

Il lavoro agile: un'occasione da non perdere

Giovanni Valotti, Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli,
Lorenza Micacchi, Francesco Vidè*

Abstract

Employment with flexible hours and location (defined by Italian law as “lavoro agile”) should represent an opportunity for Italian public administrations, rather than an effort to comply with the new legislative framework. In this perspective, both the academic literature and the community of practice at the international level have stressed the relevance of flexible working arrangements in order to increase employees’ engagement and commitment to the organization, resulting in better performance at both the individual and the organizational level. This contribution offers a new interpretative framework related to lavoro agile. Specifically, the lavoro agile value chain is presented while new alternative conceptual and applicative models are proposed, highlighting the different purposes and the degree of application of lavoro agile to the public sector. In this perspective, lavoro agile requires a deeper reflection on how to re-design the organizational model while re-thinking the role of public managers.

In other words, the more public organizations rely on this new way of working to shift from a traditional bureaucratic model towards the flexible organization paradigm, the more they will be able to improve their performance. Otherwise, the renewed legislative attention to lavoro agile will represent just another bureaucratic requirement, resulting in a lost opportunity for public organizations.

Keywords: smart working, remote work, flexible working, public administration.

* Sda Bocconi.

Il lavoro agile dovrebbe rappresentare un'opportunità per le pubbliche amministrazioni italiane più che uno sforzo di adeguamento al nuovo quadro legislativo. In questa prospettiva, sia la letteratura accademica che la comunità di pratica a livello internazionale hanno sottolineato l'importanza di un'organizzazione del lavoro flessibile per aumentare l'impegno dei dipendenti nell'organizzazione, con conseguente miglioramento delle prestazioni, sia a livello individuale che organizzativo. Il presente contributo offre un nuovo quadro interpretativo relativo al lavoro agile. In particolare, viene presentata la catena del valore del lavoro agile e vengono proposti nuovi modelli concettuali e applicativi alternativi, evidenziando le diverse finalità e il grado di applicazione del lavoro agile al settore pubblico. In questa prospettiva, il lavoro agile richiede una riflessione più profonda su come ridisegnare il modello organizzativo, ripensando il ruolo dei manager pubblici.

In altre parole, più le organizzazioni pubbliche si affideranno a questo nuovo modo di lavorare per passare da un modello burocratico tradizionale al paradigma dell'organizzazione agile, più saranno in grado di aumentare le loro prestazioni. Altrimenti, la rinnovata attenzione legislativa sul lavoro agile rappresenterà solo un altro requisito burocratico, con conseguente perdita di opportunità per le organizzazioni pubbliche.

Keywords: lavoro flessibile, telelavoro, lavoro agile, pubblica amministrazione.

Introduzione

A causa dell'emergenza sanitaria le pubbliche amministrazioni hanno dovuto gestire nuove ed impreviste modalità di lavoro e di erogazione dei servizi che hanno spinto i dipendenti a svolgere le attività da remoto e che hanno mostrato la strada per un possibile cambiamento dei modelli organizzativi. Se da oltre vent'anni l'ordinamento giuridico italiano prevede forme di flessibilità nel pubblico impiego, con la possibilità di eseguire le prestazioni in un luogo diverso rispetto alla sede di lavoro (telelavoro) e di superare ogni vincolo spazio-temporale nello svolgimento delle attività (lavoro agile), solo una quota residuale di enti pubblici ha sperimentato nel corso degli anni queste modalità attraverso progetti strutturati.

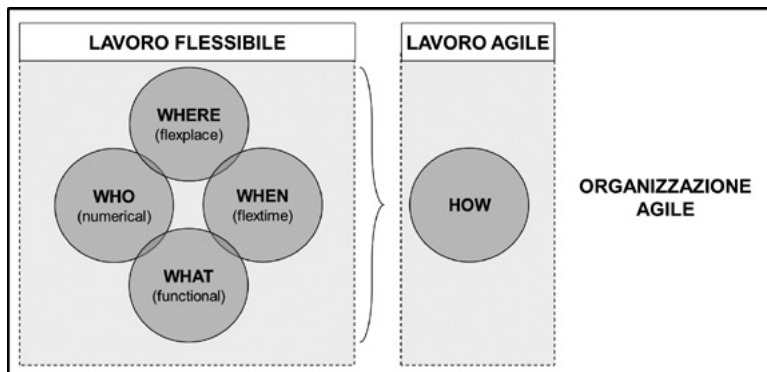
Il passaggio improvviso dalla gestione di una quota ridotta di dipendenti in lavoro agile all'organizzazione del lavoro da remoto della maggior parte del personale durante il periodo Covid ha generato una nuova prospettiva, una nuova visione del rapporto di lavoro nel settore pubblico. Il lavoro agile, ma forse potremmo dire la flessibilità, passa dall'essere un'eccezione riguardante pochi dipendenti che ne facciano richiesta (logica reattiva), a rappresentare un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro che nasce dall'esigenza delle amministrazioni (logica proattiva) di introdurre modelli cosiddetti agili, funzionali a generare impatti positivi, oltre che sui dipendenti, sulle performance delle organizzazioni. Questa nuova prospettiva è sfociata in una previsione normativa che estende la possibilità di ricorrere al lavoro agile ad almeno il 60% dei dipendenti che svolgono attività eseguibili da remoto, e che allo stesso tempo ha sancito l'introduzione di un piano organizzativo di adozione dello smart working (Pola) che accompagna questa trasformazione.

Il presente contributo si caratterizza per un approccio practice-oriented e si propone, a partire da una riflessione generale sul lavoro agile (par. 1) e sulle finalità per le quali possa essere impiegato in ambito pubblico (par. 2), di definire alcuni possibili modelli concettuali, applicativi e di gestione del lavoro agile (par. 3), per concludere con alcune considerazioni sulle caratteristiche di leadership necessarie per sostenerne l'introduzione (par. 4).

1. Un modello di interpretazione del lavoro agile

Gli studi internazionali condotti sul tema dello smart working non concordano su una definizione univoca del fenomeno: lo stesso termine “smart working” risulta poco diffuso all'estero, dove si parla, con diverse accezioni ed interpretazioni, di remote, *flexible* e agile working. Sulla base dei contributi (accademici e non) offerti sul tema si propone di seguito un framework di classificazione delle possibili forme di flessibilità del lavoro in una prospettiva integrata e multidimensionale (Eupan, 2018), legando i diversi costrutti ad una più ampia visione di organizzazione agile (Fig. 1).

Fig. 1 Modello di interpretazione del lavoro agile e flessibile
(fonte: elaborazione degli autori)



Si evidenziano quattro ambiti di flessibilità nella definizione delle modalità e delle condizioni di lavoro dei dipendenti. In primo luogo, l'organizzazione può decidere di lasciare autonomia rispetto alla scelta di *dove* svolgere le prestazioni (*spatial flexibility*), offrendo al dipendente la possibilità di lavorare fuori dall'ufficio: a casa o, in generale, in qualsiasi luogo in cui sia garantita la connessione alla rete Internet (bar, aeroporto, altro ufficio pubblico o privato, etc). Questa dimensione si ritrova nella disciplina giuridica del lavoro agile e, parzialmente, del telelavoro. Quest'ultimo, infatti, si caratterizza per una maggiore rigidità, in quanto la prestazione deve essere svolta presso una postazione esterna, ma fissa e prestabilita, ritenuta idonea a seguito della verifica delle norme di prevenzione e sicurezza. La medesima prescrizione si ritrova anche all'interno della normativa statunitense che

descrive la sede del telelavoro come “an approved worksite other than the location from which the employee would otherwise work” (Telework enhancement Act, 2010).

