

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

MODULO 1

Lezione 1



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Sommario

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione Contesto di riferimento nel settore pubblico italiano e principali iniziative a livello nazionale ed europeo	2
<i>Cosa NON è lo Smart Working</i>	3
<i>Cosa è lo Smart Working</i>	3
<i>Il framework di riferimento</i>	3
<i>I nuovi pilastri</i>	5
<i>Lo Smart Working nelle grandi imprese</i>	5
<i>Lo Smart Working nelle piccole e medie imprese</i>	6
<i>Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione</i>	7
<i>La diffusione dello Smart Working in Italia</i>	8
<i>Perché lo Smart Working è importante per la PA?</i>	8
<i>Iniziative di Smart Working nelle PA</i>	9
<i>L'analisi del fenomeno a livello europeo</i>	10

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione

Contesto di riferimento nel settore pubblico italiano e principali iniziative a livello nazionale ed europeo

Lo Smart Working in Italia ha raggiunto livelli di attenzione mediatica che a priori erano difficilmente prevedibili e ben superiori a quanto succede in altri paesi. Lo dimostrano i tanti articoli e servizi televisivi che dai media specializzati stanno oggi diffondendosi sempre di più in quelli generalisti.

Se prendiamo come riferimento Google Trends, che consente di vedere la frequenza di ricerca sul web di una determinata parola o frase, possiamo vedere come negli ultimi 5 anni nel mondo si parli sempre più di Smart Working rispetto ad altri concetti come telework.

Ma perché tutto questo interesse?

La rivoluzione digitale in atto nelle imprese e nella società stessa sta cambiando profondamente le nostre vite. La rete, i nuovi device, la trasformazione verso il cloud, l'internet delle cose, i social ecc., hanno trasformato le modalità di collaborazione, erogazione e fruizione di servizi e informazioni. Oggi poi, noi siamo dei lavoratori della conoscenza, quello che facciamo è creare informazioni, risolvere problemi, condividere conoscenza, in altre parole creare valore per l'azienda, e questo è possibile indipendentemente da luoghi e orari lavorativi.

Sebbene questi cambiamenti siano già evidenti e abbiano modificato la vita di tutti noi, i modelli di organizzazione del lavoro sono ancora in gran parte tradizionali. Sono ancorati a un'era tecnologica superata e si basano sul presupposto che una persona per poter essere parte del processo produttivo debba necessariamente essere in un determinato momento, in un determinato luogo e usare uno strumento specifico. Questo è un po' il concetto della catena di montaggio, un concetto che non è più vero per la maggior parte delle aziende. Il lavoro oggi è più uno stato mentale ed è quindi necessario rivedere i modelli organizzativi per evitare quelle frustrazioni e rigidità che impediscono oggi alle persone di attuare a pieno quelle che sono le loro potenzialità.

