parlato di catastrofe generazionale, ricordando che la priorità di tutti i Governi è quello di riaprire le scuole. Comprensibile, quindi, alla luce delle esigenze di sicurezza, il momento di particolare inquietudine che politica e informazione stanno attraversando, anche per la pressione delle opinioni pubbliche che attendono decisioni certe e il più possibile rapide.

In questo quadro, assai complicato e in continuo fermento, ha fatto capolino una notizia assai curiosa, rilanciata, fra gli altri, dai siti del [Corriere della Sera](#) e di [TGCom24](#), secondo cui, sulla base di [indicazioni](#) fornite dal Ministero dell'istruzione relativamente ad una campagna di *screening* del corpo docente della scuola dal 24 agosto al 7 settembre, un terzo degli insegnanti in Italia si sarebbe rifiutato di effettuare i test sierologici per entrare in sicurezza in classe. La notizia, scarna e senza troppi dettagli, viene ripresa su Twitter da autorevoli commentatori come Carlo Cottarelli ("Cari insegnanti [...], il Corriere dice che un terzo di voi non vuole fare i test sierologici. Non so se è vero ma, se lo è, ripensateci per favore") o Antonio Polito del Corriere ("Un insegnante su tre non vuole fare il test sierologico. Un alunno su tre rischierà di portare il virus a casa") e comincia a diventare virale sui *social network*, dove le reazioni indignate contro gli insegnanti non tardano a farsi sentire.

Un qualche dubbio, tuttavia, inizia a prender corpo: possibile che in quattro e quattr'otto gli oltre [ottocentomila](#) insegnanti Italiani siano stati contattati uno per uno e sia stata loro richiesta la disponibilità a effettuare il test? Sono state acquisite tutte le risposte? Processate? E come? Ma, soprattutto: da chi? Arriva in soccorso Twitter dove, lanciata la richiesta, giunge puntuale la risposta (grazie, fra i tanti, a [@Anglod3](#), [@aelledesign](#), [@marco_beccaria](#) e [@paoloaccardi](#)), rimandando ad una [dichiarazione](#) rilasciata a *Open Online* dal vicesegretario della FIMMG (Federazione Italiana Medici di Medicina Generale), Domenico Crisarà, secondo cui molti docenti si rifiutano di fare i test sierologici sul Coronavirus prima di tornare in classe.

Lo studio di Crisarà, che è medico e opera in Veneto, riporta il pezzo, assicura aperture straordinarie dedicate unicamente all'attività di *screening* per i docenti, che vengono chiamati direttamente a casa dalla segreteria dello studio per fissare l'appuntamento: "Non che mi aspettassi grande entusiasmo – ha dichiarato Crisarà – ma nemmeno che un terzo degli

insegnanti si rifiutasse. E non mi sembra normale che una categoria come quella dei docenti, che dovrebbe essere intellettualmente superiore, non si renda conto che così facendo si ledono dei diritti costituzionali fondamentali della Costituzione, come quello alla salute e all'istruzione". Tra un clic e l'altro, ecco l'approdo alla [dichiarazione](#) rilasciata il 25 agosto all'Adnkronos da parte del Segretario nazionale della FIMMG, Silvestro Scotti, che specifica: *"è una nostra iniziativa, utile per organizzare il lavoro e inserire i test. Personalmente, per esempio, dedico a questa attività una seduta fuori dall'orario di studio, con i dovuti distanziamenti. La mia segretaria ha già chiamato tutti. E il 30% ha rifiutato"*.

Traduzione: i medici della FIMMG si attivano per effettuare i test sierologici nell'ambito di una iniziativa che, partita il 24 agosto, si concluderà solo due settimane dopo. Dopo 48/72 ore, sulla base delle esperienze registrate da due studi medici, viene letteralmente fabbricata la notizia che il 33% degli insegnanti Italiani, a spanne 280.000 individui, si è rifiutato di fare il test. Una non-notizia, dunque, da ogni punto di vista, lanciata da Agenzie di stampa e ripresa da testate nazionali (buon'ultima [Repubblica](#)) e notiziari televisivi che preferiscono evidentemente solleticare, come accade sempre più spesso, la pancia del Paese, a scapito di una accurata verifica delle fonti e della solidità delle informazioni offerte alle opinioni pubbliche. Tutto a posto? Quando ormai, dopo ore di bufera mediatica, appare chiaro che il dato ha una valenza prossima allo zero, arriva, raggelante, la risposta di Polito ad un utente che su Twitter richiamava l'opportunità dell'onere della prova circa la fondatezza della notizia data: *"L'onere della prova spetta agli insegnanti: fate il test e avrete fatto il fact checking, dimostrando che il dato era falso. Io ne gioierò (sic!)"*. Fine. Applausi. Sipario.

I tre punti da chiarire per sgombrare il tavolo del dibattito sullo *smart working*.

Formiche

domenica 11 ottobre 2020

“La sicurezza sul lavoro non deve arretrare di fronte alle emergenze”, dichiara Sergio Mattarella in occasione della settantesima edizione della Giornata nazionale per le vittime degli incidenti sul lavoro. Domina il dibattito pubblico il tema delle nuove restrizioni che il governo dovrebbe approvare per contenere l’epidemia da coronavirus, dopo che negli ultimi giorni il numero dei nuovi contagi ha cominciato a salire molto velocemente. Si continua a parlare in modo approssimativo di lavoro agile, mentre si gioca col fuoco alimentando la rabbia per coloro che tiferebbero per il *lockdown*. Qualche punto va chiarito.

Nell’estate del 2019 uno dei punti maggiormente qualificanti dell’agenda di Governo in materia di pubblica amministrazione, incentrato sulla verifica dell’osservanza dell’orario di lavoro, era quello relativo alla messa in opera di “sistemi di verifica biometrica dell’identità e di videosorveglianza degli accessi” (art. 2, co. 1, l. 19 giugno 2019, n. 56): l’[introduzione](#) delle impronte digitali nell’accesso agli uffici, cavallo di battaglia dell’allora Ministra Bongiorno, era il naturale punto di approdo di una tradizionale concezione parafordista dell’attività amministrativa, fortemente proceduralizzata e incastonata, nell’immaginario collettivo, nel totem della presenza alla scrivania dell’anonimo travet.

Nel giro di pochi mesi, l’impatto della pandemia da coronavirus ha drasticamente stravolto ogni usuale riferimento del discorso sul lavoro pubblico che, al netto dei tanti problemi che lo affliggono, appare ormai inestricabilmente legato all’affermarsi di nuove forme di organizzazione e gestione. Lo sconquasso in termini organizzativi interni provocato dallo *smart working* emergenziale, introdotto dal Governo nei mesi della cosiddetta prima ondata dell’epidemia, ha favorito l’affaccio di una vera e propria rivoluzione copernicana in materia di lavoro nella macchina pubblica che, tuttavia, nel suo incedere impetuoso, sconta alcuni vizi di fondo nel discorso pubblico in corso, dei quali occorre acquisire piena consapevolezza se si desidera contribuire a imprimere un cambiamento apprezzabile nella cultura interna delle nostre amministrazioni pubbliche, discernendo opportunità, ostacoli e possibili esternalità negative.

Il primo inciampo investe la facile confusione che ancora sopravvive fra telelavoro e lavoro agile, sebbene nettamente distinti dal punto di vista pratico e concettuale. È bene, allora, ribadire che il telelavoro implica il trasferimento, più o meno permanente, dell’attività quotidiana fra le mura domestiche grazie alle tecnologie informatiche ed è generalmente accompagnato dalla rilevazione della presenza al computer secondo fasce orarie predeterminate, mentre il lavoro agile decostruisce non solo l’elemento spaziale (il lavoratore può operare in qualsiasi luogo, non solamente a casa) ma anche quello temporale, permettendo una gestione del proprio orario, pur garantendo il rispetto del limite massimo di ore lavorative giornaliere e settimanali stabilito dalla legge e dai contratti collettivi.

Una forma matura di *smart working*, in estrema sintesi, [prevede](#) un equilibrato mix di presenza/remoto che, tenendo fermo l’obiettivo di conciliazione dei tempi di vita privata e professionale, contribuisca a promuovere una cultura dell’organizzazione del lavoro per

obiettivi e risultati con marcata responsabilizzazione del lavoratore rispetto al suo apporto lavorativo. Si tratta, come è stato fatto [notare](#), di una potente leva di cambiamento che, se opportunamente utilizzata, può stimolare processi profondi i cui esiti, in termini di riorganizzazione lavorativa e financo sociale, sono ancora poco visibili: orientamento al risultato dell'attività amministrativa, riconquista di senso da parte dei lavoratori, ripresa di spazi per le esigenze familiari, di cura e del tempo libero, formidabile spinta trasformativa sugli stili di *leadership* della dirigenza che non può non rimettersi in gioco per coordinare con efficacia le persone indipendentemente dalla loro presenza fisica alla scrivania.

Il secondo aspetto di cui tener conto è che il dibattito in corso è ancora fortemente viziato dalla pandemia. Si è parlato di lavoro agile d'emergenza introdotto, per il settore pubblico come per quello privato, allo scopo di limitare il contatto interpersonale e, conseguentemente, il diffondersi del contagio. Lo svolgimento dell'attività lavorativa dipendente si è dunque forzatamente svolto, per mesi, da casa, spesso in mancanza di adeguate dotazioni informatiche, scontando talvolta inevitabili disfunzioni ma continuando, tuttavia, a far marciare l'attività anche in un periodo difficilissimo per il Paese. Ciò nonostante, permane, in tante parti del dibattito pubblico, una spinta a richiedere a "tornare negli uffici" quale soluzione non solo alla presunta piena ripresa delle attività, ma anche alla rianimazione dei centri urbani, che si teme si riducano a scheletri abbandonati. Non è, peraltro, improbabile vedere in controtendenza, a fronte di reazioni simili, una certa qual voglia di restaurazione dell'ordine naturale delle cose dettata dal timore di mutamenti troppo repentini dello *status quo* che mettano a repentaglio equilibri consolidati: un punto che meriterebbe un'analisi maggiormente approfondita.

Quali che siano le motivazioni, ecco, puntuale, il susseguirsi di posizioni oltranziste di non pochi protagonisti della politica e di opinionisti dell'informazione televisiva e della carta stampata che propalano lo scandalo degli *smart worker* a casa a stipendio pieno, causa dell'impoverimento di ristoranti ed esercizi commerciali e della desertificazione delle città, proprio quando, per il settore pubblico, è stato previsto, a partire dal 2021, un regime di lavoro agile che interessi almeno il 60% del personale che sia adibito ad attività remotizzabili. Le principali conseguenze di una simile, malconcia propaganda sono due: ignorare scientemente e colpevolmente le enormi potenzialità di cambiamento sociale, economico e ambientale che possono accompagnare il mutar pelle all'organizzazione tradizionale del lavoro e favorire irresponsabilmente tensioni sociali fra lavoratori dipendenti e non dipendenti.

Il terzo elemento, in modo strettamente correlato al precedente, riguarda l'oggettivo emergere di forti diseguaglianze che la crisi economica, terribile prodotto dell'emergenza sanitaria ed epidemiologica, sta portando alla luce. Una plethora di attività – basti pensare al settore del turismo e della ristorazione – ha subito e subisce pesantissime ripercussioni che colpiscono i lavoratori e investono le famiglie. L'assegnazione del Premio Nobel al World Food Programme delle Nazioni Unite – un riconoscimento ai "burocrati dell'ONU", potrebbe maliziosamente osservarsi – segna proprio il tentativo di porre un argine alle devastanti conseguenze a danno dei paesi più poveri, come ha ben argomentato Vandana Shiva in una sua recente [intervista](#).

Attenzione, tuttavia, al salto logico: è la pandemia a causare queste drammatiche diseguaglianze, non certo coloro che possono usufruire del regime di lavoro agile in quanto dipendenti, privati o pubblici. La tempesta perfetta che ha travolto tanti lavoratori, *in primis* gli autonomi, è un dramma per il Paese intero dato che, ove non si riuscisse a porre rimedio allo tsunami in corso, nessuno ne uscirà in piedi, ed è obiettivo primario della politica mettere in campo le opportune misure di contrasto al possibile disastro. Metter contro chi ha potuto continuare a lavorare, garantendo continuità e usufruendo del lavoro agile in mezzo a tante oggettive difficoltà, e chi, a causa della crisi, ha visto praticamente azzerato il proprio volume di attività, è, dunque, un'intollerabile, ipocrita scelleratezza. Sugerire che i lavoratori dipendenti, e in particolare i dipendenti pubblici,

abbiano “voglia di *lockdown*” è segno del profondo disconoscimento del valore del tessuto condiviso proprio di una comunità sociale e dello stigma avverso una categoria di persone e atteggiamento che merita la più netta disapprovazione.

Pretendere chiarezza e sgombrare il campo da equivoci e malintesi sono passaggi essenziali a che si possa sviluppare un dibattito serio e di lungo respiro su nuove forme organizzazioni del lavoro, che lo *smart working* può aiutare a definire e, con uno sforzo di visione, immaginare per il futuro. Servono, soprattutto, ad affrontare senza riserve le criticità e le difficoltà che il processo di trasformazione può portare con sé: i mesi passati di lavoro agile nel settore pubblico hanno generato speranze ed attese ma, allo stesso tempo, hanno messo a nudo problemi profondi e portato alla luce non poche resistenze, rendendo evidente che la trasformazione è efficiente in quanto comporti vantaggi per l'organizzazione, per i lavoratori e, soprattutto, per i cittadini. Riportando tutti con i piedi per terra, peraltro, nel futuro post-pandemia il lavoro in presenza (per le forze dell'ordine, per il settore sanitario e per il sistema integrato di educazione e di istruzione) non potrà che riassumere la sua indispensabile preponderanza, limitando fortemente, com'è stato [rilevato](#), il numero dei lavoratori agili pubblici.

Si prospettano, in realtà, cambiamenti che innerveranno la dimensione planetaria del lavoro e che, paradossalmente, potranno avere rilevanza e ricadute negative limitate per il settore pubblico, i cui obiettivi e la cui ragion d'essere è correlata a funzioni statali in gran parte indispensabili e irrinunciabili: alzando lo sguardo, va raccolto il monito [lanciato](#) da Miguel Gotor, per il quale trasformazioni incontrollate possono aumentare “*la frustrazione dell'emarginato, la cui posizione sociale è ormai così atomizzata e disarticolata da non essere in grado di organizzare una reazione*”, in un clima di progressiva e definitiva atomizzazione del valore lavoro che potrebbe far crescere le diseguaglianze e radicalizzare i processi di disarticolazione sociale.

Entrano in gioco dimensioni trasformative lunghe e l'opportunità – la necessità – di ripensare e rivedere più di un aspetto di un sistema socio-economico che non da ora viene messo in discussione. Una partita complessa, in cui la politica non può far mancare la propria voce, in primo luogo per evitare di alimentare irresponsabili tensioni sociali.

Sì, siamo lavoratori dipendenti. E allora?

Facebook

sabato 31 ottobre 2020

Sui principali quotidiani si parla di conto alla rovescia per gli ospedali, temendo il collasso delle strutture di accoglienza dei malati entro venti giorni. In un clima sempre più pesante contro i dipendenti pubblici (e privati) che, nell'immaginario di taluni, non vedono l'ora venga imposto un nuovo *lockdown* a livello nazionale per rilassarsi sul divano con un lavoro agile da barzelletta, mi sfogo, per la prima e ultima volta, su Facebook.

Le pesanti, necessarie misure adottate dal Governo contro la brusca impennata dell'epidemia da Covid-19 stanno causando gravi difficoltà a una larga parte di cittadini: esercenti della ristorazione, commercianti, liberi professionisti, partite IVA. Chiunque abbia un po' di sale in zucca capisce che occorre tutelare, in fretta e adeguatamente, chi venga danneggiato dalle conseguenze sociali ed economiche della diffusione del virus. Per due motivi: perché sono cittadini Italiani al pari di tutti gli altri e perché il danno all'economia alla fine colpirà chiunque, indipendentemente dalla posizione lavorativa e reddituale. Non i ricchi e i super ricchi, evidentemente: *c'est la vie*.

Eppure, molti soffiano sul fuoco, propalando la vergognosa – e pericolosa – idea che qualcuno la deve pagare: i dipendenti pubblici e privati. La colpa delle disuguaglianze crescenti, dicono, non è della pandemia ma di coloro che hanno un imperdonabile peccato originale: avere un posto di lavoro dipendente a tempo indeterminato. Quel posto che molti di coloro che ora lanciano strali avverso i dipendenti non hanno mai avuto interesse a cercare. Magari lo hanno disprezzato. Ci sta: ognuno nella vita fa le proprie scelte. Eppure avere un lavoro dipendente presso una pubblica amministrazione o un'azienda è oggi una macchia indelebile. Un'ignominia. Perché ci sono alcuni che sostengono che i dipendenti pubblici (o privati, cambia poco) se ne fregano dei loro concittadini che se la passano male, sono indifferenti alle difficoltà di amici e parenti, hanno “il culo al caldo”.