La cosiddetta *spatial flexibility* riguarda sia la possibilità di scegliere liberamente dove svolgere la prestazione, sia una diversa configurazione degli spazi interni della sede lavorativa, adattando gli ambienti di lavoro a seconda delle specifiche attività da svolgere (*activity-based flexible offices*). A titolo esemplificativo, è possibile costruire uffici aperti in cui stimolare il confronto e lo scambio di idee, affiancati da aree silenzio o box insonorizzati in cui effettuare le telefonate.

Alla flessibilità sul luogo di lavoro si aggiunge una seconda dimensione, relativa alla flessibilità nella scelta di quando svolgere la prestazione lavorativa (Hill et al., 2001). Tale flessibilità consente di superare il vincolo derivante da orari rigidi, spostandosi da forme di controllo sulla presenza in servizio ad una responsabilizzazione dei dipendenti circa il raggiungimento di obiettivi e di risultati prefissati. Alla base di questa flessibilità di orario si rileva la necessità di investire nella creazione di rapporti di fiducia tra capo e collaboratore. La cosiddetta *temporal flexibility* viene prevista dalla disciplina italiana sul lavoro agile, ma esistono diverse possibili forme di flessibilità degli orari di lavoro. A titolo esemplificativo, la normativa britannica racchiude all'interno di questa categoria lavoro part-time (in cui il lavoratore riduce il monte ore complessivo), *flexitime* (in cui il lavoratore sceglie orario di inizio e fine entro alcuni limiti e con fasce di presenza garantita), *compressed hours* (in cui i dipendenti lavorano full-time ma meno giorni alla settimana), *annualized hours* (in cui i dipendenti hanno un numero fisso di ore di lavoro annuali).

Se la normativa italiana prevede la possibilità di acquisire autonomia nella scelta del luogo e degli orari di lavoro, il framework proposto estende la flessibilità lavorativa a due ulteriori dimensioni. Innanzitutto, l'organizzazione può definire un certo livello di flessibilità nelle funzioni e nelle responsabilità che un dipendente può assumere all'interno dell'organizzazione (Atkinson, 1984), diversificando la natura delle attività eseguibili da parte di ciascun lavoratore (*functional flexibility*). Ciò significa introdurre flessibilità non solo rispetto alla scelta di dove e quando svolgere le attività, ma anche rispetto ai contenuti della prestazione di lavoro (cosa). La cosiddetta flessibilità funzionale trova spazio all'interno delle *job description* dei dipendenti che in questa prospettiva possono prevedere lo svolgimento di task diversi all'interno di team di progetto dinamici. La realizzazione di una piena flessibilità funzionale è possibile solo attraverso dipendenti *multi-skilled*, con le competenze necessarie per svolgere attività diverse a seconda delle richieste e delle condizioni. La flessibilità nei contenuti di lavoro può essere concretamente realizzata attraverso la definizione di percorsi di *job rotation*, promuovendo la mobilità interna del personale in diverse posizioni dell'ente, *job enlargement*, espandendo orizzontalmente il numero di attività svolte dai dipendenti, e *job enrichment*, arricchendo verticalmente le mansioni con l'assegnazione di specifici incarichi e responsabilità. Forme di *functional flexibility* possono essere introdotte con successo anche nel settore pubblico (Kozjek, 2014), generando vantaggi per il singolo dipendente in termini

di *job satisfaction* e per l'intera organizzazione con un migliore funzionamento operativo ed una riduzione del tasso di *turnover* (Kelliher e Riley, 2003).

Da ultimo, oltre che nella natura delle attività svolte da parte dei lavoratori, un'organizzazione può ritagliarsi spazi di flessibilità anche nel numero di dipendenti a disposizione, adeguando la consistenza del personale in relazione ai carichi di lavoro e al volume di attività (Meissner et al., 2016). La cosiddetta *numerical flexibility* riguarda, pertanto, l'autonomia nella scelta di *chi* è chiamato a svolgere le attività, utilizzando contratti flessibili di lavoro a tempo determinato per colmare temporanei gap (quantitativi e qualitativi) di personale. In generale, la *numerical flexibility* può inserirsi all'interno di un più ampio processo di pianificazione strategica delle risorse umane, finalizzato a definire in anticipo i fabbisogni di personale, tenendo in considerazione le logiche di *make or buy* con riguardo alle attività da svolgere e i possibili picchi di lavoro.

Una definizione multidimensionale e integrata di lavoro flessibile tiene, pertanto, in considerazione luogo e orari di lavoro, ma anche quali attività vengono svolte e il numero di dipendenti coinvolti sulle stesse.

Il lavoro agile correttamente inteso rappresenta dunque un passaggio ulteriore, in quanto non si limita alla sola scelta di dove e quando lavorare, cosa fare e chi è chiamato a svolgere certe attività, bensì riflette anche nuove modalità su *come* organizzare il lavoro delle persone attraverso modelli di funzionamento, meccanismi di integrazione, processi organizzativi, sistemi e strumenti di gestione delle risorse umane finalizzati ad orientare il lavoro individuale verso un approccio basato su autonomia, responsabilizzazione e orientamento al risultato. Il vero *agile working* è, pertanto, possibile solo all'interno di *agile organizations*, in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni attraverso nuovi modelli organizzativi, caratterizzati da decentramento delle responsabilità, valorizzazione dei ruoli di integrazione, sviluppo delle relazioni orizzontali e delle logiche di lavoro in team, digitalizzazione dei servizi, direzione per obiettivi, nonché attraverso una cultura organizzativa orientata alla condivisione dei valori, alla promozione del senso di appartenenza, alla propensione al rischio e all'innovazione attraverso l'assunzione di responsabilità quale opportunità.

2. Le finalità del lavoro agile e un modello di creazione del valore

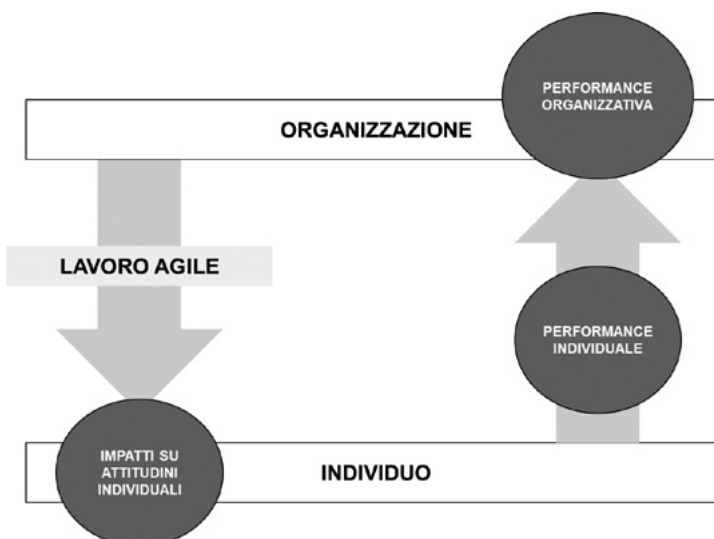
L'impatto organizzativo derivante dall'introduzione di modalità di lavoro agile può essere interpretato attraverso la teoria dello scambio sociale, che fonda le proprie radici in diverse discipline scientifiche (quali l'antropologia, la sociologia e la psicologia sociale) ed è stata applicata nell'ambito degli studi organizzativi per analizzare e comprendere i comportamenti dei dipendenti sul posto di lavoro (Cropanzano e Mitchell, 2005). La teoria presuppone la presenza di una serie di interazioni che si possono caratterizzare per una