Cosa NON è lo Smart Working

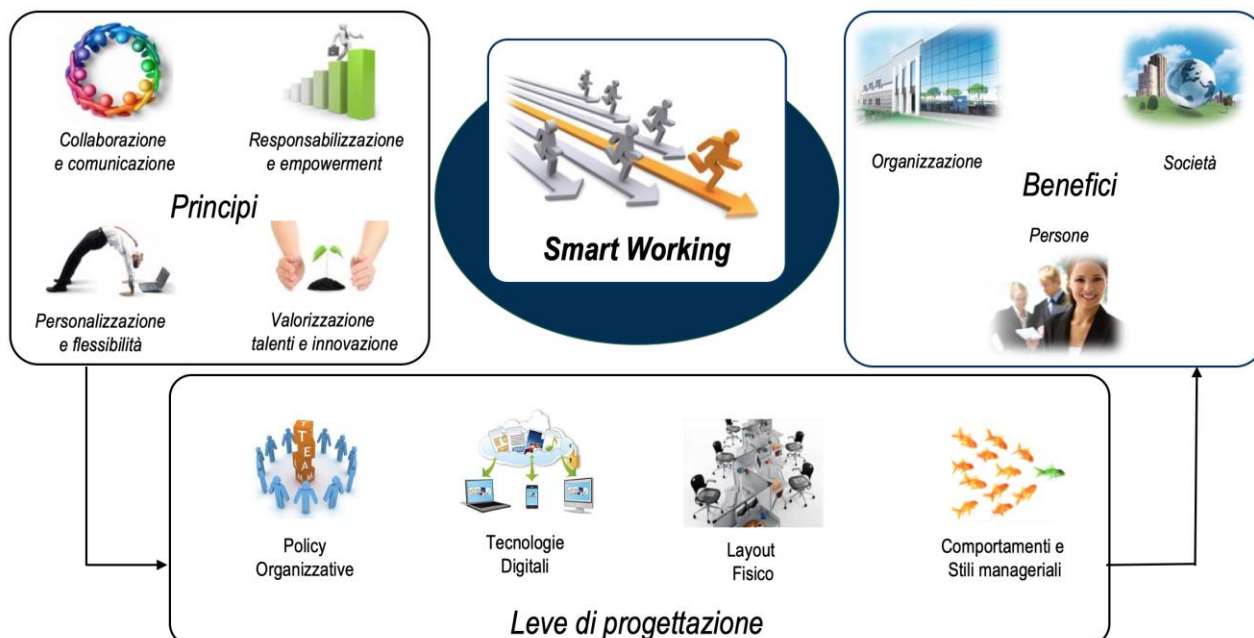
Lo Smart Working è un processo di profondo cambiamento che riguarda le organizzazioni nel loro complesso e non va ridotto, come purtroppo spesso accade, a un'iniziativa di welfare aziendale o a una forma più flessibile di telelavoro. Smart Working non vuol dire di certo far lavorare le persone da casa, magari una volta alla settimana.

Cosa è lo Smart Working

Lo Smart Working è molto di più. È un nuovo modello di organizzazione del lavoro, un modello fondato sulla restituzione alle persone di maggiore flessibilità, di autonomia nella scelta delle modalità di lavoro, in termini ad esempio di spazi, di orari e strumenti da utilizzare, il tutto a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

Il framework di riferimento

IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO DELLO SMART WORKING



In quest'ottica, per comprendere e progettare iniziative di Smart Working in modo sistemico è opportuno fare riferimento a un framework che prenda in considerazione:

- Nuovi **principi organizzativi**, che sono:
 1. **collaborazione e comunicazione** come principale strumento di coordinamento, che è molto più efficace della gerarchia per consentire lo scambio di flussi di informazioni.
 2. Secondo, **responsabilizzazione ed empowerment** dei lavoratori. Un principio oggi molto più efficace della tradizionale subordinazione, obbedienza, e permette di portare le persone a svolgere il proprio lavoro con efficacia, autonomia e con capacità di prendere decisioni assumendosene poi la responsabilità in riferimento ad obiettivi che magari, si concorre a fissare e quindi si ha una maggiore motivazione a raggiungere.
 3. Terzo elemento, **personalizzazione e flessibilità** nelle modalità di lavoro che, molto meglio della standardizzazione dei processi, mette in grado di bilanciare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei lavoratori.
 4. Ed infine quarto principio, la **valorizzazione dei talenti e della capacità di innovazione**, che molto meglio della formalizzazione delle mansioni, consente di valorizzare le diverse attitudini dei lavoratori.

Si tratta quindi di quattro principi, che superano quelli dell'organizzazione tradizionale e cambiano soprattutto il ruolo del capo, che da supervisore e garante delle procedure diventa invece, *leader del cambiamento e coach dei talenti*.
- Altro elemento fondamentale sono le **leve di progettazione** su cui agire per attivare delle iniziative concrete di Smart Working, queste leve sono essenzialmente quattro:
 1. le **policy organizzative**, sono le regole e linee guida relative, per esempio, alla flessibilità di orario e di luogo di lavoro
 2. le **tecnologie digitali**, che permettono di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro e facilitano quindi la comunicazione e la collaborazione
 3. il layout fisico degli **spazi di lavoro**, che possono essere riprogettati per dare alle persone una maggiore flessibilità, anche all'interno della sede aziendale
 4. ed infine, importantissima leva è quella dei **comportamenti** e gli **stili di leadership**, che devono essere legati sia alla cultura dei lavoratori e al loro modo di "vivere" il lavoro, sia all'approccio dei capi all'esercizio dell'autorità e del controllo.
- I **benefici** che si possono trarre sono a più livelli:

1. **per l'azienda**, come ad esempio, l'aumento di produttività e la riduzione del tasso di assenteismo;
2. **per le persone** come miglioramento del work-life balance e aumento della motivazione;
3. infine, **per la società** nel suo insieme, in termini non solo di riduzione delle emissioni di CO₂ e riduzione del traffico, ma anche come valorizzazione di interi territori e di spazi urbani che oggi molto spesso rischiano di essere mal utilizzati o degradati.

I nuovi pilastri

Lo Smart Working seguendo questo frame significa quindi ripensare il lavoro in un'ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario, lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una loro maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i nuovi pilastri di un nuovo modo di lavorare.

Gli Smart Worker sono coloro che godono di un buon livello di autonomia nello scegliere di lavorare, magari anche saltuariamente, in un luogo diverso dalla sede di lavoro, possono personalizzare l'orario di lavoro in modo flessibile e hanno gli strumenti digitali che consentono di lavorare in modalità mobile per almeno una parte delle proprie attività.

Secondo questa accezione, possiamo dire che in Italia si contano circa 480.000 Smart Worker, che sono circa il 12% del totale degli oltre 4 milioni di lavoratori che, in base alla tipologia di attività che compongono il loro lavoro, potrebbero oggi fare Smart Working.

Lo Smart Working nelle grandi imprese

Lo Smart Working nelle grandi imprese sta avendo una diffusione sempre maggiore, possiamo dire che si sta aumentando, si sta diffondendo in un modo davvero inesorabile. Ormai si sta avviando a diventare un requisito necessario a mantenere attrattività sul mercato del lavoro e quindi competitività.



Dalle analisi realizzate dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano si evince che il 56% del campione, quindi imprese, dichiara di avere in essere già progetti strutturati (rispetto al 36% del 2017).

Calano invece, rispetto al 2017, le iniziative gestite in modo solo informale, ovvero senza che sia attivato un progetto vero e proprio, appena il 2% del campione.

C'è poi un 8% del campione che intende introdurre lo Smart Working entro i prossimi 12 mesi.

Mentre tra chi non ha attivato iniziative di Smart Working, il 21% ritiene sia una modalità di lavoro interessante da valutare in futuro, appena il 12% dichiara di non sapere se verrà adottato in futuro e appena l'1% dichiara di averlo valutato e di non ritenerlo di suo interesse.

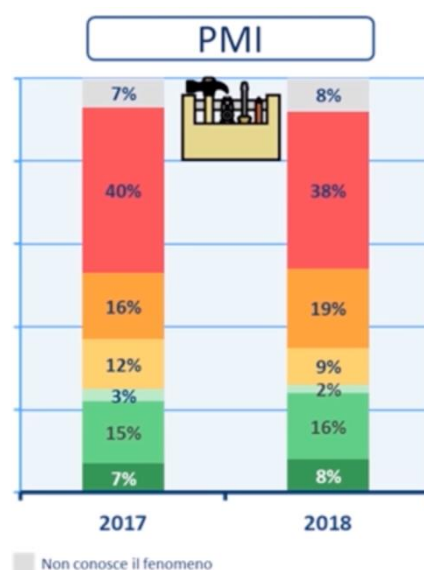
Lo Smart Working nelle piccole e medie imprese

Diverso il discorso per quanto riguarda le piccole e medie imprese, nelle quali la diffusione risulta solo in lieve aumento rispetto al 2017: il 24% delle PMI oggi ha delle iniziative.