Sono i garantiti, i privilegiati, che aspettano in pancia il prossimo *lockdown*. È un malumore sotterraneo, fomentato da irresponsabili che, per palese incomprendimento delle dinamiche sociali e del sentire umano o, peggio, per calcolo spregiudicato, sparano nel mucchio. Sono pochi: una minoranza rumorosa e spregiudicata. Ma da non sottovalutare, anche perché, grazie ai *social network*, sono le posizioni estreme che vengono malauguratamente amplificate. Per costoro una parte dei cittadini Italiani non meritano la patente di esseri umani ma solo la messa all'indice.

Beh, sapete che c'è? Basta.

Lo dico a chiare lettere: nessuno tifa per il *lockdown*, che sarebbe un disastro. Nessuno odia le partite IVA, i ristoratori, i gestori delle palestre o i liberi professionisti. Nessuno desidera lo schianto altrui. È una scandalosa menzogna alla quale bisogna reagire sempre e in ogni dove. Ribadendo che l'Italia è una e che se noi si lavora facendo il nostro dovere, oggi come ieri, consapevoli del momento drammatico, siamo pronti a difendere chi se la passi male e a contribuire in ogni modo a dare una mano. Non presumete di sapere ciò che pensiamo o sentiamo: smettetela. Chi spinge per il conflitto tra cittadini deve essere contestato e smentito: civilmente e argomentando, ma non tacendo di fronte a pericolose teorie che minano il tessuto civile del Paese. Va tutelata la dignità di tutti i lavoratori. Auspicando interventi adeguati per sostenere chi subisce ripercussioni durante la crisi,

perché possa avere ogni aiuto oggi e messo in condizione di ripartire domani per continuare a contribuire all'economia dell'Italia e al benessere generale.

Allo stesso tempo, questo attacco ai lavoratori dipendenti, che hanno l'opportunità e la fortuna di poter continuare a lavorare, deve finire. Voglio rubare e usare le parole di un messaggio che ho ricevuto da un "privilegiato", un lavoratore cui qualcuno vorrebbe togliere il suo diritto ad essere cittadino. Le sue parole sono le seguenti: *"Caro dott. Ferrante, sono tutti bravi a soffiare sul fuoco, a stigmatizzare il prossimo, a generare un nemico. Rabbrivisco nel leggere il termine "privilegiato" quando si parla di dipendenti pubblici. Qual è la colpa? Aver studiato? Aver sofferto e fatto sacrifici per vincere un concorso? Sinceramente non vedo il privilegio. Io vedo solo l'onore di servire lo Stato, di lavorare perché tutti stiano meglio. Quando ancora leggo che certi utenti invidiosi sperano nei licenziamenti di massa e/o nella mancata erogazione degli stipendi, mi prende lo sconforto e mi chiedo, ma perché devo lavorare così tanto? Perché devo sfinirmi? Se poi arriva il primo pinco pallino a buttarmi fango addosso ed a sminuire la mia voglia di fare bene e del bene (nel mio piccolo)? L'unica risposta che trovo è: perché mi sento realizzato perché mi sembra di poter cambiare qualcosa (...). Le magagne e i problemi nella PA ci sono, non lo nego, ma ci sono anche persone che si spezzano la schiena e non è giusto che vengano umiliate dal primo utente anonimo. Scusi lo sfogo in privato, ma la ritengo una persona comprensiva, con la quale si può dialogare ed alla quale sta a cuore quello che fa. Grazie per le parole che spende per difendere la P.A. e chi ne fa parte. Un dipendente pubblico sconfortato".*

Meglio di così non avrei saputo scriverlo.

Civil servant, incivili digitali.

Linkiesta

sabato 7 novembre 2020

Con l'autunno arriviamo a più di 41.000 morti. Si alza il livello della discussione fra Sindaci e Presidenti di regioni. Sale il disagio sociale nel Paese, con le proteste di alcune categorie per le nuove restrizioni decise con l'ultimo DPCM. Segue, in ordine rigorosamente alfabetico, una sintetica raccolta, assolutamente non esaustiva, degli insulti rivolti via *social network* alla categoria dei lavoratori dipendenti, pubblici e privati. E al sottoscritto in particolare. Si ride amaramente.

In una situazione grave e complicata per l'Italia, in cui crisi sanitaria e sociale moltiplicano gli effetti nefasti dell'onda lunga della pandemia, c'è chi sembra aver trovato un nuovo obiettivo sul quale riversare le proprie ansie e frustrazioni, rispolverando, in realtà, un grande classico: il dipendente pubblico, causa e principio di ogni male. I *social network*, in un momento nel quale dovrebbe prevalere la solidarietà nazionale e lo sforzo collettivo, traboccano purtroppo di contumelie, spesso persino fantasiose, avverso chi serve lo Stato.

A mo' di amaro *divertissement*, ecco, in ordine rigorosamente alfabetico, una sintetica raccolta, assolutamente non esaustiva, di alcuni tra gli affettuosi appellativi rivolti alle lavoratrici e ai lavoratori del settore pubblico (incluso chi scrive questo post) raccolti in questi ultimi mesi. Compresa le variazioni sul tema. Che nulla hanno a che vedere con la legittima e doverosa critica che si intenda muovere alla macchina dello Stato. Qualche domanda va posta: l'agorà digitale può davvero essere considerata un luogo altro rispetto alla quotidianità in carne ed ossa? Ripeterebbero costoro quelle parole di persona, in un consesso civile? Possiamo parlare di discorso d'odio (*bate speech*)? E, oltretutto, cui prodest? Giudicate voi.

- Abbeveratore alla mammella statale
- Addivanato
- Agit-Prop
- Allineato
- Anima morta
- Arrampicatore (di specchi unti)
- Assenteista
- Carogna
- Casta (kasta)
- Comunista (comunistello)
- Cooptato
- Covidiota
- Cuccastipendio
- Culo al caldo (o coperto)
- Debito pubblico mobile
- Deep state
- Demagogo
- Disumano
- Egoista
- Fancazzista

- Fannullone
- Fasciocovid
- Fascista
- Furbetto (del cartellino)
- Garantito (a vita/ipergarantito)
- Gentaglia
- Grigio funzionario
- Hai venduto l'anima allo Stato
- Imboscato
- Incompetente
- Infingardo
- Intoccabile
- Ladro
- Lazzarone (esercito di lazzaroni)
- Leccaculo
- Leccapiedi
- Mafioso
- Maledetto
- Mangiastipendio
- Massacratore
- Megalomane
- Miserabile moralista
- Nemico del popolo
- Non paghi le tasse
- Non vedi l'ora di fare pizze e cantare sui balconi
- Nostro dipendente
- Nullafacente
- Pagato da Soros
- Paperone
- Parassita (intestinale)
- Piangina
- Picciotto
- Piddino (pidiota)
- Privilegiato
- Raccomandato
- Radical chic
- Sanguisuga
- Scagnozzo
- Scroccone
- Schiavo
- Servo
- Sfaticato
- Sfruttatore
- Sinistro
- Smartinutile
- Socialista
- Stai sul gradino più basso della scala di indispensabilità
- Stipendiato sicuro
- Succhiasoldi

- Ti odio
- Ti pago
- Tifi per il lockdown
- Traditore
- Tutelato (ipertutelato)
- Ultimo fra gli uomini
- Zavorra
- Zecca di Stato

Caro Corrado.

TANTOPREMESSO

domenica 8 novembre 2020

Il 5 novembre, nel corso della trasmissione Piazzapulita su La7, il filosofo e opinionista Massimo Cacciari tuona contro i colleghi dello Stato e del parastato che hanno poco da star tranquilli, posto che la crisi non può pagarla una metà del Paese. Il conduttore, Corrado Formigli, scivola su un termine piuttosto antipatico. Capita. Pubblico una replica, spero garbata, su tantopremesso.it, mio blog personale.

Caro Corrado,

mi chiamo Alfredo Ferrante, ho 52 anni e faccio il dirigente pubblico in una amministrazione centrale dello Stato. Seguo con una certa assiduità la sua trasmissione, presso la quale, peraltro, ho avuto il piacere di intervenire brevemente qualche anno fa in un paio di occasioni. Posso dunque definirmi uno spettatore affezionato, con un appuntamento pressoché fisso ogni giovedì sera: devo dire, tuttavia, di aver provato una sincera delusione nell'assistere, nella [puntata](#) di Piazzapulita dello scorso 5 novembre, allo scambio fra lei e l'onnipresente Massimo Cacciari, che ha tuonato contro i colleghi dello Stato e del parastato che hanno poco da star tranquilli, posto che la crisi non può pagarla una metà del Paese.

Potrebbe qui aprirsi un'ampia discussione su quale effettivamente sia questa metà del Paese, ma non è questo il punto. La cosa che mi è francamente dispiaciuta è sentirla parlare, in risposta a Cacciari, di coloro che hanno “*il culo al caldo, grazie allo stipendio*”, e che possono permettersi di aspettare. Mi è dispiaciuto – provo a spiegare – perché mi ha stupito che in una trasmissione televisiva così seguita, solitamente poco urlata, si sia potuto trascendere utilizzando termini francamente inaccettabili.

Voglio essere chiaro: non intendo partire con difese d'ufficio dei dipendenti pubblici o dei dipendenti privati. Come cittadino di questo Paese nutro, come tutte le persone dotate di buon senso, forte preoccupazione per coloro che in questi mesi se la stanno passando male. Malissimo. Sono concittadini che gestiscono ristoranti, lavorano nel turismo, fanno i liberi professionisti, hanno partite IVA. È superfluo dire che se si azzoppa definitivamente l'economia, il conto lo paga il Paese, ovvero tutti noi. E, aggiungo, credo nessun lavoratore dipendente abbia a che dire nel dare un contributo di qualche tipo a sostegno dei lavoratori e delle famiglie in difficoltà, a patto di un'ovvia progressività e generalità della platea.

Detto questo, torno alla questione. Perché mai chi ha avuto la possibilità di lavorare in questi mesi difficili dovrebbe essere apostrofato in tal modo? Perché si presume che aspettino tranquillamente gli eventi per il sol fatto che percepiscono uno stipendio? Forse che i “garantiti” (altro termine che va per la maggiore) non hanno figli, fratelli, amici che stanno soffrendo della crisi?

Caro Corrado, mi consenta un'ovvietà: lo tsunami economico e sociale che imperversa da marzo, e che sta purtroppo ora riprendendo con forza, lo causa la pandemia. Non certo le lavoratrici e i lavoratori dipendenti: costoro hanno continuato a lavorare, da remoto o negli uffici, e continuano a farlo. Fanno il proprio dovere e a fronte del loro lavoro ricevono uno stipendio. Si chiama sinallagma.

Dov'è la colpa? Forse che per risollevare il Paese chi ha la possibilità di continuare a lavorare e, magari, di contribuire a far circolare qualche soldo, dovrebbe perdere il proprio lavoro? Essere punito? Penalizzato? Io sono convinto che in una democrazia avanzata lo scopo finale sia aumentare diritti, garanzie e benessere per tutti. Esigere, come richiede la

Costituzione, “l’adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale” e, al contempo, far sì che nessuno resti indietro. Garantire i diritti di tutti i lavoratori. Aiutare i precari. Creare le condizioni, insomma, perché la nostra sia davvero una Repubblica fondata sul lavoro.

Veda, sono del parere che utilizzare espressioni di questo tipo, che purtroppo abbondano in una rete spesso tossica (in un mio recente [articolo](#) ho contato e raccolto un’ottantina di epiteti che quotidianamente possono trovarsi sui *social* a danno dei lavoratori del settore pubblico, categoria alla quale mi onoro di appartenere), non fa altro che alimentare la grande inquietudine che stiamo vivendo. Si finisce, pur non volendo, con l’offrire a chi si trova ingiustamente penalizzato dagli effetti della diffusione del virus un facile bersaglio verso cui sfogare la propria legittima rabbia. A cosa serve se non a esacerbare il conflitto sociale? Domani a chi toccherà?

Voglio sperare che possa leggere questa lettera e riconsiderare l’utilizzo di certe espressioni. Possiamo e dobbiamo parlare di tutto, senza sconti: ma non priviamo i lavoratori della loro dignità. Esattamente la stessa dignità che è a rischio per coloro cui la pandemia sta portando via tutto e per i quali occorre una mobilitazione senza precedenti.

Con molta cordialità,

Alfredo

Come sarà la Pubblica amministrazione dopo la pandemia?

Start Magazine

sabato 30 gennaio 2021

Vengono diffusi, targati Bankitalia, i primi dati sull'utilizzo e la diffusione dello *smart working* nelle amministrazioni pubbliche durante la pandemia, utili per articolare un ragionamento sulla profonda, necessaria trasformazione della pubblica amministrazione alla luce della preziosa occasione offerta dai fondi del Next Generation EU. Come reclutare e come far lavorare al meglio le nuove risorse di cui il Paese ha bisogno?

Utilissima la lettura dell'[articolo](#) sull'utilizzo del lavoro da remoto nelle amministrazioni pubbliche durante la pandemia recentemente pubblicato da Banca d'Italia: i due autori, Walter Giuzio e Lucia Rizzica, offrono, infatti, un quadro articolato di dati che permette, finalmente, una prima lettura dell'andamento della PA alle prese con il lavoro agile emergenziale. Interessante il prima e il dopo Covid: a fronte di una scarsa diffusione dello strumento del lavoro da remoto sino a tutto il 2019, l'utilizzo di modalità agili di lavoro è letteralmente esploso nel 2020, arrivando ad una percentuale di lavoratori pubblici che hanno svolto almeno una volta a settimana il proprio lavoro da casa del 33%, rispetto al 2,4% dell'anno precedente. Ho [argomentato](#), in precedenza, a cosa si dovesse questa eccessiva timidezza: le strutture avevano considerato l'istituto, sino al diffondersi dell'epidemia, come poco più di una parentesi eccezionale rispetto all'ordinaria conduzione delle attività, senza incidere davvero nel tessuto organizzativo profondo della macchina, tutto sommato infastidita da quello che veniva percepito come un ulteriore adempimento.

Non casualmente, rileva lo studio, l'Italia del 2019 era il Paese europeo, rispetto a Francia, Germania e Spagna, in cui la diffusione del lavoro agile era minore, a testimonianza, fra l'altro, della resistenza culturale trasversale a modificare prassi consolidate. Con la pandemia, tutto cambia: la necessità di limitare al massimo occasioni di socialità quali pericolosi moltiplicatori della diffusione del virus impone la subitanea espansione dello *smart working* nella PA, cambiando drasticamente, da un giorno all'altro, la *comfort zone* del personale pubblico e rendendo evidenti le prime criticità in termini di condizioni abilitanti.

I risultati della ricerca restituiscono un quadro di estremo interesse, evidenziando, ad esempio, che il Mezzogiorno ha fatto meno ricorso allo strumento e che settori come la sanità, per ovvi motivi, sono stati meno interessati dalla novità. Entrano in gioco, principalmente, due fattori. Da un lato, le caratteristiche individuali del lavoratore, con una maggiore propensione delle donne, accanto ai lavoratori più istruiti, a usufruire del lavoro agile, in quanto impegnate con i carichi di cura familiare, e dei lavoratori più operativi che, prima del Covid, erano poco coinvolti nella nuova modalità di lavoro. Dall'altro, emerge nettamente la necessità di disporre di competenze e strumentazioni adeguate (informatiche, in primo luogo) per sfruttare appieno le potenzialità dello strumento. I Comuni, in ragione della prossimità dei servizi, hanno utilizzato meno delle regioni il lavoro agile anche perché, ipotizza lo studio, rileva in modo significativo la scarsa capacità dei cittadini di interagire attraverso piattaforme elettroniche, anche in ragione della loro non elevata diffusione a livello locale.

Insomma, concludono gli Autori, la percentuale di ricordo al lavoro agile vede “*un limite naturale alla telelavorabilità delle funzioni svolte nel settore pubblico. In alcuni casi, come nel settore dell’istruzione, questo limite è stato anche largamente superato con effetti sulla qualità dei servizi svolti che andranno valutati. In altri casi, come nella PA in senso stretto, questo limite non è stato raggiunto. Ciò pare legato alle ridotte competenze del personale, mentre gli investimenti in dotazioni informatiche sostenuti dagli enti non hanno inciso in maniera significativa*”, anche perché “*marginali dettati dall’emergenza (il potenziamento delle dotazioni individuali) e non di avanzamenti tecnologici significativi*”, a indicare che tali investimenti “*andrebbero accompagnati da investimenti nelle competenze digitali dei lavoratori, soprattutto laddove questi siano meno giovani*”.

