

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

RELAZIONE FINALE DI PROGETTO



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Fase 1: l'avvio del Progetto VeLA e le sperimentazioni

Il progetto VeLA- Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA è nato con l'obiettivo di costruire una buona pratica a disposizione di ogni pubblica amministrazione sullo Smart Working. Partito a maggio 2018 si è concluso, dopo una proroga di 4 mesi, il 31 luglio 2019.

Si è scelto di darsi un metodo di lavoro agile (anche grazie all'utilizzo di piattaforme di social collaboration – Si veda deliverable A1.4) ma al tempo stesso incalzante nel ritmo, con incontri circa ogni mese e mezzo che si sono poi intensificati in fase di sviluppo del kit.

Di seguito è sintetizzato il piano esecutivo di progetto e il flusso di lavoro scelto dal comitato scientifico.



Due sono state le note distintive del progetto:

- 1) la consapevolezza che per produrre un kit davvero a prova di riuso fosse necessario mettersi in gioco da subito come amministrazioni partner sperimentando in velocità lo Smart Working;
- 2) la necessità di accrescere le competenze necessarie a sviluppare un progetto di Smart Working al fine di convogliarle, poi, nello sviluppo del kit.

Il Progetto VeLA si è sviluppato promuovendo un grande lavoro, anche sperimentale, di collaborazione interistituzionale che permesso di attivare:

- **9 Leading Group per oltre 80 persone coinvolte nelle 9 amministrazioni** (i leading group sono i gruppi di lavoro attivati presso ciascuna Amministrazione e composti da 8-10 persone per Amministrazione e formati da dirigenti e funzionari provenienti da diversi settori e

chiamati, in virtù delle loro funzioni, a guidare il processo di introduzione dello Smart Working presso ciascuna Amministrazione;

- **7 Team di lavoro trasversali per i 7 temi** in cui sono state articolate le componenti del kit;
- **1 Comitato Scientifico**, Board strategico che ha guidato i lavori e validato le attività di progetto.

Dopo i primi mesi di avvio di progetto, è stato assemblato un kit di riuso in versione beta (sostanzialmente formato da tutto il materiale già disponibile derivante prevalentemente dalla buona pratica TelePAT della Provincia Autonoma di Trento, si veda deliverable A2.2-A.23-A2.4-A.25) che è stato preso a riferimento da parte delle Amministrazioni che si sono candidate alla sperimentazione per una loro successiva personalizzazione. L'aver preso a riferimento questi materiali, senza avviare subito la produzione ex novo, ha permesso di attivare le sperimentazioni in tempi brevissimi e di potersi così avvalere in tempo utile dei risultati di queste per definire il kit in versione definitiva (si veda deliverable A3.3-A3.4).

Le Amministrazioni sperimentatrici sono state:

1. Regione Lazio
2. Regione Veneto
3. Regione Autonoma del Friuli-Venezia Giulia
4. Comune di Bologna

A queste si aggiunge poi l'esperienza della Regione Emilia-Romagna che aveva già avviato una sperimentazione a giugno 2018.



Scheda di sintesi sperimentazione

Fase 2: lo sviluppo delle competenze e la produzione del kit riuso

A seguito dell'avvio delle sperimentazioni, si è iniziato a lavorare per trarre indicazioni, basate anche sull'esperienza in corso da parte di queste amministrazioni, funzionali al **kit di riuso flessibile** e utilizzabile da tutti.

I mesi centrali del progetto sono stati dedicati sostanzialmente a due ambiti di lavoro:

1) Lo sviluppo del livello di consapevolezza delle Amministrazioni partner

A tal fine è stato sviluppato un percorso formativo dedicato (in presenza e distanza) per i Leading Group e i Dirigenti. La partecipazione è stata ampia e il percorso ha consentito alle amministrazioni di accrescere in modo rapido le competenze di base connesse all'avvio di un progetto di Smart Working.

