



# UNA SFIDA ORGANIZZATIVA

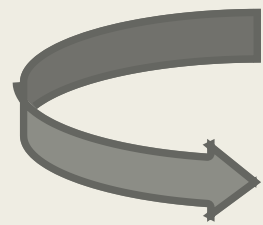
Come unire la capacità di programmare alla flessibilità

Paolo Neri segretario e direttore generale del Comune di  
Ravenna e segretario generale della Provincia di Ravenna

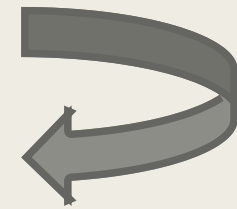


# Come fare dialogare la capacità di programmare e la flessibilità della struttura rispetto agli eventi straordinari

- Due concetti apparentemente asincroni hanno dovuto dialogare e interfacciarsi:



la programmazione  
la flessibilità organizzativa  
e riorganizzativa



# Programmazione e flessibilità

- L'esigenza della rimodulazione in emergenza delle azioni dell'intera struttura organizzativa ha fatto scattare in pole position la flessibilità dell'organizzazione e la sua capacità di rendere risposte immediate a bisogni non programmati o per i quali non ci si fosse tempestivamente organizzati.
- **decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 articolo 263 <1.** Al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, adeguano l'operatività di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività produttive e commerciali. >

# Programmazione e flessibilità

- < A tal fine.....organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilita' dell'orario di lavoro.....rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalita' di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, al 50 per cento del personale impiegato nelle attivita' che possono essere svolte in tale modalita'.....
- L'attuazione delle misure di cui al presente articolo e' valutata ai fini della performance.

# Le esigenze di ripresa

Quindi tante e correlate esigenze di speditezza e di pronta reazione organizzativa della pubblica amministrazione ; il messaggio legislativo era da tradursi in:

- Siate efficaci per non incidere negativamente sulla ripresa delle attività economica;
- Assicurate a grandi falcate una revisione in sicurezza della organizzazione del lavoro dando obiettivi percentuali di trasformazione in lavoro agile senza che ciò pesi sulla risposta anzi la favorisca;
- Colmate velocemente i gap storici della digitalizzazione delle procedure e delle forme di interlocuzione interna ed esterna

# Le esigenze della ripresa

- Non si è trattato di obiettivi semplici da tradursi in realtà frastornate dalla incertezza e mutabilità delle misure normative e dalla esigenza di un riconteggio delle risorse finanziarie: SI E' TRATTATO DI OBIETTIVI ancora più sfidanti per quanto riguarda le cosiddette «amministrazioni attive» nelle quali i ripensamenti organizzativi non hanno permesso tempi adeguati (1)

(1) le esigenze di tutela della sicurezza del lavoro nel periodo emergenziale sono andate di pari passo con quelle di assicurare pronte risposte e forte reattività rispetto ad una cittadinanza colpita duramente e di sorpresa, impreparata e bisognosa \di assistenza e di nuove azioni reinventate per sostenere l'emergenza e la crisi economica;( si sono dovute improvvisare linee telefoniche di contatto dei settori critici; informazioni ed organizzazione delle [forme di assistenza voucher](#); ripensamento di forme agevolative o sospensive [nell'ambito tributario e tariffario](#) ( es settore scolastico settore imprese ) e tante esigenze [correlate di ricontrattazioni rimodulazioni o sospensioni degli appalti](#) che assicurassero la sopravvivenza delle imprese senza sfociare in illegittimità della gestione contrattuale e danni erariali;

# Le esigenze di ripresa

- Alcune delle attività non potevano certamente essere affrontate completamente e immediatamente da remoto, ancorchè non rientrassero fra quelle indispensabili o indifferibili da rendere in presenza, anche stante l'arretratezza di dotazioni informatiche della pubblica amministrazione in formato mobile e di piattaforme di lavoro digitalizzate con impostazioni sistematiche in cartelle condivise
- Altre attività fin da subito hanno presentato i presupposti per una organizzazione a distanza:



questo l'effetto sul campo soprattutto nei periodi di maggiore emergenza e di lockdown spinto



una parte di dipendenti si è sentita maggiormente esposta e messa a rischio rispetto a quel contingente che da subito ha potuto fruire di forme di lavoro a distanza