Sono elementi di cui occorrerà evidentemente tener conto nella attuale gestione di un regime ancora ibrido, che resterà tale sino alla scomparsa dell’epidemia, e, in prospettiva, di un approccio strategico e di lungo respiro circa una nuova organizzazione del lavoro che veda la diffusione dello *smart working* nei termini indicati dalla legislazione più recente che vede una estensione della possibilità di usufruire del lavoro agile ad almeno il 60% del personale pubblico. Sebbene la percentuale vada riferita alle attività effettivamente compatibili con la modalità da remoto, è evidente che la fortissima spinta trasformativa in corso richiede un’attenzione specifica e continua alla corretta gestione dello strumento. Come?

Intanto in relazione alla valutazione dei risultati: come riportano le recenti [Linee Guida](#) sull’adozione dei Piani organizzativi del lavoro agile (i cosiddetti POLA), si “*impone ancor più la necessità di individuare in maniera puntuale i risultati attesi, sia in relazione all’attività svolta che ai comportamenti agiti, anche perché deve essere chiaro che il sistema di misurazione e valutazione è unico e prescinde dal fatto che la prestazione sia resa in ufficio, in luogo diverso o in modalità mista*”. Tale prospettiva serve, da subito, a togliere dal tavolo l’equivoco che l’attività resa da remoto sia diversa da quella resa in presenza ma deve, altresì, rispondere ad una ulteriore, rinnovata esigenza. Sinora i sistemi valutativi, è stato [sostenuto](#) con una qualche ragione, sono stati sostanzialmente impostati – e gestiti – “*in modo funzionale solo all’esigenza di legittimare la distribuzione degli istituti premiali più che come una delle leve di gestione del rapporto di lavoro e di orientamento verso risultati certi, tangibili e verificabili*”. Di più: la gestione di tali sistemi non ha ancora reso evidente la funzione di crescita dell’organizzazione le cui prestazioni vanno misurate e poi valutate. In altre parole, il salutare scossone rappresentato dal lavoro agile forzato può finalmente contribuire a realizzare quel cambio di paradigma che sposti l’asse dal tema premialità/punizione a quello di crescita complessiva dell’organizzazione, in un’ottica di miglioramento generale.

Il quadro complessivo disegnato dalle Linee guida, il cui sviluppo sarà supportato dall’attività del neo costituito [Osservatorio nazionale](#) del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni, è puntuale e dettagliato. Va tenuto ben presente, tuttavia, che occorre procedere contestualmente a due interventi fondamentali se si vuole sfruttare compiutamente l’occasione fornita dall’onda lunga dello *smart working*. Il primo è, come chiaramente indicato dallo studio di Bankitalia, un massiccio investimento in dotazioni e infrastrutture informatiche e in competenze digitali dei lavoratori: un anno di emergenza ha reso chiaro che non si può più perder tempo e che occorre consolidare, senza esitazioni, la dorsale elettronica della nostra macchina pubblica, fin giù nei rami delle amministrazioni locali, che prestano servizi essenziali ai cittadini.

Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) alloca, grazie al [Next Generation EU](#), quasi 12 miliardi di euro sulla digitalizzazione e la modernizzazione della PA, che vanno spesi bene e in modo mirato. Ma chi dovrà gestire la pubblica amministrazione del domani, digitalizzata e *smart*? E come? È evidente che lo sforzo principale dovrà essere quello di agire sul reclutamento del personale pubblico. Siamo di fronte ad un’inattesa occasione di portata epocale, conseguenza non voluta di un’inaspettata pandemia: la violenza con cui la crisi economica e sociale sta colpendo e colpirà il nostro Paese ha reso

palese, una volta per tutte, che l'Italia non può non contare, nel proprio patrimonio nazionale, su una macchina pubblica avanzata e al passo con sfide sempre più complesse.

Abbiamo la possibilità, come sistema Paese, di operare, anche grazie ai fondi che l'Ue mette a disposizione, una trasformazione profonda, che investe, allo stesso tempo, le persone e come queste lavoreranno. In questa delicata fase di transizione, è irrinunciabile pensare a come attrarre risorse umane che portino in dote, accanto ad una solida base amministrativo-contabile, caratteristiche e talenti che oggi contano ancora troppo poco nell'amministrazione pubblica. Occorre lavorare, in altre parole, sul reperimento di risorse umane, a tutti i livelli, che innovi profondamente schemi ormai obsoleti per far crescere, in termini di efficacia e efficienza, le organizzazioni pubbliche. Il momento è, insperabilmente, propizio: saremo in grado di coglierlo?

Il cambio di paradigma e la terra incognita della PA del post pandemia.

Formiche

martedì 6 aprile 2021

Dal 13 febbraio del 2021 è in carica il Governo Draghi, col ritorno di Renato Brunetta alla guida del Dipartimento della Funzione Pubblica. Mentre dolorosamente si registrano ancora 421 morti in un giorno, è ora di cominciare a parlare di passaggio culturale, di cambio di paradigma, e di cogliere le potenzialità per virare, una volta per tutte, verso l'attività per risultati, servendosi non solo della digitalizzazione dei processi amministrativi della macchina pubblica (condizione necessaria ma non sufficiente), ma della loro profonda reingegnerizzazione.

L'Italia, come noto, è il Paese dei 60 milioni di CT della Nazionale di calcio e di esperti della pubblica amministrazione: non c'è chi non abbia pronta da scodellare la propria, personalissima idea di come metter mano ai mali e alle disfunzioni della macchina amministrativa Italiana, magari attraverso la messa a punto della "madre di tutte le riforme". Non può negarsi, tuttavia, che gli ultimi inquilini di Palazzo Vidoni abbiano sostanzialmente fatto propria una strategia meno aggressiva ma non per questo meno ambiziosa, tendente a rinunciare all'ennesima grande riforma ma mirante ad aggiustare, affinare e oliare gli ingranaggi. Come sempre, è la politica, con il Governo e le sue maggioranze a dettare l'agenda, ma sembra farsi strada, nel dibattito generale del Paese, l'idea che la PA non sia un costo per il sistema socioeconomico ma, a fronte di opportuni investimenti e oculata gestione, un *asset* strategico indispensabile per lo sviluppo nazionale attraverso i servizi per cittadini, famiglie e imprese.

È una consapevolezza che lo tsunami della pandemia ha contribuito a irrobustire, rendendo palese la significatività dell'azione pubblica in una emergenza nazionale. Un'amministrazione eterogenea, "lunga" e "larga" come quella Italiana, è stata messa a dura prova dalle misure di contenimento del contagio che hanno gettato sul tavolo, senza troppi riguardi, l'esigenza di una gestione diversa della cosa pubblica. Gli osservatori più acuti lo hanno evidenziato con chiarezza: se il lavoro da remoto (*smart working* o lavoro agile, lo si chiami come si preferisce) è stata una novità necessaria, che sino a poco prima era poco presente, mal digerita e rigidamente adempimentalizzata dalle tante amministrazioni pubbliche, l'emergenza sanitaria ed epidemiologica ha scatenato un sisma organizzativo e gestionale che ha fatto fibrillare prassi e cultura amministrative profondamente radicate.

No: neppure un regime maturo di *smart working* risolverà tutti i problemi. Ci sono [aspetti](#) legati alla crescita digitale degli uffici, al reclutamento del personale, alla messa in piedi di strategie di investimento che devono imporre una profonda correzione alla rotta sinora tenuta nei confronti del nostro corpiccione amministrativo e che attengono alle scelte della politica. Eppure, a latere, c'è enorme spazio per decidere come si vogliono fare le cose e in quale maniera si intenda continuare a gestire la macchina, puntando verso un'innovazione che investa, in primo luogo, come le lavoratrici e i lavoratori vedano sé stessi. Si tratta, oggi, di vincere la tentazione di fare marcia indietro, di ritornare nella *comfort zone* del conosciuto e di far rotta per quella che, a tutti gli effetti, è ancora terra incognita.

Questi ultimi dodici mesi hanno mostrato, accanto alle tante criticità che non si è riusciti a superare compitamente (si pensi ai problemi del mondo della giustizia, ad esempio), che in tanti, alla prova con una sfida inaspettata, che li ha visti da un giorno all'altro a dover far fronte ai consueti impegni al di fuori del proprio, familiare recinto fisico e temporale, hanno retto. Non solo: una forzata, maggiore responsabilizzazione ha comportato un senso ritrovato del proprio lavoro. Come ha [ricordato](#) il CNEL nella sua recente relazione annuale sui servizi della PA, “*quello che molti dipendenti hanno svolto da casa è stata una forma di lavoro da remoto estremo e vincolato, nella quale sono venuti a mancare i presupposti di volontarietà e flessibilità che sono alla base dello scambio tra autonomia nella scelta delle modalità di lavoro e responsabilizzazione sui risultati che dovrebbe qualificare lo smart working*”.

Si è finalmente scoperto, tuttavia, che tornelli e presenza fisica non sono necessariamente decisivi per la riuscita della prestazione lavorativa e che, anzi, possono rappresentare il simbolo di un arcaismo amministrativo che cozza con un mondo che, là fuori, funziona con modalità molto diverse. Si è riscoperto un tempo diverso, non nella sua cadenza fissa e regolata (rassicurante, certamente) ma disarticolata e personale. L'emergenza ha comportato, altresì, esternalità diverse, portando spesso, soprattutto per le donne, ad un sovraccarico di attività per la commistione con l'onnipresente lavoro di cura, sommando ineguaglianza a ineguaglianza. E ha scosso certezze: lo svolgersi familiare della giornata di lavoro è profondamente cambiato, soprattutto per la dirigenza pubblica che si è trovata a gestire dinamiche di fatto sconosciute. Se è innegabile che i dirigenti costituiscano l'elemento fluidificante dell'azione amministrativa, cerniera tra le indicazioni della politica e l'organizzazione del lavoro dei dipendenti della struttura, quel flusso fortemente proceduralizzato e fondato sulla presenza fisica è stato, infatti, fortemente destrutturato. Non tanto nelle procedure stesse, che tali restano, ma nella modalità di farvi fronte, con l'onere del tutto nuovo di ricondurre a unità un panorama improvvisamente spezzettato ma del tutto capace di funzionare correttamente su basi diverse (si pensi, a mo' di esempio, agli uffici che diventano, di fatto, spazi di *co-working* condivisi).

Siamo al passaggio culturale, al cambio di paradigma, che ha tutte le potenzialità per virare, una volta per tutte, verso l'attività per risultati, servendosi non solo della digitalizzazione dei processi (condizione necessaria ma non sufficiente), ma della loro profonda reingegnerizzazione. È una via che per la dirigenza ed il personale tutto si presenta senza sconti e che comporta il reimparare a camminare prima di poter mettersi a correre. Ed è il motivo per cui l'investimento principale non può che essere quello in formazione e reclutamento, portando nel patrimonio interno della PA, oltre alle indispensabili conoscenze amministrativo-contabili, quelle [competenze](#) che permetterebbero l'effetto fionda. Il futuro del lavoro pubblico andrà articolato sugli assi della negoziazione, della valutazione, della responsabilizzazione, e, soprattutto, su un elemento fondante: il lavoro agile, che ha riflessi importanti in termini di conciliazione vita/lavoro, scelte personali, impatti ambientali, attiene all'organizzazione del lavoro, ed è quindi principalmente servente al raggiungimento dei risultati propri di ciascuna struttura.

Ecco perché una forma matura di *smart working* dovrà basarsi, lasciati alle spalle i vincoli dettati dall'emergenza pandemica, sulle esigenze della struttura stessa, sin nelle sue articolazioni fondamentali. L'intelligente applicazione dell'istituto deve essere correlata, quindi, alle reali necessità del singolo ufficio che, nel quadro delle indicazioni di legge e della contrattazione sindacale, dovrà utilizzare la leva nel modo più confacente ai suoi obiettivi, sia in termini di quanto, sia di quando. Si è appena all'inizio del cammino che, inutile negarlo, incontra forti resistenze: i prossimi mesi diranno se e come politica e amministrazione, alle prese con il delicatissimo dossier del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), saranno capaci di interpretare al meglio il cambiamento.

Lavorare smart, lavorare meglio.

Fortune Italia

giovedì 1° luglio 2021

Nell'estate del 2021 l'uscita dalla pandemia sembra dietro l'angolo: è, purtroppo, un'illusione. In tema di lavoro, è possibile percepire una linea di tensione: da una parte i dipendenti che, in larga parte, sperimentati i vantaggi dello *smart working* e una inaspettata crescita personale e professionale, recepiscono un messaggio di diretta sfiducia da parte delle organizzazioni di appartenenza e della dirigenza; dall'altra il management che, per formazione culturale o pressione da parte dei diversi *stakeholder*, spinge per un ritorno in ufficio e la ripresa delle attività in presenza. Se ne parla molto all'estero, assai meno in Italia.

Uno degli effetti della disastrosa pandemia da Covid-19, tuttora in corso, è quello di offrire una *chance* di ripensarci come società in termini di valori, dinamiche, relazioni e dimensioni dominanti. Se pensiamo al tema del lavoro in particolare, si è presentata, potrebbe dirsi, l'opportunità di reinventarlo. Non tutti, forse, hanno vissuto la vera e propria illuminazione sperimentata da Kari e Britt Altizer, coppia di Richmond, Virginia, che, come [racconta](#) Time Magazine, hanno valutato che la modalità di lavoro pre-pandemica non avesse più senso per loro e hanno reimpostato in maniera radicale la propria vita quotidiana: tuttavia, molte lavoratrici e molti lavoratori che hanno potuto sperimentare modalità di lavoro da remoto (almeno, in quella forma ibrida e coatta di *smart working* o lavoro agile che è irrotta nelle vite di tanti) hanno cominciato a riflettere, soppesare, fare delle valutazioni. E a porsi una domanda: ma davvero andava tutto così bene prima?

Il lavoro, ci [ricorda](#) la Treccani, è comunemente inteso quale “l'applicazione delle facoltà fisiche e intellettuali dell'uomo rivolta direttamente e coscientemente alla produzione di un bene, di una ricchezza, o comunque a ottenere un prodotto di utilità individuale o generale”: è un principio creativo, trasformativo, legato inestricabilmente alla natura umana e che, attraverso la storia, ha assunto valori diversi sino a divenire elemento fondativo della Repubblica. Senza addentrarci in dibattiti filosofici, è, tuttavia, evidente che per molti colletti bianchi il lavoro da remoto, introdotto quale argine alla diffusione dell'epidemia, ha permesso di sottoporre a esame schemi e culture organizzativi che oggi vengono messi in discussione in profondità. Il fenomeno ha certamente interessato una parte limitata della forza lavoro, non impattando, ad esempio, sulla sanità e sulle forze dell'ordine: eppure, senza l'entrata in scena della drammatica emergenza sanitaria ed epidemiologica, oggi il tema non sarebbe al centro del dibattito. Basti pensare al caso del settore pubblico italiano dove, non più di 24 mesi fa, il *leitmotiv* verteva sulla [verifica](#) degli accessi negli uffici attraverso la rilevazione dei dati biometrici dei dipendenti come mezzo per la lotta all'assenteismo, mentre la sperimentazione del lavoro agile era messa timidamente in opera per raggiungere il traguardo del coinvolgimento del 10% del personale.

Questa piccola, grande rivoluzione ha permesso di sperimentare forme inedite di autonomia e responsabilizzazione del singolo, mettendo a dura prova il *management*, alle prese con forme di gestione poco familiari e ponendo definitivamente l'accento sul risultato invece che sul controllo occhiuto degli individui e delle diverse fasi endoprocedimentali. La spinta emergenziale sembra aver prodotto effetti duraturi nel tempo in molti settori: secondo un recente studio, [ricorda](#) il Sole24Ore, lo *smart working* verrà utilizzato strutturalmente da più della metà delle aziende italiane, adottando un approccio ibrido (2,6 giorni in presenza, i restanti 2,4 “a distanza”), salvaguardando

l'indispensabile elemento di socialità e di interazione fra lavoratori ed interessando prevalentemente il mondo dei servizi e la manifattura, eccezion fatta per le filiere per le quali è indispensabile l'impiego in presenza (come, ad esempio, il settore alimentare, dei trasporti e dell'energia).