Nel 2018, si è osservato in questo solo un leggero incremento sia dei progetti strutturati, che sono l'8%, sia di quelli gestiti informalmente, che sono il 16%.

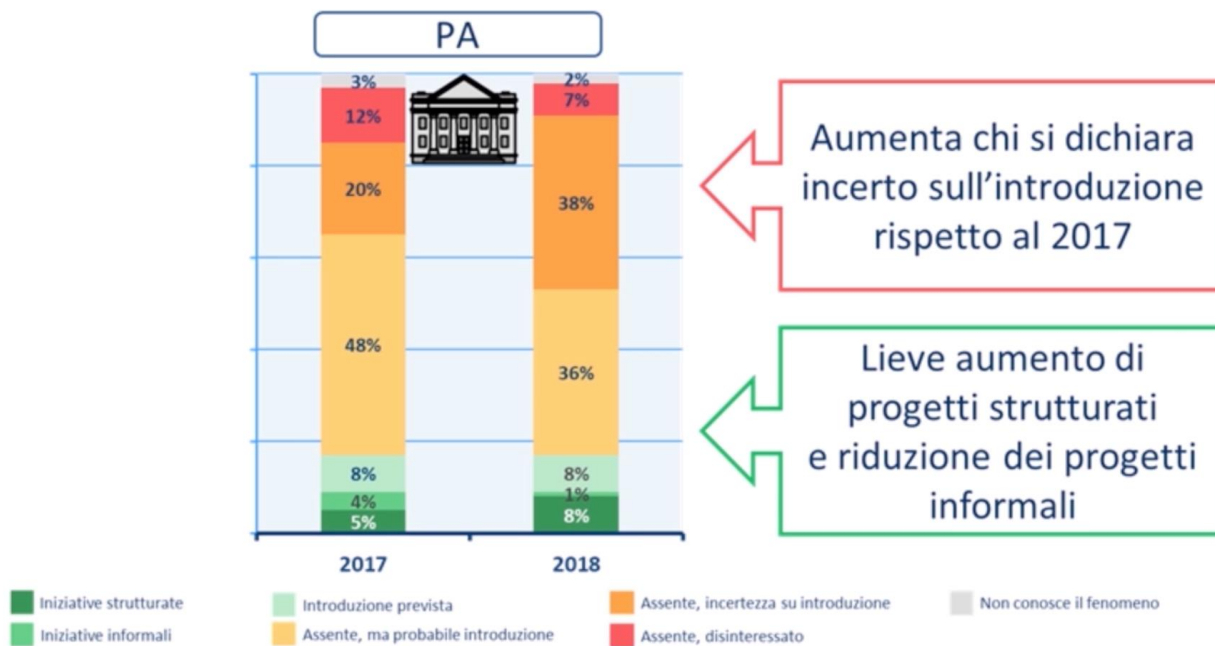
A differenza delle grandi imprese, nelle PMI è molto elevato il numero di realtà che si dichiarano poi completamente disinteressate all'introduzione dello Smart Working e che sono oggi ben il 38%.

Che dire dunque, mentre nelle grandi imprese il fenomeno continua a crescere vigoroso, nelle PMI la diffusione appare oggettivamente trovare dei limiti.



Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione

Nel 2018, dai dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, emerge che solo il 9% delle PA ha adottato lo Smart Working, valore superiore ma tutto sommato di poco rispetto all'8%, misurato nel 2017.



