



FONDAZIONE GIANDOMENICO ROMAGNOSI  
S C U O L A   D I   G O V E R N O   L O C A L E

*Note della Fondazione Giandomenico Romagnosi*

**Nota 4-2021**

**Il lavoro alla prova della pandemia. Due  
esperienze di *smart working*  
nell'Amministrazione locale**

**Giampaolo Ioriatti**

*Febbraio 2021*

Fondazione Scuola di Governo Locale Giandomenico Romagnosi

Presidente: Andrea Zatti.

Responsabile Scientifico delle Note: Andrea Zatti.

---

*Nota 4-2021, febbraio 2021.*

*Autore. Giampaolo Ioriatti.*

*Il lavoro alla prova della pandemia. Due esperienze di smart working nell'Amministrazione locale.*

## **Il lavoro alla prova della pandemia. Due esperienze di *smart working* nell'Amministrazione locale**

di Giampaolo Ioriatti\*

Le riflessioni che seguono propongono una ricostruzione ragionata di due esperienze concrete di lavoro agile o *Smart Working* nella Pubblica Amministrazione locale nel corso dei mesi successivi allo scoppio della pandemia. La convinzione da cui si muove è che i pur necessari tentativi di ricostruzione e teorizzazione complessiva del fenomeno, nonché di elaborazione di un quadro normativo e contrattuale coerente, richiedano un attento, fin minuto, scandaglio di situazioni specifiche offerte dall'attuale contingenza.

Intanto va detto che l'accelerazione improvvisa e traumatica determinata dall'emergenza sanitaria ha creato qualche confusione semantica ed una inevitabile incertezza normativa. Se il lavoro agile (o *Smart Working*) è da intendersi come «un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione»<sup>1</sup> o, meglio ancora quale modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. È un concetto articolato, che si basa su un pensiero critico che restituisce al lavoratore l'autonomia in cambio di una responsabilizzazione sui risultati, mentre il telelavoro comporta dei vincoli ed è sottoposto a controlli sugli adempimenti<sup>2</sup>.

E' evidente che quello cui abbiamo per lo più assistito, anche nel caso della Pubblica Amministrazione, non è stato un vero e proprio lavoro agile. Le esperienze indagate hanno avuto anche i tratti del telelavoro, inteso invece quale una dislocazione spaziale dell'impiego svolto in azienda, con turni come in ufficio, anche se non sempre – come si vedrà – il datore di lavoro è stato in grado di garantire una postazione funzionale. Per questo, forse più

---

\* Osservatorio sulle Autonomie e i Territori, Università di Pavia.

<sup>1</sup> Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016.

<sup>2</sup> In: M. Corso - *Flessibilità, tecnologia, responsabilità. Lo smart working è il futuro*, 28 maggio 2019.

correttamente, qualcuno ha parlato di “lavoro agile emergenziale”<sup>3</sup>, comunque una condizione forzata e transitoria, che si auspica possa evolvere in una riorganizzazione del lavoro a distanza in forme di telelavoro o di *Smart Working*.

La nuova situazione ha richiesto anche degli aggiustamenti giuridici in corso d’opera, mediante il ricorso alla normativa vigente, di recente adozione, la l. 81/2017<sup>4</sup>, ma introducendo una deroga al disposto dell’art. 19 e all’obbligo ivi previsto dell’accordo individuale con il lavoratore interessato. È peraltro di questi giorni il Decreto Ministeriale con il quale è stata prorogata al 30 aprile 2021 la disciplina semplificata per il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione<sup>5</sup>: ciò a conferma del fatto che si attende lo stabilizzarsi della situazione sanitaria per un affronto più meditato.

Eppure, proprio questa condizione di provvisorietà, di incertezza, in qualche misura di sperimentazione non programmata, rende ancora più interessante un’operazione di carotaggio, come quella qui di seguito proposta. Abbiamo cioè l’opportunità di ricavare utili indicazioni da un processo in corso ma destinato a trovare forme di stabilizzazione e di consolidamento, quale fattore essenziale di quel processo di innovazione della Pubblica Amministrazione ritenuta prioritario e unanimemente auspicato.

