

Intervista con Assessore Figà-Talamanca. 12 luglio '21

D . *Sto conducendo con CREIS una ricerca sull'utilizzo dello Smart Working nella pubblica amministrazione e nei luoghi di lavoro in generale sia a seguito della pandemia che come progetto diciamo così di innovazione indipendente dalle emergenze sanitarie. Qualunque domanda le faccio è libero di non rispondere e può stoppare in qualunque momento.*

Io comunque comincerei col chiederle: prima dell'emergenza COVID nel primo municipio mi sembra che già ci fosse l'idea di organizzare il lavoro interno attraverso lo Smart Working. Mi sbaglio?

R . Per la verità no... nel senso che teoricamente c'era un programma del comune di Roma, (non del Municipio) relativo allo Smart Working, sul quale non è che poi si sia fatto molto. Diciamo che era una cosa che stava solamente sulla carta e quindi.. la situazione del covid-19 ci ha trovati del tutto impreparati.

D . *Ho capito. Avete cominciato quando il Covid è venuto fuori insomma a fare...*

R . Abbiamo cominciato a marzo del 2020.

D . *Ho capito... chi ha preso la decisione di organizzarsi in questo modo?Lei...il Presidente?*

R . Diciamo che la decisione è stata obbligata, nel senso che l'amministrazione comunale in ottemperanza alle indicazioni governative ha stabilito che tutti quelli la cui presenza era presenza non era indispensabile dovessero andare a lavorare da casa. Abbiamo semplicemente ottemperato a una disposizione di rango superiore. Ovviamente il provvedimento è stato assunto dal Direttore sulla base delle indicazioni pervenute dal Campidoglio.

ho capito... e posso chiedere quante persone quindi poi sono state coinvolte?

noi abbiamo poco più di 300 dipendenti, di questi ne sono rimasti a lavorare in quei mesi, nel primo lock-down non più del 10% ...

D . *Ho capito... e gli altri a distanza...*

R . Sì ...E comunque un altro 10% almeno sono stati dichiarati fragili e non sono più tornati.. non li vediamo da un anno e mezzo almeno.

D . *Ho capito.. e questo crea problemi?*

R . Diciamo che non tutto si può fare da casa. Non puoi fare l'autista da casa, non puoi fare le pulizie da casa - puoi pulire casa ma non puoi pulire casa di qualcun altro se stai a casa tua - e quindi non tutte le prestazioni sono suscettibili di essere svolte con questa modalità e questo è un primo punto. Dopodichè nella prospettiva di trasformare, come si dice, la crisi in opportunità, c'è da ragionare su come possa essere effettivamente organizzato un lavoro a distanza in una situazione fisiologica e non emergenziale, quando cioè la priorità non sia di non far uscire la gente da casa ma, piuttosto, con l'obiettivo di rendere più efficiente l'attività amministrativa.

D . *E questo è possibile secondo lei?*

R . Dipende. a mio avviso il discorso va articolato per tipologia di mansioni innanzitutto, e questo può essere relativamente facile... Sia chiaro che la presenza non è solo funzionale

alle attività di “sportello”, cioè al ricevimento del pubblico, anzi queste funzioni spesso si prestano ad essere ripensate utilizzando le tecnologie di rete. Piuttosto, ci sono attività in cui l’interazione personale è una componente importante, e difficilmente sostituibile. Poi certo il discorso andrebbe anche articolato in relazione all’attitudine delle singole persone: questa è una variabile di cui si tende a non tenere conto, almeno ufficialmente. E’ innegabile però che non siamo tutti uguali e dunque ci sono persone che risultano molto più produttive in ufficio e altre al contrario che danno il massimo da casa. Allora il tema diventa estremamente complesso perché una ottimizzazione delle esperienze dello Smart Working presupporrebbe un approccio caso per caso, molto difficile da adottare per le grandi organizzazioni non soltanto quelle pubbliche, ma anche private. E quindi si finisce per andare per grandi categorie, ottenendo un risultato che sicuramente è subottimale.

