

COMPENDIO DI RICERCA

Agilità e Smart Working
per i comuni



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Il supporto della Commissione Europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

COMPENDIO DI RICERCA

LO SMART WORKING
PER I COMUNI

GIUGNO 2023



CONTENUTI

Introduzione	8
Il concetto di agilità	10

CAPITOLO 1 - DEFINIRE AGILE O SMART

1.1. Cosa significa agile?	11
----------------------------------	----

CAPITOLO 2 - CONSENTIRE L'AGILITÀ NEI COMUNI

2.1. Perché l'agilità è importante?	12
2.2. Come raggiungere l'agilità?	13
2.3. Come consentire l'agilità in Italia, Grecia o Macedonia del Nord?	14
2.4. Che tipo di dirigenti sono necessari?	16
2.5. Quali responsabilità dovrebbero avere i dirigenti e i team agili per consentire l'agilità?	17

CAPITOLO 3 - APPRENDIMENTO, SVILUPPO DI CAPACITÀ E AGILITÀ

3.1. Perché la conoscenza è importante	18
3.2. Formazione dei dipendenti pubblici in Macedonia	20
3.3. Formazione dei dipendenti pubblici in Grecia	21
3.3. Formazione dei dipendenti pubblici in Italia	22

CAPITOLO 4 - SFIDE E OSTACOLI ALL'AGILITÀ

28

CAPITOLO 5 - COMPETENZE NECESSARIE PER LO SMART WORKING

5.1. Elenco delle competenze digitali per i dipendenti pubblici	25
5.2. Elenco delle competenze trasversali per i dipendenti pubblici	26
5.3. Elenco delle competenze green per i dipendenti pubblici	27

CAPITOLO 6 - STRUMENTI E PRATICHE DI E-LEARNING

29

Conclusioni e suggerimenti	32
----------------------------------	----

Bibliografia	35
--------------------	----

INTRODUZIONE

In un mondo sempre più complesso e mutevole in cui "le crisi globali sono diventate frequenti e consequenziali", molti governi, compresi i comuni, sono anche diventati più consapevoli della necessità di "reinventarsi" e di diventare più agili nelle loro operazioni.

Ma cosa significa "agile" e come possono i comuni, e soprattutto le amministrazioni locali delle città piccole e periferiche, evolversi e diventare esattamente questo: agili?

Nei mesi di aprile e maggio 2023 abbiamo posto queste domande a dirigenti locali, dipendenti pubblici e altri professionisti rilevanti provenienti da Italia, Grecia e Macedonia del Nord.

Abbiamo anche approfondito le pratiche di lavoro e di apprendimento esistenti nei comuni, le necessità, le opportunità e le sfide che i loro dipendenti devono affrontare.

Il compendio, a tal proposito, spiega l'agilità attraverso lo "smart working" o "lavoro da remoto" italiano, nonché attraverso il cosiddetto "concetto di agilità".

Il compendio offre anche un elenco di alcune abilità e competenze essenziali che i dipendenti comunali dovrebbero possedere per contribuire alla transizione verso l'"agilità", nonché un elenco di strumenti e pratiche di e-learning per un ulteriore sviluppo di tali competenze.



IL CONCETTO DI AGILITÀ

Il concetto di "Governo Agile" è un "tema emergente derivante dal costante incalzare della crisi" e dall'incapacità dei governi di oggi di trasformarsi rapidamente e adattarsi ai cambiamenti. Il concetto è un approccio al Management pubblico ed è diventato un termine comune nel dibattito sulla digitalizzazione, sebbene l'"agilità" vada oltre la digitalizzazione o il "lavoro da remoto" delle istituzioni pubbliche.

Simili alle "imprese agili", i governi e i comuni agili sono tipicamente incentrati sulle persone, meno burocratici, più aperti, collaborativi, innovativi, flessibili e "in grado di evolversi per crescere in un ambiente che richiede un cambiamento costante". E sebbene l'agilità rappresenti cose diverse per i diversi governi, ci sono caratteristiche essenziali verso le quali le istituzioni pubbliche devono tendere per essere esattamente questo: agili.