Per rendere più efficace la restituzione dei due casi indagati mediante interviste in profondità, si è ritenuto di rileggere in parallelo le esperienze sulla scorta di una griglia di temi che, a partire dalla sintetica presentazione dei rispettivi contesti istituzionali e professionali, ripercorre la situazione *pre-Covid*, il primo impatto e l’affronto dell’emergenza, ricostruisce le condizioni di partenza e gli interventi sulle dotazioni tecnologiche e la reimpostazione vera e propria dell’attività lavorativa che si è resa necessaria, con una particolare attenzione alle modalità ed al clima del “lavoro di squadra”. Si è ritenuto poi di focalizzare l’attenzione su ambiti specifici e decisivi, quali il ruolo della dirigenza, il rapporto con la politica, il tema critico del rapporto tra attività professionale e vita privata nella nuova dimensione del lavoro da casa ed infine le prospettive per la fase *post-pandemia*.

È evidente che la limitazione ai soli due casi proposti riduce il tasso di rappresentatività: per questo merita di essere valorizzato piuttosto il loro carattere emblematico, corroborato peraltro dagli esiti del sistematico

---

<sup>3</sup> D. Braga, *Lezioni da non dimenticare per l’Università del dopo Covid*, in: *Il Sole 24 Ore*, 16 gennaio 2021.

<sup>4</sup> Legge 22 maggio 2017, n. 81 recante *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*.

<sup>5</sup> Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20 gennaio 2021.

monitoraggio condotto su questi temi nel corso dell'ultimo anno nell'ambito dell'Osservatorio sulle Autonomie e i Territori dell'Università di Pavia.

Si è comunque optato per l'affondo su due contesti distanti ma complementari della Pubblica Amministrazione locale, come la Regione (Regione Lombardia, in questo caso) ed un Comune lombardo di medie dimensioni (Cantù): in particolare, ci si è concentrati su esperienze vissute in una struttura territoriale regionale (UTR) e nell'area tecnica del Comune. Nel primo caso, l'esperienza mappata si riferisce ad un gruppo di una decina di persone, guidato da una figura di coordinamento (Posizione Organizzativa) impegnata in attività istruttorie ad elevato contenuto amministrativo, tecnico ed economico. Nel secondo, si tratta dell'*Area Gestione del territorio*, composta da 5 uffici, 15 unità di personale, di cui due Posizioni Organizzative, nell'ambito di un Comune che conta oltre 170 dipendenti.

### **1. La situazione pre-Covid, il primo impatto e l'affronto<sup>6</sup>.**

Prima dell'esperienza del marzo 2020, il telelavoro era una realtà praticata da anni in Regione, ma percepita quale *modalità di protezione, riservata soprattutto a persone in situazioni di disagio o difficoltà*: e chi ne fruiva rischiava una situazione di marginalità, di debole integrazione con i processi lavorativi.

Il Comune invece non aveva mai utilizzato lo strumento del lavoro a distanza prima della pandemia, *certamente perché nelle realtà comunali prevale l'esigenza pressante di diretto rapporto con i cittadini*: mentre la Dirigente intervistata aveva alle spalle una pregressa – e molto positiva – esperienza personale di lavoro da casa. Come in tutte le situazioni studiate, emerge un forte “effetto sorpresa” generata dalla pandemia, un'alterazione drastica ed improvvisa delle condizioni di lavoro e di vita: *dal 23 febbraio si è dovuto fronteggiare una situazione totalmente impreveduta, che è stata vissuta come una costrizione, come una necessità legata ad una emergenza, anche perché nessuno dei due gruppi di collaboratori ne aveva fatto prima esperienza diretta*. Di fronte all'emergenza, si sono rivelati in realtà decisivi gli assetti organizzativi e gli standard tecnologici già in essere: il Comune, in particolare, ha reagito molto bene, perché *già ad un livello molto avanzato di informatizzazione, essendo peraltro una eccellenza riconosciuta in tema di semplificazione e digitalizzazione*.

---

<sup>6</sup> Nei paragrafi seguenti si riportano *in corsivo* le affermazioni degli intervistati.

## **2. Lavorare in Smart Working: dotazioni tecnologiche e gioco di squadra.**

Già prima della pandemia, in Regione Lombardia tutti i collaboratori erano dotati di PC portatile. Questo aspetto è risultato decisivo per un passaggio veloce di tutto il personale allo *Smart Working*. La struttura preposta ai Sistemi informativi ha reagito prontamente e dopo un paio di settimane tutti sono stati dotati di VPN: questo ha reso possibile l'accesso da remoto al Server centrale e quindi alle proprie cartelle e documenti. Da quel momento ciascuno è stato messo in condizione di operare con la strumentazione e con gli accessi analoghi al lavoro in presenza.