diversa natura (dipendenza, indipendenza ed interdipendenza) e che generano obblighi reciproci tra i soggetti coinvolti. Solo all'interno di relazioni interdipendenti si realizzano scambi sociali, che per definizione sono bidirezionali ed implicano uno scambio reciproco di "favori". La teoria si basa sul presupposto che le relazioni si evolvono nel tempo in rapporti di fiducia, capaci di generare aspettative di reciprocità, senza che queste siano esplicitate e formalizzate. In altre parole, il soggetto che ha ricevuto un favore tende a sviluppare una predisposizione naturale ed un senso di obbligo personale a ricambiare e restituire quanto ricevuto.

In questa prospettiva, leggendo la relazione tra individuo e organizzazione come rapporto di interdipendenza, è possibile interpretare l'offerta di lavoro agile come un supporto fornito dall'organizzazione al benessere dei dipendenti (Fig. 2). Questi, se soddisfatti dall'esperienza del lavoro agile in quanto maggiormente in grado di conciliare i tempi vita-lavoro, saranno maggiormente motivati, *committed* ed *engaged* sul lavoro, generando potenzialmente migliori performance individuali ed incrementando la performance organizzativa.

L'ente non può conoscere con certezza in anticipo quale sarà la risposta dell'individuo in quanto, come previsto dalla teoria dello scambio sociale, la reazione non può essere esplicitata e codificata. Tuttavia, un'efficace gestione delle modalità di applicazione del lavoro agile deve monitorare l'impatto generato sui comportamenti e sulle attitudini individuali, presidiando la creazione di valore per i dipendenti come possibile leva per un maggior impegno sul lavoro e, di conseguenza, migliori performance.

Fig. 2 Applicazione della teoria dello scambio sociale al lavoro agile
(fonte: elaborazione degli autori)



In generale, il lavoro agile rappresenta un'opportunità di sviluppo e di cambiamento che, se colta, consentirà di determinare una svolta radicale per i meccanismi di funzionamento delle pubbliche amministrazioni. Allo stesso tempo, se mal interpretata e gestita, questa occasione potrà facilmente tradursi in ulteriore perdita di legittimazione, rafforzando il mito di dipendenti pubblici "fannulloni" (Valotti, 2010) che attraverso lo smart working sono anche esentati dalla timbratura del cartellino. Si pone, quindi, il duplice problema di riflettere su come generare maggiore valore attraverso il lavoro agile rispetto alle tradizionali modalità di lavoro in presenza e su come trasferire e far percepire questo valore ai cittadini-utenti, partendo dal presupposto che alcuni lavori non possono (e quindi non devono) essere svolti a distanza. Per garantire un'efficace adozione del lavoro agile è necessario, infatti, dimostrare che attraverso la sua introduzione le pubbliche amministrazioni sono state in grado di generare un delta positivo di valore per i singoli dipendenti, per l'organizzazione nel suo complesso e per i cittadini-utenti.

In questo senso, si propone un modello (Fig. 3) finalizzato a rappresentare la "catena del valore" del lavoro agile all'interno della pubblica amministrazione, identificando condizioni e fattori necessari per generare un impatto positivo su quattro categorie di soggetti: individui, organizzazione, utenti, cittadini.

Fig. 3 Catena del valore del lavoro nella pubblica amministrazione
(fonte: elaborazione degli autori)



Per introdurre il lavoro agile è necessario, in primo luogo, definire le condizioni giuridico-contrattuali che identificano diritti e doveri dei lavoratori e regolano le modalità di esecuzione e svolgimento delle prestazioni lavorative a distanza, con la necessità di adeguare i contratti collettivi nazionali del lavoro e i contratti decentrati integrativi a livello di ente.

Una volta definito l'inquadramento giuridico dell'istituto, ogni amministrazione deve presidiare la costruzione di tre pilastri che possano sorreggere il maggior *engagement* dei dipendenti. In primo luogo, deve essere garantita la sicurezza degli individui in termini di ergonomia della postazione di lavoro e delle condizioni di salute (fisica e psicologica) dei dipendenti. Questa dimensione della sicurezza si declina tuttavia anche a livello organizzativo in quanto l'ente deve adottare opportuni strumenti per garantire la protezione dei dati aziendali.

Il secondo pilastro concerne l'equità nelle modalità di accesso e di trattamento dei lavoratori agili rispetto ai propri colleghi, che si sostanzia nel principio di non discriminazione sancito anche a livello normativo. Da ultimo, per incrementare il livello di *engagement* dei dipendenti è necessario mettere il lavoratore nelle condizioni di poter percepire maggiore benessere e maggior equilibrio vita-lavoro.

Questi pilastri rappresentano le condizioni di base per poter tradurre modalità di lavoro a distanza in un incremento del livello individuale di motivazione, senso di appartenenza e *commitment* organizzativo, determinando un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nello svolgimento dei propri compiti ed un'attiva partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dell'ente. I tre pilastri possono essere interpretati come i fattori igienici del lavoro agile: in caso di assenza difficilmente modalità di lavoro a distanza potranno tradursi in maggiore *engagement* dei dipendenti. Riprendendo la teoria dello scambio sociale, si tratta di monitorare la prima direzione dello scambio tra organizzazione e individuo, garantendo che l'offerta da parte dell'ente di modalità di lavoro agile abbia un impatto positivo sulle attitudini dei dipendenti, preconditione necessaria per creare il meccanismo di restituzione e di incremento delle performance individuali.

Al fine di tradurre l'*engagement* dei dipendenti in un incremento di produttività (individuale e organizzativa) è però necessario presidiare tre fattori abilitanti. Si rileva, infatti, la necessità di investire: 1) sulla leadership e sul ruolo esercitato dai dirigenti come possibili promotori del cambiamento organizzativo; 2) sullo sviluppo delle competenze dei responsabili chiamati a gestire il lavoro agile e dei dipendenti che dovranno acquisire maggiore autonomia, responsabilità, senso del lavoro e capacità di gestione del tempo (oltre alle competenze digitali richieste dagli strumenti di lavoro a distanza); 3) sull'adozione di nuovi sistemi e modelli organizzativi, volti a favorire il decentramento decisionale, lo sviluppo di team ibridi, interdisciplinari e inter-funzionali e, in generale, una cultura organizzativa basata sull'innovazione e sulla proattività al cambiamento, orientata alla responsabilizzazione individuale circa il senso del proprio lavoro ed il raggiungimento dei risultati.