DEFINIRE AGILE O SMART

1

1.1. COSA SIGNIFICA AGILE?

L'agilità, in generale, è vista come la “capacità di un'ente di rinnovarsi, adattarsi e cambiare rapidamente, avendo successo in un ambiente in rapido cambiamento, incerto e caotico” (*Aaron De Smet*).

Contrariamente ad alcune opinioni sulla flessibilità, l'agilità è fortemente connessa al “bisogno di stabilità” di un ente in un ambiente caotico e alla necessità di essere “più efficace, più produttivo e normativamente migliore”.

E quando si tratta di governi e comuni, agilità significa amministrazione più efficace, mobilitazione delle risorse, strutturazione delle istituzioni, capacità di fornire servizi e di creare valore pubblico anche nei periodi più turbolenti.

Connessi con
tutti,
Apprendere da
tutto e
da tutti



CONSENTIRE L'AGILITÀ NEI COMUNI

2

2.1. PERCHÉ L'AGILITÀ È IMPORTANTE?

La pandemia di Covid-19 ha sottolineato l'importanza di adattare le politiche, reinventare modelli di lavoro e servizi di tutte le istituzioni pubbliche centrali e locali. Ha inoltre sottolineato l'importanza di operare meglio, più rapidamente e con budget limitati. In questo contesto, una delle ragioni principali per cui le istituzioni pubbliche, e soprattutto i comuni, devono adottare il concetto di agilità è quella di migliorare la loro resilienza in modo che non solo i processi lavorativi e i servizi non siano disturbati, ma che anche la qualità di questi processi e servizi, e soprattutto la capacità di lavorare in modo efficace e di fornire servizi di qualità a tutti i loro residenti, continui.

Resilienza Longevità

Stabilità

Adattabilità Produttività

2.2. COME RAGGIUNGERE L'AGILITÀ?

Molti esperti hanno approfondito il tema dei governi e dei comuni agili e hanno evidenziato diversi elementi che li rendono tali. Alcuni dei più comuni menzionati finora sono: buona leadership, fiducia e tecnologia.

Leadership agile

dirigenti
forti e
visionari
per
consentire
l'agilità

Cultura

sviluppare
fiducia,
apertura e
cooperazione

Mentalità agile

persone giuste, concentrate sulle cose
giuste

Tecnologia

Investire nella tecnologia e nella
digitalizzazione di servizi e
processi

Comunicazione

Informale, diretta,
veloce, faccia a faccia

Potenziamento

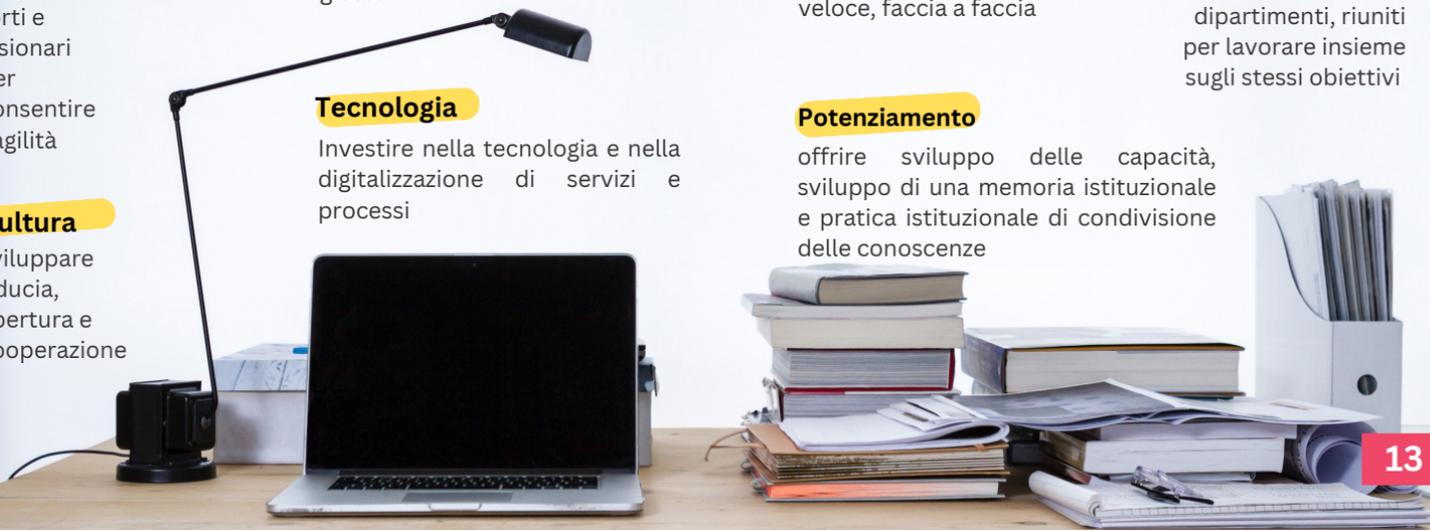
offrire sviluppo delle capacità,
sviluppo di una memoria istituzionale
e pratica istituzionale di condivisione
delle conoscenze