Per molte imprese, l'adozione di nuove modalità organizzative del lavoro significa, oltre ad una maggior soddisfazione dei dipendenti (e relativo miglioramento della *performance* lavorativa), un risparmio: la multinazionale canadese Stantec ha addirittura messo a disposizione un [software](#) di calcolo e, dai primi risultati, [riporta](#) il Corriere della Sera, sono stati rilevati una riduzione del 10% dei consumi di carburante per auto aziendali, del 20% nei consumi di acqua ed energia, del 30% degli incidenti in itinere. Quasi superfluo, poi, evidenziare l'incidenza in termini ambientali: sempre secondo il Corriere, sulla base dell'algoritmo che calcola la massa di sette fattori considerati elementi rilevanti in materia di inquinamento, a Milano nel periodo del *lockdown* del 2020 si è registrato nel solo mese di aprile un risparmio di una quantità di CO2 (15 tonnellate) che nel 2019 era stata risparmiata in circa 9 mesi. Messi insieme i mesi di marzo e aprile 2020, inoltre, il risparmio di inquinamento è stato pari a quello richiesto per un anno e mezzo.

Insomma, esiste un prima e un dopo del mondo del lavoro rispetto alla pandemia, che non ha mancato di investire, come già [osservato](#), il quadro della conciliazione fra i tempi di vita privata e lavorativa: una volta scardinata la correlazione diretta fra *output* e presenza sul luogo di lavoro, infatti, ha preso piede un potente processo di destrutturazione della suddivisione del tempo che può avere effetti positivi e duraturi sulle relazioni sociali e familiari. Eppure, proprio mentre sembrava essere arrivato il momento di trarre frutto dalle lezioni apprese e passare al tentativo di re-immaginazione delle dimensioni del quotidiano, e del lavoro in primo luogo, quella che oggi si respira è un'aria di restaurazione dell'ancien régime, di reviviscenza dell'ufficio, già [dato per morto](#), e della presenza alla scrivania come ritorno alla familiarità quotidiana.

Secondo la BBC, molte aziende [vogliono](#) che il personale torni al più presto in ufficio per più tempo di quanto i dipendenti avessero sinora previsto e, poiché questi ultimi hanno sperimentato che è possibile lavorare diversamente, stanno resistendo perché fortemente dubbiosi sulle reali motivazioni dei loro capi. Chi ha potuto godere di un inedito livello di autonomia, come nel [caso](#) del personale di Apple, è riluttante a ritornare a sistemi di presenza e controllo che giudicano sorpassati e poco efficienti. Ha fatto notizia quanto [dichiarato](#) da James Gorman, CEO di Morgan Stanley, che ha invitato senza troppi giri di parole i dipendenti a tornare in fretta in ufficio, dato che nessuno può aspettarsi di ricevere un salario di livello newyorkese continuando a lavorare da remoto in un altro Stato: “*Sorry. That doesn't work*”. Se pensiamo alla pubblica amministrazione nel nostro Paese, il Ministro Renato Brunetta ha cancellato la previsione del precedente Governo che aveva fissato al 60% la percentuale minima di personale da impiegare in attività da remoto, [stabilendo](#), con un decreto dello scorso aprile, che dall'inizio del 2022, a regime, venga ridotta al 15% la percentuale della quota minima dei dipendenti pubblici che potrà avvalersi dello *smart working*.

Un punto va chiarito: al netto delle tante e innegabili ripercussioni positive in termini di conciliazione (tenendo presente, tuttavia, le possibili [esternalità](#) negative a danno delle donne, soggetti ancora gravati da gran parte dei carichi di cura familiari) e di salvaguardia ambientale, il lavoro agile è, innanzitutto, una modalità organizzativa e, in quanto tale, va applicata a seconda dei bisogni dell'organizzazione. La parola chiave, da questo punto di vista, è flessibilità: se è vero che lavorare abbattendo i tradizionali pilastri di tempo e spazio libera creatività, autonomia e responsabilità, ha allora poco senso fissare quote standard in termini di giornate e collocazione settimanale. Se interpretato correttamente, l'utilizzo proficuo dello strumento non può che condurre all'autonoma decisione di ogni singola unità organizzativa circa il quando e il quanto, sulla base della missione e degli obiettivi (micro e macro) dell'organizzazione.

Secondo l'Harvard Business Review, che ha cercato di [analizzare](#) i falsi miti contro il lavoro da remoto, "*flexible work policies can work in any industry*": eppure, molte aziende non riescono a apprezzare strategicamente un cambio di paradigma perché bloccate dalla paura di perdere il controllo sui lavoratori e sulla tenuta della cultura aziendale interna. Temono, in altre parole, che lasciar lavorare i dipendenti da casa desertifichi gli uffici e che nessuno lavorerà più sul serio.

È uno scenario comune a una parte non irrilevante del *management* privato e pubblico: ho [ricordato](#), in passato, che per taluni la gestione dei lavoratori da remoto rappresenta una vera e propria trappola cognitiva che induce a credere di dover compiere uno sforzo ulteriore nel rapporto coi collaboratori che lavorino fuori dall'ufficio, quasi a compensare il beneficio concesso, mancando di cogliere la dimensione relazionale nuova che va, invece, interpretata e governata. Ci si lamenta, in altre parole, che se i dipendenti non sono fisicamente alle loro scrivanie in ufficio, diventa faticoso (o, persino, impossibile) verificare che stiano effettivamente lavorando, senza realizzare che, al netto delle infinite distrazioni disponibili sui computer e sui telefoni cellulari (dagli acquisti *online* ai *social network*), è virtualmente impossibile (*rectius*, inutile) verificare minuto per minuto l'attività alla scrivania.

È, invece, fondamentale, ancor più di ieri, *a*) comunicare chiaramente cosa ci si aspetta da ogni lavoratrice e lavoratore quale base per l'effettivo completeranno del lavoro entro i tempi previsti; *b*) assicurare una periodica valutazione sulla qualità del lavoro e della capacità del personale di raggiungere obiettivi chiaramente definiti, mirando alla crescita individuale e di gruppo, senza defatiganti intenti punitivi preconetti e senza perder tempo con l'elemento tempo trascorso in ufficio; *c*) ricostruire il rapporto fra dirigenza e dipendenti e fra dipendenti in termini di fiducia, nel solco di quanto accaduto negli ultimi due anni. Con una inevitabile dose di generalizzazione, è possibile percepire, in questa fase, una linea di tensione: da una parte i dipendenti che, in larga parte, sperimentati i vantaggi dello *smart working* e una inaspettata crescita personale e professionale, recepiscono un messaggio di diretta sfiducia da parte delle organizzazioni di appartenenza e della dirigenza; dall'altra il *management* che, per formazione culturale o pressione da parte dei diversi *stakeholder* (o *shareholder*), spinge per un ritorno in ufficio e la ripresa delle attività in presenza.

Il prossimo futuro rivelerà se le spinte contrapposte troveranno una composizione, anche alla luce del fatto che, seppure in un regime ibrido o misto, sono numerose le questioni da risolvere dal punto di vista della posizione giuridica del lavoratore e dei rapporti di lavoro, che dovranno essere oggetto di contrattazione collettiva e un processo di adeguamento professionale. Due sembrano gli elementi da tenere presenti nella riflessione che dovrà accompagnare i prossimi mesi e che interessano sia il settore privato, sia il settore pubblico. Il primo è legato alla formazione del personale e alla digitalizzazione. Una delle fondamentali lezioni dell'*home working* degli ultimi 18 mesi è quella della indefettibilità di una adeguata dorsale informatica, sia in termini di banda, sia in termini di strumentazione a disposizione del lavoratore, per garantire un efficace livello di continuità lavorativa, da accompagnarsi alla formazione del personale, con particolare attenzione alle persone con età più alta. È inutile, da questo punto di vista, dichiarare di adottare strategie *smart* e digitali se l'attività viene rallentata da una gestione del quotidiano che risente della dimensione remoto (difficoltà di connessione e di accesso agli archivi in *cloud*, poca familiarità con dispositivi e *software* e così via).

L'altra lezione riguarda il salto culturale da compiere. L'Italia, come noto, ha visto approvata la proposta di Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) che, attraverso le 6 missioni in cui si articola, mira ad una vera e propria rigenerazione nazionale per quel che riguarda, ed esempio, la digitalizzazione della PA e del sistema produttivo, le politiche del lavoro, la salute, la transizione ecologica. È un tentativo di cambiamento che, a ragione e con un termine spesso abusato, può definirsi epocale e richiede lo sforzo di tutte le

componenti della comunità nazionale. Se questo è vero, è evidente che la vera e propria trasformazione cui si mira non può essere perseguita, implementata e gestita con modelli di organizzazione del lavoro che risalgono al secolo scorso. Questo vale certamente per la pubblica amministrazione, in cui si sta [sperimentando](#) un percorso che dia maggior spazio alle competenze trasversali rispetto alle conoscenze tecniche, ma è altrettanto decisivo per le imprese che, forsanche più delle organizzazioni pubbliche, hanno necessità, nel loro sforzo competitivo, di ripensare modelli di lavoro che le pongano all'avanguardia a livello internazionale. Nella ricerca, sperimentazione e integrazione di nuovi equilibri interni risiede, con tutta probabilità, una sfida che non investe solo il lavoro ma anche le coordinate attraverso le quali interpretiamo e interpreteremo domani i valori che vogliamo caratterizzino la nostra vita quotidiana.

Lavoro agile e PA: spunti e riflessioni per non sprecare quanto fatto finora.

Forum PA

martedì 12 ottobre 2021

Autunno 2021. Sulla base di una serie di motivazioni condivisibili solo parzialmente, nella PA italiana scatta il tutti in ufficio. L'articolo, scritto con Morena Ragone, tenta di mettere in fila una serie di aspetti di cui è necessario tener conto per evitare dannosi passi indietro in materia di *smart working*. Dati, reclutamento specifico e mirato, digitalizzazione e investimento in una dirigenza consapevole sono solo alcuni degli elementi su cui è necessario scommettere.

Precisazione iniziale: alla data in cui chiudiamo questo articolo (11 ottobre 2021), il d.p.c.m. del 23 settembre scorso, il cui testo è circolato nelle ultime settimane, non risulta ancora pubblicato in Gazzetta Ufficiale, sebbene firmato dal Presidente del Consiglio e dal Ministro proponente e [annunciato](#) sul sito istituzionale del Dipartimento della Funzione Pubblica; in aggiunta, non sono ancora disponibili i testi ufficiali del decreto ministeriale “*rientro in presenza PA*” (che su quel d.p.c.m. si fonda) e delle relative Linee Guida, con la disciplina delle modalità organizzative per il rientro in presenza di tutti i lavoratori pubblici. In più, alla data odierna non sono ancora ufficiali le Linee Guida “*sulle modalità di controllo dei green pass di tutti i dipendenti pubblici*”, che hanno acquisito, il 7 ottobre u.s., il prescritto parere, favorevole, della Conferenza Unificata.

Le PA interessate, quindi, a pochi giorni dalla data in cui le nuove disposizioni dovranno presumibilmente trovare applicazione (15 ottobre p.v.), non hanno ancora certezza di come organizzare efficacemente un rientro ordinato e sicuro delle lavoratrici e dei lavoratori nelle sedi di appartenenza, considerato che, dopo il perfezionamento degli atti richiamati, le diverse strutture dovranno, con ogni probabilità:

- emanare circolari e direttive specifiche, per gestire la situazione al proprio interno;
- attrezzarsi concretamente per attuarle, secondo le modalità, anche tecnologiche, ivi previste e nel rispetto della disciplina sulla tutela e riservatezza dei dati personali (quest'ultima, in particolare, cosa niente affatto scontata, di questi tempi).

Come si intuisce dall'introduzione, ci soffermiamo sul lavoro agile nella PA: il settore privato, infatti, consapevole che difficilmente avrebbe potuto affrontare la pandemia (e sopravvivere) senza una spinta decisa per la remotizzazione delle attività effettivamente remotizzabili, sta fornendo numerosi esempi virtuosi (da ultimo, [quello](#) di PWC), con l'affermazione di un modello “ibrido”, un mix di presenza e remoto, che sembrerebbe particolarmente efficace ai fini della produttività del lavoro, tanto che – secondo Chiara Criscuolo, ricercatrice dell'OCSE – lavoratori e dirigenti tendono ormai a ideale lavorare due o tre giorni da remoto.

Anche il settore bancario – e, in particolare, le grandi banche europee – si muove verso il [modello ibrido](#), con giornate in presenza alternate a giornate da remoto, e, contestualmente, verso la riprogettazione degli uffici, con spazi comuni dedicati all'interazione informale. Secondo un recente studio – come [ricordato](#) dal Sole24Ore – il lavoro agile verrà utilizzato strutturalmente da più della metà delle aziende italiane, che adotteranno questo approccio ibrido (2,6 giorni in presenza, i restanti 2,4 “a distanza”), salvaguardando l'indispensabile elemento di socialità e di interazione fra lavoratori, e

interessando prevalentemente il mondo dei servizi e la manifattura (con l'unica eccezione delle filiere per le quali è indispensabile l'impiego in presenza, come, ad esempio, il settore alimentare, dei trasporti e dell'energia).

Tra i numerosi vantaggi che il settore privato sembra aver ben individuato, il considerevole risparmio dei costi: la multinazionale canadese Stantec ha messo a disposizione un [software](#) per calcolarli e, dall'analisi dei primi risultati, come [riporta](#) il Corriere della Sera, è emersa una riduzione del 10% nei consumi di carburante per auto aziendali, del 20% nei consumi di acqua ed energia, del 30% negli incidenti in itinere.

Ma non c'è solo l'iniziativa privata: all'estero sono gli stessi Governi a dare grande prova di reazione e, soprattutto, di azione, cercando, con modalità differenti, di regolamentare il cambiamento del lavoro in atto ([esempi](#) di *remote working* in Finlandia, Lussemburgo e Irlanda, che contano già rilevanti percentuali di lavoratori da remoto; in Portogallo, che ha adottato in "Libro Verde" nell'ambito del proprio semestre di Presidenza del Consiglio dell'Unione Europea appena chiusosi; in Germania e Francia – quest'ultima, la prima a regolamentare il diritto alla disconnessione con l'art. L. 2242-8 del "Code du travail", come modificato dalla [Loi n. 2016-1088](#) – che hanno già apposite previsioni; in Spagna e Grecia si sta lavorando in direzione analoga), mentre qui da noi ci si interroga ancora sul senso da dare all'istituto: cos'è? E poi, com'è? E, ancora, durerà?

Con riferimento all'attuale disciplina italiana, di lavoro agile si tratta in numerose disposizioni:

- nel vigente art. 14 della Legge n. 124/2015, più volte rimaneggiato nel corso del 2020, il quale prevede *“per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 15 per cento dei dipendenti possa avvalersene”*;
- nell'art. 18 della Legge n. 81/2017, il quale, al comma 1, ne individua lo scopo nell'*“incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*, sottolineandone l'essere una *“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, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa (...)”*, e, al successivo comma 3, evidenziandone l'ambito di applicazione *“in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni (...)”*;
- nell'art. 87 del decreto-legge n. 18/2020 (L. n. 27/2020), tra i primi decreti-legge introdotti all'avvio del periodo emergenziale, il quale prevede, tra l'altro, che *“fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-2019, ovvero fino ad una data antecedente stabilita con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, il lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (...)”* – norma che, come si vede, richiama l'iter in essere, già schematizzato dalla Funzione Pubblica;
- espressamente come disciplina emergenziale, nell'art. 263 del decreto-legge n. 34/2020 (L. n. 77/2020), il quale, tra l'altro, prevede espressamente che la stessa si applichi *“fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021 (...)”* e che, al comma 4-bis introduce il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.) nella citata Legge Madia.

Sembrebbero evidenti i contrasti tra la disciplina emergenziale, ben individuata nei tempi di applicazione (fino alla definizione da parte dei contratti collettivi/non oltre il 31 dicembre), e quella “a regime” che si va configurando, di imminente applicazione, pur in assenza delle condizioni suindicate.

Alle fonti suindicate va ricondotto anche l'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021 (L. n. 113/2021) che, nel prevedere disposizioni per il rafforzamento della capacità

amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del P.N.R.R., introduce il nuovo P.I.A.O. (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) per “*assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso*”. Questo nuovo strumento, che ha durata triennale e aggiornamento annuale, è obbligatorio per le pubbliche amministrazioni e, nel contenere la “*strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale*”, sembra inglobare il piano della performance.

Insomma, un *vaste programme* che pare riunire, sotto un unico ombrello, gli adempimenti relativi a performance, trasparenza e lotta alla corruzione assieme a quelli previsti nel POLA che, secondo la previsione della disciplina emergenziale, dovevano essere agganciati al Piano della Performance. L'auspicio è, naturalmente, che il sistema immaginato non si riduca ad una mera calendarizzazione di adempimenti, ma possa essere vissuto come opportunità e stimolo al cambiamento: la condizione indispensabile è, evidentemente, un forte impegno della politica di vertice e delle figure amministrative apicali, nonché la loro capacità di trasmettere all'interno delle strutture il senso della sfida.

