

ALLEGATO 2 – SCHEDA PRESENTAZIONE SMART WORKING

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

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. **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. **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. **valorizzazione dei talenti e della capacità di innovazione**, che molto meglio della formalizzazione delle mansioni, consente di valorizzare le diverse attitudini dei lavoratori.
- **leve di progettazione** su cui agire per attivare delle iniziative concrete di Smart Working:
 5. le **policy organizzative**, sono le regole e linee guida relative, per esempio, alla flessibilità di orario e di luogo di lavoro
 6. le **tecnologie digitali**, che permettono di ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro e facilitano quindi la comunicazione e la collaborazione
 7. il layout fisico degli **spazi di lavoro**, che possono essere riprogettati per dare alle persone una maggiore flessibilità, anche all’interno della sede aziendale
 8. i **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:

- **per l’azienda**, come ad esempio, l’aumento di produttività e la riduzione del tasso di assenteismo;

- **per le persone** come miglioramento del work-life balance e aumento della motivazione;
- 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.

EXCURSUS NORMATIVO

Il **lavoro agile** viene anticipato nella PA dalla **Legge 124/2015**, che all'Art. 14 prevedeva la possibilità, anzi, invitava espressamente la Pubblica Amministrazione ad adottare misure organizzative, anche di sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa. Ci si riferiva, evidentemente, proprio allo Smart Working ancora prima dell'entrata in vigore della Legge del 2017.

La **Legge n.81 del 22 maggio 2017** (anche detta **Legge sul Lavoro Agile**) ha finalmente regolato la materia del lavoro da remoto.

La legge esplicita che le disposizioni si applicano anche ai rapporti di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, secondo le direttive emanate nei sensi del 2015. Direttive che, nel 2017, sono state effettivamente emanate e hanno dato luogo alle linee guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri che forniscono alle Pubbliche Amministrazioni dettagliate indicazioni su come adottare forme di lavoro agile.

La Direttiva n. 3/2017 della **legge Madia** prevede che le pubbliche amministrazioni, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottino misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e sperimentare forme di Lavoro Agile.

Recenti disposizioni normative (Decreto Concretezza, Legge di Bilancio 2019, Disegno di legge Miglioramento PA) hanno messo in evidenza recentemente gli aspetti legati esclusivamente alla presenza fisica sul posto di lavoro, regolamentando prevalentemente le forme di accesso alla smart working.

STATO DI SPERIMENTAZIONE NELLA PA

Se nelle grandi imprese la diffusione delle iniziative di Smart Working continua ad aumentare, diventando un requisito necessario a mantenere la attrattività e competitività, dalla Ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano emerge invece che nel 2018, **solo il 9% delle Pubbliche Amministrazioni (PA) ha adottato lo Smart Working**, valore sostanzialmente invariato rispetto allo scorso anno e in cui si osserva un lieve aumento della quota di progetti strutturati, che passano dal 5% all'8%, con la conseguente riduzione dei progetti informali. Tra gli enti in cui non sono ancora presenti iniziative si distinguono un 8% che prevede di promuovere un'iniziativa di Smart Working entro i prossimi 12 mesi e un 36% che si dichiara possibilista in merito ad un'introduzione futura.

ELEMENTI DI CRITICITÀ

Per rendere possibile un vero passaggio allo Smart Working nella PA, occorre cambiare prospettiva e non vedere e presentare questa iniziativa solo come un mero adempimento normativo, ma come un cambiamento culturale che deve passare da un coinvolgimento dei lavoratori e, soprattutto, da un'adesione vera ai nuovi principi organizzativi da parte del management della PA. Questo perché una visione "burocratica", oltre a contrastare con lo spirito stesso dello Smart Working, limita molto la portata dei progetti portando gli enti pubblici meno convinti a fare il minimo indispensabile e non consentendo all'organizzazione di cogliere le reali opportunità che il cambiamento permetterebbe di ottenere. Per fare questo, occorre che ciascuna PA sia stimolata ad interpretare lo Smart Working in base alle proprie caratteristiche, come un'opportunità di trasformazione della cultura dell'ente e di innovazione del modello di servizio al cittadino, facendo tesoro di altre esperienze già presenti nel comparto pubblico.

ALCUNE ESPERIENZE POSITIVE NELLA PA

Provincia Autonoma di Trento oltre all'adozione del lavoro da remoto ha realizzato anche un modello di coworking diffuso tra le varie sedi per facilitare gli spostamenti delle persone.

L'iniziativa della **Presidenza del Consiglio dei Ministri** prevede che la candidatura allo Smart Working debba essere accompagnata da un proprio progetto individuale con indicazione dei risultati attesi in ottica di miglioramento dei processi e delle produttività.

Il **Comune di Torino** ha utilizzato lo Smart Working per provare a ripensare alcuni servizi al cittadino come nel caso del progetto Edilizia Agile, attraverso il quale si sono introdotte sperimentazioni di sportelli virtuali per la gestione delle pratiche edilizie con un miglioramento della soddisfazione sull'utilizzo del servizio da parte dei professionisti.

Il **Comune di Genova** si è fatto promotore della realizzazione di una rete di organizzazioni pubbliche e private per lo scambio di buone pratiche di Smart Working e, allo stesso tempo, ha accelerato l'adozione di questa modalità per i propri dipendenti per rispondere anche alle emergenze di viabilità causate dal crollo del ponte Morandi.

Il [progetto "VeLA: Veloce, Leggero, Agile"](#) promosso dalla **Regione Emilia-Romagna** ha proposto un gioco di squadra tra le PA creando meccanismi di condivisione di buone pratiche attraverso la modalità del riuso. Obiettivo: mettere a punto un kit di strumenti che le altre PA possono utilizzare per implementare internamente modalità di lavoro agile.

OPPORTUNITÀ

L'implementazione di un modello di Smart Working passa in primo luogo da un cambiamento manageriale. I benefici sono molteplici, per l'organizzazione, per il lavoratore e per il sistema sociale nel complesso. Le sfide altrettanto numerose:

- potenziamento delle competenze digitali;
- cambiamento organizzativo e manageriale nella gestione delle risorse e nella programmazione delle attività;
- motivazione dei dipendenti;
- digitalizzazione di processi e modelli di lavoro.



Ma non solo. Lo Smart Working è un nuovo modo di ripensare il lavoro all'interno di un'organizzazione, un modello che dà centralità alle persone e al rapporto individuale di queste con l'organizzazione stessa.

Una trasformazione nasce sempre da una domanda: Perché continuare ad adottare procedure e processi non funzionali quando esistono soluzioni più "intelligenti" ed efficienti, solo perché "si è sempre fatto così"?

*Il presente allegato fa riferimento al documento **Linee Guida per la Comunicazione di un Progetto di Smart Working nella PA** realizzato nell'ambito del Progetto VeLA – Veloce, Leggero, Agile: Smart Working per la PA.*