Testare il futuro

utilizzare metodi di stress test
per analizzare continuamente le
possibili sfide future e la
resilienza

Collaborazione

team plurifunzionali
provenienti da diversi
dipartimenti, riuniti
per lavorare insieme
sugli stessi obiettivi





2.3. COME CONSENTIRE L'AGILITÀ IN ITALIA, GRECIA O MACEDONIA DEL NORD?

Dal punto di vista di esperti locali, di dipendenti pubblici e di altri partecipanti alla ricerca "*fEUture*", l'agilità può essere implementata a livello comunale se:

- i dirigenti e i dipendenti comunali **sono consapevoli e comprendono l'agilità** come concetto e modello di lavoro, nonché sono consapevoli e **confidano nei benefici** che può apportare.
- sono **disposti ad adottare** l'agilità e a **impegnarsi** per apprendere e scambiare continuamente conoscenze ed esperienze.
- si investe nella creazione di un ambiente favorevole** per tutti i dipendenti, il che significa presenza di fiducia, cooperazione e comunicazione aperta.

- ✔ **si investe nella tecnologia**, innovazione e digitalizzazione di tutti i processi e procedure.
- ✔ **si introduce un controllo dettagliato** e si lavora in **team plurifunzionali** e più piccoli composti da dipendenti di diversi dipartimenti, concentrati sul raggiungimento degli stessi obiettivi.
- ✔ si elaborano **strategie, piani e linee guida** funzionali e pratici per il lavoro agile.
- ✔ si stabiliscono **sistemi di verifica**, monitoraggio e feedback (resoconto) **futuri**.
- ✔ si stabiliscono **riunioni periodiche del team per discutere di progressi, risultati e sfide**.
- ✔ si dispone di **finanziamenti** per garantire un funzionamento efficiente e agile di tutti i dipartimenti, team e individui e un'adeguata infrastruttura TIC.



**"Una
leadership
forte è il
fattore chiave
dell'agilità.
Pertanto, non
ci si può
aspettare
agilità senza le
necessarie
capacità di
leadership"**

*Agile Government Responsibility to
citizens' changing needs. 2015.
Public Policy Forum*

2.4. CHE TIPO DI DIRIGENTI SONO NECESSARI?

Secondo gli intervistati: "i dirigenti comunali devono essere i principali sostenitori del lavoro agile". Devono avere la giusta mentalità e capacità di leadership, ovvero (1) dimostrare fiducia nelle capacità dei propri dipendenti, 2) offrire supporto e (3) ispirare e motivare gli altri verso un obiettivo comune: l'agilità.

I dirigenti comunali devono inoltre avere una mentalità aperta ed essere pronti ad accettare soluzioni nuove, intelligenti e innovative alle sfide e alle esigenze dei dipendenti pubblici e dei cittadini.

Devono essere coerenti, orientati al servizio e favorire il cambiamento. Devono possedere una sviluppata intelligenza emotiva, essere disponibili e aperti a diverse idee, esigenze e opinioni di cittadini, di esperti e della comunità imprenditoriale. Devono essere aperti ad apprendere da tutti e, cosa più importante, come evidenziato da alcuni degli intervistati, i dirigenti agili devono disporre di un team competente per raggiungere l'agilità.

