

Misurare il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche: profili, problemi e prospettive

Sauro Angeletti* **

Abstract

L'introduzione del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, previsto dalla legge n. 124 del 2015, ha richiesto una serie di investimenti tecnologici e organizzativi; tra questi ultimi, l'affinamento del sistema di misurazione e valutazione della performance è stato individuato da subito come un vero e proprio fattore abilitante. Dal punto di vista operativo, però, il tema della misurazione è stato sostanzialmente derubricato come una "questione tra dirigente e dipendente" e riferito alla prestazione di quest'ultimo; in realtà, il lavoro agile modifica anche le modalità di erogazione della prestazione dei dirigenti, chiamati a promuoverlo e gestirlo. Inoltre, le performance di dirigenti e dipendenti coinvolti dall'attuazione del lavoro agile vanno congiuntamente valutate in termini di impatto sui risultati complessivi dell'amministrazione. L'articolo propone una riflessione di carattere preliminare su problemi e prospettive della misurazione del lavoro agile quale fattore abilitante di nuovi sistemi di performance management delle amministrazioni. Un tema, questo, quanto mai attuale, in una fase in cui, per fronteggiare l'emergenza sanitaria connessa al Covid-19, il lavoro agile esce dai tentennamenti e dalle timidezze della sperimentazione per diventare la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa da parte dei dipendenti pubblici.

Keywords: lavoro agile, misurazione, valutazione, performance management.

* Presidenza del Consiglio dei ministri

** Le opinioni espresse sono dell'autore e non impegnano in alcun modo l'amministrazione di appartenenza.

Introduzione

Il lavoro agile (o smart working)¹ è stato introdotto nelle amministrazioni dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, che ha disposto l'obbligo di adottare, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10% dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

L'art. 18 della legge n. 81 del 22 maggio 2017² (le cui disposizioni si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni) ha definito il lavoro agile quale 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. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Per effetto di questa previsione normativa, il lavoro agile comincia ad avere nelle amministrazioni pubbliche, sia pure con risultati ancora al di sotto delle aspettative, una significativa diffusione: in crescita il numero delle amministrazioni, centrali e locali, che lo hanno introdotto, sia pure in fase sperimentale, e il numero dei dipendenti che vi si cimentano (Politecnico di Milano, Osservatorio smart working, 2019);³ in aumento la consapevolezza (diffusa) sui suoi benefici (dei quali si parla non senza una qualche retorica) sia per le persone che per le amministrazioni.

1. "Lavoro agile" e "smart working" sono generalmente utilizzati come sinonimi; tuttavia, il primo fa riferimento alla legge italiana, che ne dà una definizione legata allo svolgimento della prestazione lavorativa in orari diversi e luoghi diversi da quello aziendale; il secondo è un inglesismo che ha il significato culturale più ampio quello di "nuovi metodi di lavorare" (Visentini & Cazzarolli, 2019, p. 19).
2. *"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"*.
3. Secondo i dati dell'Osservatorio smart working della School of management del Politecnico di Milano, il lavoro agile ha fatto registrare, nel 2019, una crescita significativa: in un anno sono raddoppiati i progetti strutturati di smart working (passando dall'8% al 16%); il 7% delle amministrazioni ha attivato iniziative informali (erano l'1% nel 2018), il 6% prevede di avviarli nei prossimi dodici mesi; il 42% delle amministrazioni di grandi dimensioni ha già introdotto iniziative strutturate. Nonostante questi dati incoraggianti, il ritardo resta evidente: 4 amministrazioni su 10 non hanno progetti di lavoro agile e sono incerte (31%) o addirittura disinteressate (7%) rispetto alla sua introduzione. Quanto ai dipendenti coinvolti, la diffusione continua ad essere limitata, posto che il lavoro agile coinvolge mediamente il

Si tratta, tuttavia, di una diffusione che, per dimensioni e risultati fin qui colti, non è minimamente paragonabile a quella che si registra nel settore privato, dove peraltro lo smart working è stato introdotto da più tempo e opera, in molte aziende, pienamente a regime.

Il ritardo attuativo delle amministrazioni pubbliche può essere spiegato, almeno in parte, in relazione alle specifiche condizioni normative, organizzative e culturali. Innanzi tutto, rilevante è il fatto che, per l'introduzione del lavoro agile, pure obbligatoria, il legislatore non ha previsto né incentivi (nonostante l'organizzazione e la gestione del lavoro da remoto richieda indubbiamente significativi investimenti tecnologici, organizzativi e nello sviluppo delle competenze delle persone), né sanzioni per la mancata implementazione. O meglio: a giudicare dai risultati, l'aver previsto che l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi in materia di lavoro agile costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale (art. 14 della legge n. 124/2015), non è stato sufficiente neppure per promuovere, nelle amministrazioni, anche le sole attività finalizzate ad assicurare una mera *compliance* alle disposizioni normative.

In secondo luogo, occorre considerare che il lavoro agile si innesta su modalità di organizzazione del lavoro gerarchico-burocratiche e su una cultura da sempre orientata alla valorizzazione della presenza in ufficio dei dipendenti.

Ancora e più in generale, l'introduzione di modalità di lavoro fuori dall'ufficio (e quindi "in deroga" alle forme di controllo tradizionali) sconta un giudizio non positivo, abbastanza diffuso non solo presso l'opinione pubblica, in merito alla produttività del lavoro pubblico. Un giudizio, che è rinvenibile anche nella discontinuità dell'indirizzo politico: contestualmente alla promozione del lavoro agile, si prevedono sistemi di rilevazione biometrica delle presenze col fine dichiarato di recuperare l'efficienza nelle amministrazioni.⁴ Sia chiaro: il contrasto dell'assenteismo e, in particolare, della falsa attestazione della presenza è una battaglia che va combattuta, anche (soprattutto) a tutela dell'immagine dei dipendenti pubblici; ma alcune forme e alcuni contenuti comunicativi, soprattutto nella parte in cui enfatizzano l'inefficienza e la scarsa produttività del lavoro pubblico, veicolano un messaggio di sfiducia che induce a ritenere il lavoro agile scarsamente applicabile, se non, addirittura, difficilmente immaginabile.

12% della popolazione dell'amministrazione, percentuale radicalmente diversa da quella delle imprese private e vicina al 10% fissato come limite inferiore all'adozione per le amministrazioni. Questi dati sembrano testimoniare come molte amministrazioni abbiano seguito un approccio di mero adempimento normativo.

4. Legge 19 giugno 2019, n. 56, recante "*Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo*". La legge ha previsto, all'art. 2, che le amministrazioni pubbliche, ai fini della verifica dell'osservanza dell'orario di lavoro, introducano sistemi di verifica biometrica dell'identità e di videosorveglianza degli accessi.

Infine, ma l'elenco non ha alcuna pretesa di esaustività, l'introduzione del lavoro agile sconta, in più di un'amministrazione, il (basso) grado di digitalizzazione dei servizi e, in particolare, di accessibilità dei sistemi informativi di *back office*, quelli a supporto dell'attività dei dipendenti, cui si sommano le competenze digitali, spesso inadeguate, di questi ultimi.

Le tecnologie informatiche rappresentano un vero fattore abilitante per la diffusione del lavoro agile, dal momento che consentono di superare il concetto della "timbratura del cartellino", della "presenza fisica" in ufficio e quindi della prestazione lavorativa svolta in una sede e in un orario di lavoro definiti. Un ruolo, quello delle tecnologie, che è tuttavia mediato dalle competenze e dalle capacità digitali dei singoli: numerose evidenze empiriche dimostrano che non è possibile trasferire la nuova modalità di lavorare fuori dall'ufficio secondo la filosofia del lavoro agile se, contestualmente, non si affronta il problema dell'aggiornamento, del consolidamento e dello sviluppo delle competenze digitali dei singoli. (Labriola, 2016)

Molte possibilità di successo del lavoro agile dipendono, tuttavia, da fattori abilitanti di tipo organizzativo; tra questi, innanzi tutto, una cultura manageriale e modelli organizzativi fondati sulla programmazione degli obiettivi e sulla misurazione dei risultati piuttosto che sul numero di ore lavorate, il riconoscimento alle persone di una maggiore autonomia quale presupposto per la creazione di una effettiva responsabilità di risultato.

Se queste considerazioni sono valide in generale, il ruolo delle leve tecnologiche e organizzative risulta dirimente nella situazione di emergenza sanitaria connessa al Covid-19, allorché, al fine di contemperare l'interesse alla salute pubblica con quello alla continuità dell'azione amministrativa, è stato previsto per le pubbliche amministrazioni il ricorso al lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa.⁵ Si tratta di una misura di carattere eccezionale, che determina il superamento del regime sperimentale del lavoro e richiede, da un lato, la definizione dei contenuti del lavoro agile secondo modalità semplificate e, dall'altro, il ripensamento delle attività che possono essere oggetto di lavoro agile, con l'obiettivo prioritario di includere anche attività originariamente escluse.⁶

5. Decreto legge marzo 2020, n. 18 recante "*Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*". L'art. 87 del decreto ha previsto, tra le altre cose, che, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19, il lavoro agile costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

6. Ministro per la pubblica amministrazione, Direttiva n. 2/2019, Indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 nelle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Prima di questa situazione di emergenza, ai fini dell'introduzione del lavoro agile, le amministrazioni avevano concentrato i loro principali sforzi sulla creazione di presupposti organizzativi di carattere generale:

- la definizione del modello organizzativo, ovvero di una specifica *policy* e dei relativi strumenti attuativi del lavoro agile: individuazione, a valle di un'*assessment* iniziale, delle attività e dei compiti che possono essere svolti in smart working; definizione dei bandi per la raccolta delle candidature dei dipendenti e dei criteri per la valutazione delle manifestazioni di interesse; progettazione degli strumenti gestionali per lo svolgimento del lavoro agile (accordo individuale sottoscritto tra dirigente e dipendente; progetto di lavoro agile; report di monitoraggio);
- la realizzazione di interventi di comunicazione, promozione e formazione del personale, obbligatoria per i profili della tutela della privacy e della sicurezza del lavoratore al di fuori della sede dell'amministrazione.