Devo precisare che a mio avviso lo Smart working presenta diverse criticità che prescindono dalla produttività del singolo, perché tende ad invadere la vita personale del lavoratore, e perciò può diventare un modo di lavorare particolarmente usurante e stressante; la definizione dello spazio fisico del lavoro contribuisce a separare il lavoro il resto della vita di una persona e questo secondo me è un elemento di cui non si può non tenere conto.

D . Ho capito quindi quando la dice non tutti possa possono fare lo Smart Working, si riferisce appunto anche al discorso di mansione svolta , di competenze acquisite o di personalità...

R . Sì, sicuramente lo Smart Working funziona meglio in un’organizzazione del lavoro fortemente programmata e prevedibile, Funziona meglio per chi fa sempre le stesse cose e quindi le fa da ovunque, non ha nessuna importanza. Quando non c’è un forte bisogno di integrazione e interrelazione di gruppo. Funziona sempre meno mano mano che il lavoro diventa più complesso e presuppone in misura maggiore delle interazioni. Allora quello che è mancato in maniera veramente vistosa nei mesi del lockdown è stata proprio l’interazione lavorativa... Non basta stare collegati tre volte a settimana, quattro volte a settimana in queste videoriunioni su piattaforma, a rifare il punto, a riprogrammare le attività, non è assolutamente paragonabile con l’interazione e la collaborazione che si può realizzare di persona. Questo a mio avviso soprattutto in una organizzazione come la nostra che non è fortemente strutturata e non ha una programmazione di dettaglio delle mansioni di ciascuno e del contributo che ciascuno può dare agli altri, ma richiede un continuo impulso direttivo e un costante monitoraggio.

Certo, i primi mesi sono stati mesi di entusiasmo, perché nonostante che nessuno venisse più in ufficio, tutto sommato la macchina andava avanti. Poi però piano piano sono venuti al pettine i nodi, soprattutto la mancanza dei piccoli momenti quotidiani di confronto e conforto bilaterale o multilaterale che invece nella realtà lavorativa in presenza si verificano in modo fisiologico, anche semplicemente alla macchinetta del caffè.

La verità è che il lavoro di una amministrazione come la nostra ha solo marginalmente un carattere ripetitivo, prevedibile e programmabile: la maggior parte delle volte ci troviamo a dover affrontare delle sfide nuove, riadattando la nostra azione a nuove esigenze, per rispondere a bisogni sempre diversi.

Questo significa ripensare ogni giorno i compiti di ciascuno, rimodulare ogni giorno le priorità, rimettere in discussione le modalità operative, reingegnerizzare il lavoro ogni giorno... e questo naturalmente stando lontani e davvero difficilissimo: o ci si adegua ad uno standard “statico” o si finisce per perdere tutto.

Quindi se il mio bilancio di questa esperienza durante i primi mesi del lock-down era sicuramente, oggi devo ammettere che complessivamente abbiamo perso molto: lo dico senza mettere in dubbio che molti dei nostri dipendenti lavorano benissimo da casa, come ho detto prima alcuni lavorano anche troppo (ma sono spesso gli stessi che tendono a non risparmiarsi quando sono presenti in ufficio)

D . Ah ho capito

R . Anche con queste persone che hanno una forte motivazione e capacità produttiva, e direi forse soprattutto con loro, è importante mantenere uno stretto contatto, vedersi e parlarsi, per mantenere una linea coerente, per valorizzare al meglio il loro apporto, perché altrimenti poi nel medio periodo finisce che ciascuno lavora solo per conto suo e l'amministrazione perde unitarietà. E con tutti è utile che si instauri un minimo di interazione umana, che contribuisce alla motivazione e alla condivisione degli obiettivi.

D . *Ho capito... so che lei è un giurista e quindi mi rivolgo anche al giurista..secondo lei è possibile anche, diciamo così, prendere... cambiare i regolamenti lavorativi in modo da incentivare o legare la performance a incentivi... paga o altri benefit nello Smart Working?*

R . Guardi le dico che, sulla base della mia esperienza, gli incentivi e i disincentivi economici tendono a portare più danni che benefici: nel senso che mettere i dipendenti in competizione fra di loro su un ipotetico benefit finisce per creare soprattutto situazioni di delusione, e quindi poi di disaffezione. Personalmente mi sono convinto che le leve motivazionali efficaci siano altre, quelle che stimolano gli aspetti cooperativi, che responsabilizzano gli uni verso gli altri: l'idea di sentirsi parte di un gruppo, di sentirsi parte di un progetto. Viceversa gli esercizi di valutazione premiale finiscono per assorbire enormi energie (sottratte al lavoro) innescare spirali di adempimenti sterili se non di comportamenti elusivi.