2.5. QUALI RESPONSABILITÀ DOVREBBERO AVERE I DIRIGENTI E I TEAM AGILI PER CONSENTIRE L'AGILITÀ?

Alcuni dei suggerimenti formulati dagli intervistati consultati durante la ricerca sono:

- Garantire una gestione efficiente delle risorse umane;
- Garantire l'apprendimento continuo dei dipendenti;
- Creare le condizioni per una cultura e un funzionamento agili;
- Garantire la ricerca, l'analisi e la sperimentazione continue di nuovi modi per migliorare il lavoro e i servizi comunali;
- Garantire lo sviluppo di strategie e piani per il lavoro agile e le risorse necessarie;
- Creare un piccolo team auto-organizzato focalizzato sulla transizione e sul miglioramento dell'agilità in tutti i settori e i processi.
- Nominare possibilmente professionisti del “lavoro agile” che saranno responsabili della formazione e del coordinamento della transizione.



APPRENDIMENTO, SVILUPPO DI CAPACITÀ E AGILITÀ

3.1. PERCHÉ LA CONOSCENZA È IMPORTANTE?

L'agilità non richiede solo che i governi e i comuni introducano strumenti e pratiche agili in tutti i loro processi e servizi, ma, come accennato in precedenza, richiede anche **mentalità agili** da parte di tutti gli individui, dirigenti e dipendenti, e, cosa ancora più importante, richiede un ambiente positivo e una cultura che promuova e incoraggi **l'apprendimento continuo e la condivisione delle conoscenze**.

In questo senso, in un comune agile i dipendenti hanno il supporto necessario per sviluppare le proprie competenze, diventare professionisti migliori, condividere le proprie conoscenze e anche fare da mentori agli altri.

Pertanto, l'apprendimento, la condivisione delle conoscenze e persino il mentoring in un ambiente agile, come sperimentato durante il Covid-19, significano opportunità di sviluppo di capacità adattabili, flessibili e disponibili per tutti i dipendenti e dirigenti in qualsiasi momento. Ma ciò significa anche che le istituzioni investono nella 'memoria istituzionale' e nella 'condivisione istituzionale delle conoscenze', in modo che le conoscenze, le competenze e le esperienze non rimangano chiuse all'interno di un gruppo di persone e poi perse a causa del trasferimento di dirigenti e dipendenti ad altri lavori, o a causa di ristrutturazioni o fusioni di istituzioni e dipartimenti. Inoltre, significa anche che tutti i dipendenti hanno accesso alle opportunità di sviluppo delle conoscenze e delle competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo corretto ed efficace.

In altre parole, **l'agilità e la qualità delle operazioni e dei servizi dei comuni non dovrebbero dipendere unicamente dalle conoscenze che un individuo ha (acquisito) in un momento specifico del suo lavoro in loco.**





3.2. FORMAZIONE DEI DIPENDENTI PUBBLICI IN MACEDONIA

La formazione regolare e professionale dei dipendenti pubblici nel paese, in particolare la formazione generale per le competenze secondarie e trasversali, è centralizzata e fa parte dell'idea del paese di offrire una formazione sistematizzata e certificata, organizzata da un'istituzione pubblica: il Ministero della Società dell'Informazione e Amministrazione.

La formazione generale essenziale per i dipendenti comunali, a tal proposito, è organizzata anche dal Ministero, il quale ospita anche una piattaforma di e-learning.

Inoltre, i dipendenti pubblici locali possono usufruire della formazione generale e specializzata sia 'in presenza' sia online, offerta dall'"Associazione delle unità di autogoverno locale della Macedonia del Nord" (ZELS), dalla Rete delle Associazioni di poteri locali e regionali dell'Europa del Sud-Est (NALAS e-Academy) e altre.

3.3. FORMAZIONE DEI DIPENDENTI PUBBLICI IN GRECIA

In Grecia, l'e-learning e le piattaforme digitali stanno diventando sempre più popolari per lo sviluppo del personale grazie ai vantaggi che essi offrono, tra i quali accessibilità, adattabilità e l'opportunità di raggiungere un vasto pubblico. La Grecia ha accesso a una serie di strumenti di apprendimento online, come Moodle, Edmodo, Schoology e Google Classroom che offrono varie funzionalità, inclusi strumenti di collaborazione su progetti di gruppo, video tutorial e quiz interattivi.