Infine, per determinare il pieno successo del lavoro agile nella pubblica amministrazione è fondamentale che il valore generato all'interno dell'ente (in termini di *engagement*, pro-

duttività individuale, performance organizzativa) si rifletta anche all'esterno e, in primo luogo, attraverso migliori output ed una maggiore qualità dei servizi offerti. In questo senso, le pubbliche amministrazioni devono attrezzarsi per misurare e rendicontare l'eventuale incremento nel livello di soddisfazione degli utenti attraverso le nuove modalità di erogazione dei servizi, dimostrando che gli stessi hanno ottenuto un vantaggio dall'introduzione di nuovi modelli organizzativi e di erogazione dei servizi. In una prospettiva più ampia, ciò consentirebbe di veicolare l'immagine di una pubblica amministrazione dinamica, in grado di adeguare attraverso una rinnovata flessibilità organizzativa la natura dei servizi offerti in risposta alle mutevoli esigenze dei loro destinatari, superando così il pregiudizio generalizzato del settore pubblico come luogo di bassa efficienza, con l'obiettivo finale di favorire la credibilità e promuovere un incremento di fiducia dei cittadini verso le istituzioni pubbliche.

3. Possibili modelli di introduzione del lavoro agile

Attraverso la redazione del "Piano organizzativo del lavoro agile" (Pola) le pubbliche amministrazioni sono chiamate a pianificare e programmare le modalità operative di introduzione del lavoro agile in condizioni ordinarie, al di fuori di un contesto emergenziale che ha visto lo svuotamento degli uffici pubblici e la rincorsa alla predisposizione di strumenti utili per far funzionare in tempi brevi forme di lavoro mai sperimentate in precedenza.

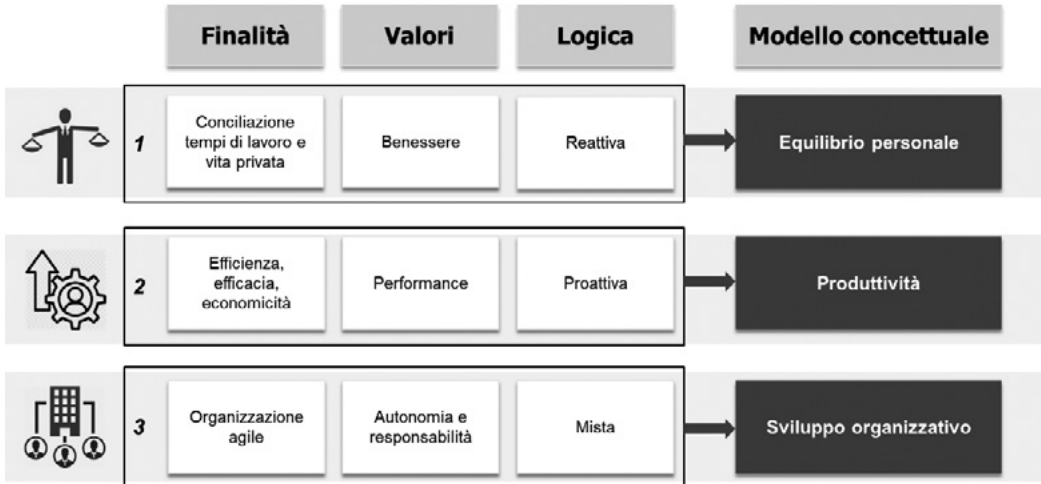
Per farlo, è innanzitutto necessario riflettere su tre piani tra loro sovrapposti:

- un modello concettuale, finalizzato ad esplicitare la logica che guida l'introduzione del lavoro agile;
- un modello applicativo, che si focalizza sul suo livello di estensione e di utilizzo all'interno dell'ente;
- un modello di gestione, volto a distinguere diverse possibili fonti di controllo delle prestazioni (attività, obiettivi, outcome).

3.1 Modelli concettuali: possibili logiche e approcci

Per definire lo schema di lavoro agile che l'organizzazione intende adottare è rilevante esplicitare le finalità, i principi e le logiche su cui si fonda. In tal senso, possono essere identificati tre distinti punti di partenza nella definizione delle modalità di lavoro a distanza (Fig. 4).

Fig. 4 Modelli concettuali per l'introduzione del lavoro agile
(fonte: elaborazione degli autori)



Una prima ipotesi, è quella di introdurre il lavoro agile con la finalità prevalente di soddisfare le esigenze ed i fabbisogni personali dei dipendenti, considerando lo smart working come una politica di *welfare* aziendale finalizzata a promuovere il benessere individuale. Questa prospettiva adotta una logica reattiva, in quanto è il lavoratore a richiedere maggiore flessibilità sulla base dei propri bisogni in termini di conciliazione vita-lavoro. Nella pubblica amministrazione italiana questa logica ha prevalso nelle esperienze svolte pre-Covid, che hanno posizionato il lavoro agile quale misura rivolta e accolta da un numero limitato di dipendenti che spesso non sono riusciti a coglierne appieno i vantaggi o che non sono stati particolarmente incoraggiati in tal senso (se non addirittura dissuasi). Si pensi che in molte amministrazioni le posizioni di lavoro agile messe a disposizione spesso non sono state coperte.

Una seconda prospettiva si focalizza, invece, sull'introduzione del lavoro agile come leva per raggiungere maggiori livelli di produttività, partendo dai contenuti delle attività del singolo dipendente e verificando se le modalità di lavoro a distanza siano in grado di incrementare, o quantomeno mantenere, l'efficienza e l'efficacia delle stesse. In questo caso, l'organizzazione si pone in una logica proattiva e promuove il lavoro agile per i lavoratori che riescono a gestire i propri livelli di produttività. In una versione più "spinta", sulle orme ad esempio dell'approccio US al *telework*, è possibile prevedere di revocare il lavoro agile a coloro che non si dimostrano in grado di assicurare prestazioni adeguate nel breve periodo. Questa seconda prospettiva, che si fonda sulla volontà di misurare e riconoscere puntualmente la performance, si ritiene abbia caratterizzato il dibattito nell' "era Covid"

e si intravede nelle nuove previsioni normative, che sottolineano la necessità di dimostrare i livelli di produttività e di performance dei dipendenti e delle organizzazioni. La norma non introduce il tema della conferma o meno dello smart working in funzione dei livelli di produttività riducendo il rischio, da un lato, di sovraccarico dei sistemi di valutazione della performance sui quali graverebbe l'ulteriore pressione a mostrare risultati eccellenti, dall'altro di creare un divario, anche concettuale, tra finalità dei sistemi di valutazione per chi opera co-localizzato e chi in modalità mista. Infatti, il tema delle performance individuali riguarda tutti i dipendenti, a prescindere da dove e come operano, e non può qualificare lo smart working quale premio annuale. Vale la pena evidenziare che questo approccio non è alternativo e sostitutivo del precedente: l'elemento di conciliazione non viene meno, semplicemente non rappresenta il fine quanto un presupposto.