Anche la connessione alla rete non si è rivelata un problema: paradossalmente hanno avuto maggiori difficoltà i colleghi residenti nei centri urbani, piuttosto che nelle località periferiche: questo perché la maggior parte delle attività richiede una connessione tutto sommato modesta. Certamente, la preconditione di tutto ciò è che siano disponibili archivi, banche dati e procedure digitalizzate, e che tutto il processo, a partire dall'istanza del cittadino o dell'Ente esterno, sia stato progettato *ex ante* non in modalità cartacea ma sulle piattaforme: questa è ad oggi una situazione ormai generalizzata in Regione, in particolare sulle attività gestite dal gruppo che si è analizzato.

Anche in Comune, come si è visto, erano già presenti buoni livelli di digitalizzazione: prima del Covid il portatile era in dotazione solo ai Dirigenti e alle Posizioni Organizzative, mentre i collaboratori erano dotati del solo PC fisso. L'Area tecnica, in particolare, disponeva di sistemi informativi avanzati, che consentivano già prima la gestione telematica delle istruttorie, il rilascio dei certificati ed in generale l'interazione virtuale con le imprese e i professionisti, che, insieme con i cittadini, sono gli interlocutori dell'Area stessa.

In Comune opera una figura di tecnico informatico, esperto ed attento, affiancato da un collaboratore, che si è rivelato molto efficace in fase di affiancamento ed assistenza. *Con grande disponibilità, i collaboratori hanno messo a disposizione il PC di casa e la propria rete*: da subito il referente informatico ha collegato il PC di casa con le postazioni in ufficio ed anche con la connessione non si sono incontrati grossi problemi. Per il lavoro interattivo si è fatto ricorso soprattutto alla piattaforma *GO TO MEETING*, che è molto facile da utilizzare, anche da parte dei cittadini e addirittura dal telefono cellulare. Si è reso necessario il potenziamento del Server centrale per

supportare il traffico aumentato: e su questo il Comune ha concentrato un investimento importante, antepoendolo all'acquisto dei PC portatili, che sono stati acquisiti solo per quei pochi dipendenti che erano sprovvisti di PC a casa.

Tutti i quindici collaboratori (con una sola eccezione poi rientrata) hanno acconsentito anche all'utilizzo dei cellulari privati per lavoro, previa attivazione di chiamata: l'arrivo della telefonata d'ufficio è evidenziata sul *display* ed è stata data l'indicazione di rispondere solo durante l'orario di ufficio.

Se questa è stata la situazione di partenza, vediamo come è stata concretamente vissuta la fase successiva.

Pur determinata da un contesto emergenziale, l'esperienza concreta ha modificato radicalmente lo scenario in Regione, nel senso che già nel primo mese sono emerse le notevoli potenzialità della nuova strumentazione: nei successivi mesi di aprile e maggio il processo è andato a regime e si sono pienamente comprese le potenzialità, al punto che oggi nessuno dei componenti della squadra ritiene opportuno tornare alla situazione precedente, ossia a schemi che appaiono ormai superati.

La valutazione condivisa è che lo *Smart Working* sia una modalità di lavoro in squadra decisamente molto efficace, a condizione che sia supportata da una solida organizzazione. L'esperienza è stata condotta su un tipico lavoro istruttorio, con una rilevante componente tecnica e la necessità di una interazione intra-istituzionale (tra funzioni interne alla Regione, sia centrali che periferiche) e inter-istituzionale (essenzialmente con i Comuni), ed ha consentito di istruire e validare fin qui circa 380 progetti. Fattore decisivo si è rivelata l'attività preparatoria alle riunioni, finalizzata all'allestimento dei materiali di riferimento ed in particolare la possibilità di condivisione *on line* di cartografie, planimetrie e piani economici. L'esperienza ha consentito di sfatare il pregiudizio – diffuso ancora in molti settori della Pubblica Amministrazione – che il lavoro tecnico non possa essere realizzato anche da remoto.

