

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

# MODULO 4

## Lezione 2



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la  
Coesione Territoriale*



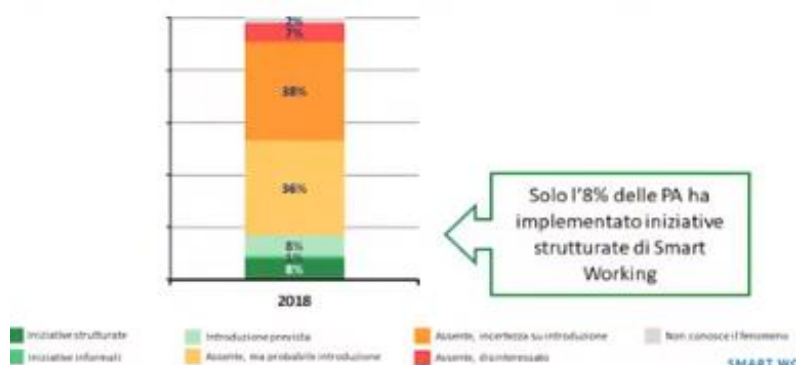
GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

## Sommario

<b>L'impatto dello Smart Working sull'evoluzione dei modelli culturali e organizzativi all'interno del settore pubblico</b>	<b>2</b>
Pronti alla sfida?	3
Il livello di digitalizzazione della PA italiana	3
Attrattività dei talenti	3
Le 5 motivazioni al cambiamento	4
Lo Smart Working come strumento di trasformazione culturale	6

## L'impatto dello Smart Working sull'evoluzione dei modelli culturali e organizzativi all'interno del settore pubblico

Lo Smart Working in questi anni è stato un potente fattore di rinnovamento e aumento di efficienza nelle imprese private. Nella Pubblica Amministrazione, invece, nonostante gli sforzi normativi, la penetrazione è stata bassissima. I dati più recenti dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ci dicono che solo l'8% delle Pubbliche Amministrazioni ha implementato iniziative di Smart Working. Per capire a fondo la gravità di questo ritardo e l'importanza di procedere urgentemente ad accelerare l'introduzione dello Smart Working occorre partire da un'onestà, ma anche impietosa analisi dello stato in cui versa il pubblico impiego nel nostro Paese.



In questi anni, la rivoluzione digitale e la diffusione di nuovi strumenti e piattaforme ha cambiato radicalmente il modo in cui comunichiamo, acquistiamo e ci informiamo e sono cambiate di conseguenza anche le aspettative dei cittadini e delle imprese. Oggi ci aspettiamo di poter fruire di servizi e informazioni in modo veloce e comodo ma, soprattutto, ovunque e in qualsiasi orario. Tuttavia, molto spesso quando si parla di servizi pubblici questo non avviene e la ragione principale risiede nel fatto che i modelli organizzativi e di servizio sono ancora fermi a modalità di lavoro di un'era passata in cui erano la carta e la burocrazia e non le esigenze dei clienti a determinare luoghi, orari e modelli di lavoro. Oggi ci si aspetta che anche nei servizi pubblici arrivi finalmente quel profondo rinnovamento che porti velocità, flessibilità, efficienza, trasparenza e orientamento al cittadino. Ma quanto sono

pronte le nostre Pubbliche Amministrazioni a questa sfida? Probabilmente molto poco. E quali sono le motivazioni?

## Pronti alla sfida?

Innanzitutto, la Pubblica Amministrazione italiana non è affatto ipertrofica, al contrario è pesantemente sotto staffata, sottodimensionata. Infatti, dopo anni di blocco del turnover, in Italia i dipendenti pubblici sono poco più di 3,2 milioni, contro i 5,5 milioni della Francia, i 5 milioni del Regno Unito e i 4,7 milioni della Germania. Si tratta, inoltre, di una popolazione inadeguata alle sfide della digitalizzazione, perché mediamente poco scolarizzata (è laureato solo un lavoratore su tre) e anche molto anziana, con un'età media dei dipendenti di oltre 51 anni. La situazione, peraltro, è in peggioramento: dal 2008 sono usciti senza essere rimpiazzati quasi 250 mila lavoratori e altri 438 mila hanno tra i 60 e 64 anni e quindi, grazie anche a quota 100, sono prossimi alla pensione. Peraltro, sui lavoratori pubblici il Paese investe pochissimo, basti pensare che la media di giornate di formazione per addetto, che nel 2008 era di 1,4 giorni, nel 2016 è scesa addirittura a 0,9. Per dare un riferimento di quanto vergognoso sia questo dato ci basta confrontarlo con i dati di Francia, Regno Unito e Germania, dove le giornate di formazione per addetto oscillano tra le 6 e le 7 giornate.