Cosa succede concretamente nella PA italiana? La Pubblica Amministrazione, in particolare, è investita in pieno da una ondata che è stata definita “reazionaria”, e che affonda le sue radici non solo nella atavica autocommiserazione che spesso caratterizza il dibattito pubblico nel/sul nostro Paese, ma, anche, in una cattiva gestione della cosa pubblica, che non nasce con il lavoro agile o a causa di esso: al netto dei tanti problemi di carattere sistemico che affliggono le nostre Pubbliche Amministrazioni, non passa giorno che non si additi il funzionario o il dirigente pubblico di turno come malversatore, corrotto o scansafatiche (tendenza [esplosa](#) nel corso della fase più dura della pandemia), alimentando una distorta visione para-fordista delle Pubbliche Amministrazioni che non lascia spazio al riconoscimento della mole di attività aggiuntive (escludendo i settori direttamente interessati dall'emergenza, basti pensare ad aiuti, bonus, nuovi avvisi, procedure *ad hoc*, digitalizzazione forzata) che hanno letteralmente e forzosamente investito il settore pubblico negli ultimi 20 mesi.

Lavoro agile o solo telelavoro? Occorre, purtroppo, rilevare che una delle maggiori difficoltà nella disamina del tema è il continuare a pensare al lavoro agile sempre e solo in ottica emergenziale, come strumento di risposta alla pandemia per consentire il lavoro da remoto, ingabbiando il dibattito nella distinzione manichea tra il “tutti a casa” – inteso come applicazione pratica di un telelavoro forzato, tutt'altro che *smart* – avverso il “tutti in ufficio” – proposto quale leva per affrontare le sfide del momento, soprattutto nell'ottica dell'implementazione delle riforme previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Una simile fallacia distorce il ragionamento, costringendo ad una continua ed improduttiva contrapposizione tra opposte fazioni, quasi fideistica, che blocca il dibattito pubblico. Le notizie che circolano sulla prossima normalizzazione dell'istituto non aiutano a fare ordine sul punto, e sulla fondamentale distinzione tra questo para-telelavoro e il vero lavoro agile (che [presuppone](#) “*una diversa gestione del tempo e conseguentemente dei processi organizzativi*”): basti guardare all'ipotesi di disciplina di lavoro agile a regime, disciplinato nella [bozza di contratto](#) elaborato dall'ARAN che è stata fatta circolare (che dovrebbe essere, secondo la disciplina in vigore, l'unica possibile modalità per trovare l'equilibrio una volta cessata l'emergenza, stante il richiamo alla contrattazione collettiva espressamente inserito anche nell'art. 263 del decreto-legge n. 34/2020, già citato), che è stato [da alcuni definito](#) un “telelavoro 2.0”: pur nello sforzo di dare fondamenta e struttura alle nuove previsioni in materia, la bozza pare mettere strumenti e strumentazione tecnologica al servizio di un lavoro “vecchio”, fisso nel luogo e negli orari (con l'ipotesi

di tre fasce che rischierebbero, se approvate in tale forma, non solo di snaturarne il senso, ma anche di estendere la durata stessa della prestazione lavorativa), e che non sembra mettere compiutamente in campo quegli elementi di necessaria flessibilità che una applicazione matura dell'istituto richiederebbe, mirando a coniugare la trasformazione delle modalità organizzative con l'autonomia e la responsabilizzazione dei lavoratori.

Quali i nodi principali da affrontare e sciogliere? Partiamo da organizzazione vs. diritti. Il lavoro agile, in primo luogo, si muove sul delicato crinale che separa la dimensione della strategia organizzativa da quella del diritto dei lavoratori: dal nostro punto di vista, il lavoro agile non può che afferire alla sfera decisionale dell'organizzazione la quale, nell'ottica del raggiungimento dei risultati propri della missione istituzionalmente assegnata, assume responsabilmente, nei limiti di legge, la decisione sull'applicare l'istituto e in che percentuale. Di certo, la pubblica amministrazione deve ricordare e applicare l'articolo 97 della Costituzione ed assicurare, in tal modo, il buon andamento e l'imparzialità della propria azione amministrativa; ma, lasciata alle spalle l'iniezione emergenziale di lavoro forzatamente svolto da casa – che ha, innegabilmente, consentito alla Pubblica Amministrazione di continuare ad erogare prestazioni e servizi, grazie anche all'iper lavoro e ai sacrifici di tanti durante i mesi appena trascorsi –, per il futuro la decisione non può che basarsi su una valutazione puntuale e complessiva degli effetti, in termini organizzativi e di risultato, del periodo pandemico (dati alla mano, quindi, quei dati così spesso ignorati), affrontando, senza sconti, anche le eventuali sacche/settori di inefficienza e analizzandone le cause profonde. Sarà necessario, quindi salvaguardare, i processi di innovazione, di digitalizzazione e la ventata di modernità che il lavoro agile ha portato con sé nella fase pandemica, riconoscendone senza pregiudizi pregi, valori e vantaggi.

Se ad oggi tali valutazioni non sono state ancora compiute, occorre evitare quel pericoloso salto logico che pare guidare buona parte delle odierne decisioni e che, alla luce delle presunte disfunzioni percepite (da alcuni, per alcune attività) nella fase di emergenza, vuole fortemente limitare il lavoro agile per tutti, affidando “alla scrivania”, non più virtuale, nuove e miracolose doti taumaturgiche, mai esistite. Lo stesso articolo 97, tuttavia, aiuta ad individuare una ulteriore componente propria del lavoro agile, quale strumento di conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Non mancano [dati](#) molto incoraggianti forniti dalla stessa Funzione Pubblica nell'ambito del monitoraggio sul lavoro agile, per esempio, rimanendo in tema di “percezioni”, quelli sul benessere percepito dai dipendenti: a noi basta l'ulteriore constatazione che il buon andamento dell'amministrazione non può non includere strategie tese a incidere sul benessere organizzativo che, evidentemente, deriva da una migliore gestione dei tempi da parte dei lavoratori.

Anche qui, tuttavia, l'attenzione deve essere massima, per evitare che l'istituto, in un'ottica di ritorno al passato, perda il suo carattere trasformativo in termini di innovazione del lavoro e si ritragga nella comoda nicchia della concessione del beneficio (*rectius*, diritto) a specifiche categorie di lavoratori, fragili o che attendono a fragilità familiari: esigenza naturalmente da preservare, ma che non esaurisce le amplissime potenzialità dell'istituto, costituendone solo una parte.

Occorre, inoltre, domandarsi laicamente se e quali interessi concreti vi siano nella spinta al ritorno in ufficio, prima ancora della cessazione dello stato di emergenza e della adozione di una disciplina contrattuale. Le intenzioni del Governo sono state chiarite in diverse occasioni: [secondo](#) il Ministro Brunetta, la fine del lavoro agile “*significa che intere parti delle nostre città ricominciano a vivere, vuol dire reddito, molto probabilmente nell'ultimo trimestre di questo 2021 avremo un boom e il tasso di crescita non sarà del 6% ma di più, 6,2-6,3 (...); questo vuol dire consumi, efficienza e produttività. Consumi vuol dire reddito. Per la grande distribuzione, i ristoranti, il terziario urbano, ci aspettiamo un boom dentro il boom*”. Se appare singolare la individuazione del lavoratore pubblico come “motore” della grande distribuzione e della

ristorazione, non si può non registrare un forte – e legittimo – interesse di talune categorie produttive a che gli uffici tornino a pieno regime. Analogo e fors’anche maggiore interesse pesa nel settore immobiliare, che vede nel lavoro da remoto, principalmente per il terziario privato, un concreto ed evidente pericolo. Poiché la politica è bilanciamento degli interessi, è innegabile, al momento, che la PA sia messa a servizio di una rosa di esigenze la cui natura è del tutto esogena rispetto al miglioramento dell’efficacia dell’azione amministrativa.

I poteri/doveri della dirigenza pubblica. L’altro grande tema sotteso al lavoro agile riguarda la dirigenza pubblica, cui spetta il governo e l’applicazione pratica dell’istituto. La dirigenza, che costituisce l’elemento fluidificante dell’azione amministrativa assicurando la continuità tra le indicazioni della politica e l’organizzazione del lavoro quotidiano all’interno dell’organizzazione, ha vissuto con non poche difficoltà la completa destrutturazione del familiare flusso proceduralizzato e fondato sulla presenza fisica. Se, infatti, le procedure sono restate in piedi, è emersa la necessità di farvi fronte, per la quasi totalità dei contesti, con nuove e non sperimentate modalità, con l’onere del tutto inedito di ricondurre a unità un panorama improvvisamente frammentato, ma dimostratosi capace di funzionare correttamente, seppure su basi diverse. Ci si è trovati di fronte, insomma, al classico cambio di paradigma, una frattura nella consueta e comoda cultura organizzativa interna alle PP.AA. che può finalmente virare, una volta per tutte, verso l’attività per risultati, non solo grazie alla digitalizzazione dei processi (condizione necessaria, ma non sufficiente), ma alla loro profonda reingegnerizzazione. Una sfida senza sconti, un “reimparare a camminare prima di correre”: principale motivo per cui è quanto mai improcrastinabile un investimento in formazione e un reclutamento mirato e consapevole, arricchendo il patrimonio interno della PA – e imparando a conoscere il patrimonio di competenze interne già disponibili – di ulteriori [competenze](#) specialistiche, oltre alle indispensabili conoscenze amministrativo-contabili, che permetterebbero un vero e proprio “effetto fionda”.

Una visione senz’altro propositiva, ma che non ne trascura i potenziali rischi: sul punto, è recentemente intervenuta la giornalista Rita Quercè, che ha correttamente [evidenziato](#) come il manager sia spinto a cambiare pelle, modificando il proprio ruolo e riorientandolo, dal comando e dal controllo, all’organizzazione e alla motivazione, curando che la trasformazione non incespichi sul vecchio modello dei manager che comandano e controllano, col paradosso di una dirigenza nuovamente in presenza, che potrebbe estremizzare il modello del “comando e controllo” sui lavoratori in remoto (ricordiamo che, nell’emanando decreto del Ministro della funzione pubblica, si dispone che “*le amministrazioni assicurano il prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi?*”).

Qualche breve spunto per l’azione. La prima evidenza è la necessità, come emerge da quanto scritto finora, di una analisi ampia, neutrale e disinteressata, che possa fornire ai decisori e a tutti i cittadini i dati necessari a fondare le proprie scelte. Analisi, quindi sui dati: alcuni già ci sono, come abbiamo visto con riferimento alla qualità della vita e sulla conciliazione vita/lavoro, o alla scelta produttiva compiuta da numerosi imprese; dati, ancora, sono disponibili con riferimento al [miglioramento dell’inquinamento](#) e della qualità dell’aria, per effetto della diminuzione del traffico (in perfetta aderenza con l’Agenda per la sostenibilità 2030 e gli impegni presi dai Governi per l’emergenza climatica).

Altri, importanti, emergono dal [monitoraggio](#) sull’attuazione del lavoro agile dello scorso novembre del Dipartimento della funzione pubblica definiva l’adozione del lavoro agile, innescata dall’emergenza sanitaria, dove viene descritto quale “vero salto evolutivo”, indicando, tra gli aspetti positivi riscontrati, un aumento della produttività del 15% e del 48% per quanto riguarda risultati e responsabilità. Dal punto di vista dei dipendenti

pubblici, infatti, sono stati registrati sensibili miglioramenti in termini di autorealizzazione, responsabilità, autonomia, riscoperta del senso del lavoro, impatto positivo sulla vita privata.

La seconda evidenza è la grande responsabilità, per ciascuno di noi, di fare tesoro dell'esperienza e di ripartire da lì: l'impressione, a dire la verità – speriamo ovviamente di essere in errore – è che si voglia andare “in direzione ostinata e contraria”, intervenendo a restringere ulteriormente le percentuali che l'art. 14, co. 1 della legge n. 124/2015 riserva ai lavoratori “agili”, già ridotte alla soglia (minima, come scritto nella norma?) del 15%, alla luce della modifica introdotta dall'art. 1, co. 2, del decreto-legge n. 56/2021. Eppure, se si condivide l'idea che il senso del lavoro agile sia la flessibilità dello strumento in rapporto alla situazione organizzativa della singola struttura nella quale viene applicato, si può concordare sulla sostanziale inutilità delle percentuali, soprattutto se fissano un tetto massimo. Lasciare, quindi – con la sola previsione di una soglia minima – la possibilità alle diverse strutture di calibrare, in totale autonomia organizzativa, il “dosaggio” di utilizzo del lavoro agile, risponde pienamente alla *ratio* dello strumento.

Certo, ad oggi il lavoro agile non ha potuto (per tempi e per programmazione delle attività) ancora rivelare tutto il potenziale solutorio verso gli atavici problemi della PA, ma tale evidenza, lungi dall'essere un problema dello strumento in sé, rappresenta, come ribadito, la concreta opportunità di rivedere processi e procedimenti, semplificandoli non per impianto normativo e/o (troppe) parole e proclami, ma nel concreto. E salvaguardando, allo stesso tempo, non solo l'efficienza e l'efficacia dell'agire pubblico, che il cittadino è sempre chiamato a valutare, ma anche la qualità della vita e della prestazione lavorativa del dipendente, che troppo spesso viene dimenticata o sacrificata in nome del lavoro.

Lavoro agile: cosa sta accadendo (e cosa accadrà) nelle PA dopo il decreto Brunetta.

Forum PA

martedì 9 novembre 2021

Mentre si inizia a parlare di successione al Quirinale, ancora a quattro mani, assieme a Morena Ragone, si cerca di capire quali possano essere, concretamente, le conseguenze del decreto del Ministro per la PA che dispone il rientro negli uffici e forti condizionalità all'utilizzo dell'istituto del lavoro agile. Le conclusioni non sono incoraggianti: sarebbe necessario che i decisori si ponessero qualche franca domanda, raffrontando l'organizzazione del lavoro pre-pandemia e la bontà delle prassi in essere.

In un recente [articolo](#) su questa stessa testata abbiamo scritto del rientro in presenza di tutti i pubblici dipendenti a partire dal 15 ottobre scorso. Ebbene, la faticosa data è trascorsa, le migliaia di Amministrazioni sparse sul territorio sono ritornate alla modalità in presenza, che qualcuno si ostina a definire “la normalità”, ma tutto è ancora da scrivere e gli aggiornamenti sul tema sono pressoché quotidiani. Prima, però, di ragionare di decreti e linee guida, riteniamo indispensabile chiarire due aspetti, che investono il quadro generale della questione.

Il primo aspetto: se il vero lavoro agile (non lo *smart working*/lavoro da remoto utilizzato in applicazione della disciplina emergenziale) comporta la scomparsa dei tradizionali vincoli di luogo e di orario che hanno sempre connotato la prestazione lavorativa – l'art. 1, comma 1, della legge n. 81/2017 è molto chiaro sul punto –, spingendo dirigenza e personale tutto a reinventare le tradizionali modalità organizzative, nel settore privato come nel pubblico, si fatica a comprendere il senso della prevalenza del lavoro in presenza, introdotta nelle recenti disposizioni in materia, come vedremo più avanti. L'indicazione di quote percentuali o giornate destinate al lavoro fuori ufficio; lo stabilire a priori che la presenza fisica sia, di per sé, preferibile al lavoro da remoto (quindi debba essere “*prevalente*”) e farlo, per di più, in maniera sostanzialmente apodittica – quindi prescindendo non solo dalle diverse situazioni specifiche, ma dalla autonomia gestionale delle singole unità/celle organizzative e dalla ripartizione interna delle responsabilità – sono tutti elementi che pongono, *ex ante*, una pesantissima pregiudiziale che falsa l'intero approccio al tema, e che rischia di minare alla base ogni sforzo di approfondimento e di interpretazione. Il secondo aspetto preliminare – ulteriore assunto passibile di condizionare, nel bene o nel male, tutto il ragionamento che segue – potrebbe essere sintetizzato nella seguente domanda: stiamo ragionando di lavoro agile, o di telelavoro, come ha [ammonito](#), tra gli altri, il sociologo del lavoro Domenico De Masi?

Se non si parte da qui, da questi due aspetti, propedeutici all'intero ragionamento e necessari a sgomberare il campo da pregiudizi e confusioni, risulta davvero complesso – se non impossibile – capire se e come applicare al lavoro agile istituti nati per la prestazione “in presenza” come l'orario di lavoro (“*qualsiasi periodo in cui il lavoratore sia al lavoro, a disposizione del datore di lavoro e nell'esercizio della sua attività o delle sue funzioni*”), il periodo di riposo (“*qualsiasi periodo che non rientra nell'orario di lavoro*”), il lavoro straordinario (“*il lavoro prestato oltre l'orario normale di lavoro*”) o il lavoro notturno (considerando periodo notturno

“il periodo di almeno sette ore consecutive comprendenti l'intervallo tra la mezzanotte e le cinque del mattino”), nelle definizioni del D. Lgs. n. 66/2003.