In Comune invece, in precedenza, il raccordo settimanale era assicurato da tre distinte riunioni a giornata e orario fisso, una per ciascuna Posizione Organizzativa ed una con il restante personale. Con lo *Smart Working*, questi momenti di lavoro sono stati tutti confermati e gestiti *on line*: in essi, sulla base di un inquadramento generale da parte della Dirigente, si fa il punto settimanale sui temi in evidenza ed i collaboratori sono chiamati a portare contributi ed istanze.

Il resto dell'attività è stato affidato a rapporti bilaterali, finalizzati ad affrontare di volta in volta questioni specifiche, in particolare tramite telefono:

un'interazione telefonica bilaterale che è stimata occupare almeno la metà del tempo di lavoro della Dirigente.

Molto utile si è poi rivelata la messaggistica, *organizzata tramite WhatsApp, una modalità largamente utilizzata, ad esempio per gestire la fase di validazione e di firma dei provvedimenti.*

La chiusura totale degli uffici comunali ha causato problemi per il contatto diretto, in particolare con i cittadini, in relazione alla cosiddetta *consulenza sulla preistruttoria*. Si tratta di un'attività molto praticata nel Comune e finalizzata a consentire un rapporto diretto preliminare con l'utente, e quindi l'accelerazione delle pratiche ed il rispetto dei tempi di legge: un'iniziativa che è comunque – sia pure parzialmente – proseguita in modalità telematica.

Con la riapertura graduale degli uffici, a giugno, è emersa la prima, vera criticità, legata al cosiddetto *“bonus 110%”*: per gestire le richieste di accesso agli atti necessarie per la ricostruzione del fascicolo dell'edificio, è indispensabile reperire e lavorare con la documentazione cartacea, essendo stata digitalizzata solo la documentazione degli ultimi due o tre anni. La riapertura al pubblico è stata quindi gestita previo appuntamento, creando dei percorsi differenziati all'interno degli uffici, con l'uso del *plexiglass*, per evitare contatti con gli operatori. Fortunatamente quasi tutti gli uffici sono singoli e la presenza in ufficio è stata organizzata in modo alternato per evitare la compresenza.

Le testimonianze confermano unanimemente che lo *Smart Working* è stato un fattore propulsivo del lavoro in squadra, in particolare attraverso la condivisione continua delle informazioni: ha stimolato la partecipazione, migliorandone la qualità e consentendo talvolta anche la rimotivazione delle persone, valorizzandone la proattività. Una prova significativa è stata la disponibilità delle persone ad impegnarsi anche fuori orario.

L'impatto dello *Smart Working* sui rapporti interpersonali, tra colleghi, risulta ovviamente diversificato anche in relazione alla sensibilità individuale e all'importanza che ciascuno attribuisce ai contatti umani. Elemento centrale per la tenuta dei rapporti interpersonali, ma anche per la finalizzazione delle attività e la produttività, risulta quindi l'organizzazione del lavoro in *Smart Working* e in tale direzione si è concentrato l'impegno prioritario del coordinatore del *team* in Regione: in particolare, *si è rivelata vincente la programmazione della riunione collegiale mattutina di impostazione*, nella quale sono definite e condivise le priorità ed i materiali di riferimento ed un eventuale allineamento ad inizio pomeriggio, ove opportuno. Complessivamente, si è



comunque registrata una buona tenuta dei rapporti interpersonali: nel senso che *lo Smart Working può diventare addirittura un fattore di miglioramento dei rapporti rispetto al lavoro in presenza, a patto che la squadra sia affidabile e diventi il luogo di condivisione e di organizzazione delle attività.*

Anche in Comune, pur a fronte delle inevitabili difficoltà derivanti dal lavoro tecnico, grazie alla condivisione da remoto del supporto documentale e cartografico, l'esperienza del lavoro di squadra è risultata positiva. *Il personale, anche quello meno giovane, aveva già un profilo molto smart, era già abituato ad operare con i sistemi informativi: ad es. era già attivo il portale IMPRESA IN UN GIORNO e si era già resa obbligatoria la modalità smart per le pratiche edilizie. La conferma più importante si è avuta con la gestione di una pratica decisamente complessa quale il *Project financing* per la realizzazione del nuovo palazzetto dello sport, l'opera più importante ed emblematica del Comune: lavorando per quasi nove mesi da remoto, dialogando con i soggetti proponenti e con gli altri settori del Comune (Bilancio, Patrimonio e Sport), è stato possibile seguire ed accompagnare la procedura che sta arrivando ora a conclusione.*