IN PRESENZA

- 9 workshop presso i 9 enti partner. Circa 700 persone totali coinvolte (si veda deliverable A3.1)

A DISTANZA

Il corso è stato messo a disposizione sulla piattaforma FPA Digital School per:

- 971 dirigenti
- 103 leading group

È stato inoltre realizzato un workshop specifico di un giorno e mezzo a bologna con tutti i Leading Group, finalizzato a perfezionare l'analisi organizzativa della propria amministrazione, avviata a inizio progetto in base ad una serie di check list autoprodotte, e perfezionata al termine del progetto applicando la metodologia della "Smart Working Journey" e del "Readiness Index", al fine di evidenziare i fattori critici di successo per lo sviluppo dello Smart Working e delineare una roadmap a tendere per l'implementazione del progetto di SW (si veda deliverable A3.2). Questo ha contribuito poi a far sì che tutte le amministrazioni siano riuscite ad adottare formalmente, entro la fine del progetto, iniziative per l'avvio o il consolidamento dello Smart Working (si veda deliverable A3.5).

2) I lavori per la costruzione del kit di riuso.

Per lo sviluppo del kit è stato utilizzato un modello organizzativo strutturato in gruppi di lavoro trasversali per amministrazione (Teams trasversali) cui partecipano referenti di materia delle Amministrazioni coinvolte.

Gli ambiti tematici di lavoro dei team

- ✓ Organizzazione, processi
- ✓ Disciplina e sicurezza
- ✓ Monitoraggio e KPI
- ✓ Formazione
- ✓ Comunicazione
- ✓ Smart building
- ✓ Tecnologie

I team sono stati coinvolti in diversi incontri lungo tutto l'arco del progetto per confrontarsi e scambiare pratiche ed esperienze o analizzare la documentazione. In fase finale di progetto sono stati coinvolti in un set di incontri così strutturati: un primo incontro finalizzato a delineare gli sviluppi necessari per realizzare il materiale definitivo da inserire nel kit. È stato poi svolto del lavoro

a distanza e in back office su ciascun ambito di lavoro utilizzando strumenti di comunicazione e collaborazione virtuale, infine si è proceduto con ulteriori incontri dedicati a raffinare in modo incrementale i contenuti del kit, giungendo alla versione definitiva. I tavoli di lavoro hanno prodotto feedback puntuali e analitici che sono stati poi utilizzati per lo sviluppo del kit in versione definitiva (si veda deliverable A4.2 e A.43).

Il comitato scientifico ha svolto funzione di presidio della coerenza dell'insieme del kit.

Dal punto di vista metodologico sono state utilizzate le linee guida di approccio allo Smart Working condivise a livello di comitato scientifico e proposte dagli esperti del RTI (si veda deliverable A4.1)

A supporto di questa fase è intervenuto il RTI (formato da FPA, P4I *PartnersforInnovation* e Lombardini 22) che si è aggiudicato la procedura di acquisto di Servizi a supporto dello sviluppo del kit promossa da Regione Emilia-Romagna, in qualità di Ente Beneficiario e Capofila.

Il kit di riuso

Il kit di riuso si configura come una cassetta degli attrezzi che prevede contenuti teorici, metodologie e strumenti utili alla realizzazione delle fasi di preparazione, introduzione e monitoraggio di questa nuova modalità di organizzazione del lavoro (si veda deliverable A2.6 e A4.4-A4.5-A4.6)



Il kit di riuso di lavoro agile è una vera e propria “roadmap” concreta e facilmente attuabile, grazie a cui tutte le PA interessate saranno in grado di abilitare lo smart working, contenente i seguenti strumenti:

- 1. Disciplina e sicurezza:** indicazioni utili per la predisposizione dei principali documenti necessari per regolamentare l'iniziativa di Smart Working

- Schema di Disciplina
- Schema di Accordo Individuale

[Per approfondimento <http://www.smartworkingvela.it/kit/disciplina-e-sicurezza>]

- 2. Organizzazione e performance**

- Checklist di avvio e gestione del processo di Smart Working

[Per approfondimento <http://www.smartworkingvela.it/kit/organizzazione>]

- 3. Monitoraggio e KPI:** strumenti per monitorare l'andamento del progetto di Smart Working sull'organizzazione e sull'efficacia del lavoro

- Cruscotto per il monitoraggio e la valutazione della sperimentazione
- Tracce di survey di valutazione
- File di calcolo per l'elaborazione di indicatori sintetici