Ad esempio, nella Grecia centrale e nell'Egeo meridionale sono stati istituiti una serie di Centri online per l'Apprendimento Permanente, incentrati sul miglioramento delle competenze digitali, trasversali e verdi tra i dipendenti comunali e i cittadini di queste regioni. I centri online sono stati istituiti per soddisfare le esigenze dei comuni insulari meno accessibili e per ridurre le spese amministrative e di formazione.





3.4. FORMAZIONE DEI DIPENDENTI PUBBLICI IN ITALIA

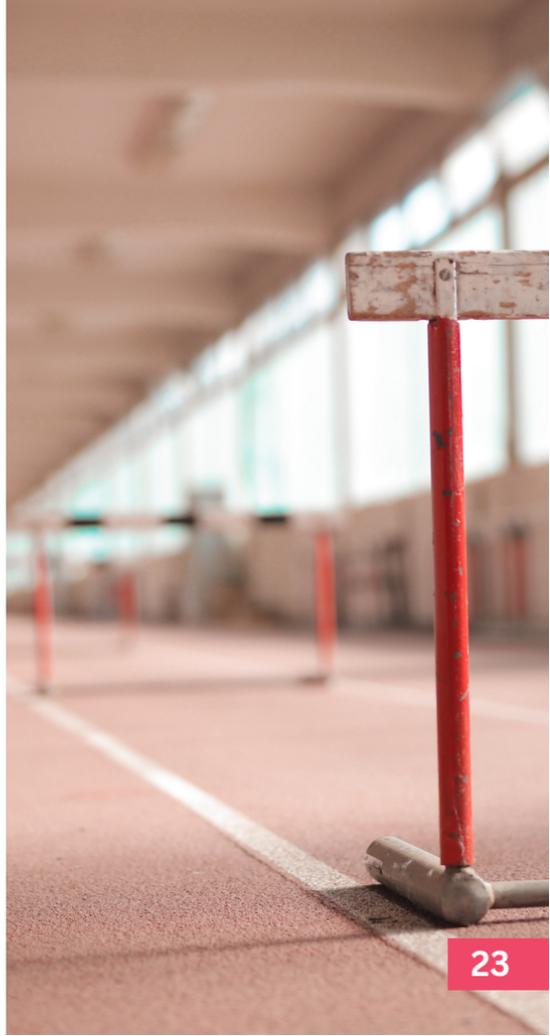
L'introduzione di strumenti di e-learning nei comuni italiani è stata guidata dalla necessità di adattarsi alle dinamiche lavorative mutevoli, di trarre vantaggio dai progressi tecnologici e di fornire ai dipendenti le competenze e le risorse necessarie per crescere in un ambiente di lavoro digitale e flessibile. La pandemia di Covid-19 ha agito da catalizzatore per l'adozione e l'utilizzo di strumenti di e-learning e l'attuazione di modelli di lavoro agile nei comuni italiani. Ha sottolineato l'importanza della preparazione digitale, della collaborazione a distanza e dell'apprendimento continuo, spingendo i comuni a investire nelle infrastrutture digitali e a dare priorità allo sviluppo delle competenze necessarie per ambienti di lavoro agili nel contesto dello "smart working" italiano. In tale contesto, anche i piccoli comuni periferici stanno diventando sempre più consapevoli dei benefici dell'apprendimento permanente e dell'e-learning.

SFIDE E OSTACOLI ALL'AGILITÀ

4

Molti comuni dei tre paesi, soprattutto quelli di piccole dimensioni, sono spesso radicati in modelli organizzativi tradizionali.

