Lezione universitaria · 3 novembre 2026

Incontro con l'ex DG dell'ASI
Caso studio

Il ruolo del Direttore Generale e la mappatura del processo di smart working.

Il Direttore Generale di un ente complesso

Fabrizio Tosone, ex DG dell'Agenzia Spaziale Italiana dal 2020 al 2023

1,5 miliardi complessivi

di euro l'anno · budget medio

400

dipendenti circa

Firma materialmente appalti e assunzioni; coordina la gestione amministrativa e operativa.

Livelli di responsabilità personale, esempi

Responsabilità	Ambito
Civile	Risarcimento dei danni arrecati
Dirigenziale	Mancato raggiungimento delle performance
Amministrativa	Danno erariale, perseguibile dalla Corte dei Conti
Penale	Come datore di lavoro

Con 400 persone serve un sistema di controllo

Il controllo diretto capillare è impossibile.

Fiducia nella linea gerarchica

Più Risk Management e Auditing.

Poter dimostrare ogni misura ragionevole di prevenzione.

Il DG al centro di una rete

Sindacati, personale, Ragioneria dello Stato, Corte dei Conti, CdA, aziende ed enti internazionali.

Dalla sperimentazione alla stabilizzazione

1

Sperimentazione pregressa

Poche giornate, solo parte del personale per migliorare conciliazione vita/lavoro

2

Covid-19

Lavoro agile al 100% durante la chiusura degli uffici.

3

2021

Stabilizzazione: direttive governative e contrattazione nazionale e decentrata.

Un modello fondato su obiettivi, non solo su ore

Conta il risultato atteso, non solo il numero di ore lavorate.

Progetti condivisi

Obiettivi definiti.

Fiducia, lealtà e responsabilizzazione verso il responsabile.

Durante il Covid

La produttività ASI non è calata.

Coesione mantenuta con riunioni da remoto.

Nel lavoro agile, a differenza del telelavoro o del Lavoro organizzato tradizionalmente in presenza in ufficio, non c'è il controllo delle ore con timbratura in entrata e in uscita, quindi le ore da garantire nel lavoro agile sono misurate anche in una disponibilità a essere connessi/contattati. Nel telelavoro timbratura avviene da remoto (timbra attraverso un software sia l'entrata sia l'uscita dal servizio).

Quattro rischi da conoscere

Isolamento professionale

Perdita di apprendimento informale.

Mansioni non remotizzabili

Pulizie, presidio, logistica.

Sicurezza

Squadre di emergenza assenti; permanenza in sede fino a tardi senza colleghi.

Reperibilità e reattività

Documenti o interventi urgenti.

Anche le opportunità vanno progettate

I risparmi richiedono un'occupazione degli spazi pianificata.

Luce, riscaldamento e pulizie: durante il Covid i possibili risparmi non sono stati colti appieno.

Esercitazione: il processo ideale di smart working

01

Input

Esigenza di conciliazione vita-lavoro e accordo quadro sindacale.

02

Richiesta

Del dipendente.

03

Verifica gerarchica

Del responsabile.

04

Compatibilità

Della mansione e della dotazione tecnologica.

05

Contratto individuale

Firma del datore di lavoro.

06

Output

Lavoro agile assegnato ove compatibile, con monitoraggio continuo.

Cosa monitorare, e quando intervenire

- [x] Conformità agli accordi
- [x] Stabilità della performance, in quantità e qualità
- [x] Rispetto delle regole di reperibilità
- [x] Coesione organizzativa

Revisione

Se la produttività cala o emergono criticità.

Controlli di Risk Management e Auditing dove pertinenti.

Pianificazione mensile o trimestrale delle giornate

Vantaggi

- Presidio logistico prevedibile
- Squadre di emergenza garantite
- Spazi usati meglio

Svantaggi

- Rigidità rispetto a esigenze variabili
- Meno flessibilità operativa

Come mitigare l'isolamento con rituali di confronto strutturati?

La consegna: siete i consulenti del DG

Gruppi di 3 o 4 persone

- Descrivete il processo e le criticità rispetto all'obiettivo.
- Indicate le misure contro la perdita di produttività.
- Valutate la pianificazione trimestrale.

Flowchart facoltativo.

Consentire il lavoro agile senza ridurre la produttività

Anche «non implementarlo» è una risposta valida, se motivata.

Una nuova aspettativa di dipendenti e candidati

Conta ora organizzare il proprio tempo.

Accanto a posto fisso, ferie e puntualità dei pagamenti.

Rifiutare il lavoro agile può far perdere opportunità sul mercato del lavoro; va bilanciato con efficienza e produttività.