Passiamo ora al Decreto Ministeriale 08.10.2021 e le condizionalità per lavorare in agile. Anche questa volta, come già accaduto per il D.P.C.M. 23 settembre 2021, il [Decreto Ministeriale](#) dell'8 ottobre è stato pubblicato in G.U. solo a ridosso della sua effettiva applicazione, il 13 ottobre scorso. La *vacatio*, seppur di pochi giorni, ha resto molto ardua, per le P.A., la concreta organizzazione del rientro in presenza, obbligandole, letteralmente da un giorno all'altro, ad inventare procedure, modalità e strumenti; a tutto ciò, si aggiunga che con il rientro in presenza è stato necessario organizzare anche i controlli sui *green pass*, vista la contestuale applicazione, sempre a partire dal 15 ottobre, del D.P.C.M. 12 ottobre 2021, pubblicato anch'esso solo il 14 ottobre scorso.

A rendere il tutto ancora meno agevole, l'art. 1, co. 3 del decreto 8 ottobre, nel precisare che “*il lavoro agile non è più una modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa*”, dando così seguito all'art. 1, co. 1, del D.P.C.M. del 23 settembre, ha disposto, “*nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e della definizione delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile da definirsi (...) nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PLAO)*”, che l'accesso al lavoro agile possa essere comunque autorizzato... nel rispetto di ben otto condizionalità! In sostanza: nel decreto non si nega la possibilità di continuare a prestare l'attività lavorativa in agile, ma si rende la sua utilizzabilità quasi una “concessione”, all'esito di una complessa e articolata serie di adempimenti di competenza delle Amministrazioni.

Non si nasconde che, ad una prima lettura, la disciplina di questo “nuovo” lavoro agile sia sembrata un modo per bloccarne l'utilizzo: per poterlo utilizzare o continuarne l'utilizzo, infatti, le Amministrazioni devono garantire il soddisfacimento di tali e tanti requisiti – tutti ordinatamente elencati dal comma 3 dell'articolo 1 – da scoraggiare anche i più volenterosi: dall'assenza di pregiudizi o di riduzione della fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti (lett. *a*), all'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile mantenendo (sia ben chiaro...) la prevalenza, per ciascun lavoratore, della prestazione in presenza (lett. *b*); dalla garanzia della più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile (lett. *c*), alla previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove sia stato accumulato (lett. *d*); dalla fornitura al personale dipendente di “apparati digitali e tecnologici” adeguati alla prestazione di lavoro richiesta (lett. *e*), ai requisiti minimi dell'accordo individuale (lett. *f*); dalla prevalenza dello svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi (lett. *g*), alla previsione, ove le misure di carattere sanitario lo richiedano, della rotazione del personale impiegato in presenza (lett. *h*).

Già da questa sintesi, che non rende giustizia al contenuto del decreto, si nota come esso sia a volte ambiguo, a volte ridondante; leggendo con attenzione le diverse condizionalità, infatti, in alcuni punti in particolare, talune di esse sembrano essere di dubbia compatibilità con il lavoro agile propriamente inteso: in primis, ad esempio, come già esposto nell'incipit di questo articolo, l'idea di condizionare l'applicazione del lavoro agile alla “*adeguata rotazione del personale (...)*” che può beneficiarne, “*dovendo essere prevalente, per ciascun lavoratore, l'esecuzione della prestazione in presenza*”, previsto dalla lettera *b*), che è sovrapponibile alla previsione della successiva lettera *g*), la quale richiede il “*prevalente svolgimento in presenza della prestazione lavorativa dei soggetti titolari di funzioni di coordinamento e controllo dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi*”, e sembra, ancora una volta, legare alla prevalente presenza nel luogo fisico, alla scrivania, una sorta di “controllo” materiale sull'operato dei “subalterni” e sulle loro stesse persone, precipitandoci, come il [Tardis](#) del buon Dottore, in un tempo lontano in cui non c'erano tecnologie, ma solo gerarchie.

C'è poi da chiedersi, sul punto, perché mai chi sia “*titolare di funzioni di coordinamento e controllo*” (*sic!*) debba svolgere prevalentemente in presenza il proprio lavoro, e in cosa differisca questa prevalenza rispetto a quella prevista per il personale dipendente, tanto da farne una autonoma condizionalità; ma, soprattutto, su cosa si fonderebbe tale aprioristica necessità, nel quadro di un auspicabile regime maturo di lavoro agile. Esiste un particolare bisogno funzionale – che purtroppo evidentemente non riusciamo a cogliere – che rende necessaria, per tali soggetti e indipendentemente dalla specificità e dalla remotizzabilità delle mansioni svolte, la presenza fisica?

Quasi scontata la previsione della lett. *a*), con la forzata sottolineatura che il lavoro agile sia possibile solo in assenza di pregiudizi o di riduzione della fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti; precisazione che, se da un lato sembrerebbe evidenziare la nostalgia per una qualche P.A. “pre-agile” efficiente ed efficace, dall'altro non sembra tenere assolutamente conto del lavoro prodotto nei quasi 20 mesi di lavoro agile, seppur forzato ed emergenziale, da un Paese che ha saputo dimostrarsi, suo malgrado e contro ogni previsione, davvero resiliente, prima ancora che questa diventasse una parola di moda e venisse inserita in Piani e programmi. Grazie anche ad un salto tecnologico ed organizzativo impreveduto ed imprevedibile, attestato, per esempio, anche dall'analisi dei dati nell'uso di [PEC](#) e [firme digitali](#) forniti da AgID; esemplare, da questo punto di vista, il caso dell'INPS che, come [ricorda](#) il suo Presidente, ha visto, grazie al lavoro agile, un aumento della produttività del 12,5%.

Ad ulteriore memento, nell'ambito della Missione 1 del [PNRR](#), a proposito della disponibilità di capitale umano qualificato e del necessario *worklife balance* (dallo scorso agosto è in vigore la [direttiva](#) europea in materia, che richiede agli Stati membri di introdurne le norme nei propri ordinamenti nazionali), si cita espressamente il lavoro agile nella pubblica amministrazione come misura di incentivazione a “*un più corretto bilanciamento tra vita professionale e vita privata*”. Il Governo, quindi, per coerenza con quanto già disposto e in ossequio alle disposizioni europee, dovrebbe impostare di conseguenza la propria linea di azione, tenendo conto di quanto inserito nel Piano, che caratterizzerà l'operato della PA, per i prossimi anni.

Proseguendo nella lettura, molto interessanti le condizionalità “tecnologiche” presenti nel Decreto: secondo la lettera *c*), l'Amministrazione ha il compito di mettere in atto ogni adempimento (quali esattamente? e in cosa si concretizza il “mettere in atto”?) al fine di dotarsi di una piattaforma digitale o di un *cloud* o comunque di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile. Evitando ulteriori sottolineature sulle espressioni utilizzate, che si prestano, com'è di tutta evidenza, ad interpretazioni difformi (in aperto contrasto alla funzione dichiarata del decreto stesso), anche qui, evidentemente, si dimentica che la riservatezza di dati e informazioni è requisito dell'attività lavorativa *tout court*, non certo garantito dalla presenza in ufficio, quanto, piuttosto, dalla organizzazione del lavoro, comunque sia svolta la prestazione stessa. Non è possibile dimenticare, tra l'altro, che alla base della sicurezza e della riservatezza di dati e informazioni, prima ancora delle infrastrutture e degli strumenti ci sono la formazione e le competenze, a proteggere il vero punto debole di tutta l'architettura descritta: la persona che c'è dietro a *cloud*, macchine e strumenti, la persona davanti al pc, la persona, per dare un esempio, che legge quello che all'apparenza sembra un banale messaggio di posta elettronica con allegato.

Anche la successiva lettera *e*), con la previsione che l'amministrazione “*mette in atto ogni adempimento*” (ancora...) “*al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta*”. un po' fa sorridere per la terminologia utilizzata (cosa sono gli “*apparati digitali e tecnologici*”? da fornire al dipendente? risorse *software*? risorse *hardware*? entrambe? quali esattamente? e quante?), un po' perché sembra sottendere il desiderio di rendere oltremodo oscuro il senso della disposizione – e di conseguenza,

impervio il raggiungimento dell'obiettivo – creando, come giustamente [evidenziato](#) dall'amica Vitalba Azzollini, “*un percorso ad ostacoli?*”. Per tacere, tra l'altro, dei molteplici “*apparati tecnologici e digitali?*” di proprietà che i dipendenti pubblici hanno comunque utilizzato durante le fasi più acute della pandemia, e che hanno consentito al Paese di continuare ad operare, nonostante tutto.

La lettera *d)* risente, ancora, della difficoltà di affidare alle singole Amministrazioni l'autonomia organizzativa che è loro propria, imponendo un piano di smaltimento dell'arretrato, ove presente, che sembra partire da un periodo pre-pandemico di “fiumi di latte e miele” e, quindi, da una visione forse idealizzata del lavoro in presenza, visto quasi come fosse un premio alla produttività e non, invece, un meccanismo per raggiungerla; ma questa visione, tra l'altro, è passibile di penalizzare i settori che, all'interno di una stessa Amministrazione, siano privi di arretrato, dato che la disciplina sembrerebbe rivolgersi all'intera Amministrazione nel suo complesso – rischiando, quindi, di bloccare tutto il lavoro agile per tutta l'Amministrazione (sintomo, ancora una volta, di una visione del lavoro agile in ottica premiale).

Da non sottovalutare, infine, che due delle condizionalità inserite nel decreto (lett. *f)* e *b)*) prevedono il previo confronto con le organizzazioni sindacali, e che le emanate linee guida relative a tali aspetti, al momento diffuse solo in bozza, vengono adottate “*ai fini dell'omogenea attuazione delle misure?*” previste nel decreto; Linee Guida che, com'è noto, ancora non sono state adottate e che portano inevitabilmente a chiedersi come possa mai conciliarsi l'efficace applicabilità dell'intero impianto normativo con l'assenza delle linee guida e dei relativi accordi.

Si consenta, a margine, un'osservazione circa quanto disposto alla lettera *b)*, co. 2, art. 1 del decreto, secondo la quale “*allo scopo di evitare che il personale che accede alla sede di servizio si concentri nella stessa fascia oraria, individua, anche in relazione alla situazione del proprio ambito territoriale e tenuto conto delle condizioni del trasporto pubblico locale, fasce temporali di flessibilità oraria in entrata e in uscita ulteriori rispetto a quelle già adottate, anche in deroga alle modalità previste dai contratti collettivi e nel rispetto del sistema di partecipazione sindacale?*”. Al di là della evidente difficoltà di valutare le condizioni del trasporto pubblico locale (in base a quali parametri? chi li stabilisce?), la previsione non tiene in debita considerazione le esigenze di conciliazione che, invece, a leggere la [direttiva](#) del Ministro per la funzione pubblica n. 3 del 2017, erano tra le finalità primarie dell'introduzione della sperimentazione in materia di lavoro agile. In altre parole: siamo davvero sicuri che entrare in ufficio una o due ore dopo e, conseguentemente, uscire più tardi nella giornata, non incida negativamente sulle complicate agende familiari delle persone, snaturando, quindi (e ancora una volta), l'Istituto del lavoro agile?

L'approccio descritto pare, quindi, contraddire l'indirizzo perseguito nel settore privato: come riporta una recente [ricerca](#) ripresa dal Corriere della sera, il 97% dei manager aziendali è per la prosecuzione dello “*smart working?*” anche nel post pandemia, mentre – come [evidenzia](#) l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano – le grandi aziende hanno intrapreso una strada decisa verso il mantenimento di livelli alti di impiego del regime di lavoro agile ([Stellantis](#), per citarne una), consapevoli degli impatti positivi in termini di efficienza, produttività e risparmi. Al contrario, nel settore pubblico, appare evidente una decisa spinta al ritorno alle scrivanie, che non pare suffragata dalle evidenze empiriche che portano a dare fiducia alla formidabile accelerazione innovativa dispiegata dal marzo dello scorso anno, pur fra mille difficoltà: basti ricordare, in proposito, come lo scorso 4 novembre, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano abbia [assegnato](#) all'INAIL lo Smart Working Award 2021 nella categoria PA (in cui l'Istituto era finalista insieme alla Banca d'Italia, altra amministrazione che si è distinta per un utilizzo massiccio del lavoro agile) per aver garantito l'erogazione dei servizi anche con la quasi totalità dei dipendenti in modalità agile.

Probabilmente, sarebbe stato più opportuno lasciare in essere la procedura “emergenziale” fino alla sua naturale scadenza – 31 dicembre di quest’anno al massimo, salvo intervento della contrattazione collettiva – facendo sì che, nel frattempo, si chiudesse proprio quella contrattazione collettiva sul tema e che, inoltre, le amministrazioni cominciassero ad avere un’idea più chiara di come debba essere strutturato il nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione, di cui ancora troppo poco si conosce; a fase pandemica non esaurita, tra l’altro, ci si chiede se lo stesso capitolo “lavoro agile emergenziale” non sia stato archiviato troppo rapidamente, visto che potrebbe agevolmente e facilmente aiutare a diminuire la circolazione del virus, come fatto finora, a beneficio dell’intera collettività. E proprio partendo da quest’ultimo aspetto ed in vista della prossima chiusura della contrattazione collettiva sulla bozza del contratto per il lavoro agile, è anche logico chiedersi quale reale urgenza ci fosse di prevedere una nuova disciplina per il rientro, sovraccaricando le amministrazioni di ulteriori oneri e adempimenti, per un periodo di tempo estremamente breve tra l’emergenza e quella che sarà la futura normalità.

Riflessioni conclusive. Mantenendo il focus solo sul lavoro agile, secondo la definizione che ne dà l’art. 18 della legge n. 81/2017 (ossia “*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*”), il testo del decreto in molti punti, come più volte sottolineato, non sembra funzionare: speriamo vivamente che una direzione più aderente alla natura dell’istituto possa darla la contrattazione collettiva, e confidiamo in una corretta lettura della specifica funzione e delle potenzialità del lavoro agile, anche grazie all’apporto dell’Osservatorio nazionale del lavoro agile, i cui [componenti](#) sono stati individuati da un decreto ministeriale dello scorso 20 gennaio, ma dei cui lavori non è stata ancora data adeguata pubblicità.

Di certo, la richiesta di ritornare senza indugio negli uffici pubblici ha avuto l’effetto di semplificare e mortificare il dibattito in corso, anche grazie a messaggi mediatici piuttosto “muscolari” e in contraddizione con la dichiarata intenzione di salvaguardare e sviluppare l’istituto: dopo una martellante campagna circa gli impatti negativi dello *smart working* sulla stessa sopravvivenza dei centri cittadini e sugli esercizi della ristorazione, sembrano d’un tratto scomparsi dalla discussione pubblica alcuni temi a favore del lavoro agile (la decongestione del traffico nelle città, la diminuzione dell’inquinamento dell’aria, la migliore fruibilità del trasporto pubblico, la possibilità di riarticolare il proprio tempo quotidiano per la famiglia e gli affetti o i possibili risparmi per le organizzazioni nel ripensare la distribuzione del personale nei luoghi di lavoro e nel corso del tempo); il tutto, non dimentichiamolo, al netto di una pandemia purtroppo ancora in corso.

Tra l’altro, come riportato in un recente [articolo](#) su *The Atlantic*, sembra che molte delle persone che oggi si pongono in prima linea per un immediato ritorno negli uffici non siano fra coloro che torneranno regolarmente alla scrivania e che, anzi, vedono la propria vita professionale slegata da orari e tornelli; sarebbe, invece, realmente necessario che i decisori si ponessero qualche franca domanda, raffrontando l’organizzazione del lavoro pre-pandemia e la bontà delle prassi in essere. Il lavoro da remoto, in realtà, non ha fatto altro che portare alla luce le inefficienze che allignano nelle diverse organizzazioni, private e pubbliche, togliendo ogni alibi o copertura a coloro che, a tutti i livelli, non fanno il proprio lavoro e imponendo alle dirigenze di reintrodurre un modello di governo ormai superato. Insomma, molti dei pezzi della complicata scacchiera della (ri)organizzazione del lavoro pubblico lasciano immaginare una combattutissima partita, in cui il vero lavoro agile non avrà vita facile.