Non nego che sarei contento se si potesse premiare in qualche modo chi fa di più, ma il rischio è di innescare meccanismi competitivi, gelosie, rancore. Probabilmente più efficace sarebbe una premialità di gruppo, e non necessariamente economica: perché sono convinto che la contropartita economica non sia tutto, e non possa davvero aiutarci ad ottenere da ciascuno dei nostri dipendenti quell' straordinario impegno di cui abbiamo bisogno.

D . *Ho capito.. Ma quindi neanche magari invece fissare il lavoro per obiettivi - di gruppo ovviamente- anziché per presenza oraria?*

R . Come ho detto, credo che gli obiettivi di gruppo funzionano meglio di quelli individuali. E quanto alla presenza oraria, in realtà non ritengo che sia l'elemento centrale del rapporto di lavoro. Certo, la presenza è essenziale come presupposto fisico per quell'interazione personale di cui parlavo: chi non è in ufficio è difficile da raggiungere e coinvolgere.

Ma bisogna anche evitare di vedere il lavoro da casa come un bonus, come un privilegio: una sorta di esonero. Questo sarebbe molto grave, e purtroppo alcune polemiche cui abbiamo assistito in questi mesi avevano questo sottinteso. Mano mano che le esigenze epidemiologiche hanno consentito un ritorno in ufficio, si sono innescati dei meccanismi difensivi, "ma come, noi in ufficio e quegli altri stanno a casa?". Qui è emerso il rischio di un enorme equivoco, per cui il lavoro si appiattisce sulla presenza in ufficio, e dunque stare a casa, "non andare al lavoro", significa non lavorare o a lavorare meno.

Certo c'è chi viene in ufficio tutti i giorni, per lavorare con gli altri, e poi si porta il lavoro "individuale" a casa: atti da scrivere, email a cui rispondere etc., e questo è pure problematico, perché come dicevo mette in pericolo gli equilibri tra vita personale e vita lavorativa. Tradizionalmente questo equilibrio si consegue con la spaziosità dei luoghi e dei tempi: in ufficio si lavora, a casa si "stacca". Quello che è successo a molti dei nostri dopo il lockdown, dopo l'esperienza dello Smart working forzato, è di non riuscire più a staccare, ormai tutti leggono le e-mail dell'ufficio il sabato e la domenica, rispondono al telefono la sera o quando sono in ferie... questo è più produttivo? Sì e no, perché sicuramente siamo più connessi a distanza, siamo più pronti a rispondere a uno stimolo, ma nel contempo faticiamo molto di più a metterci in relazione, giriamo a vuoto. La mia esperienza è che se tu vuoi veramente risolvere un problema, vai nella stanza di una persona. ti metti seduto, ci parli e insieme si trova la soluzione ... che è diverso dallo smaltire le pratiche, ma anche dalla frenetica e inconsistente relazione a distanza favorita dalle email e da whatsapp.

Il grande equivoco è che la pubblica amministrazione sia una fabbrica di pratiche da smaltire, che si possono portare ovunque, o un grande sportello di ricevimento del pubblico: dunque in presenza allo sportello e da casa il *backoffice*. Non è così, la pubblica amministrazione è un

mondo che deve essere gestito con flessibilità, con una enorme capacità di reazione agli stimoli esterni, che non sono le emergenze ma anche la visione che può esprimere un indirizzo politico. E allora, l'interazione diretta tra colleghi è a mio avviso irrinunciabile. Dopodiché, ci sono certamente anche attività che si possono fare da casa: ma allora dovremmo ragionare su una giornata lavorativa o su una settimana lavorativa divisa tra tempo di relazione (in ufficio) e tempo di lavoro individuale (anche a casa). Ma allora, in linea di massima, concentrando la presenza di tutti in alcuni giorni e orari, non alternandosi per "coprire" l'ufficio. Tutti in ufficio il lunedì e martedì, tutti a casa il mercoledì e giovedì.... Certo poi a casa bisogna essere attrezzati, bisogna avere spazi adeguati, e questo è un problema serio che non ha soluzioni ovvie. Ma la base per questa flessibilità non può che essere il coinvolgimento motivazionale sul lavoro.