### **3. Il ruolo della dirigenza ed il rapporto con la politica.**

La prima impressione, nel contesto regionale, è che la Dirigenza abbia in parte sofferto la nuova modalità di lavoro, manifestando anche talune resistenze, probabilmente nel timore di una qualche espropriazione del ruolo. Il fatto è che *lo Smart Working è una "macchina" che gira molto velocemente, quindi un fattore di notevole accelerazione dei processi di lavoro, che tende a saltare i passaggi, a marcare le eventuali carenze o inadeguatezze degli attori coinvolti, che tende a bypassare gli attori meno operativi e meno funzionali ai processi.*

Qualche difficoltà della Dirigenza può essere addebitata al fatto che lo *Smart Working* sollecita una sua prossimità all'operatività: richiede cioè una Dirigenza che conosca bene i processi, che si implichi in essi almeno periodicamente, per assumere poi decisioni consapevoli. Se invece il Dirigente si concepisce solo come un passaggio di validazione-autorizzazione, solo come un apportatore di "firme" o di "timbri", il rischio di emarginazione si fa concreto.

Anche un'altra prerogativa tipica del Dirigente, l'interlocuzione con l'esterno, rischia di essergli sottratta, essendo questa in qualche modo "automatizzata" dai nuovi processi.

Il coinvolgimento della Dirigenza nei processi operativi consente invece ad essa di acquisire il *know-how* necessario per esprimersi nella fase che gli è più propria, che diviene quella della impostazione del lavoro, della progettazione delle procedure e delle attività. *Il ruolo dirigenziale insomma va giocato prima, in fase di impostazione: questo perché i flussi di lavoro vanno pensati in una nuova logica, fin da quando si definiscono gli obiettivi, ed anche la gestione delle risorse deve adeguarsi.*

Quello stesso coinvolgimento risulta inoltre funzionale anche ad un efficace presidio di una attribuzione tipica della Dirigenza, ossia la cura del rapporto con la Politica e gli Amministratori.

Ci si può chiedere infine se lo *Smart Working* non porti in evidenza delle criticità negli assetti organizzativi: *così si scopre che forse abbiamo linee gerarchiche troppo allungate, con attori intermedi che potrebbero rivelarsi inutili in prospettiva.*

Anche in Comune lo *Smart Working* ha palesato il rischio concreto che i collaboratori procedano molto in autonomia sia tra di loro che nei rapporti con l'esterno: l'interazione continua e sistematica tra Dirigente e collaboratore, lavorando anche sulla relazione interpersonale, è risultata qui decisiva, per assicurare un accompagnamento responsabile ed evitare disallineamenti. Per questo è comunque importante poter contare su collaboratori coscienti e collaborativi.

È interessante notare che, nel caso specifico del Comune, circa l'80% dell'attività tecnica consiste nell'espletamento di pratiche istruttorie che hanno una tempistica fissata per legge: ogni collaboratore, in quanto RUP (Responsabile Unico del Procedimento), è quindi tenuto al rispetto dei tempi. Ad esempio per la SCIA edilizia e commerciale sono previsti 30 giorni, per i Permessi di costruzione 90 giorni, per l'Accesso agli atti 30 giorni. *Il sistema informativo gestisce le procedure: le relative responsabilità e la tempistica sono trasparenti e monitorate, anche tramite una funzione di ALERT e così la Dirigente può seguire i flussi ed intervenire ove necessario.* Il resto dell'attività è rappresentata dai cosiddetti "temi complessi", che sono affidati espressamente ai diversi collaboratori in relazione agli ambiti di competenza (Pianificazione sovraordinata, Edilizia convenzionata, Condoni edilizi, Cartografia, Sismica) e sono monitorati nelle riunioni periodiche.

È opportuno a questo punto sondare se e come lo *Smart Working* abbia prodotto effetti sul rapporto tra lavoro tecnico-amministrativo e Politica, tra tecnici ed Amministratori.

Nel contesto regionale, in taluni casi sono emerse difficoltà e resistenze: o si è privilegiato il versante meramente “comunicativo” della nuova modalità, sottovalutando la preparazione, la progettazione *ex ante* e l’incremento di competenze, la cura attenta della regia e dei dettagli che esso comunque richiede per essere efficace. Davanti alle difficoltà o alle esigenze dettate dall’emergenza della crisi sanitaria, si è preferito non utilizzare o sotto-utilizzare lo strumento, rinunciando a coglierne tutte le potenzialità. Ad esempio non si sono valorizzate appieno le possibilità offerte dai nuovi strumenti per una nuova e più evoluta modalità di interlocuzione con gli attori del territorio.