[Per approfondimento <http://www.smartworkingvela.it/kit/kpi-monitoraggio>]

- 4. Tecnologia:** un quadro di riferimento per l'evoluzione hardware e software organizzato in 3 livelli di implementazione

- MUST: livello minimo
- SHOULD: livello auspicabile
- COULD: livello massimo di efficacia

[Per approfondimento <http://www.smartworkingvela.it/kit/tecnologia>]

- 5. Smart spaces:** linee guida per la riprogettazione degli spazi fisici

- Criteri di riprogettazione degli spazi e principi generali di pianificazione
- Tipologie di Work Setting direttamente utilizzabili

[Per approfondimento <http://www.smartworkingvela.it/kit/smart-spaces>]

- 6. Formazione per dirigenti, smart worker e leading group**

- 10 video-lezioni su contesto normativo e applicazione dello Smart Working
- 8 video-pillole sulle soft skills per lavorare in modo smart

[Per approfondimento <http://www.smartworkingvela.it/kit/formazione>]

- 7. Comunicazione:** Linee Guida per la comunicazione di un progetto di Smart Working

- obiettivi di comunicazione e target
- tipologie di messaggi da veicolare
- attività consigliate e strumenti per realizzarle

[Per approfondimento <http://www.smartworkingvela.it/kit/comunicazione>]

Il kit è stato rilasciato nel mese di luglio ed è disponibile sul sito **www.smartworkingvela.it** nella pagina dedicata.

In accordo con l'Autorità di Gestione, date le specificità del progetto che abbraccia un vero e proprio percorso di cambiamento organizzativo, il kit è stato sviluppato in modo parzialmente diverso delle indicazioni contenute nelle linee guida OCPA poiché queste non risultavano del tutto applicabili. Tuttavia, si è operato al massimo per mantenerne in pieno lo spirito e la finalità che, nel caso specifico, si è sostanziata nel rendere massimamente fruibili i contenuti e renderli disponibili ad un'ampia Community di riusanti, facilitando il più possibile il percorso di adozione della buona pratica.

Si è configurato dunque un unico pacchetto che contiene circa 30 diversi tipi di strumenti a supporto di tutte e tre le fasi (dalla ricerca della buona pratica, al trasferimento e adozione fino alla gestione a regime).

L'accesso al kit

Per accedere al kit è sufficiente mandare una manifestazione di interesse in cui l'Ente si impegna a:

- ✓ utilizzare il kit nel pieno rispetto delle finalità per le quali è stato generato, ossia favorire la massima diffusione del lavoro agile come leva per la trasformazione organizzativa e digitale della Pubblica Amministrazione;
- ✓ rispettare quanto previsto dalla Licenza Creative Commons attribuita ai prodotti che compongono il kit: **Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0** [[View License Deed](#)] [[View Legal Code](#)];
- ✓ redistribuire ad eventuali altre Pubbliche Amministrazioni riusanti, per tramite delle Amministrazioni che detengono il repository del kit¹, eventuali modifiche o sviluppi ulteriori apportati, rilasciando lo stesso in modalità di riuso e con identica licenza Creative Commons;
- ✓ non degradare il kit in riuso;
- ✓ non introdurre copyright in nessuna delle componenti del kit, sia sulla versione in riuso sia sulle nuove versioni.

Inoltre, l'Amministrazione richiedente con la manifestazione di interesse dichiara la propria volontà e disponibilità a:

- ✓ partecipare a eventuali attività che si svilupperanno nell'ambito della Community delle Amministrazioni riusanti il Kit VeLA²
- ✓ partecipare a rilevazioni funzionali al monitoraggio dello stato di utilizzo e diffusione del kit, anche di quelle finalizzate ad un suo futuro sviluppo ed evoluzione
- ✓ rimanere informata – attraverso i contatti forniti – sulle attività di VeLA e su eventuali aggiornamenti della versione del Kit.

¹ Regione Emilia-Romagna, Provincia Autonoma di Trento, Regione Autonoma del Friuli-Venezia Giulia, Regione Lazio, Regione Piemonte, Regione Veneto, Comune di Bologna, Città Metropolitana di Bologna, UTI delle Valli e Dolomiti Friulane.