Questi comuni si trovano ad affrontare sfide infrastrutturali di base e la mancanza di risorse finanziarie necessarie per promuovere l'apprendimento permanente, il miglioramento delle competenze, la transizione verso un funzionamento agile e la digitalizzazione dei processi e dei servizi lavorativi. Inoltre, a causa della “fuga dei cervelli”, questi comuni spesso mancano di dipendenti qualificati per sostenere l’attuazione della transizione agile e digitale. Ad esempio, in Grecia, a causa di un problema simile, l’attuazione del programma "Smart Cities" è stata interrotta per carenza di lavoratori





qualificati per tecnologie all'avanguardia come "Internet of things" (IoT), "intelligenza artificiale" (IA) e analisi dei dati.

Un'altra sfida all'agilità, allo "smart working" e alla digitalizzazione è la manutenzione e l'aggiornamento delle piattaforme di e-learning, incluse altre applicazioni sul web o mobili (Macedonia del Nord).

La sostenibilità di queste applicazioni e piattaforme è ancora una volta determinata dalle risorse finanziarie necessarie per la manutenzione e l'aggiornamento del software, nonché per i professionisti TIC essenziali.

Un'altra sfida all'agilità è la mancanza di conoscenze, la sfiducia nelle novità, la mancanza di coerenza e di interesse a investire nella formazione e certificazione agili, nell'adattarsi al cambiamento, nonché lo sviluppo locale ineguale e la centralizzazione di politiche e progetti.

COMPETENZE NECESSARIE PER LO SMART WORKING

5.1. ELENCO DELLE COMPETENZE DIGITALI PER I DIPENDENTI PUBBLICI

Secondo gli intervistati, i dipendenti pubblici dovrebbero possedere:

- Conoscenza di strumenti e software di lavoro collaborativo, come Google Suit o Microsoft Office 365, strumenti di gestione di progetti e flussi di lavoro, come Asana, Slack, Trello, Miro e piattaforme di condivisione di documenti.
- Competenza nell'utilizzo degli strumenti di comunicazione: e-mail, chat, videoconferenze tramite Zoom, MS Team e altri.
- Capacità di creare contenuti digitali.
- Comprensione della sicurezza informatica.



5.2. ELENCO DELLE COMPETENZE TRASVERSALI PER I DIPENDENTI PUBBLICI

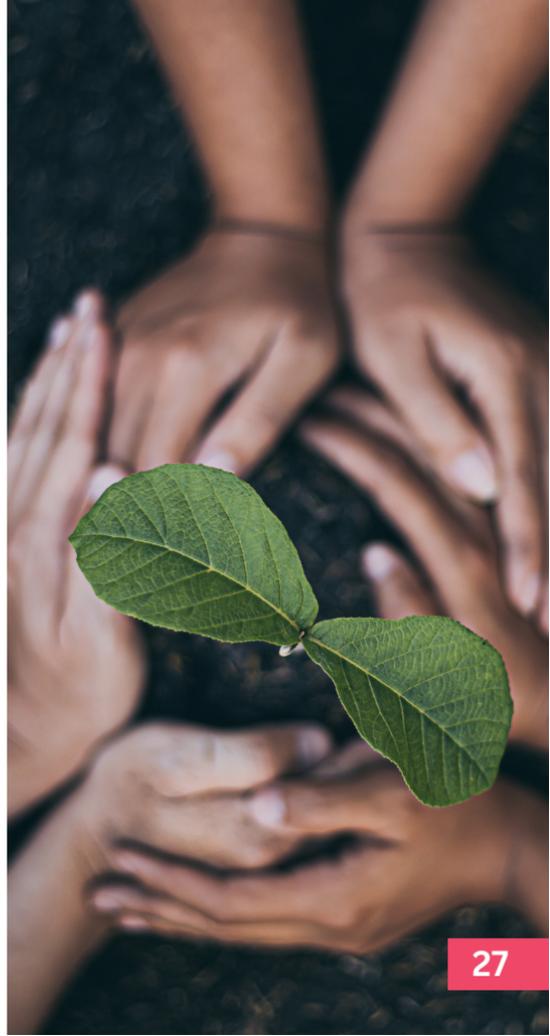
Sebbene molte delle competenze elencate di seguito siano simili a quelle richieste per la maggior parte delle posizioni dei dipendenti pubblici, il fatto di essere menzionate dagli intervistati in questo contesto non fa altro che sottolinearne l'importanza. Pertanto, alcuni suggerimenti sono:

- ☑ competenze comunicative
- ☑ lavoro di squadra
- ☑ problem solving
- ☑ gestione del tempo
- ☑ pensiero critico
- ☑ attenzione al servizio
- ☑ creatività
- ☑ adattabilità
- ☑ gestione dello stress
- ☑ autonomia e responsabilità ecc.