Tra gli strumenti organizzativi finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro agile, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo centrale in quanto, da un lato, ne garantisce la corretta attuazione, dall'altro, concorre all'evoluzione delle pratiche e della cultura organizzativa e, in particolare dei sistemi di *performance management*.

La misurazione del lavoro agile dà concretezza a quello che, altrimenti, rischia di essere un auspicio frutto di una visione ottimistica (e per alcuni versi autoconsolatoria): l'idea che il lavoro svolto al di fuori dell'ufficio sia capace, grazie alla sua stessa attuazione, di innovare i comportamenti delle persone, gli stili direzionali e, quindi, la produttività delle amministrazioni a livello individuale e organizzativo. Inoltre, è fondamentale per una comunicazione positiva nei confronti dei tanti detrattori, interni ed esterni all'amministrazione, che, in buona o in mala fede, intendono il lavoro agile non come un modo per "lavorare meglio e di più", quanto piuttosto come un'opportunità dei dipendenti "per approfittarsene".

Eppure, nella fase di sperimentazione e di avvio del lavoro agile, le amministrazioni hanno sostanzialmente circoscritto il tema della sua misurazione al livello micro-operativo, quello della definizione degli strumenti da utilizzare per la programmazione, il monitoraggio e il controllo delle prestazioni rese dal dipendente. Insomma, è stato "derubricato", in qualche modo, come una questione che riguarda e si esaurisce nel rapporto tra il dirigente che autorizza il lavoro agile e il dipendente che lo attua.

Tale approccio risulta però "di corto respiro", per una serie di motivazioni. Innanzi tutto perché mentre la misurazione e la valutazione si focalizzano sul lavoro del dipendente, si dimentica (o si fa finta di non vedere) che il lavoro agile modifica significativamente anche la prestazione del dirigente che lo autorizza; a quest'ultimo, infatti, sono richieste nuove e/o

ulteriori competenze e capacità di direzione, programmazione e controllo basate non sulla verifica della presenza e della esecuzione puntuale di compiti specifici assegnati di volta in volta, ma sulla fiducia e la responsabilizzazione sui risultati. Competenze e capacità innovative, quelle del dirigente, che devono essere quindi oggetto di specifica valutazione. (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017)

Inoltre, perché l'introduzione del lavoro agile chiama necessariamente in causa la revisione dell'intero sistema di misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni, che deve evolvere per poter cogliere presupposti, effetti e impatti del lavoro agile sui singoli e sull'intera amministrazione.

La misurazione del lavoro agile costituisce quindi lo "snodo critico" su cui si giocano non solo le sorti dello strumento, ma più in generale quelle dei nuovi modelli organizzativi e di management che attraverso il lavoro fuori dall'ufficio si intendono introdurre nelle amministrazioni pubbliche.

Il presente scritto, muovendo dall'analisi dei principali tratti comuni alle modalità applicative del lavoro agile sperimentato in alcune amministrazioni centrali prima dell'emergenza sanitaria Covid-19, affronta il tema della sua misurazione con specifico riferimento alle dimensioni organizzative e operative. La prospettiva di analisi proposta, oltre a fornire un'importante chiave di lettura della qualità del lavoro agile, per come fin qui adottato, e dello "stato di salute" dei sistemi di *performance management* delle amministrazioni pubbliche, prefigura alcuni profili evolutivi per i sistemi di misurazione e valutazione delle *performance* individuali e organizzative. L'intento è quello di contribuire ad un dibattito che, una volta superata l'emergenza Covid-19, sarà urgente e indifferibile, stante il carattere ordinario del lavoro agile.

1. Il "ciclo di gestione" del lavoro agile

Il tema della misurazione e della valutazione del lavoro agile rileva in tutte le fasi del suo ciclo di gestione: la manifestazione di interesse da parte dei dipendenti; l'accesso al lavoro agile che, nella fase di sperimentazione, le amministrazioni hanno contingentato attorno al limite inferiore previsto dalle norme (almeno il 10% dei dipendenti), anche al fine di valutarne l'impatto; l'esecuzione della prestazione lavorativa nelle giornate di lavoro agile; il monitoraggio, il controllo e la verifica dei risultati conseguiti.

Di seguito si sintetizzano i principali contenuti dei modelli organizzativi adottati dalle amministrazioni; si tratta, evidentemente, di una esemplificazione, posto che ciascuna amministrazione può (deve) individuare autonomamente, nell'ambito della cornice normativa delineata per il lavoro agile, il modello più rispondente alle sue caratteristiche e agli specifici obiettivi che intende perseguire attraverso la sperimentazione.

L'introduzione del lavoro agile si basa su un duplice presupposto: da un lato, il dipendente deve avere la possibilità di saper organizzare l'esecuzione della propria prestazione lavorativa autonomamente, in coerenza con le esigenze organizzative e funzionali della struttura alla quale è assegnato; dall'altro, le attività che il dipendente svolge da remoto devono poter essere monitorate e i risultati valutati in relazione agli obiettivi programmati. (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017)

Muovendo da queste premesse, sebbene la normativa di riferimento preveda che nessun dipendente sia aprioristicamente escluso (purché ovviamente l'esecuzione delle attività assegnate non sia vincolata alla presenza in ufficio), il lavoro agile si rivolge, prima di tutto, a quanti, nelle amministrazioni, svolgono le proprie attività con (un alto grado di) autonomia.

È, quella dell'autonomia, una caratteristica fortemente ambita, che richiede tuttavia competenze (e meta-competenze) non comuni, che il dipendente deve aver già acquisito e sviluppato nella sua esperienza lavorativa o che dovrà comunque acquisire attraverso una formazione specifica prima di potersi cimentare con successo nel lavoro agile. (Orfei, 2016)

Una caratteristica, però, che sconta, nel caso delle amministrazioni pubbliche, l'elevato grado di procedimentalizzazione e di standardizzazione delle attività e il modello gerarchico-burocratico di direzione e organizzazione del lavoro. Così, mutuando una classificazione dei lavoratori della conoscenza basata sulla distinzione dei processi *knowledge intensive* in relazione al livello di complessità del lavoro (in termini di grado di interpretazione e di capacità di giudizio) e al grado di collaborazione richiesto (Davenport, 2006), molti dei dipendenti delle amministrazioni sono "lavoratori della transazione", soggetti che si occupano prevalentemente in modo individuale di attività altamente routinarie, normate da regole e procedure formali, spesso prive, quindi, di margini per l'interpretazione e la formulazione di giudizi.

Accanto a questi "lavoratori della transazione", è tuttavia estremamente elevato e aumenta progressivamente il numero dei "lavoratori della conoscenza" (*knowledge workers*), ovvero di professionisti che, nelle amministrazioni, svolgono un lavoro di natura intellettuale fatto in gran parte di attività di studio e di ricerca e comunque con contenuti prevalentemente cognitivi relativi all'attuazione di disposizioni normative, di norme di settore dall'elevato contenuto tecnico, oppure che si trovano a fronteggiare situazioni di crisi e di emergenza, etc. Tutte attività, queste, che richiedono, ad esempio, il rafforzamento della capacità predittiva dei processi decisionali, la prefigurazione di scenari "what-if", la valutazione delle alternative e l'analisi tra diverse opzioni, la previsione degli effetti, etc.

Anche i c.d. "lavoratori della transazione" sono quotidianamente impiegati nel trattamento di dati e informazioni; essi, tuttavia, a differenza dei primi, non possono essere

considerati propriamente *knowledge workers* dal momento che sono spesso addetti a processi di bassa qualità (nella prospettiva dell'economia della conoscenza, non necessariamente nel senso del contributo arrecato alla produzione di valore) caratterizzati dal prevalente impiego di conoscenza codificata, incorporata in supporti quali procedure, sistemi informativi, etc. (Matteri, 2012)

Una volta emanato, da parte dell'amministrazione, il bando per ammettere il personale al lavoro agile, il dipendente interessato e che si occupa di attività non escluse dall'amministrazione dal lavoro agile⁷, redige, d'intesa con il proprio superiore gerarchico, il "progetto individuale di lavoro agile", il documento che definisce i contenuti delle attività da svolgere da remoto, il numero di giornate di lavoro agile nel mese (e in alcuni casi anche la/le giornata/e della settimana prescelta/e), le fasce di contattabilità nella giornata, i risultati attesi in relazione a *target* prestazionali quantitativi e qualitativi predefiniti, gli indicatori da utilizzare per la verifica del loro raggiungimento, le modalità di rendicontazione e di monitoraggio dei risultati.