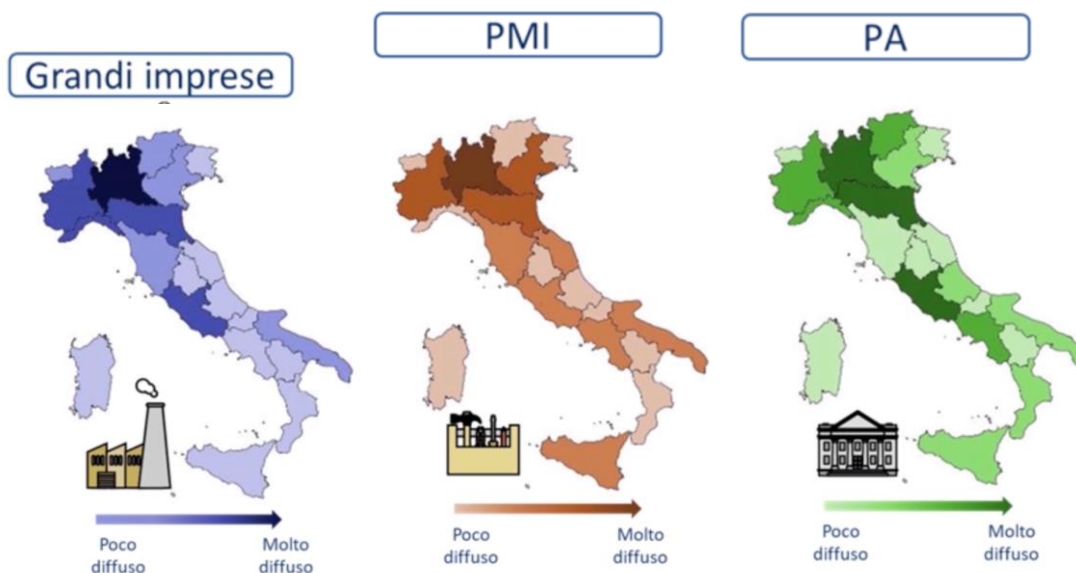
Certo si osserva invece un aumento della quota di progetti strutturati, che passano dal 5% all'8%, con la conseguente riduzione di quelli basati su progetti informali. Questi risultati denotano che, nonostante lo sforzo normativo profuso e le scadenze imposte dalla Direttiva Madia, non c'è stata nella PA quella crescita nella diffusione dello Smart Working che si auspicava.

Rimane invece tutt'ora un fenomeno di nicchia per poche, seppure in alcuni casi molto significative, amministrazioni che dimostrano coraggio.

Nel dare una lettura complessiva dello Smart Working nel settore pubblico nell'ultimo anno, occorre però citare anche le numerose iniziative di sensibilizzazione e formazione delle PA fatte sul territorio. Iniziative che hanno certamente contribuito a fare cultura sul tema e a mettere a fattor comune esperienze e pratiche. Queste iniziative, riteniamo, dovrebbero aver posto le basi per una crescita futura di progetti nel settore pubblico a patto ovviamente che la spinta, il commitment al cambiamento da parte delle istituzioni non cambi.

La diffusione dello Smart Working in Italia

Questo quadro eterogeneo emerge anche se guardiamo alla diffusione territoriale.



Guardando alle **grandi imprese**, lo Smart Working prende piede soprattutto nel Nord del Paese e vede sicuramente la Lombardia e Milano come centro propulsore di molti dei progetti. Buona la diffusione in Lazio, grazie alle molte grandi aziende che hanno una sede legale a Roma e che hanno avviato lo Smart Working.

Anche tra le **PMI**, lo Smart Working vede la massima diffusione in Lombardia, ma appare diffondersi da questa sia lungo l'asse est-ovest, sia progressivamente da nord verso sud.

Tra le **PA**, la diffusione dello Smart Working è più uniforme rispetto a quella delle grandi aziende, soprattutto grazie a reti di enti che cooperano nello sviluppo di iniziative. Spiccano in particolare la Lombardia e il Lazio, dove le grandi PA hanno dato impulso alle iniziative, e anche l'Emilia-Romagna, a cui seguono Trentino-Alto Adige, Piemonte, Liguria e Campania nelle quali le regioni stanno applicando dei progetti significativi.

Perché lo Smart Working è importante per la PA?

I motivi sono molteplici, in primo luogo, è un buon affare per i conti pubblici: i benefici colti dalle imprese dimostrano che grazie allo Smart Working non solo è possibile aumentare la produttività, con conseguente impatto positivo sul

livello dei servizi offerto alla società e al cittadino, ma è anche possibile realizzare delle importanti razionalizzazioni soprattutto a livello delle risorse immobiliari, risparmiando costi e creando quindi possibili fonti di finanziamento di progetti di modernizzazione, di digitalizzazione.