# Il rischio di tenuta delle organizzazioni interne

I dirigenti hanno affrontato un diverso grado di complessità riorganizzativa:

- Alcuni di essi hanno dovuto reinventare servizi in emergenza;
- altri hanno assistito ad una sospensione delle attività (attività economiche; turistiche; di fruizione culturale ed autorizzatorie in genere)

Il rischio di tenuta del clima generale delle organizzazioni è stato evidente

## Quali le soluzioni adottate

- 1) Conferire effetti premianti alla capacità di risposta ad eventi non programmabili e straordinari;
- 2) Conferire effetti premianti alla capacità di mettere in campo azioni di rilancio delle attività momentaneamente sospese evitando il cosiddetto «effetto grotta» dal punto di vista mentale ed assegnando obiettivi economici che limitino l'effetto espansivo della spesa..(es la riduzione degli spazi e delle postazioni lavorative a seguito del regime ordinario della smart working);





# Le capacità di risposta

- La maggiore criticità risiedeva nella capacità della dirigenza di dare attuazione a modalità di lavoro agile compatibili con le esigenze dei servizi e soprattutto dell'utenza attuando efficacemente nuove forme di direzione controllo e gestione della prestazione di lavoro

# Le competenze da valorizzare

Occorreva in fondo valorizzare competenze già presenti nel sistema di valutazione dirigenziale:

- Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza;
- Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi;
- Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa.

# Le leve nel medio periodo

Al fine di perseguire gli obiettivi del brevissimo periodo:

- SCELTE ORGANIZZATIVE FLESSIBILI; FORMAZIONE ; ACCELERAZIONE DELLA DIGITALIZZAZIONE DEGLI INTERI PROCESSI E QUANTOMENO DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI; EFFICACIA DEI SISTEMI DI INTERLOCUZIONE; SICUREZZA DELLE CONDIZIONI DI LAVORO E DI ACCESSO DEL PUBBLICO.
- TUTTO CIO', SI E' CHIARITO, AVREBBE AVUTO PREMINENTI RIFLESSI NELLE VALUTAZIONI SOPRATTUTTO DI DIRIGENTI E QUADRI E A CASCATA DEL PERSONALE DI COMPARTO (COME EFFETTIVAMENTE AVVENUTO) CERCANDO DI CONTRASTARE ATTEGGIAMENTI RINUNCIATARI O RECESSIVI O NON SUFFICIENTEMENTE EQUILIBRATI FRA LE ESIGENZE DI PIENA RIPARTENZA E QUELLE DI MESSA IN SICUREZZA DEL PERSONALE.

# Le leve

- l'OBIETTIVO ERA SEMPLICEMENTE L'EQUILIBRIO ORGANIZZATIVO;
- OBIETTIVO RICHIESTO DALLA AMMINISTRAZIONE DI RAVENNA: IL CITTADINO NON DOVRA' MAI AVERE LA SENSAZIONE DI UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE MAGGIORMENTE ASSENTE RISPETTO AL PASSATO PERCHE HA PENSATO SOLAMENTE A METTERSI IN SICUREZZA

# Assicuriamo efficienza

- **NEL PERIODO IMMEDIATAMENTE SUCCESSIVO ALLA PRIMA FASE EMERGENZIALE LA SCELTA E' STATA DI NON avallare internamente in alcun modo rinvii di termini che dipendessero dalla sola capacità organizzativa dell'ente per «causa emergenza Covid 19». In questa fase non saremmo stati ulteriormente giustificabili alla stregua della esperienza già affrontata nel primo periodo emergenziale.**



# Assicuriamo efficienza

Prescindendo dai destini dello smart working, anche alla luce dei recenti decreti, nell'ambito di una stabile organizzazione dell'ente non condizionata dalle dominanti ragioni di sicurezza del lavoro:

In ogni caso non sarà da disperdere tutta la fase di modernizzazione forzata che in questo periodo ha interessato necessariamente la P.A.: ad esempio il sistema delle video conferenze che ha l'effetto immediato di diminuire spese di trasferta e tempi morti.



# Le competenze informatiche

In tutto questo giocherà un ruolo fondamentale il rapido completamento delle competenze informatiche del personale; sarebbero auspicabile l'introduzione di un test di valutazione di tali abilità prima della stipula dell'accordo individuale per il lavoro in smart (ciò è anche quanto si ricava dall'esito della sperimentazione del Comune di Ravenna riferita al progetto sperimentale ammesso a finanziamento regionale).