Come ha [ricordato](#) Vittorio Pelligra sul Sole24ore, lo *smart working* funziona se opera nel quadro di un nuovo modello manageriale che abbandoni “*la tradizionale logica del controllo per passare ad un’organizzazione basata sugli obiettivi, una logica responsabilizzante, che concede*

autonomia e trasmette fiducia ai lavoratori, i quali smettono di essere meri esecutori e diventano co-produttori”.

Si tratta, in altre parole, di comprendere che è dovere di tutti, e della politica in primo luogo, ricercare e perseguire le condizioni abilitanti i nuovi equilibri organizzativi, che prevedano il rispetto di bisogni e aspettative dei lavoratori che, dopo gli spiragli di opportunità offerti dal periodo di emergenza dal quale faticosamente stiamo uscendo, sarebbe irrazionale ignorare. Non è stato il Covid a dare il segno della profonda trasformazione (culturale, digitale, organizzativa) che ha infiltrato a tutti i livelli le organizzazioni pubbliche e private: l'epidemia è semplicemente stata l'occasione che le persone hanno colto. Non scommettere con forza su un deciso e irrinunciabile cambio di paradigma, utilizzando, tra l'altro, le enormi possibilità offerte dai fondi del Next Generation EU, sarebbe un imperdonabile passo falso: la dimostrazione che, nonostante tutti gli slanci verso il futuro, restiamo ancorati ad un passato modellato su schemi interpretativi obsoleti, che sopprimono la creatività e l'iniziativa individuale e non incoraggiano la indispensabile svolta al risultato delle Amministrazioni pubbliche. È un errore che, davvero, non possiamo permetterci.

Di *smart working* e ritrosia al cambiamento: perché una trasformazione (sostenibile) è necessaria.

TechEconomy2030
sabato 20 novembre 2021

Si resta ancora immersi nella pandemia. Dovevamo uscirne migliori, sembrava essere il motto dei mesi più duri: tuttavia, sono sostanzialmente scomparsi dal dibattito una serie di temi che legano il lavoro agile alla sostenibilità (economica, ambientale e sociale) e ai conseguenti obiettivi di trasformazione e rinnovamento. Se si dovesse dar volto a tali resistenze, la mancanza di immaginazione pare essere la chiave di volta. È una colpa grave, che testimonia una tensione irrisolta fra aspirazioni all'innovazione e al miglioramento delle condizioni attuali e il terrore di abbandonare il tepore della familiarità del mondo conosciuto.

Tra le notizie che entrano nel gran calderone del dibattito relativo allo *smart working* (o lavoro agile) sembrano non aver guadagnato l'onore della cronaca i [dati](#) presentati da Legambiente e IPSOS lo scorso mese di ottobre, nel monitoraggio sui cambiamenti, gli atteggiamenti e le abitudini di mobilità degli italiani dell'Osservatorio Stili Mobilità. In particolare, si rileva, un numero maggiore di persone rispetto al periodo pre-Covid utilizza oggi auto private, preferendole al trasporto pubblico, anche per il permanere del timore di assembramenti. Inevitabile il collegamento all'utilizzo del lavoro da remoto in un'ottica di decongestionamento delle strade e quale mezzo di contrasto al contagio, sperimentato assai severamente durante i mesi più difficili della pandemia. Il dato, inoltre, aiuta ad allargare il dibattito sui luoghi e le modalità dello svolgimento della prestazione lavorativa che, soprattutto dopo l'entrata in vigore del decreto dell'8 ottobre del Ministro per la pubblica amministrazione, Renato Brunetta, che richiedeva il ritorno subitaneo negli uffici da parte dei dipendenti pubblici, ha subito una decisa e avvilente semplificazione.

Come è stato fatto recentemente [notare](#), a fronte di una pressante campagna circa gli impatti negativi del lavoro agile sulla sopravvivenza dei centri storici delle città e degli esercizi della ristorazione, sono di fatto scomparsi dalla discussione pubblica alcuni temi di fondamentale importanza che sono legati all'applicazione dell'istituto dello *smart working* e alle diverse dimensioni della sostenibilità: a titolo di esempio, l'alleggerimento del traffico cittadino, la diminuzione dell'inquinamento dell'aria, la migliore fruibilità del sistema di trasporto pubblico, la possibilità per lavoratrici e lavoratori di riarticolare in modo diverso il proprio tempo quotidiano per la famiglia e gli affetti. O, ancora, i possibili risparmi per le organizzazioni nel ripensare presenza e distribuzione non giornaliera del personale nei luoghi di lavoro e nel corso del tempo (il [caso](#) delle banche europee è assai rilevante).

Perché proprio la sostenibilità, ci si potrà chiedere. Se ne ripercorriamo in estrema sintesi il significato, così come [riportato](#) dalla Treccani, ovvero quella funzione che *“implica un benessere (ambientale, sociale, economico) costante e preferibilmente crescente e la prospettiva di lasciare alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale”*, è intuitivo comprendere come il lavoro da remoto sia una leva certamente non trascurabile a tali fini. Queste dimensioni, tuttavia, sembrano essere state sacrificate, potrebbe dirsi, sull'altare della ripartenza e della (condivisa, beninteso) necessità che il Paese si lasci alle spalle i terribili

mesi della pandemia che hanno segnato i destini economici e sociali di tante persone. Il cortocircuito sembra palesarsi nella dichiarata inconciliabilità, da parte di taluni, della ripresa resiliente (per usare un termine *à la page*) con la possibilità di riarticolare, per pezzi importanti del settore pubblico e privato, l'organizzazione del lavoro su basi diverse.

Le criticità emerse nella fase più dura dell'emergenza sanitaria si sono certamente assommate a stress e disagio da parte dei lavoratori, con perdita di socialità e fenomeni di sovraccarico lavorativo: tuttavia, come ha ricordato Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, in apertura di un recente [convegno](#), tali esternalità sono state superficialmente ascritte allo *smart working*, anziché alla situazione pandemica e al lavoro forzato da casa. Il tema che pare governare un dibattito assai polarizzato è allora quello della sostanziale sfiducia nelle organizzazioni, pubbliche e private, e nella loro capacità di ripensarsi secondo matrici alternative, ricercando nuovi equilibri che internalizzino, in chiave strategica, le tre dimensioni ambientali, economiche e sociali. Si registra, in altre parole, il timore – da parte della politica, di molte organizzazioni, delle stesse opinioni pubbliche – di affrontare un percorso che suscita un irrazionale paura dell'ignoto.

Eppure lo *status quo ante* non sembrava così appetibile, sia in termini di efficacia del lavoro (come vuole la vulgata specialmente in relazione alle amministrazioni pubbliche), sia con riferimento alla invocata conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, sia, infine, per quel che riguarda, gli effetti sull'ecosistema. Da questo punto vista, non possono non destare preoccupazione le parole di Alok Sharma, presidente della Cop26 appena terminata, che ha [definito](#) la conclusione del *summit* “una fragile vittoria”. Se si dovesse dar volto alle resistenze di un utilizzo maturo del lavoro da remoto, lasciando alle singole componenti delle organizzazioni la responsabilità di autogestirsi a seconda delle specifiche esigenze della struttura e tenendo in considerazione anche quelle avanzate dalle persone che di quella struttura fanno parte, la mancanza di immaginazione sembra la chiave di volta. È una colpa grave, che testimonia un marcato strabismo, una tensione irrisolta fra aspirazioni all'innovazione e al miglioramento delle condizioni attuali e il terrore di abbandonare il tepore della familiarità del mondo conosciuto.

È, quasi, la dichiarata impossibilità di andare oltre lo specchio, di infrangere l'immagine che ci restituisce e alla quale viene conferita, chissà perché, una aura di sempiterna imm modificabilità, a dispetto della sua evidente contingenza dal punto di vista della Storia. Lo *smart working* non è e non sarà la panacea dei mali della nostra società, è bene evidenziarlo. La diffidenza che esso suscita e che viene sbandierata, tuttavia, è una chiara testimonianza della ritrosia al cambiamento che esso porta con sé. Vengono in mente, in proposito, le parole di Tyler Durden, inquietante protagonista di “Fight Club”, film di David Fincher del 1999, tratto dall'omonimo romanzo di Chuck Palahniuk: “*Tu non sei il tuo lavoro, non sei la quantità di soldi che hai in banca, non sei la macchina che guidi, né il contenuto del tuo portafogli, non sei i tuoi vestiti di marca*”. Ecco, 22 anni dopo e 20 mesi dopo l'inizio di una epidemia su scala planetaria, quel monito riacquista peso specifico, dando nuovo significato alle aspettative di tutti coloro che hanno apprezzato, pure nelle severe ristrettezze delle limitazioni imposte dalle autorità sanitarie, cambiamenti inaspettati e gratificanti, che hanno spesso incrementato autonomia e responsabilità e fatto evidentemente presa sulla dimensione valoriale interna, mettendo a nudo, in molti casi, il disallineamento con i valori dell'organizzazione di appartenenza. Non è un caso che, soprattutto negli Stati Uniti (che, naturalmente, hanno un mercato del lavoro assai diverso da quello italiano e europeo), prenda piede quella che è stata chiamata la fuga dal lavoro (o *the great resignation*): la pandemia ha spinto molti a dare nuova importanza alla vita familiare rispetto al lavoro e, con quella che Massimo Gaggi sul Corriere della sera ha efficacemente [definito](#) epifania pandemica, si chiede di restare a lavorare in remoto, si va in pensione anticipata o ci si dimette.

Quel che servirebbe, per [citare](#) Federico Butera su “Il Mulino”, sono veri e propri cantieri di cambiamento, lavorando sui risultati dell’esperimento *smart working* e trarne le dovute lezioni, così da non “*perdere l’opportunità di comprendere e orientare un esperimento organizzativo di portata non inferiore all’avvento del taylor-fordismo e della lean production*”.

Le condizioni non sembrano, al momento, ottimali: il ritorno alla scrivania è il *leitmotiv* del discorso pubblico contingente e, soprattutto per quel che riguarda l’amministrazione pubblica, è lecito nutrire dubbi circa il futuro.

Come ha acutamente [osservato](#) Beppe Severgnini, stare insieme è fondamentale e un luogo di lavoro sano è una forma di intelligenza collettiva. Eppure, “*poter lavorare anche da lontano è stata una rivoluzione, imposta dalla pandemia. Per arrivare dove siamo, in tempi normali, ci sarebbero voluti anni (...). Il virus ci ha costretto a fare di necessità virtù. Cerchiamo perciò di essere virtuosi, non sadici?*”. E, val la pena aggiungere: sostenibili.

La “circolare Omicron” nella PA: cosa cambia per il lavoro agile?

Start Magazine

sabato 8 gennaio 2022

L'arrivo dell'ondata di contagi da variante Omicron ha rimescolato le carte in tavola dopo aver disposto il ritorno in massa del personale pubblico in ufficio. Il virus va per conto proprio e segue strade che non coincidono con il quadro che si sta dipingendo da mesi. Se lo scopo comune è non solo e non tanto quello di tornare alla normalità, tentando di convivere col Covid usando la formidabile arma dei vaccini, è altrettanto indispensabile mantenere un alto grado di adattabilità per fronteggiare, in modo efficace, la mutevole straordinarietà della situazione.

In esito alla [riunione](#) del Consiglio dei Ministri del 5 gennaio, durante il quale è stato approvato un decreto-legge che introduce nuove misure urgenti per fronteggiare l'emergenza sanitaria, in particolare nei luoghi di lavoro e nelle scuole, è stata data notizia che i ministri per la pubblica amministrazione e del lavoro e delle politiche sociali hanno [firmato](#) una circolare per sensibilizzare le amministrazioni pubbliche e i datori di lavoro privati a usare pienamente tutti gli schemi di lavoro agile già presenti all'interno delle rispettive regolazioni contrattuali e normative. È noto, infatti, che l'innalzamento della curva del contagio, dovuta alla diffusione della variante Omicron del Covid-19, ha necessariamente spinto a rivalutare, in particolar modo per il settore pubblico, la [decisione](#), di cui all'articolo 1 del decreto ministeriale 8 ottobre 2021, del “rientro in presenza di tutto il personale”. Sappiamo, poi, che nella realtà le diverse amministrazioni hanno in gran parte dato seguito al decreto, e alle successive [linee guida](#), con adeguata prudenza, rendendo disponibile un'ampia gamma di attività accessibili alla richiesta di *smart working* e prevedendo, generalmente, una adeguata rotazione del personale, evitando, per quanto possibile, compresenze nei medesimi spazi, posta l'obbligatorietà della esibizione del *green pass* per l'accesso agli uffici.

La rapida impennata dei contagi, tuttavia, ha mescolato le carte in tavola: ecco allora la [decisione](#) di far sì che i dipendenti delle PA continuino ad essere tenuti a lavorare la maggioranza del tempo in presenza ma facendo i conti non sul mero segmento settimanale (3 giorni in presenza, due in remoto), come nella stragrande maggioranza dei casi si era provveduto a fare, ma sull'anno o, in ogni caso, su un periodo plurimensile, così come [anticipato](#) dal Dipartimento per la Funzione Pubblica in risposta ad una FAQ del 4 gennaio scorso: “Ogni amministrazione può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile. Ciò consente di prevedere l'utilizzo dello *smart working* con ampia flessibilità, anche modulandolo, se necessario, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza contenuta nelle linee guida potrà essere raggiunta anche al termine della programmazione. In sintesi, ciascuna amministrazione potrà equilibrare lavoro agile e in presenza secondo le modalità organizzative più congeniali alla propria situazione, anche considerando l'andamento epidemiologico nel breve e nel medio periodo e, aggiunge la circolare, “*delle contingenze che possono riguardare i propri dipendenti (come nel caso di quarantene breve da contatti con soggetti positivi al coronavirus)*”.

Ricapitoliamo: resta in piedi il principio che debba essere prevalente, per ciascun lavoratore che acceda all'istituto del lavoro agile (che è e rimane scelta volontaria, regolata da un contratto sottoposto a diverse condizionalità), l'esecuzione della prestazione in

presenza come prevista all'art. 1, co. 3, lett. b), del decreto ministeriale 8 ottobre 2021. Si fa però appello, nella alla circolare, a “flessibilità ed intelligenza”, quali “*principali pilastri sui quali ciascuna amministrazione è libera di organizzare la propria attività, mantenendo invariati i servizi resi all’utenza*”. Sfortunatamente, si tratta di flessibilità assai limitata, come ha [spiegato](#), in maniera articolata, Luigi Oliveri: è vero che, in linea teorica, si potrebbe decidere anche di tenere i dipendenti in *smart working* al 100% per periodi anche lunghi, di qualche mese, ma resta in ogni caso l’esigenza di far sì che, su base annuale, venga globalmente computata, per i dipendenti, la maggior parte del tempo in presenza. E, si chiede Oliveri, “*che succedesse se un dipendente concordi uno smart working di 3 mesi, tra gennaio e marzo, per fronteggiare l'emergenza e, poi, in autunno, vi fosse un'ennesima ondata tale da consigliare altri 3 mesi, per un complessivo 50% e più di lavoro remoto?*”.

È evidente che i suggerimenti contenuti nella circolare non possono e non intendono travalicare una contingenza e trascurano necessariamente il lungo periodo, che resta in carico al precedente decreto. È certamente da registrare che in massima parte, grazie all’ampia copertura vaccinale, la recente ondata epidemica sembra non procurare effetti gravi: restano, nondimeno, da considerare non solo le comprensibili preoccupazioni dei singoli per sé stessi e per i propri cari, ma anche l’effetto moltiplicatore delle possibili quarantene e dell’assenza dal posto di lavoro. Non si può che condividere l’aspirazione a strutturare in modo intelligente (e, sperabilmente, sufficientemente elastico) l’istituto del lavoro agile e renderlo una leva integrata dell’organizzazione del lavoro pubblico, lasciandoci alle spalle l’esperienza emergenziale dei mesi più duri della pandemia. Ed è più che corretto ribadire che, in quanto leva organizzativa, lo *smart working* va utilizzato, secondo le specifiche e peculiari esigenze della singola struttura che decida di adottarlo, nell’ottica di lavorare meglio e con migliori risultati, tenendo sempre a mente le ricadute sui fruitori dei servizi, le cittadine e i cittadini.

Il virus, tuttavia, va per conto proprio e segue strade che non coincidono con il quadro che stiamo dipingendo da mesi. Se lo scopo comune è non solo e non tanto quello di tornare alla normalità, tentando di convivere col Covid usando la formidabile arma dei vaccini, è altrettanto indispensabile mantenere un alto grado di adattabilità per fronteggiare, in modo efficace, la mutevole straordinarietà della situazione.