Lo Smart Working è anche un modo per iniziare a 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 anche sfruttando la motivazione al cambiamento che viene innescata dalle persone da quel credito di fiducia, nonché dai rilevanti benefici a livello personale che si possono cogliere.

Lo Smart Working possiamo dire che sia anche un modo di preservare l'attrattività del Pubblico Impiego verso persone di talento, perché in questo modo non si escludono i dipendenti pubblici da quelle iniziative che migliorano il clima organizzativo e danno maggiore possibilità di conciliare e integrare lavoro e vita privata.

Iniziative di Smart Working nelle PA

In Italia sono tanti ormai gli esempi di Pubbliche Amministrazioni che hanno deciso di intraprendere iniziative di Smart Working. Ne possiamo citare alcune.

Il **Comune di Genova**, ad esempio, nel 2015 ha avviato una sperimentazione di lavoro da remoto che ha coinvolto 82 persone con attività prevalenti di back office.

È interessante in particolare il caso dei messi notificatori che hanno goduto di forme di flessibilità oraria e della possibilità di avere come area territoriale quella vicino al proprio domicilio. Questa iniziativa ha portato risultati molto positivi per il Comune, per i messi notificatori e per i cittadini.

Sempre a Genova, in seguito ai fatti dello scorso 14 agosto, da settembre 2018 è partita un'iniziativa di Smart Working che coinvolge 500 dipendenti comunali, ovvero circa il 10% dell'organico totale, che possono aderire al "lavoro agile" operando da casa per 4 giorni al mese.

Un'altra iniziativa rilevante è quella del **Comune di Torino**. Un'iniziativa attivata a settembre 2016, con l'obiettivo di motivare i dipendenti e di valorizzare i talenti presenti nell'ente.

Questa iniziativa ha visto diverse modalità di azioni, una prima modalità riguarda l'introduzione generalizzata dello Smart Working per un massimo di 3 giorni al mese, le altre modalità sono più puntuali e sono state via via sperimentate. Un'iniziativa all'interno del Comune che è stata particolarmente interessante è quella avviata con il progetto di EdiliziAgile, che ha dato la possibilità ai dipendenti dell'area Edilizia Privata di erogare servizi all'utenza da luoghi diversi dal proprio ufficio, grazie all'uso di tecnologie di collaboration. Questo ha avuto forti benefici, non solo in termini di soddisfazione dei lavoratori, ma ha anche permesso di dare maggiore qualità e continuità del servizio verso i cittadini.

Anche il **Ministero dell'Economia e Finanza**, con il progetto «Be MEF Be Smart» che parte nel 2016 ha tracciato un interessante percorso di lavoro.

L'avvio risale a luglio 2017 e a oggi ha coinvolto 218 persone, prevedendo la possibilità per i dipendenti di lavorare da remoto fino a 6 giornate al mese, con la semplice identificazione di alcune ore di reperibilità.

Il progetto è stato prorogato fino a gennaio 2019, data alla quale si contavano già 311 lavoratori in Smart Working.

L'analisi del fenomeno a livello europeo

Lo Smart Working ovviamente non è soltanto un fenomeno italiano. Negli ultimi anni, nei mercati del lavoro europeo si è assistito al crescente sviluppo di forme di organizzazione del lavoro più flessibili. Forme che si discostano dalle modalità di lavoro più tradizionali e dai contratti di lavoro standard, andando verso una maggiore flessibilità in termini di orari e luoghi di lavoro.

Dall'analisi internazionale che è stata compiuta di questo fenomeno emerge innanzitutto come ci sia oggi a livello europeo la mancanza di una definizione univoca e universalmente accettata dello Smart Working. Diversi Paesi adottano differenti terminologie per descrivere modalità di organizzazione del lavoro in fondo simili, tra queste ad esempio, *Flexible Working*, *Mobile Working*, *Agile Working*, *Activity Based Working* e *New Way of Working*, sono alcuni, forse i più ricorrenti termini che vengono utilizzati per descrivere questi fenomeni.