Da ultimo, il modello finalizzato allo sviluppo organizzativo ricomprende gli approcci precedenti, ma parte dai bisogni dell'organizzazione in termini di posizionamento strategico e sua evoluzione, ed utilizza il lavoro agile come un modello di lavoro utile a ripensare i processi e le modalità di erogazione dei servizi al fine di migliorare la produttività dell'ente nel lungo periodo. In questo senso, i valori di riferimento sono rappresentati dalla ricerca di maggiore autonomia, responsabilità e fiducia, coinvolgendo attivamente il personale in un processo più ampio di trasformazione dei modelli organizzativi delle pubbliche amministrazioni. In questa logica l'amministrazione decide di cambiare volto investendo su cosa sarà e su come sarà in una prospettiva di medio-lungo periodo e impiega il lavoro agile (ma, più in generale, la flessibilità in senso ampio) quale una delle leve a supporto della ricerca di un approccio "agile" all'organizzazione. Questo modello è sicuramente quello più sfidante e richiede uno sforzo ulteriore rispetto allo smart working e alla sua pianificazione, ma rappresenta allo stesso tempo l'approccio che offre agli enti l'abbrivio per rimettere mano alla propria organizzazione e alla cultura che la permea non perché imposto dalla normativa ma in quanto funzionale a trovare una nuova modalità di risposta ai bisogni di cittadini e utenti, nonché un nuovo equilibrio nello scambio organizzazione-individuo basato sulla fiducia e sulla competenza.

Si sottolinea che il modello di lavoro agile di un'organizzazione può tenere insieme, in una logica complementare, i diversi approcci: ciò che si intende richiamare è la necessità di riflettere sulle finalità e sugli obiettivi prevalenti che si intendono raggiungere attraverso lo smart working, propendendo verso l'utilizzo di modelli finalizzati all'equilibrio e alla produttività come strumentali verso il raggiungimento di un più ampio obiettivo di sviluppo e miglioramento organizzativo.

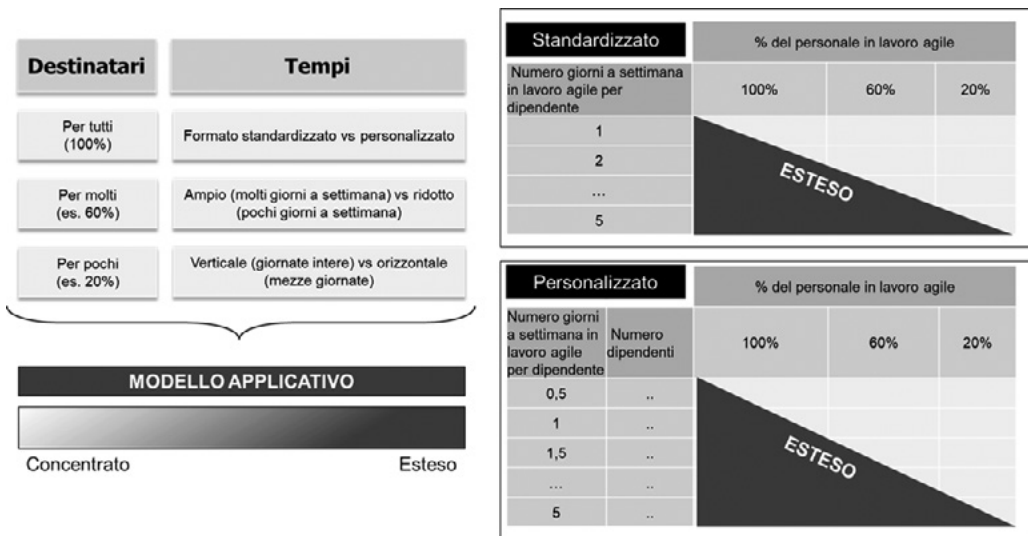
3.2 Modelli applicativi: livello di estensione del lavoro agile

Dopo aver specificato le possibili finalità del modello, è necessario riflettere sul livello e sulle modalità di estensione del lavoro agile all'interno dell'organizzazione, tenendo in considerazione due variabili: la platea di destinatari, definibile in termini percentuali rispetto alle

unità che svolgono attività eseguibile da remoto, ed i tempi del lavoro agile, intesi come il numero di giornate lavorative realizzabili in smart working a settimana ed il numero di ore svolte in smart working al giorno (distinguendo un lavoro agile “verticale” con intere giornate in remoto e un lavoro agile “orizzontale” che prevede rientri giornalieri in ufficio).

Con riferimento alla seconda variabile (tempi), è possibile prevedere un modello standardizzato, in cui tutti i dipendenti possono accedere ad un’unica forma di lavoro agile in termini di numero di giornate da svolgere a distanza e della relativa distribuzione nell’arco della settimana, oppure soluzioni personalizzate a seconda delle esigenze dei singoli dipendenti (es.: consentendo ad alcune unità di personale di lavorare un giorno a settimana in smart working ed estendendo ad altre unità il lavoro agile a due o più giornate).

Fig. 5 Modelli applicativi per l’estensione del lavoro agile
(fonte: elaborazione degli autori)



Incrociando le due variabili è possibile definire diverse soluzioni applicative (Fig. 5) che si distinguono per un elevato o ridotto livello di ricorso al lavoro agile. Ad un estremo si collocano modelli concentrati, caratterizzati dalla presenza di pochi dipendenti in smart working per un numero limitato di giorni alla settimana. Viceversa, in corrispondenza di modelli estesi le organizzazioni decidono di destinare al lavoro a distanza un numero elevato di dipendenti anche per più giorni alla settimana. Il posizionamento rispetto a queste due opzioni dipende dalla struttura, dagli strumenti e dai modelli organizzativi presenti in ciascun ente, ipotizzando l’iniziale sperimentazione di modelli concentrati per poter valutare, in un secondo momento, la progressiva estensione del lavoro agile. In ogni caso, risulta fondamentale programmare il numero di dipendenti in lavoro agile e le modalità

temporali di accesso alle diverse forme di flessibilità lavorativa al fine di poter governare e gestire i flussi di attività.

Infine, confrontando i modelli applicativi con i modelli concettuali presentati nel precedente paragrafo, all'interno del modello "equilibrio personale" è possibile ipotizzare sia una situazione di estensione limitata sia ampia del lavoro agile (a seconda dei fabbisogni dei dipendenti), mentre pare contraddittorio immaginare un modello di "sviluppo organizzativo" destinato a poche unità di personale. In tema di "produttività" la riflessione circa il livello di estensione del lavoro agile può variare in relazione a diversi aspetti: eventuale esigenza di controllo per garantire migliori performance, maturità dei sistemi di misurazione, tipologia di attività svolte, etc.

3.3 Modelli gestionali: quali diverse declinazioni nella pratica organizzativa?

Le considerazioni sulle finalità e sul modello applicativo per un'efficace "messa a regime" del lavoro agile all'interno delle amministrazioni pubbliche deve, tuttavia, essere accompagnata da una parallela riflessione su come si intende gestire lo smart working. In tale prospettiva, il presente paragrafo vuole proporre un framework concettuale capace di guidare le organizzazioni pubbliche nel ripensare il proprio modello organizzativo a seguito dell'introduzione/estensione del lavoro agile. In altre parole, tale concettualizzazione vuole essere una prima risposta alla difficoltà (che sovente si ravvisa nel settore pubblico) di tradurre in pratiche gestionali e organizzative quanto oggetto di documenti di pianificazione strategica, tendenza che la letteratura sul *public management* identifica con il termine di "implementation gap" (Ongaro & Valotti, 2008).