## Il livello di digitalizzazione della PA italiana

Altrettanto vergognoso è l'attuale livello di digitalizzazione: la spesa digitale per la Pubblica Amministrazione, parametrata a ogni cittadino, è di soli 85 euro, contro i 186 euro della Francia, i 323 euro del Regno Unito e i 207 euro della Germania. Partiamo quindi dalla nuova consapevolezza che dopo anni di tagli lineari e di blocchi del turnover la Pubblica Amministrazione italiana non è affatto sovradimensionata quanto piuttosto anziana, sottopagata, mal attrezzata e, purtroppo, in molti casi anche sfiduciata. Gli ultimi dati su formazione e spesa digitale, in particolare, ci devono far riflettere su quanto poco si stia investendo in qualificazione e innovazione; ma se lasciamo che la Pubblica Amministrazione resti ripiegata sui suoi processi, la lasciamo soffocare per mancanza di attenzione e investimenti su persone e tecnologie. Rischiamo quindi di pretendere di andare nel futuro con una PA del passato.

## Attrattività dei talenti

Il ministro Bongiorno ha recentemente annunciato che nei prossimi anni si dovrà porre fine al blocco del turnover e rimpiazzare almeno i lavoratori in

uscita, introducendo circa 450 mila nuovi addetti. Questa è una buona notizia poiché, se scelti adeguatamente, motivati e attrezzati, mezzo milione di nuovi lavoratori del pubblico impiego potranno dare un impulso alla modernizzazione della Pubblica Amministrazione. La domanda lecita, però, è che tipo di lavoratori riusciremo ad attrarre in un sistema pubblico che versa in queste condizioni? Saremo in grado di attrarre giovani di talento? Magari quelle nuove professionalità digitali, ricercate anche dal settore privato, e che sono indispensabili per competere e innovare? Secondo ricerche fatte dal Politecnico di Milano, ma anche da altre imprese e centri di ricerca, i giovani di talento sono attratti più che dal posto fisso, da organizzazioni in cui si possa vivere e lavorare in modo creativo, flessibile, senza postazioni fisse o cartellini da timbrare, dove siano stimolati a imparare e a raggiungere risultati sempre più sfidanti. Le nuove assunzioni sono quindi importanti, ma non bastano. Occorre innanzitutto che la Pubblica Amministrazione diventi protagonista di un profondo cambiamento culturale, un cambiamento che deve essere anche facilitato e accompagnato da una riscoperta della dignità etica e sociale del pubblico impiego. Occorre, in altri termini, sganciarsi dalla retorica dei furbetti del cartellino e del binomio pubblico uguale corrotto e inefficiente. Oggi, proprio in previsione del turnover imminente, occorre tornare a investire nella Pubblica Amministrazione, in tecnologia e formazione, ma anche in managerialità e merito. Occorre anche abbandonare il pregiudizio e la presunzione di corruzione o corruttibilità che generano lentezze e adempimenti e che finiscono per non colpire affatto i corrotti, ma per avvantaggiare burocrati e pigri e paradossalmente per colpire proprio gli onesti e coloro che avrebbero voglia di impegnarsi, di assumersi responsabilità e di seguire regole semplici e trasparenti.

## Le 5 motivazioni al cambiamento

Lo Smart Working, allora, non va ridotto al lavoro da casa, ma è una nuova filosofia organizzativa basata su uno scambio tra autonomia e responsabilizzazione sui risultati. Se correttamente interpretato e gestito nella Pubblica Amministrazione italiana, lo Smart Working può configurarsi come una possibile risposta e, forse, la possibile risposta per avviare quel processo di profondo ripensamento dell'organizzazione, delle relazioni industriali e della cultura stessa del lavoro, ponendo al centro non più l'adempimento burocratico, ma il servizio ai cittadini, il talento, l'innovazione, la trasparenza e il merito, tutti valori di cui le nostre Pubbliche Amministrazioni hanno urgentemente bisogno. È quindi sbagliato ridurre lo Smart Working, come

purtroppo molto spesso si continua a fare, a una misura di conciliazione, a una sorta di malinteso diritto o privilegio da concedere a lavoratori disagiati. Lo Smart Working è ben altro e molto di più. Come e più che nel settore privato, le motivazioni per cogliere l'impulso normativo sullo Smart Working e trasformarlo con senso di urgenza in una scossa culturale e organizzativa per la Pubblica Amministrazione sono rilevanti e si possono riassumere in cinque punti fondamentali:

1. Lo Smart Working è un buon affare per i conti pubblici.  
I benefici colti dalle imprese dimostrano che grazie allo Smart Working non solo è possibile innescare un aumento della produttività con un conseguente impatto positivo sul livello dei servizi offerti alla società e al cittadino, ma è anche possibile razionalizzare le risorse mobiliari, risparmiando costi e creando possibili fonti di finanziamento, di progetti di miglioramento, di digitalizzazione e di formazione. Inoltre, a fronte della richiesta di miglioramento dei servizi e dei vincoli esistenti nella spesa pubblica, la nostra Pubblica Amministrazione non può assolutamente rinunciare a questi vantaggi di efficienza.
2. Lo Smart Working è un modo per introdurre anche nel settore pubblico logiche di valutazione basate sui risultati e sui livelli di servizio, piuttosto che sul presenzialismo o sull'adempimento di procedure burocratiche. Questo si può fare sfruttando la motivazione al cambiamento che è innescata nelle persone da quel credito di fiducia e anche dai rilevanti benefici personali che si possono cogliere. Lo Smart Working apre concretamente la possibilità, per coloro che vogliono, di misurarsi sui risultati accettando maggiore autonomia e flessibilità in cambio di un concreto impegno e responsabilizzazione sui risultati.
3. Siamo alle soglie di un epocale turnover, la qualità dei tanti giovani che saranno inseriti nel pubblico impiego nei prossimi anni andrà a condizionare la Pubblica Amministrazione che avremo per i prossimi trent'anni. Lo Smart Working, allora, va letto anche come un fattore di attrattività essenziale nel mercato dei talenti. Privare la Pubblica Amministrazione di quelle condizioni di flessibilità, che oggi vengono percepite come fondamentali per un'organizzazione moderna che voglia garantire alle proprie persone benessere e meritocrazia, vuol dire automaticamente declassare il pubblico impiego, privandolo di una fondamentale leva di attrazione nei confronti delle persone di talento.

4. Lo Smart Working è un cambiamento necessario per mantenere engagement e flessibilità, a fronte del progressivo invecchiamento dei dipendenti della Pubblica Amministrazione. In particolare, lo Smart Working rappresenta un acceleratore dello sviluppo di nuove conoscenze digitali in grado di preparare le persone, di predisporle all'uso di nuovi canali, di nuovi strumenti di lavoro e anche di rimotivarle arginandone la possibile perdita di occupabilità.
5. Lo Smart Working è un'opportunità da non perdere per ripensare i processi e i modelli di servizio in modo da rispondere alle nuove esigenze dei cittadini, sfruttando al meglio le possibilità offerte dalle nuove tecnologie e dai nuovi canali.

Per promuovere davvero la diffusione dello Smart Working nella Pubblica Amministrazione e, soprattutto, per trarne il massimo beneficio, occorre andare oltre gli aspetti superficiali, superare il tema del lavoro a distanza e accompagnare il cambiamento con interventi di affiancamento ai manager pubblici per supportarli nel ragionare per processi, nell'identificare indicatori di prestazione, nel gestire e valutare i collaboratori per obiettivi. Si tratta di un cambiamento culturale fondamentale in cui dovrà giocare un ruolo rilevante la formazione alla managerialità e alla leadership, una formazione che dovrà sostenere gli sforzi individuali e accompagnare tutto il cambiamento, innescando dei comportamenti virtuosi prima di tutto da parte dei dirigenti. In questo modo potremo potenziare e far evolvere le capacità di leadership nella Pubblica Amministrazione. Per attivare e gestire lo Smart Working la Pubblica Amministrazione dovrà fare in modo che i manager siano davvero in grado di pianificare le attività, di identificare gli indicatori, di dare obiettivi, di controllare i risultati e di dare feedback. Tutte attività che sono essenziali alla buona dirigenza e alla managerialità, che in condizioni di routine rischiano di essere trascurate, ma che con lo Smart Working possono essere allenate.

### Lo Smart Working come strumento di trasformazione culturale

È evidente, quindi, che lo Smart Working è un potente strumento di trasformazione culturale per la Pubblica Amministrazione, uno strumento che favorendo l'adozione di un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, permette di passare da un'organizzazione del lavoro basata sulla presenza fisica a una logica basata sulla valutazione dei risultati. Si crea così anche un ambiente stimolante e attrattivo, che promuove l'impegno e il merito e sostituisce la cultura della presenza con quella del risultato. Lo Smart Working favorisce

anche l'imprenditorialità e l'innovazione: il lavoratore che acquisisce autonomia e capacità di gestire le proprie attività, sperimentando e misurando gli effetti di modi diversi di lavorare, impara anche a esercitare il senso critico e la creatività.

Sotto la superficie dello Smart Working, così come oggi viene spesso presentato, c'è dunque molto di più del lavoro a distanza. C'è la grande opportunità di creare una Pubblica Amministrazione più produttiva e intelligente, di avere lavoratori pubblici più motivati, più orgogliosi della propria professionalità e capaci di sviluppare nuove competenze. C'è la possibilità di sviluppare, proprio a partire dalla Pubblica Amministrazione, una società più meritocratica, sostenibile e innovativa e la possibilità di costruire un paese più smart, quello in cui tutti noi vogliamo vivere.