² Da intendersi come la Community informale composta dalle Amministrazioni del Progetto VeLA e da tutte le amministrazioni che attiveranno il riuso.

La comunicazione dello Smart Working e del Progetto

Particolare attenzione è stata posta sin da subito sugli aspetti di comunicazione: comunicare internamente ed esternamente progetti di Smart Working è complesso e richiede un investimento consistente anche in termini di ideazione. Per questo motivo, sia a supporto delle Amministrazioni partecipanti al progetto sia in relazione ai contenuti da produrre per il kit di Riuso è stato realizzato un laboratorio di Co-design della strategia di Comunicazione, animato attraverso la metodologia del Lego Serious Play.

Inoltre, sono stati prodotti diversi materiali (brochure, vele, banner, social card) con layout comune per ciascuna amministrazione partecipante nell'ambito di una campagna di comunicazione costruita in modo collegiale.

Questo ha consentito di dare una visione unitaria del progetto anche sui social media, offrendo ampia visibilità anche al programma OCPA e al finanziamento ricevuto sul Pon Governance e Capacità Istituzionale 2014-20.

Di seguito sono riepilogate tutte le azioni di comunicazione svolte.

8 Aprile 2019 Smart Working: lo spazio come leva del cambiamento

<https://convegni2019.eventifpa.it/it/event-details/?id=8620>

60 partecipanti

16 Maggio 2019 dentro FORUM PA 2019

Verso uno Smart Working maturo: appunti di un viaggio in VeLA

<https://forumpa2019.eventifpa.it/it/event-details/?id=8549>

150 partecipanti

3 INFOGRAFICHE DI PROGETTO disponibili qui <http://www.smartworkingvela.it/progetto>

- Una sul progetto
- Una sulla sperimentazione
- Una sul kit

DUE VIDEO PROMOZIONALI

- 1 di promozione del progetto in tre tagli <http://www.smartworkingvela.it/progetto>
- 1 di promozione del kit http://www.smartworkingvela.it/notizie/kit_riuso

1 CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE <http://www.smartworkingvela.it/notizie/vela-la-campagna-di-comunicazione>

- Declinazione web
- Social card per LinkedIn e Twitter
- Roll up e Totem
- Banner web

UN DOSSIER DI PROGETTO SUL SITO FORUMPA.IT <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-dal-progetto-vela-le-tante-espressioni-del-lavoro-agile-il-dossier/>

Rilanci sui canali social dei partner RTI, segnalazione in newsletter FPA NET

ALCUNI CONTENUTI PROMOZIONALI PRODOTTI DA ENTI PARTNER

- http://www.regione.veneto.it/web/guest/comunicati-stampa/dettaglio-comunicati? spp_detailId=3290797
- <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6509087396376641536>
- https://twitter.com/FPA_net/status/1103322393542619137
- <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6531088256556109824>
- https://twitter.com/FPA_net/status/1125320540565254144
- https://twitter.com/FPA_net/status/1127939035836624896
- <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6510823903722508288>
- <https://www.linkedin.com/posts/activity-6533748323009077248-DfTY>
- https://twitter.com/FPA_net/status/1105059324383166464
- <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6514086911093538816>
- https://twitter.com/FPA_net/status/1108322318848311296
- <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6513713934653022208>
- <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6532225605486825472>
- https://twitter.com/FPA_net/status/1107949875277254657
- <https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/Comunicati/Nella-pubblica-amministrazione-trentina-il-lavoro-del-futuro-e-gia-iniziato>
- https://twitter.com/FPA_net/status/1126458804399431680?s=20
- <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6519512966440775680>
- https://twitter.com/FPA_net/status/1113745378082525184

Link ai video pubblicati

<https://www.youtube.com/watch?v=qaOeArA3CF8&feature=youtu.be>

<https://www.youtube.com/watch?v=3M7uvq4C15k&feature=youtu.be>

<https://www.youtube.com/watch?v=EN9YC32oHM8>

<https://www.youtube.com/watch?v=oNDOXax0AHc&feature=youtu.be>

https://www.youtube.com/watch?v=nT_PR4WKLfg