Tenendo, pertanto, ben in mente tale sfida, è possibile identificare tre diversi modelli di gestione del lavoro agile:

- approccio *activity-based*;
- approccio *Management by objectives* (Mbo);
- approccio *Management by outcomes*.

Da un lato, i suddetti approcci gestionali sono ricollegabili ai tre modelli amministrativi che tradizionalmente caratterizzano il management pubblico (rispettivamente, modello burocratico, modello *New Public Management* e modello di *Public Governance*); dall'altro, rappresentano tre diverse "strade" percorribili dalle amministrazioni pubbliche nell'introduzione o estensione del lavoro agile. I recenti processi di riforma delle pubbliche amministrazioni hanno, infatti, dimostrato come un approccio univoco al *public management* (*one size fits all*), che non tiene in considerazione lo specifico livello di complessità

organizzativa e le peculiarità gestionali che caratterizzano i diversi enti, possa non solo spiegare la difficoltà di tradurre nella pratica tali riforme ma anche favorire l'emergere di logiche puramente adempimentali, rallentando il processo di innovazione manageriale delle singole organizzazioni.

In tale ottica, spetterebbe, quindi, alla singola amministrazione attuare un “check-up organizzativo” interno allo scopo di comprendere quale dei suddetti approcci sia maggiormente coerente con il proprio modello organizzativo attuale e, in seconda istanza, con il modello verso cui desiderano tendere nel medio-lungo periodo.

A tal riguardo, il modello *activity-based* risulta essere maggiormente applicabile in quei contesti caratterizzati da uno stato ancora embrionale di maturità del modello e della cultura organizzativa. Infatti, tale approccio si caratterizza per una forte attenzione rivolta alle attività che il singolo dipendente (oppure gruppi omogenei di dipendenti, in termini di ruoli e profili professionali) può svolgere in modalità agile. L'attenzione, pertanto, non è tanto focalizzata sui risultati attesi quanto sulle attività svolte da parte dei dipendenti, in una prospettiva di controllo *ex ante*, basata sull'identificazione e sulla pianificazione dei *task*.

Il secondo modello, figlio dell'introduzione del *New Public Management* e di un più diffuso orientamento ai risultati dell'organizzazione in termini di efficienza e di efficacia, prevede una maggiore autonomia e responsabilizzazione del dipendente (e del suo dirigente) con riferimento ai risultati da conseguire attraverso il lavoro agile. In tale prospettiva, l'attenzione viene rivolta *ex ante* alla programmazione e all'assegnazione degli obiettivi individuali, *in itinere* al monitoraggio di eventuali scostamenti rispetto a quanto pianificato, ma soprattutto *ex post* alla valutazione dei risultati effettivamente conseguiti. Risulta chiaro che tale secondo approccio gestionale si adatta meglio nei contesti organizzativi in cui risulta già presente una cultura consolidata di *performance management* (a livello organizzativo e soprattutto individuale) e in cui gli strumenti necessari per garantire l'allineamento dei comportamenti individuali con le priorità dell'ente si caratterizzano per un maggiore livello di sofisticazione.

Infine, il terzo modello ha come presupposto un livello di maturità elevato che si basa, *in primis*, su una cultura organizzativa diffusa non tanto dell'obiettivo/risultato quanto piuttosto dell'impatto sotteso al lavoro del singolo e dell'organizzazione nel suo complesso. Centrale diventa, quindi, la valorizzazione dell'autonomia del singolo dipendente, nonché la fiducia quale elemento su cui si basa la relazione con il proprio superiore e, al contempo, una forte responsabilizzazione del management rispetto all'impatto del proprio lavoro nei confronti degli *stakeholders*. Proprio l'individuazione di questi ultimi diventa quanto mai rilevante: il dirigente dovrà, infatti, tenere conto non solo dell'utenza finale dei servizi offerti ma anche dei suoi utenti interni, ovvero dei dipendenti. In altre parole, tale approccio richiede alle amministrazioni pubbliche di allineare i comportamenti dei propri dipendenti e dirigenti nell'ottica di maggiore autonomia e responsabilizzazione

non solo verso i risultati aziendali ma anche verso il livello di *engagement* e soddisfazione del personale. È chiaro, pertanto, come tale approccio gestionale possa rappresentare un modello di riferimento per le organizzazioni pubbliche nel lungo periodo, in quanto in grado di “traghetare” l’amministrazione verso un nuovo modello organizzativo e culturale, quello dell’organizzazione agile.

Ma come declinare tali differenti approcci gestionali rispetto agli strumenti organizzativi a disposizione degli enti? In altre parole, come le amministrazioni possono adeguare i propri meccanismi di integrazione organizzativa, i sistemi operativi e, da ultimo, la cultura organizzativa in funzione dei tre approcci gestionali proposti (Fig. 6)?

Fig. 6 Modelli e strumenti di gestione del lavoro agile
(fonte: elaborazione degli autori)

Modello di gestione del lavoro agile		<i>Activity-based</i>	<i>Management by objectives</i>	<i>Management by outcomes</i>
Strumenti di gestione del lavoro agile	Mappatura delle attività	Definizione «bottom-up» delle attività	Job description con attività	Job description con attività e competenze
	Mappatura dei processi	Non necessario	Necessario, per mappare <i>as is</i>	Necessario, per mappare <i>as is</i> e <i>to be</i>
	Sistema di valutazione	Assenza obiettivi individuali (ribaltamento obiettivi di struttura)	Obiettivi individuali su output	Obiettivi di impatto
	Cultura organizzativa	Rispetto procedure ed efficienza	Orientamento al risultato	Autonomia, responsabilizzazione, leadership condivisa

Con riguardo ai meccanismi di integrazione organizzativa, le amministrazioni saranno chiamate ad avviare una riflessione sui processi organizzativi e sugli strumenti idonei per mapparli e reingegnerizzarli. In dettaglio, ad uno stadio gestionale più embrionale in cui il focus prevalente è sulle attività da svolgersi in modalità agile, non è necessario che le amministrazioni si dotino di uno strumento di mappatura dei processi aziendali; questo perché comprendere il contributo del lavoro del singolo all’interno di una prospettiva più ampia di team e di unità operativa non rappresenta una finalità organizzativa sottesa a tale approccio. Tuttavia, nel momento in cui l’ente intende posizionarsi in una logica organizzativa di *Mbo* risulta invece necessario introdurre una prima mappatura dei processi aziendali in quanto quest’ultima rappresenta un efficace strumento di integrazione organizzativa, che permette di comprendere come i risultati individuali si inseriscono in una più ampia prospettiva di obiettivi organizzativi. Nell’approccio del *Management by outcomes*, invece, la mappatura dei processi non è più solo funzionale a restituire uno “stato dell’arte” dei processi aziendali, bensì diventa uno strumento “dinamico”, quasi strategico, di ri-orientamento dei processi nella prospettiva di garantire maggiore flessibilità

organizzativa e di indirizzo dell'amministrazione a fronte del mutato contesto esterno e del conseguente cambiamento della strategia dell'ente.