Sappiamo bene che una PA più moderna ed efficiente è la spina dorsale dell’auspicato successo delle riforme del Piano Nazionale di ripresa e resilienza: in uno scenario in cui il quadro generale evolve con velocità impressionante, non serve ancorarsi a pregiudiziali ideologiche, da parte di nessuno, ma occorre puntare, ad esempio, con sempre maggior decisione, a dotare in fretta le amministrazioni di quelle indispensabili basi tecnologiche ed informatiche all’avanguardia che consentano di integrare efficacemente il lavoro agile nelle proprie culture organizzative e strategie di lungo periodo.

L’alternativa è intrattenersi in dispute di retroguardia che la storia ha da tempo reso obsolete: non possiamo permettercelo.

Il lavoro agile ancora in bilico tra emergenza e nuova normalità.

ForumPA

martedì 1° febbraio 2022

Si comincia a intravedere la possibile uscita dalla pandemia, sebbene il bollettino Covid veda ancora 133.142 casi e ben 427 morti in un giorno. Le amministrazioni pubbliche si sono organizzate per il rientro del personale, assestandosi, generalmente, su un mix di 3 giorni in presenza e due da remoto, in un clima ancora di incertezza per il futuro. Siamo, con ogni probabilità, al punto di passaggio verso quella nuova normalità che potrebbe portare con sé relevantissime innovazioni in materia di lavoro pubblico. Serve visione, consapevolezza e coraggio. Nuovo articolo scritto con Morena Ragone.

La fine del 2021 e queste prime settimane del 2022 ci hanno portato ulteriori novità sul tema, enormemente dibattuto, del lavoro agile. Due, in particolare: la prima, lo scorso 16 dicembre, relativa all'approvazione in Conferenza Unificata – dopo il passaggio sindacale – delle [Linee Guida](#) “in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni”, volute con forza dal Ministro Brunetta – come il decreto ministeriale che le ha precedute, di cui abbiamo parlato in un precedente [articolo](#), e su cui si fondano – per definire più in dettaglio il rientro in presenza dei lavoratori e delle lavoratrici della PA. La seconda, relativa ad una circolare congiunta a firma dei Ministri Brunetta e Orlando, rubricata “lavoro agile”, con la quale, considerato “l'acuirsi dei contagi manifestatosi a ridosso del periodo delle festività e ancora in fase ascendente” si è riproposta “la necessità di utilizzare ogni strumento utile a diminuire le possibilità del diffondersi del virus, ivi incluso il ricorso al lavoro agile”. “Le amministrazioni potranno fare tutto lo smart working che vogliono”, è il messaggio che si è voluto veicolare, e che è stato ripetutamente riproposto da tv e giornali, come una sorta di ipnotico mantra. Ora, visto che la consuetudine ad interrogarci sulle cose non ci abbandona, ci chiediamo e vi chiediamo: ma è davvero così?

Proviamo a rispondere più avanti a quella che non è una domanda retorica. Partiamo, però, dalle Linee Guida, anzi, dalla loro approvazione del 16 dicembre scorso, per evidenziare, come prima cosa, che il documento adottato contiene, oltre l'intesa raggiunta, alcune osservazioni e proposte emendative, di cui poco o nulla si è parlato, e che, nell'evidenziare una visione non uniforme sul tema, rendono palesi alcune contraddizioni nel documento ministeriale: la richiesta di precisazione, per tutte le PA, del riconoscimento dei buoni pasto, soggetta ad applicazione discrezionale durante il periodo pandemico (si fa pausa pranzo, in regime di lavoro agile?); la precisazione di alcuni aspetti di sicurezza informatica (VPN, connessioni, utenze) e delle dotazioni personali e/o aziendali; e, ancora, la necessità di eliminare dal testo delle Linee Guida tutta la parte relativa al diverso istituto del “lavoro da remoto” – che, come in molti hanno ripetutamente e inutilmente sottolineato, esiste già come “telelavoro”, istituto già normato e ad esso sostanzialmente sovrapponibile. Ma c'è un ulteriore punto che fa riflettere: anche la Conferenza si è interrogata sulle motivazioni per cui, all'interno della disciplina sul lavoro agile, sia prevista la possibilità di facilitarne l'accesso ai lavoratori “che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure”, rischiando di snaturarne gli obiettivi e rendendolo, analogamente al telelavoro, una misura di tutela (si legge, praticamente testuale, nel documento della Conferenza).

È opportuno scriverlo ancora una volta: il lavoro agile è una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa a tutto tondo e, come tale, inerisce essenzialmente aspetti organizzativi, amministrativi, metodologici. Lo *smart working* è, in aggiunta e tra le altre cose, uno strumento che, correttamente utilizzato ed applicato, consente e favorisce un maggiore equilibrio vita-lavoro ed il miglioramento del benessere, organizzativo ancor prima che individuale.

Serve fare attenzione ad un aspetto, però: il lavoro agile, che comprende un equilibrato mix di lavoro in presenza e da remoto, secondo le specifiche necessità e missione dell'organizzazione di appartenenza, non è uno strumento di tutela. E, allo stesso tempo, non è, e non deve essere, una concessione al lavoratore che lo richiede. Nelle Linee Guida resta in piedi il concetto di "prevalenza" della prestazione in presenza, e non poteva essere altrimenti, visto che sarebbe stato necessario modificare il decreto sul quale, appunto, le Linee Guida giuridicamente poggiano; tuttavia, senza flessibilità totale nell'applicazione dell'istituto, che dovrebbe avere la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi, non stiamo guidando, ma rischiamo, ancora una volta, di imbrigliare e ammantare di burocratiche prescrizioni una leva che mira, al contrario, a favorire elasticità e adattabilità nel tempo della prestazione lavorativa.

"In attesa della regolazione nei nuovi contratti dei dipendenti pubblici, a cominciare da quello per il comparto funzioni centrali prossimo alla chiusura, abbiamo costruito insieme ai sindacati, alle Regioni e agli enti locali uno strumento 'ponte' intelligente, flessibile e rispettoso dell'autonomia delle singole amministrazioni, nel segno di una nuova normalità", aveva [dichiarato](#) il ministro Brunetta. *"Non ci saranno più decreti d'autorità sullo smart working e l'utilizzo del lavoro agile avverrà sempre attraverso un accordo individuale tra l'amministrazione e il singolo dipendente che definirà, tra l'altro, gli obiettivi, le modalità di esecuzione e i criteri di misurazione della prestazione lavorativa"*. Non si può non essere d'accordo, naturalmente.

Si pensi, tuttavia, all'accordo previsto fra il lavoratore e l'amministrazione: in un quadro applicativo assai variegato da parte delle diverse strutture, esso deve essere uno strumento di aiuto e supporto al lavoratore, al dirigente e all'organizzazione, una guida per lavorare al meglio a dispetto di confini spaziali o temporali. Ove assuma esclusiva caratteristica di un ulteriore adempimento, una dettagliata reportistica atta a controllare minuziosamente i risultati raggiunti nei giorni di lavoro da remoto, sostituendosi alla responsabilità della dirigenza, il rischio è evidentemente, quello di cadere nella trappola della sterile burocrazia, che predilige il rispetto dell'adempimento in luogo del perseguimento del risultato.

Purtroppo, la pandemia non segue Linee Guida e decreti. E quindi, con la ripresa della curva dei contagi e con la necessità di dare una risposta entro la ripresa delle attività lavorative dopo le festività, ecco che il 4 gennaio arrivano prima otto FAQ della Funzione Pubblica, seguite a strettissimo giro dalla Circolare a firma congiunta Brunetta-Orlando, a spiegare, tra l'altro, che *"ogni amministrazione può programmare il lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile"*, dal momento che *"ciò consente di prevedere l'utilizzo dello smart working con ampia flessibilità, anche modulandolo, se necessario, sulla base dell'andamento dei contagi, tenuto conto che la prevalenza del lavoro in presenza contenuta nelle linee guida potrà essere raggiunta anche al termine della programmazione"*. Quindi, *"in sintesi, ciascuna amministrazione potrà equilibrare lavoro agile e in presenza secondo le modalità organizzative più congeniali alla propria situazione, anche considerando l'andamento epidemiologico nel breve e nel medio periodo"*.

Come già le Linee Guida, FAQ e circolare non potevano modificare l'obbligatoria alternanza di prevalente presenza e (potremmo aggiungere, a contrario) marginale remotizzazione stabilita con il decreto ministeriale di ottobre; tuttavia si è provato a tradurre la flessibilità in percentuali massime (49% di agile e 51% di presenza) tali da assicurare il rispetto del principio posto con il decreto e rafforzato nelle Linee Guida, senza essere chiarito. È apprezzabile la parziale forzatura esercitata rispetto al decreto: resta il vincolo, però "spalmato" su un periodo più ampio, "plurimensile" (fino a sei mesi, dice qualcuno; per tutto il 2022, qualcun altro; ma non è dato sapere esattamente quanto,

considerando, altresì, che la circolare lega nuovamente l'agile all'emergenza pandemica), in modo da poter gestire anche completamente in regime di lavoro agile, in questa delicata fase.

Ma, ci chiediamo, se ciascuna amministrazione resta comunque vincolata all'alternanza tra presenza e agile alla fine del periodo preso ad esame, con l'obbligatoria prevalenza della presenza alla fine del suddetto periodo, in quale modo ciascuna PA può dare spazio alle modalità organizzative più congeniali alla propria situazione? Qualora fossero "congeniali" ora, al momento della loro adozione, alla propria struttura/organizzazione/attività è facile presumere che divenga difficile mantenere tale "congenialità" in un prossimo futuro, quando si dovrà recuperare (scontare) l'eventuale surplus di agile sul totale delle giornate lavorate, aumentando la presenza, rendendo, così, quantomeno arduo pensare che possa esistere spazio per una modalità organizzativa che resti egualmente congeniale.

È evidente, e sarebbe ipocrita non riconoscerlo, che l'estrema mutevolezza della situazione pandemica, che tutti ci auguriamo possa finalmente volgere al termine, impone gradualità e prudenza nelle scelte; tuttavia, allo stesso modo, va evidenziato che si fa molta fatica a riconoscere le effettive ragioni di un irregimentato ritorno in presenza che a molti è apparso eccessivamente prematuro, soprattutto a fronte di quanto accade nel lavoro privato che, in massima parte, sembra dirigersi verso un utilizzo strategico (anche alla luce degli enormi risparmi) del lavoro da remoto.

Ovviamente, l'impostazione, quale risposta immediata alla recrudescenza epidemica, non poteva/può reggere, dal momento che dispone principalmente per l'immediato, mancando di visione per un prossimo futuro che è, alla luce della situazione, ad alto grado di indeterminazione; come da sempre evidenziato, solo attraverso un alto grado di flessibilità di tipo organizzativo, stabilita da ciascuna organizzazione alla luce dei propri specifici bisogni e nel quadro della propria missione istituzionale, è pensabile una vera disciplina del lavoro agile. Ma, oltretutto, considerato il legame tra l'agile e la pandemia che ritorna con la Circolare del 5 gennaio, ci viene naturale chiederci quante tipologie di agile esistano, adesso, poiché risulterebbero:

- a) un agile "a regime", ordinario, [quello](#) del prossimo contratto collettivo, strutturato sull'Ipotesi del CCNL Funzioni Centrali sottoscritta lo scorso 5 gennaio (alla firma del CCNL torneremo con uno specifico approfondimento);
- b) un agile "emergenziale", proprio del periodo pandemico, interrotto bruscamente dal D.P.C.M. del 23 settembre e dal D.M. dell'8 ottobre;
- c) un agile "transitorio", sovrapponibile a quello che sarà l'ordinario, ma in assenza del contratto collettivo (dal 15 ottobre scorso); infine, un nuovo agile "emergenziale", con le modalità del transitorio, declinate diversamente a seconda delle P.A., come da Circolare ministeriale.

Alla domanda iniziale, a conclusione di questo breve ragionamento condiviso, forse non serve neanche rispondere. In questo nuovo "agile emergenziale", resta, nelle pubbliche amministrazioni, l'alternanza, ma resta anche la prevalenza della presenza. Resta, soprattutto, quella che sembra una malcelata diffidenza verso il lavoro agile. È opportuno ribadire che, se le scelte vengono effettuate senza fornire spiegazione semplice e completa delle motivazioni (e dei dati) che le sostengono, della puntuale verifica delle attività "remotizzabili", qualsiasi limite, qualsiasi percentuale, minima o massima che sia, finisce con l'essere (o l'essere considerata, poco cambia) arbitraria e inefficiente nell'auspicato quadro di una visione strategica dell'agile applicato alla PA. Che è, pare assodato, ciò che non si vuole da un soggetto pubblico nell'esercizio di funzioni anch'esse pubbliche. Ingessare uno strumento dalle ampie potenzialità, ricercando le opportune tutele per i lavoratori ma, al contempo, tentando di costringere la necessaria discrezionalità (*rectius*, flessibilità) nell'affrontare situazioni peculiari e spesso molto differenziate (realtà piccole vs grandi, centrali vs locali, articolate vs verticali) impedisce, nei fatti, il libero

dispiegamento delle capacità individuali e organizzative, rallentando e ostacolando l'abbandono di modalità organizzative (e cognitive, aggiungerei) proprie del XIX secolo, dominate dalla presenza fisica del dipendente in ufficio e da un tempo di lavoro determinato dalle timbrature del cartellino d'entrata e d'uscita.

La discrezionalità, invece, è necessaria quando non sia arbitrio ma, al contrario, autovalutazione, capacità diagnostica – un vero e proprio *check up* completo – e comprensione di sé in un disegno di piena consapevolezza da parte di ciascuna PA e senza alcun limite percentuale minimo (imposto, invece, dalla prevalenza): saranno infatti le condizioni, gli obiettivi e le esigenze di ciascuna organizzazione e sub-organizzazione, sino alla cellula più piccola, a determinare il quantum di attività da destinare al lavoro agile, riservandone la responsabilità (in termini di risultati e adeguata gestione del personale) alla dirigenza e tenendo sempre ben presente che le condizioni potenzialmente a disposizione, in termini di dotazioni e infrastrutture, rendono ben possibile che le attività, tutte, possano essere completamente svolte in modalità *smart*.

Come ha [ricordato](#) il demografo Alessandro Rosina, attraverso lo *smart working* il “dove” e il “quando” si lavora non si spostano altrove rispetto al luogo fisico dell'organizzazione e agli orari predefiniti, ma si aggiornano continuamente attorno alla persona, adattandosi alla situazione migliore in funzione dei risultati e delle condizioni di contesto (ambientale, sociale e familiare). E allora, chiediamocelo ancora e continuiamo a chiederlo, nell'auspicio di stimolare una riflessione più profonda e condivisa: serve davvero continuare a considerare la presenza tanto indispensabile da doverla ritenere “prevalente”?

Aggiungiamo un elemento ulteriore. In un recentissimo policy *brief* (“Il lavoro da remoto: le modalità attuative, gli strumenti e il punto di vista dei lavoratori”) [realizzato](#) dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche pubbliche attraverso l'indagine Plus su un campione di oltre 45mila interviste (dai 18 ai 74 anni) nel periodo marzo-luglio 2021, le evidenze sono molte e alcune particolarmente degne di nota: con riferimento ai giorni lavorati da remoto nel 2021, ad esempio, quasi il 50% dei lavoratori dichiara di essere stato impegnato in modalità agile da 3 a 5 giorni a settimana e solo l'11,6% per un solo giorno. Gran parte del lavoro da remoto, inoltre, si è svolto su base fiduciaria: solo per il 16,5% è stato frutto di un accordo collettivo e per il 14,3% di un accordo individuale; per quasi il 37% dei lavoratori da remoto non c'è stata, invece, alcuna formalizzazione.

Quel che qui interessa evidenziare, tuttavia – all'interno di un insieme in cui emergono anche caratteristiche delicate e complesse di cui è imperativo tener conto, come isolamento e aumento dei costi domestici – è che è decisamente positiva la valutazione sulla libertà di organizzare il lavoro e gestire gli impegni familiari (mentre oltre 1/3 degli occupati si sposterebbe in un piccolo centro, 4 su 10 in un luogo isolato a contatto con la natura, e 1 su 5 accetterebbe persino una eventuale penalizzazione nella retribuzione). Questi dati possono essere facilmente interpretati nel senso di una riscoperta della necessità di riequilibrio del proprio quadro valoriale interno rispetto a quello dell'organizzazione, e della conferma (se mai ce n'era bisogno...) che un possibile miglioramento nella qualità della vita ha un'appetibilità che travalica la dimensione meramente economica. A nostro avviso, una simile spinta non può in alcun modo essere ignorata, soprattutto se si desidera davvero ripensare una società post-pandemia che tenga in considerazione le tante “lezioni apprese” anche in questi ultimi due anni.

Testo chiuso il 25 febbraio 2022

www.tantopremesso.it