Risulterà preziosa la nuova versione di Syllabus che descrive l'insieme minimo di conoscenze e abilità che ogni dipendente deve possedere per partecipare efficacemente alla transizione al digitale della P.A. ma soprattutto in questa fase ed ancor più a regime PER ESSERE IDONEO A LAVORARE IN SMART SENZA CREARE ULTERIORI GAP DI PRODUTTIVITA.

DEL RESTO IL CITTADINO SI STA ORGANIZZANDO AD AMPIE FALCATE.....il numero di identità «spid» è cresciuto in maniera esponenziale!!!!( spid ha toccato 10 milioni di attivazioni a fine anno 2020) ed entro febbraio 2021 le pubbliche amministrazioni erano tenute ad assicurare la fruibilità digitale dei servizi offerti ai cittadini

# Assicuriamo efficienza

- L'Introduzione del Codice della condotta tecnologica obbliga la Pubblica amministrazione a progettare, realizzare e sviluppare i propri sistemi informatici su regole omogenee..si tratta di una sfida storica per abbattere il ..divario digitale fra le varie amministrazioni pubbliche.
- Spid ( sistema pubblico di identità digitale) e Cie ( Carta di identità elettronica italiana) diventano le sole credenziali per accedere ai servizi digitali della P.A per tutte le Amministrazioni.

diventa necessario correre e investire su questi obiettivi con ordine prioritario al fine di abbandonare le ns posizioni di coda nel campo della trasformazione digitale.



# La sperimentazione :DAL LAVORO AGILE IN MODALITÀ DA REMOTO ALLO SMART WORKING"

- La sperimentazione pilota è stata svolta su strutture e ambiti di attività in cui fosse presente un buon livello di comunicazione e collaborazione tra i dipendenti, su attività adatte ad essere smart, che devono essere realizzare in tempi definiti, di cui si conoscono i flussi di lavoro o si possono facilmente ricostruire, condotte da posizioni evolute che lavorano con un buon grado di autonomia.
- con la collaborazione dei dirigenti, sono state individuate 44 persone appartenenti alle categorie C e D in rappresentanza di tutte le Aree dell'ente, con le quali procedere con la sperimentazione.

# I REPORT

- smart worker hanno rappresentato 21 uffici/U.O. e pertanto sono stati coinvolti nella sperimentazione anche 70 colleghi dipendenti di categoria, 15 Quadri e 13 Dirigenti appartenenti a queste strutture per un totale complessivo di 142 persone.
- I 44 smart worker ed i loro rispettivi dirigenti hanno firmato un accordo individuale

# I REPORT

- In particolare, nelle giornate di SW, per il lavoratore si sono fissate le seguenti regole:
- • fascia di attività standard: 7.30 – 19.30; durante tale fascia il lavoratore può svolgere la propria attività;
- • fascia di disconnessione standard: 19.30 – 7.30 +domenica e festivi; la giornata del sabato ricade o meno nella fascia di disconnessione a seconda dell'articolazione dell'orario di lavoro su 5 o 6 giorni; per il personale che svolge attività di emergenza, se presente in sperimentazione, sarà individuata idonea procedura;
- • fascia di reperibilità standard: è della durata di 3 ore: 10,00-13,00 oppure 9,30-12,30; durante tale fascia oraria il dipendente dovrà essere connesso per eventuali necessità organizzative e di rapporto con il responsabile ed i colleghi.

# I REPORT

- Nelle giornate di SW è stato riconosciuto l' orario ordinario di 6 ore nei giorni corti e 9 ore nei giorni lunghi.
- Lo Smart worker non ha avuto obblighi di orario (prestazione minima, rientri obbligatori) né è stato previsto il riconoscimento di prestazioni straordinarie, aggiuntive, notturne e festive.
- Tutti gli smart worker hanno partecipato ad un apposito percorso formativo on line terminato entro il 31/1/2021.