Il progetto di lavoro agile costituisce, quindi, nell'esperienza applicativa delle amministrazioni, un documento di microprogrammazione, i cui contenuti e il cui livello di dettaglio possono variare in funzione delle attività svolte dal dipendente, ma anche dal rapporto di fiducia tra dirigente-dipendente, determinato dalle caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente stesso, dal grado di affidabilità, etc. come determinato dalle pregresse esperienze lavorative e dai giudizi espressi attraverso le valutazioni del passato. Ciò significa che ogni progetto di lavoro agile è potenzialmente diverso dagli altri e che la varietà dei progetti autorizzati dal dirigente non è un indicatore dell'esercizio di un potere discrezionale, come alcuni temono, quanto piuttosto della qualità della progettazione del lavoro agile.

La forma data dalle amministrazioni ai progetti di lavoro agile risente ovviamente dei sistemi di *performance management* e, in particolare, di quelli di pianificazione, programmazione e controllo e della loro effettiva implementazione e operatività. Laddove, ad esempio, questi ultimi non sono "a regime", il progetto di lavoro agile redatto nella forma in cui lo abbiamo descritto costituisce uno strumento indispensabile di supporto al coordinamento, alla definizione condivisa e alla comunicazione degli obiettivi e delle attività da svolgere nelle giornate di lavoro agile (Visentini & Cazzaroli, 2019, p. 70); per questo, molte amministrazioni hanno visto nelle dettagliate schede di progetto uno strumento apripista per l'evoluzione della cultura della programmazione e del controllo e, più in generale, un'occasione per un "upgrade organizzativo" (Visentini & Cazzaroli, 2019, p. 71). Ciò non toglie che questi stru-

7. Le amministrazioni definiscono, sulla base dei dati desumibili dagli strumenti di programmazione e controllo, oppure a valle di ricognizioni ad hoc, le attività escluse dal lavoro agile per motivazioni tecnico-organizzative. Le scelte operate in questa sede giocano un ruolo fondamentale nel determinare la "domanda potenziale" di lavoro agile.

menti non possano essere percepiti e vissuti come un “carico burocratico” che discrimina i lavoratori da remoto, una barriera all’ingresso, l’indicatore di una sfiducia sulla corretta interpretazione del lavoro agile (“i dipendenti se ne approfittano”), etc.

Il progetto di lavoro agile, allegato all’accordo individuale sottoscritto dal dipendente e dal suo superiore gerarchico, è da quest’ultimo approvato previa valutazione dei contenuti (ad esempio, in termini di coerenza con i compiti assegnati, con le attività normalmente svolte, etc. e di “consistenza” rispetto alle giornate di lavoro agile), delle modalità attuative proposte (“concretezza” del progetto e “realizzabilità” secondo le modalità previste e nel numero delle giornate indicato) e della “sostenibilità” organizzativa (compatibilità con le esigenze organizzative e operative della struttura). A tal proposito, si tenga tuttavia conto del fatto che il progetto di lavoro agile costituisce, nella maggior parte dei modelli adottati dalle amministrazioni, un prodotto congiunto elaborato da dirigente e dipendente, anche a valle di un processo negoziale; la proposta, tuttavia, spetta al dipendente (in ossequio al principio della volontarietà dell’adesione al lavoro agile) e deve essere formulata attraverso la predisposizione di un’idea progettuale.

Dell’avvenuta o della mancata approvazione del progetto (e, in questo caso, delle relative motivazioni), il dirigente dà comunicazione al dipendente, a garanzia della trasparenza del processo e della qualità del rapporto professionale tra dirigente e dipendente.

Generalmente, le amministrazioni hanno previsto un iter ascendente di approvazione dei progetti di lavoro agile che prevede la reiterazione, ad ogni livello gerarchico, delle valutazioni di compatibilità e di sostenibilità organizzativa; può pertanto accadere, almeno in teoria, che un progetto sottoscritto dal dipendente e dal proprio dirigente non sia approvato dal superiore gerarchico di entrambi, alla luce di più generali valutazioni di carattere organizzativo. Il lavoro agile è, infatti, “una piattaforma organizzativa di definizione di un *matching* proficuo tra esigenze di flessibilità delle persone e esigenze di flessibilità dell’amministrazione”. (Visentini & Cazzaroli, 2019)

La previsione di più *step* valutativi, tuttavia, può essere percepita come una “burocrazia del lavoro agile” che può produrre effetti deresponsabilizzanti per il dirigente che sottoscrive l’accordo individuale, visto che è lui, in definitiva, il primo e unico responsabile della performance individuale del dipendente e di quella organizzativa della sua struttura diretta, rispetto alla quale è infatti valutato.

Nel caso in cui il numero delle candidature pervenute all’amministrazione sia superiore al contingente massimo previsto nei singoli bandi,⁸ l’amministrazione elabora una gradua-

8. In fase di sperimentazione, le amministrazioni si sono generalmente attestate sul limite normativo minimo, prevedendo l’accesso al lavoro agile di circa il 10% dei dipendenti; successivamente, tenuto anche conto delle risultanze positive della sperimentazione, la platea dei destinatari è stata prudentemente ampliata.

toria sulla base di criteri di priorità predefiniti in sede di bando, che normalmente riguardano fattispecie quali: le particolari condizioni di salute del dipendente, anche transitorie (compreso lo stato di gravidanza), debitamente certificate da strutture pubbliche, che rendono difficoltoso o disagiavo raggiungere la sede di lavoro; la necessità di accudire figli minori; le esigenze di assistenza nei confronti di familiari o conviventi affetti da patologie che ne compromettono l'autonomia, debitamente certificate da strutture pubbliche, per i quali non si fruisce di agevolazioni in termini di permessi giornalieri e/orari retribuiti; la distanza chilometrica tra il luogo in cui vive abitualmente il dipendente (da intendersi il domicilio dichiarato all'amministrazione per le visite fiscali) e la sede di lavoro.

Si tratta di criteri tutt'altro che ininfluenti dal punto di vista dell'attuazione del lavoro agile, perché, da un lato, ne informano la "domanda potenziale", dall'altro, ne condizionano la percezione delle finalità all'interno dell'amministrazione. Ad esempio, nel caso in cui l'introduzione del lavoro agile sia prevalentemente orientata a migliorare la conciliazione vita-lavoro del dipendente, questo "posizionamento di significato" potrebbe incidere sulle altre finalità del lavoro agile stesso. La percezione del lavoro agile come uno strumento di *welfare* prima che di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, la sua interpretazione come una risposta alle difficoltà personali e organizzative di alcuni dipendenti potrebbe infatti far passare in secondo piano l'obiettivo del miglioramento della performance individuale e organizzativa. (Visentini & Cazzaroli, 2019)

Approvata la graduatoria, si passa alla fase esecutiva, quella dell'attuazione del lavoro agile e della erogazione della prestazione da remoto. Di norma, i bandi delle amministrazioni prevedono che i progetti di lavoro agile abbiano una durata infrannuale e si articolino in un numero di giornate pari ad un massimo di cinque-sei al mese.

Durante il periodo di svolgimento del progetto di lavoro agile, il superiore gerarchico e il dipendente possono, con adeguato preavviso e fornendo specifica motivazione, interrompere il progetto prima della sua scadenza naturale.

Il dirigente monitora l'andamento dei progetti di lavoro agile che ha approvato, secondo le scadenze e le modalità concordate in sede di redazione degli stessi; il dipendente è tenuto a produrre feed-back e report sullo stato di avanzamento delle attività in relazione agli obiettivi assegnati e ai target predefiniti con una periodicità quotidiana, settimanale, mensile, etc. in relazione ai contenuti delle attività svolte e tenuto conto delle modalità e dei supporti utilizzati per lo svolgimento delle attività stesse. Per tutte le attività proceduralizzate e codificate nei sistemi informativi, ad esempio, il monitoraggio e la verifica dello stato di avanzamento delle attività è intrinseca alla loro esecuzione.

Nella fase di attuazione sperimentale del lavoro agile, alcune amministrazioni hanno previsto anche una relazione finale del dirigente sui risultati dei progetti di lavoro agile autorizzati; tale attività di rendicontazione, che non risponde generalmente a logiche

valutative e di controllo del dirigente, costituisce una importante base informativa per il *tuning* degli strumenti organizzativi e operativi e, più in generale per valutare l'impatto dell'introduzione del lavoro agile.

2. I profili di misurazione del lavoro agile

La diffusione dei progetti di lavoro agile nelle aziende private e nelle amministrazioni pubbliche ha determinato, nel corso degli ultimi anni, una intensa attività di ricerca sul tema della misurazione, spesso basata su evidenze empiriche rilevate però quasi esclusivamente attraverso indagini rivolte ai diversi attori coinvolti. (Solari & Lupi, 2018)

Il profilo generalmente più indagato è quello del “punto di vista” dei dipendenti, prima e dopo la sperimentazione del lavoro agile, in modo da rilevarne le aspettative e le valutazioni personali in ordine ai punti di forza e alle criticità dell'esperienza vissuta. Meno indagate le aspettative, le opinioni e le valutazioni di coloro che autorizzano il lavoro agile e quelle dei colleghi dei lavoratori di remoto (*peer*). A riguardo, non si può non rilevare che mentre i giudizi dei lavoratori che prestano la propria attività fuori dall'ufficio sono ampiamente positivi e fanno registrare un'elevata soddisfazione per l'esperienza di lavoro agile, le valutazioni dei colleghi sono quasi sempre molto più tiepide. In particolare, la maggiore esposizione alle logiche del lavoro tradizionale dei colleghi che “rimangono in ufficio” e la loro esclusione da campagne di comunicazione e interventi formativi ad hoc si traducono in alcuni casi nella percezione di non equità: i dipendenti che non scelgono il lavoro agile tendono a sentirsi esclusi dal potenziamento della dotazione tecnologica (che riguarda chi lavora da remoto) e gravati dalla gestione delle emergenze o, più semplicemente, delle attività non programmabili, che tendono a ricadere in larga parte su di loro. (Visentini & Cazzarolli, 2019)

La base di conoscenza prodotta a basso costo dalle amministrazioni attraverso queste *survey*, facilmente gestibili *on line*, è fondamentale, purché ci si ricordi che deve essere “maneggiata con cura”: le informazioni raccolte, infatti, non solo sono soggettività, ma spesso hanno a che fare con “percezioni”, e quindi possono risentire di numerosi effetti distorsivi. (Duffy, 2019)

Anche per questo motivo, è oramai condivisa l'esigenza di approfondire ed estendere le attività di ricerca sul tema della misurazione del lavoro agile integrando i dati percettivi con dati quantitativi e spostando l'analisi dal “grado di soddisfazione” dei singoli alla verifica dell'impatto del lavoro da remoto sui temi della produttività individuale e organizzativa (Solari & Lupi) e, più in generale, sui processi di cambiamento culturale e organizzativo.