5.3. ELENCO DELLE COMPETENZE VERDI PER I DIPENDENTI PUBBLICI

Poiché i comuni non solo si impegnano a mantenere la stabilità e adattarsi ai cambiamenti, ma anche a diventare più verdi e sostenibili, anche i dirigenti comunali e i dipendenti pubblici dovrebbero lavorare per la transizione verso un personale verde e agile. Per tale obiettivo, dovrebbero possedere le seguenti conoscenze:

- ☑ efficienza energetica;
- ☑ gestione dei rifiuti;
- ☑ gestione dell'inquinamento atmosferico;
- ☑ tutela delle acque;
- ☑ tutela degli spazi verdi;
- ☑ tutela delle risorse naturali;
- ☑ mobilità sostenibile;
- ☑ mappatura dei lavori verdi;
- ☑ economia verde;
- ☑ incentivazione dei lavori verdi



E-LEARNING



STRUMENTI E PRATICHE DI E-LEARNING

6.1. ELENCO DI ESEMPI DALL'ITALIA

Corso di **sicurezza informatica nella Pubblica Amministrazione di FormezPA**, realizzato dal 2021 in collaborazione con FormezPA con lo scopo principale di sensibilizzare sulla sicurezza informatica nella Pubblica Amministrazione.

Competenze digitali per il personale della PA di FPA Digital School: una piattaforma di formazione sulle competenze digitali e sull'innovazione, realizzata per aziende e pubbliche amministrazioni. Offre vari strumenti multimediali come videoclip, tutorial e webinar.



Competenze per la transizione ecologica di FPA: offre formazione modulare sulle competenze verdi per la transizione verde dei comuni.

Competenze trasversali e manageriali di FPA: offre corsi di smart leadership, gestione di progetti e altro.

Video academy su Performance e Benessere nella PA di FPA Digital School e Forum PA 2022: offre formazione per la gestione dello stress, del burnout e del benessere emotivo e mentale di individui e team.

6.2. ELENCO DI ESEMPI DALLA GRECIA

Da alcuni anni, i servizi del Comune di Keratsini-Drapetsona stanno attuando il **Sistema Informativo "IRIDA" per la Gestione Elettronica dei Documenti**, un'applicazione sul web che ha contribuito al miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti pubblici.

I **Centri online per l'Apprendimento Permanente** istituiti per la formazione degli adulti nella Grecia centrale e nell'Egeo meridionale con il sostegno dell'Unione Europea (Fondo sociale europeo) e dei fondi nazionali. I centri hanno contribuito al miglioramento delle competenze digitali, trasversali e verdi dei dipendenti comunali di queste regioni, in modo che possano rispondere alle esigenze dei residenti locali.

Il progetto **SmartDevOps**, cofinanziato da Erasmus+, ha offerto formazione delle competenze digitali a 10 comuni della Grecia centrale (i Comuni di Veroia, Volos, Grevena, Ioannina, Karditsa, Katerini, Kozani, Lamia, Larissa e Trikala) attraverso la piattaforma MOOC.

Molte attività di ricerca e di sviluppo di capacità del **Comune di Lamia**. Lamia è una delle principali piccole smart city in Europa e membro della rete Open & Agile Smart Cities. Il Comune è impegnato nell'integrazione di soluzioni di smart city, nonché nella continua modernizzazione e digitalizzazione delle competenze e capacità dei suoi servizi e dei suoi dipendenti pubblici.

6.3. E-LEARNING IN MACEDONIA DEL NORD

Il primo e-learning modulare per i dipendenti pubblici è stato lanciato nel settembre 2013. Ha offerto formazione online modulare nel campo del pensiero strategico, della gestione del cambiamento, del problem solving e del servizio clienti.