# I REPORT

- globalmente l'impatto dello smart working sulle attività lavorative è stato valutato positivo praticamente da tutti.
- A fronte di molti che hanno detto di non avere riscontrato criticità, le principali criticità segnalate: difficoltà iniziale con l'utilizzo della tecnologia (sia strumentazione che connessione)/difficoltà nel rispetto della pianificazione delle attività per continue urgenze/ridotta socialità e relazioni con i colleghi/percezione di lavorare di più con difficoltà di disconnessione.
- Molti sono stati i vantaggi riscontrati: nell'ordine maggiore equilibrio vita-lavoro, con risparmio di tempo/maggiore produttività e maggiore concentrazione sulle proprie attività/migliore pianificazione della giornata lavorativa/maggiore autonomia nelle attività/buoni rapporti con i colleghi anche a distanza

# I REPORT

- *Rispetto alla produttività il 18% dei dirigenti ritiene che lo smart working abbia avuto un impatto positivo ed il 68% che sia rimasta uguale. Per la misurazione dei risultati complessivamente sono stati anche individuati e monitorati indicatori idonei. In particolare: giorni di smart working, risparmio in Km., risparmio tempo, risparmio in €, risparmio Co2 e alberi, giorni e tipologie di assenza, risparmio per buoni mensa.*

## *diario di bordo dello smart worker*

- *L'adeguatezza delle modalità applicative dello S. W. in relazione agli obiettivi da raggiungere, è stata costantemente monitorata. Nello specifico agli sperimentatori è stato fatto compilare periodicamente il "diario di bordo dello smart worker" ( sintesi generale sull'andamento della sperimentazione, criticità e vantaggi riscontrati) ; è stata realizzata una survey conclusiva, rivolta a tutto il personale.*

# le possibili strategie organizzative

In vista di una stabile organizzazione della possibilità di lavorare in smart working da prevedersi nel PIAO, occorre valutare il rafforzamento degli uffici trasversali all'ente preposti alla qualità organizzativa e alla digitalizzazione e informatizzazione dei servizi, creando appositi task force intersettoriali.

(Uno dei rischi di inefficienza del lavoro agile è stato rilevato nel gap di informazioni non prontamente raggiungibili che obbliga costantemente a coinvolgere i lavoratori in presenza)



# le possibili strategie organizzative

Non tutti avranno la forza e capacità di essere pronti a reagire efficacemente alle nuove sfide riorganizzative e nemmeno possiamo perderci pezzi di efficienza «per strada».

- **Occorrerà quindi giustamente contemperare la competenza esclusiva dirigenziale**, nei confronti della microorganizzazione della struttura assegnata, con un costante coordinamento, assistenza, formazione comune, confronto.

Fondamentale in questo percorso per il Comune di Ravenna è stata la presenza del «comitato di direzione» composto da tutti i dirigenti capiarea ( e quindi di secondo livello e presieduta dal Direttore generale)

# Il Comitato di Direzione

- Il Comitato di Direzione è l'organo collegiale di consultazione, analisi, elaborazione e concertazione delle decisioni della dirigenza del Comune di Ravenna che garantisce il necessario coordinamento. Nello specifico ha il compito di supportare il Direttore Generale nel definire la pianificazione strategica dell'Ente in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, assicurando la gestione operativa del funzionamento dell'Ente, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.



# Il Comitato di Direzione

- In Tale organismo si è trovato la soluzione per:
- l'equilibrio e la giusta applicazione delle misure applicative per le quote smart working nei vari servizi evitando le anomalie applicative e atteggiamenti esclusivamente difensivistici;
- il confronto sulle modalità di comunicazione con l'utenza;
- la condivisione di problematiche organizzative;
- lo stimolo di alcuni a mettere in circolo risorse di personale in stand by di servizi sospesi dai decreti governativi a favore di quei servizi stressati dall'emergenza( es creazioni di linee telefoniche con relativi operatori a favore dei cittadini e famiglie bisognosi di informazioni e assistenza).

# Il rischio della eccessiva autonomia

- In un momento in cui cresce la delocalizzazione del lavoro si può correre il rischio di sentirci troppo autonomi e autoreferenziali o di conferire eccessiva fiducia organizzativa e riorganizzativa ad ognuno degli attori del cambiamento;
- Ognuno di noi avrà ancora più bisogno di confronto e coordinamento e perché no... di controllo dell'efficacia efficienza e economicità delle proprie azioni amministrative.

# LA LEZIONE DA NON DIMENTICARE



*«L'organizzazione lascia a desiderare, ma non ci perdiamo mai di vista.»*