La misurazione del lavoro agile costituisce, di per sé, un progetto di ricerca che ha per oggetto la valutazione di un fenomeno organizzativo che sconta l'interferenza della dimensione del comportamento volontario dei singoli e di molte altre variabili, interne ed esterne all'organizzazione. Un progetto che deve essere declinato in modi diversi, perché i profili di analisi e le dimensioni valutative del lavoro agile sono molteplici e differenti: performance individuale dei soggetti direttamente coinvolti; soddisfazione, cambiamento del modo di lavorare, riflessi sull'evoluzione delle competenze; riflessi sulla produttività complessiva dell'organizzazione e sulla sua cultura; impatto sulle politiche di gestione delle risorse.

Di seguito si sviluppano alcune considerazioni di carattere preliminare sulla misurazione del lavoro agile nella prospettiva della performance individuale.

2.1. La misurazione della performance del dipendente

La misurazione della *performance* individuale del dipendente è rilevante in tutte le diverse fasi del lavoro agile, dalla manifestazione di interesse alla verifica in itinere delle attività svolte da remoto, alla valutazione finale dei risultati.

Nella fase della manifestazione di interesse, i profili valutativi che vengono in evidenza riguardano, innanzi tutto, la verifica del possesso, da parte del dipendente, dei presupposti per l'accesso al lavoro agile in termini di autonomia e capacità organizzativa, affidabilità, propensione all'assunzione di responsabilità, etc. (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017). La base informativa di partenza per queste valutazioni si può desumere, in prima battuta, dalle evidenze del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale in uso presso la singola amministrazione. Tali sistemi, infatti, prevedono, generalmente, la valutazione di capacità, competenze e comportamenti organizzativi quali: capacità propositive (fungibilità e flessibilità in ragione del profilo professionale); disponibilità; rispetto dei tempi e delle scadenze; corretta interpretazione degli ambiti di autonomia; capacità di rapportarsi con i colleghi; capacità di ascolto; capacità di gestione degli applicativi e delle procedure utilizzate; etc.

La possibilità di basare la valutazione della manifestazione di interesse del dipendente rispetto al lavoro agile sulla sua pregressa "storia di valutato", sottrae la decisione del dirigente dalla percezione dell'esercizio di un potere discrezionale. Una percezione che è tanto più forte quanto meno chiare e condivise sono le finalità e gli obiettivi del lavoro agile: si pensi al caso in cui questo sia erroneamente inteso come uno strumento utilizzato surrettiziamente per premiare, per compensare la presenza in ufficio richiesta per molte ore per assicurare turni di presenza, etc.

Un secondo "banco di prova" per la verifica delle attitudini e delle capacità del dipendente che si cimenta con il lavoro agile è quello della valutazione, da parte del dirigente, del progetto presentato, in relazione, ad esempio, alla capacità del dipendente di formu-

lare una proposta formalmente e tecnicamente corretta, “autoconsistente” e adeguata rispetto ai propri compiti, alle esigenze produttive e organizzative dell’unità presso la quale opera, al numero delle giornate di lavoro agile previste dal progetto, etc.

Questo secondo profilo valutativo è tanto più rilevante quanto più i contenuti del progetto sono di carattere innovativo: sebbene di norma (e comprensibilmente) i progetti di lavoro agile proposti dai dipendenti abbiano per oggetto le attività quotidianamente svolte (correnti), i bandi di molte amministrazioni prevedono che il lavoro agile possa prevedere anche attività specifiche (ad esempio, di studio e ricerca, di approfondimento normativo, etc.) che, certamente connesse a quelle che il dipendente svolge normalmente, hanno una loro specifica fisionomia e possono essere misurate dal punto di vista dei risultati conseguiti.

Ma il tema della misurazione del lavoro agile rileva, soprattutto, in sede di verifica, monitoraggio, valutazione e controllo della sua esecuzione. Una verifica che, in linea di massima e in termini generali, può essere svolta analogamente a quella che ha per oggetto il lavoro in ufficio, ricorrendo ad esempio a (Lavoro agile per il futuro della PA, 2018):

- indicatori di processo, finalizzati a misurare le prestazioni delle attività continuative e routinarie con caratteristiche di standardizzazione e prevedibilità per le quali è possibile individuare un *output* in modo concreto e oggettivo (numero di documenti processati rispetto a quelli processabili, numero di documenti processati correttamente, numero di richieste gestite, tempo per rispondere a un bando di gara, tempo di realizzazione di report o analisi periodiche, numero di fatture gestite, numero di pagamenti liquidati, etc.);
- indicatori di avanzamento di attività e progetti, che consentono di misurare le prestazioni tipiche di attività progettuali, discontinue e non routinarie (qualità complessiva del lavoro svolto, rispetto delle scadenze per consegne e attività intermedie, tempo di esecuzione delle attività di progetto quali presentazioni, rapporti, etc.);
- indicatori di relazione e interazione, utilizzabili per misurare la qualità delle relazioni del dipendente che presta la propria attività da remoto con il proprio dirigente, con i colleghi della struttura, ma anche con i soggetti esterni (capacità di gestione delle urgenze, capacità di risposta a richieste ad hoc, efficacia del coordinamento e condivisione delle informazioni, proattività, capacità di proporre, anticipare, risolvere problematiche prima delle richieste, etc.).

Tuttavia, le specificità e il carattere di novità del lavoro agile rendono necessaria l’integrazione dei modelli di misurazione e valutazione della performance individuale con focus su specifici aspetti prestazionali e comportamentali connessi all’erogazione della prestazione da remoto. Ci si riferisce, in particolare, all’attenzione alla valutazione della dimensione comportamentale della prestazione, per evitare, ad esempio, che lo svolgi-

mento delle attività al di fuori dell'ufficio da parte del dipendente possa essere sbilanciata nel senso della conciliazione (*trade-off* tra esigenze personali e produttive); tale dimensione può essere indagata ricorrendo ad indicatori quali il rispetto della fascia di contattabilità, la continuità della comunicazione con l'ufficio, la disponibilità ad evadere velocemente richieste urgenti, etc.

Un secondo ambito specifico di valutazione del lavoratore da remoto riguarda l'utilizzo delle tecnologie informatiche per l'esecuzione della prestazione e per la comunicazione. Nella maggior parte delle pubbliche amministrazioni, il lavoro agile, almeno a questo stadio attuativo, si svolge di norma prevedendo l'accesso a sistemi informativi e banche dati dell'amministrazione, ma non può giovare di piattaforme dedicate con funzionalità integrate (piattaforme di lavoro collaborativo). Si tratta di una lacuna importante, perché la facilità e la tracciabilità delle attività, oltre ad essere un potente alleato della performance, offre vantaggi all'amministrazione e al dipendente, ad esempio in termini di riduzione del carico di lavoro connesso alla programmazione e al monitoraggio.

Ciò premesso, la misurazione del lavoro agile evidenzia, in aggiunta agli elementi di complessità "classici" della valutazione (corretta definizione degli obiettivi e dei risultati attesi, fissazione di target realizzativi oggettivi e scelta di indicatori quantitativi, qualitativi e comportamentali adeguati e pertinenti, etc.), alcuni profili del tutto peculiari. Si pensi, ad esempio, al caso in cui le attività che il dipendente deve svolgere nelle giornate di lavoro agile siano quelle ordinariamente assegnate (che poi è l'ipotesi di gran lunga prevalente) e che non si esauriscano in specifici "prodotti di giornata": in tutti questi casi, è oggettivamente difficile isolare ai fini valutativi la prestazione del lavoratore resa da remoto e, soprattutto, il suo contributo al risultato finale (che, data l'esiguità del numero di giornate di lavoro agile da svolgere nel mese, sarà prodotto prevalentemente in ufficio).