Un ulteriore "tassello" del ripensamento del proprio modello organizzativo, declinabile in funzione dei tre differenti approcci proposti, è rappresentato dalla mappatura delle attività attraverso lo strumento delle *job description*. Anche in questo caso, l'approccio *activity-based* non rende necessaria la presenza di uno strumento formalizzato in quanto è possibile procedere ad una ricostruzione delle attività anche "dal basso", coinvolgendo direttamente i lavoratori agili. Nel caso di un approccio Mbo, invece, l'introduzione delle *job description* è auspicabile, in quanto funzionale a riflettere sui risultati attesi a livello individuale al fine di collegare l'oggetto della pianificazione (obiettivi) con quanto rappresenta elemento fondante della valutazione: i risultati. Infine, nell'approccio di *Management by outcomes*, la *job description* acquisisce un nuovo significato e un'ulteriore connotazione strategica. In prospettiva, infatti, le amministrazioni sono chiamate a ragionare non solo sulle attività ma anche sulle competenze del personale, integrando tale strumento con le altre leve di gestione delle risorse umane. In altri termini, una *job description* che identifichi non solo le attività ma anche le competenze del personale dovrebbe essere integrata con gli esiti della valutazione della performance individuale (al fine di rilevare gap di competenze) e, successivamente, con il piano formativo dell'ente per definire interventi di sviluppo (individuali e organizzativi) per colmare i fabbisogni emersi.

Infine, la scelta di uno dei tre approcci gestionali proposti non può prescindere dal ripensamento del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance individuale. In dettaglio, l'approccio *activity-based* si associa a logiche maggiormente tradizionali di valutazione del personale, legate per il dipendente alla *compliance* rispetto ad attività definite *ex ante*, al ribaltamento di obiettivi organizzativi e alla valorizzazione di alcuni comportamenti organizzativi legati alla puntualità e affidabilità (per il dipendente) e alla capacità di pianificazione del lavoro (nel caso del dirigente). D'altro canto, se l'approccio Mbo richiede l'introduzione di obiettivi individuali e di team per dipendenti e dirigenti, il *Management by outcomes* propone un superamento di tale logica. In questa ultima prospettiva, infatti, risulta centrale la capacità dell'organizzazione di raggiungere obiettivi sfidanti, di impatto rispetto alla propria *mission* istituzionale. Pertanto, sia il singolo dirigente che il dipendente devono essere responsabilizzati rispetto a tali obiettivi mentre le competenze chiave sulla base delle quali valutare l'operato individuale sono rappresentate dal grado di autonomia per il personale dipendente e dal livello di *engagement* dei propri collaboratori nel caso del personale dirigente.

Tuttavia, la vera sfida per le organizzazioni pubbliche nel ripensamento del proprio modello gestionale risiede proprio nel riplasmare la cultura organizzativa attraverso la condivisione diffusa di nuovi valori all'interno dell'ente. Optando per un approccio *activity-based*, l'amministrazione richiamerà alcuni valori propri del modello amministrativo tradizionale-burocratico quali il rispetto delle procedure e l'efficienza dell'azione amministrativa. Nella scelta, invece, dell'approccio Mbo, la cultura del risultato e della capacità

di raggiungere gli obiettivi assegnati dovrà essere prevalente, sino ad arrivare, con l'approccio del *Management by Outcomes*, alla creazione di una cultura orientata all'autonomia, alla responsabilizzazione individuale e alla valorizzazione di stili di leadership condivisa e collaborativa (Ospina, 2016).

In definitiva, la messa a regime del lavoro agile implica la necessità per le amministrazioni pubbliche di ripensare i propri modelli gestionali e organizzativi e non solo di adottare nuovi strumenti di pianificazione strategica. In tale ottica, il presente paragrafo ha proposto tre diversi approcci potenzialmente percorribili dalle amministrazioni pubbliche.

L'approccio *activity-based* indubbiamente rappresenta una risposta immediata per quegli enti che si caratterizzano per modelli e strumenti di integrazione organizzativa ancora embrionali e che si trovano a gestire la messa a regime del lavoro agile al proprio interno. Tale approccio è, tuttavia, per lo più funzionale nel breve periodo in quanto, se adottato nel medio-lungo periodo, espone l'organizzazione ad un rischio "ingessamento". La definizione analitica delle attività e delle mansioni rischia, infatti, di depotenziare l'impatto trasformativo del lavoro agile soprattutto con riferimento alla cultura organizzativa dell'ente: il presupposto concettuale è il ricorso ad un controllo puntuale sulle attività svolte dai dipendenti che col tempo potrebbero avvertire una sorta di sfiducia nei loro confronti. Tale logica del controllo si traduce, da un lato, in una mancata responsabilizzazione del dirigente e in un "venir meno" rispetto al proprio ruolo di "capo": il suo ambito di responsabilità, infatti, si limiterebbe a programmare in dettaglio le attività da far eseguire al proprio personale in lavoro agile.

D'altro canto, le conseguenze sul personale dipendente sarebbero ancora più rilevanti: non solo avremmo dipendenti pubblici con un minor livello di *engagement* ma si assisterebbe anche ad una minor percezione di equità organizzativa, dal momento che tale necessità di conoscere *ex ante* cosa facciano i collaboratori si limiterebbe unicamente ai dipendenti in lavoro agile e non anche a quelli che svolgono il proprio lavoro in ufficio.

L'approccio Mbo rappresenterebbe indubbiamente un primo passo avanti verso la revisione del proprio modello organizzativo nell'ottica dell'organizzazione agile. Tale modello, però, porta con sé il rischio di focalizzarsi eccessivamente sugli obiettivi come strumento per poter verificare il raggiungimento dei risultati aziendali. Tuttavia, in un contesto sempre più dinamico si riscontra un potenziale rischio di rigidità dell'organizzazione: gli obiettivi invecchiano ancor prima di essere realizzati. In altre parole, qualora tale approccio perdurasse nel lungo periodo, le amministrazioni rischierebbero di essere prigioniere di obiettivi formalmente ben definiti che non rispondono più alle reali esigenze strategiche dell'organizzazione, ormai mutate. D'altro canto, tale logica nel medio periodo risponde all'esigenza di condurre gradualmente l'organizzazione da un modello di funzionamento più tradizionale e burocratico verso il punto di arrivo ultimo, rappresentato dall'organizzazione agile. In tale ottica, il *Management by Outcomes* rappresenta il modello verso cui gli

enti pubblici sono chiamati a guardare e a tendere. Tale approccio, infatti, permetterebbe all'organizzazione di rispondere in maniera flessibile al dinamismo dell'ambiente esterno, ridefinendo la propria strategia in funzione delle mutate esigenze di contesto, bilanciando al contempo la capacità dell'organizzazione di produrre valore per i propri *stakeholder* e l'autonomia e la responsabilizzazione individuale a tutti i livelli organizzativi.

Nell'evoluzione del modello verso quello proprio dell'organizzazione (e non più solo del lavoro) agile, è necessario che gli enti avviino al proprio interno una riflessione sui meccanismi di integrazione organizzativa "informali" a partire dalle competenze richieste *in primis* alla dirigenza, chiamata a farsi portavoce di tale cambiamento all'interno della propria organizzazione.