La diffusione di pratiche di Smart Working nel settore pubblico, anche all'estero, è minore rispetto a quello che avviene nel privato, ma nonostante gli

evidenti vincoli che rendono più restrittiva l'adozione di queste forme di flessibilità, in alcuni Paesi i progetti di Smart Working sono stati attivati da ormai più di dieci anni anche nel settore pubblico e hanno perso l'accezione di progetti di sperimentazione diventando delle realtà consolidate.

In Belgio, le definizioni più diffuse che identificano il concetto di Smart Working sono *New Way of Working* e *New World Of Work*. Ad oggi, però, non si è ancora sentita la necessità di avere una vera e propria legge che le regoli.

Con il primo termine, *New Way of Working*, ci si riferisce a nuove modalità di lavoro, basate sull'utilizzo di tecnologie digitali orientate a superare i vincoli tradizionali di luogo e orario di lavoro, un approccio che poi si identifica come multidisciplinare, perché deve includere la gestione delle risorse umane, l'uso di tecnologie digitali ed anche degli spazi, il facility management.

Quando poi ci si riferisce al termine *New World Of Work*, si vanno ad integrare soprattutto aspetti legati all'evoluzione degli stili di leadership e l'orientamento ai risultati. Secondo questa prospettiva, i manager dovrebbero concentrarsi non solo sui risultati ottenuti rispetto alla presenza del personale in ufficio, ma devono anche essere orientati a definire chiaramente gli obiettivi da raggiungere, dando poi ai collaboratori il massimo di libertà per ottenere questi obiettivi e risultati in modo ottimale.

Nel settore pubblico, in Belgio, si sono particolarmente diffuse iniziative di Smart Working nelle Amministrazioni Federali e tra i Ministeri.

Le esigenze principali alla base della diffusione di queste iniziative riguardano da una parte la necessità di ridurre il traffico da commuting, soprattutto negli orari di punta, un problema che è molto sentito, soprattutto da quelle organizzazioni che hanno gli uffici principali a Bruxelles, dove il traffico è molto intenso e dall'altra la necessità di ridurre i costi degli spazi fisici, nonché dalla possibilità di attrarre talenti.

Per essere più attrattivi verso i giovani talenti e verso gli attuali dipendenti, nel 2005 il Servizio Pubblico Federale per la Previdenza Sociale ha intrapreso un'iniziativa *New Way of Working*.

Nel 2006 questo progetto ha preso il via con la costituzione di un gruppo di lavoro ad hoc ed è oggi a regime sin dal 2009. Il progetto è rivolto a 900 lavoratori che fanno parte del Servizio Pubblico e che possono lavorare da

remoto, da casa oppure presso altri uffici di altre amministrazioni, per due giorni alla settimana, anche solo per parte della giornata.

Attraverso la riprogettazione dell'ambiente lavorativo, la previsione di postazioni non assegnate e di ambienti differenziati in base alle esigenze lavorative, e alla possibilità di fare coworking presso altre amministrazioni, è stato possibile, in questo progetto, ridurre gli spazi fisici del 30%.

L'implementazione di forme di lavoro agile ha permesso inoltre di ridurre sensibilmente le attività svolte su carta.

Il Regno Unito è stato il primo Paese a introdurre una legge specifica per regolare il fenomeno che nel Regno prende il nome di *Flexible Working*. La *Flexible Working Regulation* è stata infatti approvata nel 2014 e dà diritto a tutti i dipendenti, che hanno anzianità di servizio almeno pari a 26 settimane, di richiedere forme di lavoro flessibile. Questi nuovi accordi fanno parte di una più ampia trasformazione progettata per dare agli individui una maggiore flessibilità rispetto ai modelli di lavoro. Il fatto che le persone abbiano diritto di richiedere forme di lavoro flessibile non significa poi che le richieste debbano essere automaticamente approvate. I datori di lavoro devono comunque considerare l'istanza in un modo che viene definito "ragionevole" e l'azienda può in casi particolari rifiutarla, anche se in questi casi deve addurre delle opportune motivazioni.