Al netto di queste specificità, la discontinuità che il lavoro agile fa segnare rispetto alle tradizionali forme di programmazione e di controllo burocratico e di supervisione diretta (intese come una sorta di assicurazione e di garanzia rispetto all'incertezza della performance individuale resa fuori dall'ufficio) fa sì che questo enfatizzi e catalizzi problemi che sono tuttavia comuni a tutte le prestazioni lavorative e proprie di tutti i sistemi di misurazione (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2019), compresi i possibili effetti discorsivi (Gray, D., Micheli, P. & Pavlov A., 2015). Oppure, che faccia da detonatore a problemi di carattere più generale, che dipendono dall'organizzazione delle attività, dallo "stile manageriale" dei dirigenti, dalla cultura organizzativa predominante e dalla effettiva operatività del sistema di controllo interno. Si pensi al dirigente che dice: "come si fa a controllare che il dipendente, nella giornata di lavoro agile, non rendiconti attività che ha già svolto in ufficio"? Una domanda di questo tipo tradisce il riflesso condizionato che la sola presenza in ufficio e la supervisione diretta (ove possibile ed effettivamente esercitata) costituiscano un adeguato deterrente a comportamenti scorretti.

Le considerazioni sopra sinteticamente espresse evidenziano come la misurazione del lavoro agile non dipenda da sole questioni meramente tecniche, ma anche dalle aspettative e percezioni di dipendenti e dirigenti, che ne fanno un tema “sensibile”. Anche per questo, la sua corretta progettazione e implementazione svolge un ruolo determinante per sfatare luoghi comuni e falsi miti, per raccogliere informazioni utili per consolidare il modello organizzativo del lavoro agile, per identificare approcci virtuosi e “casi di successo” da valorizzare in termini di comunicazione interna. Tutt’altro, quindi, che uno strumento meramente operativo.

2.2. La misurazione della performance del dirigente

L’enfasi riservata, da osservatori interni ed esterni alle amministrazioni, al tema della misurazione della performance che il dipendente realizza da remoto, rischia di far passare in secondo piano la rilevanza delle prestazioni, delle competenze e dei comportamenti richiesti al dirigente e, segnatamente, di quelli inerenti all’esercizio del suo ruolo di contraente dell’accordo individuale, di facilitatore dell’introduzione del lavoro agile nella struttura diretta e di promotore di un più generale cambiamento organizzativo e culturale.

Un ruolo complesso e articolato quello della dirigenza pubblica, rispetto al lavoro agile, chiamata ad una prestazione difficile da isolare, che dipende, tra le altre cose:

- da un lato, da più generali condizioni di contesto, riferite all’amministrazione nel suo complesso (ad esempio, in termini di attività svolte e cultura organizzativa prevalente), ma anche alle caratteristiche, alle esigenze e alla propensione dei dipendenti rispetto all’utilizzo del lavoro agile, determinate sia da motivazioni e scelte del tutto personali, sia dalle caratteristiche dell’organizzazione del lavoro pubblico (flessibilità dell’orario di lavoro) e, in particolare del lavoro agile (esecuzione della prestazione da remoto vincolata alla residenza o al domicilio; riconoscimento o meno del buono pasto o dello straordinario nella giornata di lavoro agile, etc.);
- dall’altro, dalle caratteristiche tecnico-organizzative specifiche della struttura diretta, determinate, ad esempio, dalle unità del personale in dotazione e grado, dalle specifiche competenze del personale e dal grado di copertura rispetto al fabbisogno, dall’allocazione del personale sulle attività che possono essere svolte in modalità “agile” e su quelle “escluse”, dalle particolari esigenze, anche sopravvenute, di gestione di attività critiche o di carichi di lavoro rilevanti, etc.

Ciò premesso, la valutazione del dirigente rispetto al lavoro agile rileva, come nel caso del dipendente che svolge la sua attività fuori dall’ufficio, in tutte le diverse fasi del ciclo di gestione dello smart working: promozione e introduzione del lavoro agile nella propria struttura (valutazione ex ante); gestione operativa dei dipendenti che prestano la loro

attività da remoto (valutazione in itinere); capitalizzazione dei risultati del lavoro agile stesso in un più generale processo di cambiamento organizzativo che investe il proprio stile direzionale, la gestione e l'organizzazione delle attività, le politiche di gestione delle risorse umane con specifico riferimento allo sviluppo professionale dei singoli (valutazione *ex post*).

Alcuni di questi profili valutativi sono (o dovrebbero essere) ordinariamente coperti dal sistema di valutazione della performance individuale del dirigente: si pensi, ad esempio, alle competenze manageriali e allo stile di direzione adottato, normalmente valutato con riferimento alla propensione alla delega piuttosto che alla predilezione della supervisione diretta, all'attenzione alla gestione delle risorse umane, con specifico riferimento allo sviluppo delle competenze, del benessere organizzativo, etc. Da questi e altri elementi si può desumere, infatti, un orientamento più o meno positivo e proattivo del dirigente rispetto al lavoro agile: la maggior parte delle indagini aventi per oggetto l'analisi dei fattori abilitanti e delle criticità nella introduzione del lavoro agile hanno evidenziato che l'approccio che il superiore gerarchico adotta rispetto ai propri collaboratori (stile di leadership) costituisce uno degli aspetti più rilevanti nel senso di agevolare o limitare questa nuova pratica. (Labriola, 2016)

Un'altra parte del fabbisogno conoscitivo utile per mettere a fuoco il ruolo e la performance del dirigente rispetto al lavoro agile può essere soddisfatta attingendo ad altre componenti del sistema di misurazione e valutazione dell'amministrazione, quali il controllo di gestione: si pensi, ad esempio, alla frequenza e alla diffusione del lavoro agile all'interno dell'unità organizzativa diretta, oppure ad indicatori quali il rapporto tra il numero di progetti di lavoro agile approvati dal dirigente rispetto al numero di quelli complessivamente presentati, etc. Queste informazioni, insieme ad altre, forniscono indicazioni sulla legittimazione di questa pratica organizzativa, la possibilità di un suo reale ed effettivo utilizzo, la compatibilità con le condizioni di contesto, etc.

Si tratta, tuttavia, di elementi informativi che vanno presi con il "beneficio di inventario": ad esempio, la circostanza che il dirigente non approvi tutti i progetti presentati dai suoi collaboratori può rivelare non la sua ostilità rispetto al lavoro agile, ma un atteggiamento rigoroso e maturo, indicativo del fatto che il dirigente "prende il lavoro agile sul serio" e punta a progetti "di contenuto e di qualità elevata". In ogni caso, l'indicatore non coglie eventuali comportamenti ostativi del dirigente quali la dissuasione del dipendente dal presentare un progetto, che la dicono ben più lunga sul suo effettivo e reale orientamento.

Una valutazione del dirigente rispetto al lavoro agile basata unicamente sulle informazioni già in possesso dell'amministrazione sottenderebbe, tuttavia, un approccio conservativo, di basso cabotaggio. Se il lavoro agile cambia (o dovrebbe cambiare) il lavoro del dirigente, anche il sistema di valutazione deve evolvere, dimostrandosi capace di cogliere e apprezzare le diverse e ulteriori capacità richieste al dirigente stesso:

- promuovere il lavoro agile, adottando adeguate iniziative di sensibilizzazione, comunicazione, organizzative e formative, anche ad integrazione di quelle poste in essere dall'amministrazione, ad esempio, nella forma della pubblicizzazione dei bandi, dell'incentivazione a partecipare a eventi formativi (seminari, corsi di formazione, *webinar*, riguardanti il lavoro agile, etc.), della valorizzazione dei risultati, individuali e organizzativi, dei progetti di lavoro agile realizzati, etc.;
- gestire i progetti di lavoro agile coerentemente con le più generali esigenze organizzative e produttive, anche sopravvenute, e valutare l'impatto sulle attività della propria struttura e su quelle dei dipendenti che lavorano in ufficio;
- gestire gruppi di lavoro misti, composti da persone che alternano presenza fisica e lavoro da remoto e persone che svolgono la loro attività esclusivamente in ufficio. Il lavoro agile altera l'omogeneità della struttura diretta quanto alle modalità di esecuzione delle prestazioni, richiedendo stili di direzione e di coordinamento duali ma integrati (procedure, routine e supervisione diretta grazie alla presenza fisica, da un lato, presenza virtuale e digitalizzazione, dall'altro);
- valutare le prestazioni rese e i risultati conseguiti dai lavoratori che erogano la propria prestazione da remoto con le caratteristiche e secondo le modalità di cui si è detto nel paragrafo precedente, tenendo conto di aver ingaggiato i propri collaboratori, con la definizione del progetto di lavoro agile, rispetto ad obiettivi e risultati e non adempimenti e procedure;
- progettare, attivare e sviluppare fattori abilitanti quali condizioni tecniche, organizzative e operative che consentano di estendere progressivamente il lavoro agile ad una platea sempre più ampia di dipendenti. Ci si riferisce, in particolare, alla creazione di condizioni per il superamento del carattere di specializzazione di alcuni ruoli professionali (che tiene le persone ancorate al lavoro in ufficio) attraverso il trasferimento di conoscenze tra dipendenti, la creazione di *team* multifunzionali, la promozione di interventi di formazione e di riqualificazione professionale mirati, la reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi, e così via. Sullo sviluppo di queste capacità manageriali si gioca tutto il futuro del lavoro agile e, in particolare, la sua possibilità di affermarsi quale strumento che non discrimina perché non preclude l'accesso ad una quota più o meno ampia dei dipendenti.