In conclusione, si è osservato che *anche la politica deve impegnarsi in un apprendimento per avere un utilizzo efficace* e meriterebbe un supplemento di indagine la verifica di eventuali esempi virtuosi e innovativi che certamente non sono mancati. Ciò detto, un interrogativo resta aperto: quanto la politica, con i suoi aspetti più informali, più discrezionali, insomma quanto gli “*arcana imperii*” siano compatibili e come debbano evolversi rispetto alle dimensioni di velocità, condivisione e trasparenza che si stanno qui palesando.

L’esperienza in Comune si è rivelata più fluida, con Amministratori giovani e comunque con maggiore dimestichezza con strumenti e pratiche *smart*. *Consigli e Giunte comunali si sono regolarmente svolti in modalità telematica: i Dirigenti sono coinvolti nei Consigli Comunali, a supporto degli Assessori, anche in dialogo in diretta con i Consiglieri, potendosi anche avvalere dei propri tecnici*. Anche i rapporti con gli Assessori sono gestiti in via telematica: con il Sindaco, che è anche Assessore di riferimento, è prevista una riunione fissa settimanale, con Ordine del Giorno e materiali (anche cartografici) predisposti ed inviati preventivamente.

#### **4. Interferenze: attività professionale e vita privata.**

Si tratta di un tema molto dibattuto, fin dalle prime fasi dell’emergenza: quando il *lockdown* ha forzatamente concentrato negli spazi casalinghi il lavoro a distanza e la vita familiare si è fatta spesso più problematica per l’analogo confinamento di figli e familiari.

Si sono immediatamente posti problemi di adeguatezza degli spazi, di dotazioni tecnologiche e connessione, di gestione contestuale di attività professionali, impegni scolastici e ordinari carichi casalinghi. Ciò nonostante, nei casi indagati il tutto è stato affrontato con grande disponibilità, evitando di avanzare rivendicazioni palesemente insostenibili nella situazione data,

cercando di rendere compatibili le diverse esigenze ed anzi apprezzando le ricadute positive della nuova condizione, ad es. il minor dispendio di tempo in viaggio e la valorizzazione della sera quale momento di socialità e ricomposizione della vita familiare.

Decisiva, anche qui come nell'approntamento delle condizioni dello *Smart Working*, si è rivelata l'organizzazione quotidiana: un'attività lavorativa ben organizzata e strutturata, con il rispetto di orari ed impegni, ha consentito a ciascuno di incrociare positivamente le necessità della vita individuale e familiare, preservando da frustrazioni e demotivazioni. Il responsabile del *team* regionale si è impegnato a rispettare gli orari, a non sconfinare oltre l'orario di lavoro, evitando il prodursi di picchi di lavoro ingestibili e riservando grande attenzione, ad esempio, per i collaboratori in regime di *part time*.

C'è da dire che l'esito complessivamente positivo è stato aiutato dal fatto che è prevalsa comunque la consapevolezza comune della situazione di emergenza vissuta.

Sotto questo profilo, il vissuto dei collaboratori del Comune è stato certamente più problematico, in ragione dello specifico dell'attività, svolta generalmente *a contatto diretto con i cittadini ed i problemi*. In teoria ci si è attenuti agli orari di ufficio: *ma in Comune si vive molto di emergenze: alle emergenze tipiche del Comune si è aggiunta quella determinata dalla pandemia: si può dire che ad emergenza si è aggiunta emergenza*.

Si è rivelato difficile rendere netto il confine tra lavoro e privato, molto difficile separare i due momenti, non tanto per la Dirigente, che è tenuta comunque ad assicurare la propria reperibilità, ma anche per il restante personale.