Se ci concentriamo sul settore pubblico, il driver principale dell'introduzione dello Smart Working è stato quello della riduzione dei costi legati agli immobili e alla riprogettazione degli spazi, che è anche legata alla riduzione delle sedi di lavoro. Questo fenomeno è stato però anche un'occasione per ripensare il modo di lavorare.

Il Consiglio distrettuale di Wokingham, ad esempio, ha iniziato il suo percorso verso lo Smart Working nel 2011, con l'adozione di un'iniziativa di Smart Working rivolta a tutte le categorie di dipendenti che svolgevano attività compatibili con il lavoro da remoto.

Non sono previsti limiti in termini di numero di giornate lavorative effettuabili da remoto, ma i servizi devono essere garantiti nella fascia oraria 9 – 17, sia che si lavori da remoto, sia che si lavori dall'ufficio.

I risultati ottenuti sono stati rilevanti, soprattutto in termini di riduzione dei costi nella gestione degli spazi fisici, di diminuzione del tasso di assenteismo e delle

assenze per malattia. È stato inoltre rilevato un ottimo incremento della produttività: le persone dichiarano di sentirsi più produttive quando lavorano da casa, e sono più soddisfatte in merito al bilanciamento tra vita privata e vita professionale, anche grazie ovviamente alla riduzione del tempo di commuting. Inoltre, grazie a questa iniziativa, è stato possibile garantire i servizi anche nei periodi e in giornate di forte maltempo.

Nei Paesi Bassi le prime iniziative che si possono ricondurre allo Smart Working risalgono al 2005. Bisogna considerare che in Olanda il part-time è una forma di flessibilità molto diffusa e, quindi, i responsabili erano già abituati a gestire team di collaboratori non sempre presenti in ufficio e a pianificare la attività in anticipo cercando di adeguarle a diversi orari di lavoro. Il termine più diffuso, nei Paesi Bassi, per esprimere il concetto di Smart Working è quello *Flexible Working*, ma viene anche utilizzato quello di *New Way of Working*. Dal 2016 è in vigore il *Flexible Working Act* che regola il fenomeno seguendo il modello della legislazione inglese. Ciascun dipendente con anzianità di servizio superiore alle 26 settimane, ha diritto a chiedere di modificare l'orario di lavoro o il luogo di lavoro per cui svolgere la propria attività; i luoghi prescelti dal lavoratore devono però essere concordati con il datore di lavoro.

La richiesta deve essere posta in forma scritta e il datore di lavoro deve discutere la richiesta con il dipendente e può rifiutare solo in caso di gravi motivi relativi agli interessi dell'organizzazione. Interessante il fatto che, se il datore di lavoro non prende una decisione entro un mese da quando viene fatta richiesta, questa va considerata automaticamente accettata.

I ministeri in Olanda hanno iniziato ad adottare pratiche di lavoro flessibile per due ragioni principali: la possibilità di migliorare la conciliazione tra vita privata e lavorativa, dando maggiore flessibilità nella scelta di dove e quando lavorare e la necessità di ridurre i costi degli spazi fisici del Governo.

Nel 2013, ad esempio, il Ministero degli Affari Interni e delle Relazioni al Regno ha adottato un'iniziativa di *New Way Of Working* per tutti i dipendenti del Ministero ad eccezione di poche unità organizzative.

Il progetto non prevede vincoli in termini di numero di giornate da remoto e l'orario viene concordato con manager e colleghi, con la possibilità di lavorare presso qualsiasi sede delle altre Pubbliche Amministrazioni.

Lo sviluppo del *New Way of Working* ha permesso all'organizzazione non solo di raggiungere l'obiettivo di ridurre il costo totale del personale e degli edifici, ma anche di rispondere al bisogno di flessibilità dei lavoratori, portando importanti benefici in termini di miglioramento della conciliazione vita-lavoro.