La parte più rilevante del lavoro del dirigente riguarda tuttavia la conduzione e l'attuazione del lavoro agile e, soprattutto, la gestione delle sue "complicazioni". La gestione dei lavoratori da remoto, infatti:

- comporta il superamento della routine della programmazione e del controllo basate sulla definizione di singoli, specifici compiti;

- richiede al dirigente uno sforzo aggiuntivo nella determinazione di obiettivi, indicatori e target per la valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente, uno sforzo che normalmente il dirigente non compie per ciascun singolo dipendente e con riferimento ad ogni quotidiana attività assegnata;
- presuppone dinamiche negoziali dipendente-dirigente che si esplicano sia nella fase della definizione del progetto di lavoro agile, sia durante l'attuazione del lavoro agile, sia a conclusione del progetto di lavoro agile ai fini della sua valutazione. Si tratta, quindi, di dinamiche che il dirigente deve gestire con una frequenza ben maggiore rispetto a quella annuale connessa alla valutazione ordinaria, sempre che il sistema di valutazione individuale sia (correttamente) attuato;
- pone esigenze e problemi di coordinamento tra gli strumenti di valutazione e controllo "ordinari", che si applicano quando il dipendente presta la propria attività in ufficio, e quelli "specifici" utilizzati per le attività svolte da remoto, almeno fintanto che questi non trovano integrazione in un rinnovato sistema di misurazione e valutazione della performance individuale;
- impone una (più attenta) valutazione delle implicazioni, delle correlazioni e delle intersezioni tra la performance individuale del dipendente in lavoro agile, le prestazioni dei colleghi in ufficio e la più generale performance organizzativa. La misurazione e la valutazione delle prestazioni dei singoli, infatti, deve essere collegata, da un lato, al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo, dall'altro, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi; ciò implica che la valutazione della performance individuale possa fare riferimento, oltre che a comportamenti e competenze agite, a obiettivi di gruppo (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2019).

Le competenze manageriali sopra descritte e la propensione alla loro attuazione sostanziano la capacità (e le possibilità) del dirigente di essere o di diventare "manager da remoto"; una capacità, questa, rispetto alla quale le competenze digitali rivestono un ruolo fondamentale (OECD, 2018). In particolare, la gestione del lavoro agile richiede al dirigente il possesso, lo sviluppo e l'esercizio di competenze digitali manageriali c.d. di *e-leadership*: si tratta di competenze e attitudini che vanno da un'adeguata cultura e conoscenza del mondo digitale, alle capacità individuali di relazione e di comunicazione, alle competenze organizzative e di gestione del cambiamento.

In questo modo, i profili della valutazione della performance individuale si legano con quelli della performance organizzativa, cioè della produttività della struttura organizzativa diretta e, più in generale, dell'amministrazione nel suo complesso. Tale *link* è ben evidenziato dalla Direttiva del dipartimento della Funzione pubblica sul lavoro agile, la

quale, non a caso, ha previsto l'inserimento di obiettivi di diffusione dello smart working nei piani della performance e di conseguenza, la sua considerazione quale oggetto di valutazione della performance individuale ed organizzativa. (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017)

Da questa previsione consegue che la verifica della promozione del lavoro agile impatta necessariamente sul sistema di misurazione e valutazione delle amministrazioni, richiedendo un adeguamento dei sistemi di monitoraggio, specifici indicatori per la verifica dell'impatto del lavoro svolto al di fuori dell'ufficio e l'individuazione di opportuni obiettivi organizzativi, individuali e/o di gruppo. Per i dirigenti, in particolare, devono essere previsti specifici indicatori coerenti con le indicazioni dell'art. 14 della legge n. 124 del 2015 (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017).

In questa prospettiva, proprio l'attività di misurazione e valutazione del lavoro agile è quella che più impatta sul ruolo e sul lavoro del dirigente. Quest'ultimo, infatti, deve essere consapevole del fatto che la misurazione della performance del dipendente non risponde solo ad una esigenza operativa, ma deve concorrere alla promozione e alla progressiva affermazione di una organizzazione “*result based*” caratterizzata da un insieme di approcci e modelli organizzativi orientati a favorire la diffusione di una cultura e comportamenti individuali (effettivamente) basati sulla definizione di obiettivi, la responsabilizzazione sui risultati e la valutazione della performance.

Così, poiché il lavoro agile, nella sua finalizzazione “produttiva”, è orientato sia all'innalzamento della produttività che al miglioramento delle competenze dei dipendenti, la misurazione che ne fa il dirigente non può essere utilizzata solo ai fini della valutazione della performance individuale, ma deve anche costituire la base informativa di partenza per definire percorsi formativi e professionali tenendo conto degli eventuali, specifici *gap* rilevati.

E allora, anche per questo motivo, è quanto mai opportuno che la valutazione dell'attività dei dirigenti rispetto al lavoro agile sia operata anche con il concorso dei dipendenti stessi, in coerenza con l'orientamento che prevede il coinvolgimento nelle attività valutative dei singoli, non solo del superiore gerarchico (che attualmente rappresenta il modello largamente prevalente nelle pubbliche amministrazioni), ma anche dei collaboratori, che esprimono un giudizio sul proprio superiore (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2019).

Ciò, almeno, a regime, quando il numero dei dipendenti che prestano la loro attività fuori dall'ufficio per un numero significativo di giornate al mese sarà più ampio, costituendo in questo modo un campione statisticamente significativo.

Allo stesso tempo, però, è utile rilevare anche le valutazioni, i giudizi, le opinioni e le percezioni dei dirigenti in merito al lavoro agile, ad esempio, attraverso la somministrazione

di specifici questionari che possono restituire importanti informazioni di contesto, punti di forza dell'attuazione dello smart working, ma anche criticità operative e applicative. A regime, si può prevedere di assegnare ai dirigenti, in sede di Direttiva annuale, la produzione di valutazioni più complessive e di carattere qualitativo inerenti al lavoro agile e di veri e propri piani di azione per la sua piena ed efficace attuazione.

Queste prime considerazioni evidenziano come l'introduzione del lavoro agile richieda una manutenzione evolutiva dei sistemi di misurazione della performance dei dirigenti ben superiore a quella necessaria per i sistemi riferiti alle performance dei dipendenti.

3. L'impatto della misurazione sulla qualità del lavoro agile

La forma data agli strumenti di programmazione, misurazione e valutazione del lavoro agile fornisce indicazioni utili per comprendere il modo in cui le amministrazioni lo hanno inteso e per analizzare la sua qualità.

Tutte le prestazioni lavorative rese dai dipendenti da remoto come definite nei progetti sottoscritti con il dirigente, a prescindere dalla natura delle attività, dai contenuti (prevalentemente intellettuali o meramente operativi), etc., rientrano, tecnicamente, nella fattispecie del lavoro agile. Tuttavia, le modalità con le quali sono stati programmati gli obiettivi, definiti gli indicatori per il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni rese, i feed-back periodici sulle attività svolte e la rendicontazione dei risultati sono paradigmatici e indicativi di come le amministrazioni abbiano attuato il lavoro agile.

Quando i progetti di smart working sono scritti pretendendo di misurare non i risultati, ma le singole attività svolte e i compiti eseguiti quotidianamente, in ciascuna giornata di lavoro agile, dal dipendente (non si capisce se per sfiducia o per l'adozione di un approccio alla misurazione a dir poco "scolastico" e elementare), si nega, di fatto, uno dei presupposti del lavoro agile stesso (l'autonomia del dipendente nell'organizzazione e nell'attuazione del suo lavoro in vista del risultato) e si tradisce una delle sue principali finalità, quella di operare quale strumento di cambiamento delle competenze individuali e della cultura organizzativa.

Quando i progetti prevedono la preventiva assegnazione al dipendente, nella giornata che precede quella di lavoro agile, delle attività da svolgere, oppure quando riportano, quali indicatori, il rispetto dei tempi programmati nello svolgimento di singole attività piuttosto che il numero di pratiche svolte rispetto al numero di quelle assegnate, o, più in generale, fanno registrare la prevalenza di indicatori quantitativi in luogo di quelli qualitativi (e, in particolare, di quelli inerenti ai comportamenti individuali), il lavoro agile è, sostanzialmente, svuotato, snaturato e svilito, e i dipendenti mortificati. Altro che lavoro agile quale strumento per l'aumento dell'*engagement* delle persone (FPA, 2020).

In questi e in altri casi, il lavoro agile si distingue unicamente per il diverso luogo di esecuzione della prestazione, ferme restando, di fatto, le modalità di svolgimento; conseguentemente, non può fornire alcun contributo rispetto ad un percorso di trasformazione delle competenze individuali, di trasformazione dell'organizzazione e delle modalità di vivere il lavoro da parte delle persone. Altro che lavoratori da remoto testimonial e apripista di un "nuovo" modo di lavorare.

Tutte le volte che nei progetti di lavoro agile mancano *target* quantitativi di risultato desunti dal sistema di controllo di gestione o da quello di valutazione individuale, oppure i target stessi non sono espressi in termini migliorativi rispetto alle attività ordinariamente svolte in ufficio (sottoforma, ad esempio, se non di una maggiore quantità di *output*, di una migliore qualità e tempestività degli stessi), l'amministrazione abdica, di fatto, ad ogni velleità di cambiamento organizzativo, riconoscendo e attribuendo più o meno esplicitamente al lavoro agile la priorità (unica) di strumento di conciliazione vita-lavoro.

Sia chiaro, si tratta di una priorità legittima, che rientra pienamente tra le finalità del lavoro agile. L'aspetto che qui si vuole mettere in evidenza riguarda gli effetti prodotti in termini di "posizionamento di significato" del lavoro agile, nella percezione delle persone, nel campo delle politiche della gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo, piuttosto che in quello del *performance management*.