L'iniziativa pilota è stata lanciata nell'ambito delle riforme della pubblica amministrazione guidate dal Ministero della Società dell'Informazione e Amministrazione e con il sostegno dell'Ambasciata Britannica a Skopje.

Altri esempi positivi che richiedono ulteriore sostegno, sviluppo e diffusione sono:

- la piattaforma **E-TRAINING** del Ministero per la formazione generale.
- la **NALAS e-ACADEMY** per l'Europa del Sud-Est e finanziata dalla Banca Mondiale.
- **OPSTINSKI**, istituito per sostenere i consigli locali con l'aiuto del governo svizzero, del Ministero degli enti locali e dell'UNDP.
- Programma di formazione **ZELS** per i comuni, organizzato dall'Associazione delle unità di autogoverno locale.

CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI

Per accrescere la consapevolezza, la comprensione e la fiducia nel modello o nell'approccio "agilità", il termine "agilità", sia come "lavoro a distanza" sia come concetto di comuni e istituzioni agili, deve essere ulteriormente approfondito, discusso apertamente, concordato e diffuso tra esperti locali, dirigenti e dipendenti pubblici.

Per garantire che i comuni piccoli e periferici non vengano esclusi dai processi di trasformazione, nonché per garantire la coerenza, l'impegno e la longevità dell'"agilità", è necessario un consenso nazionale o un accordo delle istituzioni locali e persino centrali.

Una volta concordata e diffusa, l'agilità deve essere supportata attraverso un quadro di agilità, una strategia e/o un piano per garantire che siano presenti le infrastrutture necessarie, enti responsabili, sistemi di feedback e monitoraggio.

I comuni e i dipendenti pubblici devono impegnarsi nell'apprendimento continuo, nello sviluppo di una memoria istituzionale e nell'incoraggiare la condivisione delle conoscenze rendendo la formazione disponibile a tutti i dipendenti pubblici, attraverso il miglioramento continuo dei corsi, l'offerta di e-learning, l'apprendimento peer-to-peer, il mentoring, le visite di studio e tutti gli altri strumenti.

I comuni devono istituire una struttura di supporto gestionale agile che fornisca assistenza istituzionale, tecnica e contrattuale per processi e operazioni agili.

BIBLIOGRAFIA

Canada's Public Policy Forum. 2015. *Agile Government Responding to citizens changing needs*. PWC

Dib, Hana. Di Lodovico, Amadeo. Sengupta, Joydeep. Lamaa, Abdulkader. Mahadeve, Deepak. 2022. *Better and faster: Organizational agility for the public sector*. McKinsey & Company. www.mckinsey.com

Burger, Kas. 2017. *Purpose-driven work using and Agile Mindset in Municipalities*. kasburger.blogspot.com

Interviste. *The keys to organizational agility*. 2015. McKinsey & Company. www.mckinsey.com

DeSeve, G Edwards. 2020. *Defining Agile Government*. IBMS Center for Business of Government. National Academy of Public Administration. www.napwash.org; www.buisnessofgovernment.org

DeSeve, G Edwards. 2020. *The future of Agile Government*. IBMS & NAPA

Fireside Chat with the Editors of Agile Government: Emerging Perspectives in Public Management. World Government Summit.

Awamleh, Raed. Stephens, Melodena. Salem, Fadi. 2022. *Agile Government: Emerging Perspectives in Public Management*. Capitolo 1. World Scientific Publishing Company. www.worldscientific.com

Bojadzievska, Irena. 2020. *Developing knowledge-based public sector*. Center for change management

Denning, Steve. 2020. *Who says the Government can't be agile?* Forbes. www.forbes.com

Link a piattaforme di e-learning e altri strumenti di apprendimento per i dipendenti pubblici:

www.agid.gov.it

www.access.networkdigital360.it

www.fpadigitalschool.digital360.it

www.e-obuki.mioa.gov.mk

www.nalas-academy.com

www.opstinski.mk

www.zels.org.mk



fEUture LAs
Agile Municipalities

THE APARTMENT
ASSOCIAZIONE DI PROMOZIONE SOCIALE





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union