4. Quali competenze chiave per il dirigente pubblico nel lavoro agile?

Il modello di creazione di valore del lavoro agile sopra descritto ha messo in evidenza la necessità di ripensare il ruolo del manager, o per meglio dire, del leader pubblico. Pertanto, il presente paragrafo intende offrire una breve trattazione delle competenze chiave in tema di gestione del lavoro agile che devono essere presidiate dall'organizzazione, diventando oggetto di percorsi di formazione manageriale *ad hoc*.

In particolare, la sfida che attende i dirigenti pubblici nella fase del post-emergenza riguarda la gestione non tanto dei lavoratori agili quanto di team di lavoro ibridi, in cui parte del personale svolge la propria attività in presenza e parte a distanza.

In tale ottica, la letteratura grigia a partire da una *survey* condotta tra manager pubblici e privati (Remote managers report, 2020), evidenzia tra le competenze chiave per la gestione di team ibridi le capacità comunicative, l'organizzazione del lavoro, l'autodisciplina, l'auto-motivazione e la flessibilità. Quella che emerge è una fotografia del ruolo dell'*hybrid leader* la cui principale sfida manageriale è rappresentata dalla creazione di una cultura di team univoca, per i collaboratori a distanza e per quelli in presenza, in cui riveste un ruolo sempre più centrale la capacità di sostenere la motivazione dei propri collaboratori (soprattutto quando a distanza) e di favorire la crescita professionale e personale del singolo, anche in assenza di un confronto quotidiano in presenza con i propri colleghi e con il proprio capo diretto.

A tal fine, insieme al ripensamento degli strumenti e della frequenza di comunicazione con il proprio team (riunioni giornaliere vs settimanali, feedback *one-to-one* vs riunioni di gruppo, comunicazione sincrona vs asincrona) il singolo dirigente è chiamato ad investire sulla valorizzazione del rapporto personale con ciascuno dei propri collaboratori, sullo strumento della delega e su una leadership collaborativa e partecipata, in cui i propri collaboratori siano effettivamente coinvolti nei processi decisionali.

In sostanza, il lavoro agile implica un ripensamento della postura manageriale dei dirigenti pubblici, chiamati sempre più ad essere leader più che manager. In questo senso, diventare leader implica la necessità di focalizzarsi sulle persone oltre che sui risultati aziendali, aver in mente la visione del cambiamento dell'organizzazione e condividerla allo stesso tempo con i propri collaboratori (anche a distanza), suggerendo l'importanza del contributo individuale del singolo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Riflessioni conclusive

La messa a regime del lavoro agile rappresenta per le amministrazioni pubbliche un “momento della verità”.

Superata la fase emergenziale, lo smart working può essere una grande occasione per l'abbandono dei modelli tradizionali di organizzazione, l'introduzione di logiche più flessibili, il miglioramento dell'efficienza interna e della qualità dei servizi erogati, la crescita professionale, la crescita della motivazione e il *commitment* dei dipendenti.

Tuttavia, qualora male interpretato, il lavoro agile può esasperare i limiti e le inefficienze storiche del settore pubblico, rendendone più difficoltosa l'azione e provocando rischi di delegittimazione ulteriore nell'opinione pubblica.

Per trasformare i rischi in opportunità è essenziale inquadrare la diffusione dello smart working all'interno di un processo più generale di sviluppo dell'organizzazione e di ripensamento profondo del rapporto tra l'organizzazione e gli individui.

Interventi decisi sulla semplificazione del modello organizzativo, sul superamento delle barriere tra le diverse funzioni, sullo sviluppo di logiche di lavoro in team, sulla flessibilizzazione delle mansioni, sull'affermazione della mobilità quale occasione di crescita professionale e personale, sul riconoscimento di sempre maggiori gradi di autonomia e responsabilità a tutti i livelli dell'organizzazione, sul ripensamento degli spazi fisici di lavoro, sull'adeguamento delle competenze, sono solo alcuni esempi delle discontinuità da introdurre rispetto alle prassi consolidate al fine di creare un contesto idoneo alla valorizzazione del lavoro agile.

Il pericolo più grosso che corrono le amministrazioni è, infatti, proprio quello di immaginare che una nuova modalità di lavoro, a distanza invece che in presenza, garantisca in sé un percorso di modernizzazione e miglioramento delle performance organizzativa e individuale. E, ancora una volta, diverso sarà l'impatto di questa nuova modalità di lavoro a seconda del differente livello di maturità gestionale caratterizzante le amministrazioni.

Gli enti più evoluti sapranno cogliere l'opportunità dello smart working quale acceleratore dei processi di cambiamento già da tempo avviati e, in questa prospettiva, ne valorizzeranno appieno il potenziale. Le amministrazioni più arretrate si troveranno all'inizio un po' spiazzate e sostanzialmente di fronte ad un bivio: approfittare del lavoro agile per avviare un percorso di deburocratizzazione con obiettivi ambiziosi e di medio periodo; oppure piegare le nuove modalità di lavoro alle logiche dei modelli consolidati di gestione, con rischi rilevanti in termini di peggioramento della produttività individuale e organizzativa.

Ancora una volta, una gran parte della responsabilità dei percorsi che si attiveranno, siano essi virtuosi o negativi, ricadrà sulle spalle dei dirigenti. Ovvero il management pubblico è chiamato ad un'importante prova di maturità. Quanto più la classe dirigente sarà in grado di modificare i propri comportamenti, sviluppare nuove competenze, riconoscere ai propri collaboratori la necessaria fiducia ed autonomia, promuovere la condivisione di obiettivi e valori, gestire la performance attraverso un sempre più deciso orientamento ai risultati, tanto più potremo tra qualche anno ricordare l'avvento dello smart working come il momento di svolta del settore pubblico.

In caso contrario, a malincuore, ci troveremo costretti a rimpiangere un'altra occasione perduta.

Riferimenti Bibliografici

- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations, *Personnel Management*, n. 16, 28-31.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, n. 31(6), 874–900.
- Hill, J.E, Hawkins, A, Ferris, M and Weitzman, M (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance, *Family Relations*, - Vol. 50, n. 1|2001 , 49-58.
- Kelliher, C., & Riley, M. (2003). Beyond efficiency: some By-products of functional flexibility, *The Service Industries Journal*, n. 23, 113 - 98.
- Korunka C., Kubicek B., Risak M (2018). *New way of working in public administration*. Federal Ministry for the Civile Service and Sport, Civil Service and Administrative Innovation.
- Kozjek, T. (2014). Flexibility of Work in the Public and Private Sector in Slovenia, *Central European Public Administration Review*, n. 12(1), 63-77.
- Meissner, J. O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U., Gisin, L. & Gisler, A. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Zürich: TA Swiss.
- Ongaro, E., & Valotti, G. (2008). Public management reform in Italy: explaining the implementation gap, *International Journal of Public Sector Management*, n. 21, 174-204.
- Ospina, S.M. (2017), Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies, *Public Admin Rev*, n. 77: 275-287.
- Remote Managers Report (2020). *Remote How*.
- Telework Enhancement Act (2010). Public Law 111-292-Dec. 9, 2010, 111th Congress. www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ292/pdf/PLAW-111publ292.pdf
- Valotti G. (2010). *Fannulloni si diventa: una guida per la burocrazia malata*. Milano: Egea.