Le motivazioni per cui il lavoro svolto fuori dall'ufficio stenta a diventare smart working possono essere diverse. In alcuni casi, si tratta di una scelta necessitata, considerati i contenuti prevalentemente operativi delle attività svolte dal dipendente: la configurazione del progetto di lavoro agile come mero lavoro da remoto è, in questo caso, una modalità per non discriminare, per non precludere al dipendente la possibilità di fruirne.

In altri casi si tratta però di una conseguenza delle caratteristiche dei sistemi di programmazione e controllo, della loro corretta implementazione ed effettiva operatività, ma anche della interpretazione che se ne dà nelle amministrazioni e delle capacità dei dirigenti, tutti elementi che, almeno nel breve periodo costituiscono un vincolo all'introduzione del lavoro agile e, comunque, ne conformano la sua fisionomia. Si pensi alle competenze e capacità della dirigenza in materia di programmazione delle attività "per obiettivi", non sempre adeguatamente sviluppate, oppure alla tendenza ad assecondare gli aspetti formali degli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo, con un approccio orientato al "mero adempimento" o alla "elusione": i problemi, la rigidità e la fatica della programmazione per obiettivi e della verifica dei risultati sono aggirati attraverso la formulazione di obiettivi generici, quale soluzione "empirica" che garantisce una adeguata flessibilità realizzativa e le "mani libere" in sede di rendicontazione.

Sicuramente, la programmazione e la misurazione del lavoro agile evidenziano e risentono della prevalenza di un modello organizzativo e gestionale basato sull'*activity manage-*

ment, uno stile di direzione orientato al *micro-management*” centrato sull’esercizio del potere di indirizzo e controllo. Un modello di *performance management*, questo, che cozza con il “paradigma del lavoro agile”, che presuppone (o, quanto meno, dovrebbe promuovere) un cambiamento delle modalità attraverso le quali i superiori gerarchici si relazionano con i propri collaboratori passando da un approccio *results management*, basato sulle attività ad uno focalizzato sui risultati (Politecnico di Milano, Osservatorio HR Innovation practice e Osservatorio smart working 2016).

Se questo salto di paradigma non avviene, il lavoro agile è il primo a farne le spese; ma la seconda vittima è proprio il sistema di misurazione, che finisce per essere attratto da due polarizzazioni, entrambe negative:

- da una parte, il polo della sfiducia, che qualifica il rapporto tra il dipendente e l’amministrazione come caratterizzato dalla potenziale (se non tendenziale) inaffidabilità del primo, da controllare, ad esempio, con sistemi di rilevazione biometrica delle presenze. Questa polarizzazione incide non solo sulle forme e le modalità di controllo, ma anche, più in generale, sulla percezione negativa del lavoro agile, con la conseguenza che si finisce per ostacolarlo, ad esempio dissuadendo l’accesso dei dipendenti a questo istituto;
- dall’altra, quello delle pratiche “*as is*”, delle procedure di valutazione sostanzialmente formali, spesso attuate secondo la logica del mero adempimento, che si risolvono nel dare conto a posteriori di risultati che si vogliono riferiti a obiettivi mal definiti. In questo caso, la misurazione del lavoro agile finisce per essere “normalizzata” dalle prassi vigenti e dalla cultura organizzativa predominante; vengono meno, quindi, tutte le opportunità di miglioramento del sistema di *performance management* che la pubblica amministrazione aveva riposto nella introduzione del lavoro agile.

Nel mezzo, l’ampio spazio per far evolvere forme, pratiche e strumenti di misurazione e valutazione, non senza rischi: primo tra tutti, il sovraccarico di adempimenti di programmazione e controllo tale da generare una “burocrazia del lavoro agile” che impegna i dirigenti dell’amministrazione, a tutti i livelli, in un processo lungo e articolato (*time consuming*).

Riflessioni conclusive

Il lavoro agile cambia le modalità di svolgimento della prestazione di dipendenti e dirigenti e quindi, necessariamente, il focus (e i parametri) per la misurazione della performance individuale e, di riflesso, anche di quella organizzativa.

In questo senso, ai fini di una sperimentazione “di successo” del lavoro agile, è stato previsto che le amministrazioni siano chiamate, tra le altre cose, a (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017, p. 21):

- rafforzare i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati a fronte di obiettivi prefissati e concordati al fine di adattarli a un’attività lavorativa gestita per obiettivi e a valutare gli esiti nell’ambito della misurazione della performance;
- fissare obiettivi annuali per la sperimentazione e l’attuazione a regime del lavoro agile, monitorandone e valutandone l’impatto sulla performance organizzativa.

Il tema della misurazione e della valutazione della performance non è esattamente nuovo per la pubblica amministrazione. Se non si può non concordare con questa necessità di “ripartire dagli obiettivi e dalla loro misurazione”, occorre tuttavia stare attenti, oltre che alla realizzazione tecnica di questo intento, alla sua comunicazione, in modo che non suoni come una ripartenza che equivale ad una “dichiarazione di fallimento”, a fronte di tutte le norme e tutti gli investimenti effettuati per la progettazione e l’implementazione del sistema dei controlli interni nelle pubbliche amministrazioni.

Il carattere di novità del lavoro agile su cui fare leva, nella prospettiva della rivitalizzazione del tema della misurazione dei risultati, è quello dei comportamenti e delle capacità individuali. L’obiettivo del lavoro agile, sia pure ambizioso, è infatti quello di introdurre, affermare e consolidare un sistema di *smart performance management* che sostituisce le tappe formali e cadenzate della valutazione del lavoro con forme di feed-back continuo, la strutturazione dei processi di programmazione e controllo con forme più flessibili, rapide e per alcuni versi informali, il focus sulle performance passate con quello sulle performance attuali, l’orientamento alla valutazione delle persone finalizzata al loro sviluppo (Politecnico di Milano, Osservatorio HR innovation practice e Osservatorio smart working 2016).

Il coinvolgimento della “dirigenza di *line*” nella sperimentazione, nella promozione e nello sviluppo del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è, come abbiamo cercato di illustrare, cruciale, perché ad essa è assegnata la funzione di gestione concreta dei processi lavorativi e delle risorse umane: di qui passa la creazione e il consolidamento “culturale” del nuovo modo di operare introdotto con il lavoro agile. Ed è per questo necessario che il ruolo esercitato dalla dirigenza pubblica sia oggetto di valutazione.

Tuttavia, l’introduzione e la corretta operatività, nelle amministrazioni, del lavoro agile richiede il forte coinvolgimento di tutti gli attori organizzativi: dei vertici amministrativi, che devono garantire *commitment* e scelte strategiche coerenti; dei responsabili delle risorse umane, il cui compito non è solo quello di disegnare gli strumenti organizzativi, ma anche di progettare interventi di formazione, di sviluppo delle competenze e di comu-

nicazione; dei responsabili dei sistemi informativi e della transizione digitale, per il loro ruolo nella evoluzione dei sistemi informativi, dei profili professionali e di competenza dei dipendenti.

Senza questo allineamento tra strategie, politiche di gestione delle risorse e soluzioni operative, l'introduzione del lavoro agile rischia di essere un percorso che sembra "andare per tentativi". Una sperimentazione che, partendo "dal basso" e "dalla fine" (il lavoro dei singoli), corre il rischio di esaurirsi nelle singole esperienze individuali, pure positive. Oppure, ancor peggio, un'esperienza destinata a deludere, discriminare e penalizzare: i lavoratori che attuano il lavoro agile, che si sentono vessati da un sistema che prevede oneri e obblighi informativi di documentazione e di dimostrazione minuziosa delle attività svolte e dei risultati conseguiti, aggiuntivi rispetto a quelli tradizionalmente in uso nelle amministrazioni; i colleghi che "restano in ufficio", che si possono trovare a gestire uno stress e un carico di lavoro superiore, indotto dalla scarsa programmabilità delle attività (o deficitaria capacità di programmazione) o dalla necessità di fronteggiare contingenti esigenze sopravvenute, rispetto alle quali è più complicato coinvolgere i dipendenti da remoto.

Superata la fase della sperimentazione e della novità dello strumento (che è anche quella dell'incertezza percepita della prestazione resa dal dipendente fuori dall'ufficio), la misurazione del lavoro agile dovrà spostarsi giocoforza dalla dimensione della performance individuale a quella organizzativa. In questa prospettiva, una dimensione valutativa prioritaria è quella dei risultati complessivamente colti dall'amministrazione attraverso l'introduzione del lavoro agile e della sua analisi di impatto (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017), soprattutto in termini di cambiamento della cultura organizzativa, che poi è la vera sfida di questo strumento (Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica, 2017).

Se la misurazione del lavoro agile "sale di livello", aumenta sia la complessità tecnica che le amministrazioni devono affrontare, sia il fabbisogno informativo per le attività di valutazione.

Le principali difficoltà da affrontare sono quelle tipiche della misurazione dei fenomeni organizzativi e hanno a che fare con la rilevazione e la valutazione di risultati aggregati quali la maggiore qualità dei servizi erogati, i minori costi di produzione, il miglioramento del benessere organizzativo, etc. rispetto ai quali è difficile isolare il contributo di una singola variabile (nel nostro caso, il lavoro agile).

Il fabbisogno informativo per supportare l'attività di misurazione e valutazione cambia significativamente. L'analisi di impatto del lavoro agile quale "agente del cambiamento" non può continuare a basarsi pressoché esclusivamente su indicatori tipici della gestione delle risorse umane: la diminuzione del tasso di assenteismo, malattia, e turnover volontario; l'aumento dei profili di soddisfazione, *engagement* e il tasso di *retention* dei dipendenti; etc.