È noto come la pandemia sia stata eminentemente gestita tramite DPCM governativi ed Ordinanze regionali, i quali han dovuto trovare immediata applicazione mediante conseguenti provvedimenti comunali: *ad esempio, nelle giornate di sabato o domenica, si sono dovute elaborare e adottare ordinanze sindacali che dovevano entrare in vigore fin dalla giornata del lunedì successivo (es. apertura-chiusura dei mercati)*. La possibilità per la Dirigente ed i collaboratori di operare direttamente da casa, avendo a disposizione tutta la documentazione utile, ha indotto gli Amministratori *a pretendere un presidio ed un intervento immediato, in particolare sui settori più impattati quali l'ambiente ed il commercio*. Si è citato come esempio la decisione del Sindaco – a fronte di un repentino innalzamento dei contagi – di sospendere il venerdì sera la fiera cittadina che doveva aprirsi il giorno di sabato successivo. È evidente che in queste situazioni, e più generalmente nel contesto richiamato,

la difesa della vita privata e familiare dall'invasività lavorativa è stata certamente più ardua. Anche giustificate rivendicazioni di matrice sindacale che lamentavano la mancata dotazione del PC e stigmatizzavano l'utilizzo della propria rete sono state necessariamente accantonate sotto la pressione dell'emergenza.

## **5. Cosa resterà? Insegnamenti e prospettive post pandemia.**

L'esperienza del gruppo di lavoro che opera in Regione è risultata complessivamente molto positiva, sia sotto il profilo individuale che del *team*, ed i componenti hanno espresso l'auspicio che il *post-pandemia* non significhi un ritorno a regole e prassi organizzative che paiono ora sostanzialmente superate. Si ritiene, in generale, che un corretto rapporto tra lavoro in remoto e lavoro in presenza coincida sostanzialmente con quello previsto dalle Linee guida ministeriali, che si attesta sul 60%<sup>7</sup>. Si ritiene cioè che siano sufficienti due rientri settimanali, dedicati ad esempio alla stampa e/o all'acquisizione di documenti ed altre attività possibili solo in presenza.

Ma attenzione: perché sia efficace e coerente, anche il rientro in sede e l'attività in presenza andrebbero attentamente pensati ed organizzati in relazione all'insieme dell'attività lavorativa che impegna la squadra. L'esperienza di questi mesi ha consentito di sfatare il pregiudizio che il lavoro tecnico non possa essere realizzato anche da remoto: il risultato è stato piuttosto un netto incremento della produttività, anche a dispetto delle ricorrenti polemiche contro i pubblici dipendenti che avrebbero approfittato opportunisticamente della situazione. *Da questo punto di vista, l'esperienza di Regione Lombardia è più assimilabile a quella delle grandi società private: una vicina di casa lavora alle risorse umane di Amazon e l'attività da remoto dal punto di vista tecnologico è del tutto confrontabile.*

Spostando l'attenzione sui rapporti con l'esterno, si sono rivelate deboli le obiezioni rispetto alla difficoltà di una quota di cittadini ad interagire e ad accedere ai servizi con le nuove modalità: questo perché ormai esistono delle forme adeguate di intermediazione e supporto. Anche l'interlocuzione con gli altri Enti locali, quali Comuni e Province, può dirsi ormai soddisfacente: i Comuni in particolare riescono ad operare sulle piattaforme regionali, mentre risulta più critico il rapporto del piccolo Comune con il cittadino, anche perché

---

<sup>7</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Funzione Pubblica, *LINEE GUIDA SUL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE* (Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77), Punto 2.1 – I contenuti minimi.

nei piccoli Comuni il problema è che i Siti e le Reti *intranet* sono meramente informativi e non hanno un'impostazione gestionale-operativa, interattiva tra dipendenti e con l'utenza. Da questo punto di vista, l'obiettivo comune dovrà essere *quello di portare gli altri Enti locali, in particolare quelli minori e più periferici, al livello di Regione Lombardia.*

Anche nel Comune di medie dimensioni preso in considerazione, si ritiene che dopo l'emergenza sanitaria ci potrà essere una richiesta ed una stabilizzazione almeno parziale della realtà dello *Smart Working*, che non potrà comunque essere la modalità ordinaria. Si tratterà verosimilmente di trovare il mix opportuno, anche in funzione del ruolo ricoperto: si può ipotizzare un massimo di uno/due giorni di lavoro in remoto per attività di impostazione, di approfondimento individuale: *per concentrarsi sulle istruttorie, perché in ufficio si è continuamente interrotti.* Si ritiene comunque che a regime, per lo *Smart Working* il personale dovrà essere dotato di PC, che il Comune comunque sta già acquistando. Al momento, in Comune non sono stati assunti orientamenti precisi sugli assetti organizzativi *post* pandemia: *per ora l'ufficio del personale, per rispettare i parametri ministeriali, sta cercando di contenere le richieste di rientro del personale che, abitando in città, desidera rientrare e riprendere il lavoro in presenza, anche perché l'attività edilizia (bonus 110%) ed economica in generale è in forte ripresa. Non è come in Regione, qui il lavoro in sede è imprescindibile.*