D . Ho capito ..quindi secondo lei la performance del Municipio, quella lavorativa, con il lockdown e con lo Smart Working è peggiorata o migliorata? mi sembra che sia una risposta complessa...

Direi che complessivamente al Primo Municipio siamo riusciti a non fermarci mai, siamo riusciti a continuare a pieno ritmo e a non rimanere troppo indietro. È stato molto più faticoso... cioè a parità di risultato, lavorare a distanza consuma il doppio dell'energia, e quasi il doppio del tempo.... e quindi ci siamo stancati molto di più cercando di mantenere lo stesso livello di servizio. Tutti.

D . Ho capito. Secondo lei, questa è una domanda un po' delicata...c'è la differenza di reazione e di produttività nei vari livelli lavorativi all'interno del Municipio... tra impiegati e dirigenti... hanno risposto in maniera uniforme o diversa a seconda della categoria?

R . È difficile generalizzare, tenga presente che noi abbiamo tre dirigenti, una quarantina forse di funzionari e gli altri sono livelli C, prevalentemente istruttori amministrativi. Ovviamente in generale i dirigenti sono stati più presenti degli altri, e i nostri dirigenti al Primo Municipio, anche se non sono in ufficio, sono sempre operativi, anche la sera o la domenica: per cui il lavoro agile, nella misura in cui il lock-down ha parzialmente diradato le loro presenze, non è stato per così dire una novità, non ci hanno mai fatto mancare il loro supporto. Parliamo però di tre persone, fortemente coinvolte e responsabili. Per gli altri dipendenti non direi che la risposta sia stata differente a seconda del livello di inquadramento. A mio avviso l'aliquota di persone che hanno saputo dare il massimo anche a distanza non è diverso tra funzionari e istruttori. Sicuramente i funzionari con responsabilità di coordinamento hanno avuto un compito più gravoso in questa situazione; ma moltissimi istruttori amministrativi che hanno lavorato benissimo da casa, che tuttora stanno lavorando benissimo da casa, così come può capitare, e capita, che qualche funzionario non sia altrettanto portato al lavoro a distanza.

D . Ho capito. Ora l'ultima domanda io siamo a fine legislatura quindi non so se mi potrà rispondere. Si intenderà poi proseguire anche dopo l'emergenza secondo lei municipio o in Comune sulla con lo Smart Working o lavoro a distanza...

R . Guardi a me piacerebbe molto poter proseguire questa esperienza. Ma una delle condizioni è quella di poter valutare e concordare caso per caso con il dipendente le modalità e le condizioni: il che in una grande organizzazione tende a non essere praticabile per mille motivi. L'altra condizione, come dicevo, è che sia chiaro a tutti che lavorare da casa non è un privilegio, da concedere ad uno e negare ad un altro, ma un modo per ottenere di più. Purtroppo questo è un messaggio molto difficile a far passare. E allora, preferisco pensare che si possa in futuro immaginare una giornata lavorativa divisa a metà tra lavoro in ufficio e lavoro a casa, ma con presenze in contemporanea. E sono certo che alcuni preferirebbero passare in ufficio anche la seconda metà della giornata, quella dedicata al lavoro individuale. Ma come ho detto, questo presuppone un forte coinvolgimento motivazionale, al quale forse noi abbiamo saputo dare un contributo o almeno abbiamo voluto valorizzare.

Personalmente mi trovo spessissimo a dover lavorare a distanza: e vedo la mia la mia capacità di interagire, di risolvere, di dirimere, gravemente menomata. Motivo per cui tendo a passare moltissimo tempo in ufficio, ovviamente sul presupposto che lì ci siano anche gli altri.

In questo momento sono fuori Roma, teoricamente in vacanza, e passo tutta la giornata al telefono con il municipio: lavoro quattro volte tanto per ottenere un quarto del risultato. Me ne rendo conto e infatti non vedo l'ora di tornare in ufficio (*ride*).