Sono questi, infatti, indicatori che, oltre a cogliere solo in parte le caratteristiche e gli effetti del fenomeno indagato, non restituiscono risultati univoci: ad esempio, l'aumento dell'utilizzo del lavoro agile e il maggior grado di soddisfazione dei dipendenti può essere spiegato alla luce del progressivo ampliamento delle politiche di gestione di questo istituto da parte delle amministrazioni pubbliche, che stanno prevedendo, a differenza della fase di sperimentazione, l'erogazione del buono pasto al lavoratore da remoto, oppure la possibilità che quest'ultimo possa effettuare del lavoro straordinario nella sua giornata di lavoro agile.

Così, la prima sfida che incontra la misurazione del lavoro agile è quella di ampliare e integrare le fonti informative utili: *survey* e focus group sul lavoro agile riservati a dirigenti e dipendenti; evidenze del controllo di gestione; risultanze del sistema di valutazione della performance individuale degli attori coinvolti, con particolare riferimento a specifici obiettivi; etc.

La seconda sfida è quella di ridurre la complessità tecnica, ad esempio circoscrivendo, nel breve periodo, le finalità della valutazione.

Il sistema di misurazione del lavoro agile deve essere disegnato in funzione degli specifici obiettivi che l'amministrazione intende perseguire con la sua introduzione. Infatti, sebbene gli obiettivi del lavoro agile desumibili dalle norme siano molteplici (conciliazione vita-lavoro; benessere organizzativo; innovazione organizzativa; facilitatore di percorsi di innovazione tecnologica e di digitalizzazione; orientamento delle politiche di gestione delle risorse umane agli obiettivi di *attraction* e *retention*; riduzione dei costi gestione), ciascuna amministrazione li ordina e li declina in maniera diversa, in funzione delle sue caratteristiche strutturali e funzionali, degli obiettivi strategici, della cultura organizzativa e della domanda potenziale ed espressa dai lavoratori, etc.

Se il lavoro agile non è un obiettivo in sé, ma piuttosto uno strumento e un mezzo per il raggiungimento di obiettivi specifici di ciascuna organizzazione (Visentini & Cazzarolli, 2019, p. 23), un sistema di misurazione sostenibile è quello che non pretende di misurare tutto, ma che si dà delle priorità. Ad esempio, quando l'obiettivo del lavoro agile è quello del rafforzamento delle logiche di orientamento al risultato, le misure più rilevanti sono quelle di processo e di cambiamento organizzativo; quando invece l'obiettivo è quello della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, le misure più significative sono quelle di benessere organizzativo. (Vigorelli, 2019)

In entrambi i casi, il sistema di misurazione non persegue l'ossessione della quantificazione dei risultati, costituendo anche uno strumento di comunicazione organizzativa e di creazione di consenso.

Queste considerazioni evidenziano un altro aspetto qualificante del sistema di misurazione e valutazione del lavoro agile: la necessità che sia disegnato in funzione dei suoi

portatori di interesse. La scelta delle aree e degli ambiti di misurazione e la definizione del loro peso relativo fanno parte integrante della filosofia sottesa all'introduzione del lavoro agile, visto come iniziativa strategica e non semplice adozione di alcune pratiche di flessibilizzazione del lavoro.

La combinazione di obiettivi ed esigenze conoscitive di attori diversi prefigura la necessità di un modello di misurazione del lavoro agile e di *reporting* articolato su due dimensioni integrate (Solari & Lupi, 2018):

- da un lato, la dimensione dell'oggetto della misurazione, caratterizzata da indicatori percettivi (determinati attraverso la rilevazione di questionari somministrati a dipendenti e dirigenti), indicatori quantitativi e qualitativi (calcolati in una logica pre e post introduzione del lavoro agile e desunti dalle evidenze del sistema di misurazione della performance individuale e organizzativa); etc.;
- dall'altro, la dimensione dei destinatari delle misurazioni stesse, interni alle amministrazioni (lavoratori da remoto, i loro dirigenti e i loro colleghi; altri livelli gerarchici) ed esterni (portatori di interesse rispetto alle attività dell'amministrazione), integrando prospettive bottom-up e top-down.

Oltre ai risultati, il sistema di misurazione del lavoro agile deve fornire una base informativa e di conoscenza anche per gestire e valutare i suoi effetti. Si pensi, ad esempio, al disallineamento della cultura e degli stili manageriali che si registrano all'interno di una stessa amministrazione, anche per merito del lavoro agile.

La diffusione randomica del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, anche in relazione alle caratteristiche e alle dimensioni della domanda e alle peculiarità delle diverse *policy* e modalità attuative, determinerà, nel breve periodo, la coesistenza di “manager da remoto” e “dirigenti supervisor diretti e controllori”, ciascuno con il proprio stile direzionale e le proprie pratiche organizzative. Questo disallineamento culturale e operativo, insopprimibile nel breve periodo, va gestito, sia perché produce, nella stessa amministrazione, stili di direzione “a due velocità”, sia perché impatta sulle politiche di *retention* del personale e sulla percezione di equità, di pari opportunità delle persone.

Riferimenti Bibliografici

- Barazzetta, E. (2018). Il lavoro agile per il settore pubblico e privato: scenari e prospettive. In Maino F. (Ed.). *Lavoro e lavoratori/trici “smart”*, Fondazione Marco Vigorelli, Quaderni Corporate Family Responsibility, n.2|2018. Consultabile in www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/
- Botteri, T & Cremonesi, G. (2016). *Smart working & smart workers*. Milano: Franco Angeli.
- Borgonovi, E., Fattori, G., & Longo, F. (2015). *Management delle istituzioni pubbliche*. Milano: Egea.
- Davenport, T.H. (2006). *Il mestiere di pensare*. Milano: Etas.
- De Masi, D. (2017). *Lavoro 2025. Il futuro dell’occupazione (e della disoccupazione)*. Venezia: Marsilio Editori.
- Duffy, B. (2019). *I rischi della percezione*. Torino: Giulio Einaudi Editore.
- FPA (2020). *Annual Report 2019*.
- Gianquitto, M., & Battocchi, M. (2018). *Coworking & smart working. Nuove tendenze nel mondo del lavoro*. Roma: EPC Editore.
- Gray, D., Micheli, P. & Pavlov A. (2015). *Measurement madness*. Hoboken: John Wiley & Sons. Ltd.
- Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (2018). *Smart Working nell’Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia: quadro normativo, analisi del contesto lavorativo e organizzativo, obiettivi specifici, proposte organizzative e amministrative*, Miscellanea INGV, n. 44|2018. Consultabile in istituto.ingv.it/it/le-collane-editoriali-ingv/miscellanea-ingv/miscellanea-2018.html.
- Labriola, A.G. (2016). *Smart working: una leva per l’innovazione educativa, formativa e professionale*. In Alessandrini, G. (Ed.). *Smart working. Nuove skill e competenze*. Lecce: Pensa Multimedia.
- *Lavoro agile per il futuro della PA (2018)*. Approfondimento delle esperienze più significative di lavoro agile realizzate a livello pubblico e privato sia in ambito nazionale che internazionale. Consultabile in www.amministrazioneagile.it/lavoro-agile-nelle-pa-on-line-i-volumi-di-approfondimento/.
- Marzano, F. & Iacono, N. (2016). *Quali competenze digitali per i manager pubblici*, Risorse Umane nella pubblica amministrazione, n.2|2016.
- Neri, M. (2017). *Smart working: una prospettiva critica*. Bologna: TAO Digital Library.
- OECD (2018). *Digital Government Review of Brazil - Towards the Digital Transformation of the Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
- Orfei, R. (2016). *Gli strumenti di project management a supporto dello smart working*. In Alessandrini G. (Ed.). *Smart working. Nuove skill e competenze*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Politecnico di Milano, Osservatorio HR Innovation Practice e Osservatorio Smart Working (2016). *Performance management: nuovi approcci e principali trend di evoluzione per una result based organization*. Consultabile in www.osservatori.net.
- Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working (2019). *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*. Consultabile in www.osservatori.net.
- Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica (2017). *Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri recante indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14*

della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Consultabile in www.funzionepubblica.gov.it.

- Presidenza del Consiglio dei ministri, dipartimento della Funzione pubblica (2019). Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale. Consultabile in www.funzionepubblica.gov.it.
- Richini, P. (2016). *Smart working e ruolo del (middle) management*. In Alessandrini G. (Ed.). *Smart working. Nuove skill e competenze*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza*. Roma: Carocci.
- Solari, L. & Lupi, M. (2018). Valutare lo smart working: cosa ci manca? In Maino F. (Ed.), *Lavoro e lavoratori/trici "smart"*, Fondazione Marco Vigorelli, Quaderni Corporate Family Responsibility, n. 2|2018. Consultabile in www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.
- Santucci, U. (Ed.) (2017). *Dodici passi per fare smart working*. Milano: Franco Angeli.
- Vigorelli, G. (Ed.) (2019). Valutazione delle best practices di conciliazione lavoro famiglia, Fondazione Marco Vigorelli, Quaderni Corporate Family Responsibility, n. 3|2019. Consultabile in www.marcovigorelli.org/quaderni-fmv-corporate-family-responsibility/.
- Visentini, A. & Cazzarolli, S. (2019). *Smart working: mai più senza*. Milano: FrancoAngeli.