## **6. Considerazioni conclusive.**

Come detto in apertura e confermato dalle interviste, quella del lavoro da remoto forzatamente sperimentato in questi mesi nella P.A., come nell'intero mondo del lavoro, non appare come una novità transitoria, piuttosto come un cambiamento del lavoro reso possibile dalla rivoluzione digitale e accelerato dalla pandemia. La conferma sul campo e su larga scala che un altro modo di lavorare è possibile, che si può affrontare in modo flessibile la conciliazione casa-lavoro, che anche quote importanti del lavoro nell'Ente pubblico sono gestibili da remoto: tutto ciò appare come una acquisizione socialmente rilevante e probabilmente irreversibile.

D'altra parte, è evidente che siamo in presenza di un processo importante di innovazione che ha richiesto un impiego generalizzato di risorse tecnologiche e consentito occasioni accelerate di formazione, anche di auto-apprendimento del personale. Forse possiamo parlare di una forma avanzata di razionalizzazione dei processi produttivi e lavorativi, di una ulteriore tappa

di quel “processo di razionalizzazione” del lavoro già analizzato a suo tempo da Max Weber: come emerge bene dalle interviste, la logica stringente delle nuove piattaforme comporta una accelerazione delle sequenze temporali ed una tendenziale riarticolazione dei ruoli professionali.

Non solo: dalle interviste esce confermato anche ciò che la letteratura più attenta ci ricorda e che compare anche nei provvedimenti amministrativi: ossia che il lavoro agile può dare un contributo decisivo al superamento, anche nell'ambito della Pubblica Amministrazione, della logica del controllo tradizionale sulla prestazione a favore, invece, della verifica obiettivi/risultati.

I Dirigenti, infatti sono chiamati a operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa<sup>8</sup>.

Si è visto bene, peraltro, che il lavoro agile rappresenta anche una grande sfida per la Dirigenza pubblica, perché esso richiede inevitabilmente nuove modalità di coordinamento del lavoro: se produce l'accentuazione del lavoro per obiettivi, aumenta la responsabilità di chi quegli obiettivi è chiamato a ridefinirli, monitorarli e valutarli. Come in ogni processo di innovazione non mancano e non mancheranno resistenze e conservatorismi: per le fatiche imposte dall'adeguamento delle competenze o per il timore di vedere messi a repentaglio ruoli (e magari privilegi) acquisiti. Il che vale per tutti, per il settore pubblico ma anche per il settore privato, come è emerso anche dall'ultima rilevazione Istat sulle strategie delle imprese durante la pandemia:

La sensazione è che al momento si tratti per lo più di una soluzione logistica che risponde alla necessità generata dalla pandemia, più che una vera e propria strategia di sviluppo organizzativo (...) passare da una conduzione d'impresa fordista o post fordista richiede certamente un investimento economico e tecnologico, ma soprattutto culturale e formativo verso manager e lavoratori.<sup>9</sup>

I primi, importanti passi, per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione sono affidati alla imminente fase di progettazione e di implementazione del Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che, nelle intenzioni del Ministero, sarà lo strumento con cui ciascuna Amministrazione dovrà programmare il lavoro agile, le sue modalità di attuazione e di sviluppo.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, punto 2.2, *I soggetti coinvolti*.

<sup>9</sup> D. Marini, *Il salto di qualità culturale che serve allo Smart Working*, in: *Il Sole 24 Ore*, 9 gennaio 2021.

Pensato quale sezione specifica del Piano della Performance, in esso ciascuna Amministrazione dovrà indicare le proprie scelte organizzative per promuovere la nuova modalità della quale potrà avvalersi almeno il 60% dei dipendenti impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile e comunque il 30% in caso di mancata adozione del Piano. La sfida è sui tempi brevi, anche per capitalizzare le esperienze maturate in questo anno di pandemia: dovrà infatti essere redatto da ciascuna Amministrazione entro il 31 marzo prossimo, incrociando quindi lo slittamento sopracitato al 30 aprile della vigenza della attuale disciplina semplificata del lavoro agile.