

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

# COMUNICARE LO SMART WORKING



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Agreement from the  
Consensus Territoriale



GOVERNANCE  
E CAPACITÀ  
ISTITUZIONALE  
2014-2020

Il Progetto VeLA è stato realizzato con il cofinanziamento dell'Unione Europea, PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 – FSE/FESR.

Enti Partner:

Provincia Autonoma di Trento, Regione Emilia-Romagna, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, Regione Lazio, **Regione Piemonte**, Regione Veneto, Città Metropolitana di Bologna, Comune di Bologna, Unione Territoriale delle Valli e delle Dolomiti Friulane – UTI

# INTRODUZIONE

Il presente documento nasce dall'esperienza e dalle sperimentazioni di progetto VELA.

Rappresenta una raccolta di **Linee Guida** e raccomandazioni tecnico – pratiche per le Pubbliche Amministrazioni che decidano di ripensare i propri spazi di lavoro e renderli rispondenti ad un più ampio progetto di **Smart Working**.

Questo documento deve essere considerato il punto di partenza di un processo di pianificazione che parta dalle seguenti linee guida per adattarle alle caratteristiche che ciascun edificio e ciascuna amministrazione possiede.



# COSA COMUNICARE





# I PRINCIPALI MESSAGGI E IL LORO SIGNIFICATO

# COSA COMUNICARE

## *UN NUOVO MODO DI GESTIRE LE PERSONE*

Lo Smart Working è una misura organizzativa che si colloca all'interno di un progetto più ampio di gestione e di valorizzazione delle persone, di ripensamento della misurazione della performance e di interventi di people strategy.

# COSA COMUNICARE

## ***SMART WORKING COME LEVA DELLA DIGITAL TRASFORMAZIONE***

Smart Working e Digital Transformation si abilitano vicendevolmente. Lo Smart Working, infatti, necessita di tecnologie per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli, ma allo stesso tempo rappresenta una grande leva per la realizzazione della PA Digitale.

# COSA COMUNICARE

## **UN CAMBIAMENTO MANAGERIALE**

Il cambiamento nelle Pubbliche Amministrazioni passa anche attraverso gli stili e scelte manageriali. Affinché un progetto di Smart Working abbia successo è necessario superare la difficoltà di *engagement e endorsement* dei dirigenti. Lo stile di leadership proposto cambia, passando da un modello manageriale autoreferenziale e inefficace a un modello basato sulla fiducia, responsabilizzazione e orientamento al risultato. Più forte è il *commitment* più incisivo e direzionato risulta il processo di cambiamento e i benefici numerosi, tangibili e diffusi.

# COSA COMUNICARE

## **VALORE DEL TEMPO**

Una delle due leve abilitanti lo Smart Working è il tempo, in termini di valore per lo smart worker, i suoi collaboratori e il suo o suoi responsabili. Le riunioni, ad esempio, sono uno strumento indispensabile per il coordinamento e per il processo decisionale, ma spesso se ne fa un utilizzo che crea effetti controproducenti e rischia di uccidere la produttività. L'ottimizzazione dei processi, l'eliminazione di riunioni inutili rende efficaci e veloci i processi decisionali nel rispetto del tempo di ciascuno e con il minimo spreco di energie.

# COSA COMUNICARE

## ***VALUTAZIONE BASATA SUI RISULTATI E SUI LIVELLI DI SERVIZIO***

Lo Smart Working consente di introdurre logiche di valutazione non più basate sul presenzialismo o sull'adempimento di procedure burocratiche, ma sul raggiungimento dei risultati e degli obiettivi definiti a monte. 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.

# COSA COMUNICARE

## ***ATTRAE NUOVI TALENTI***

Lo Smart Working preserva e rilancia l'attrattività del Pubblico Impiego verso i nuovi talenti, i giovani e i professionisti che guardano alla flessibilità e all'autonomia come a caratteristiche fondamentali della professione da scegliere e da svolgere.

# COSA COMUNICARE

## ***STIMOLA LA CREATIVITÀ E L'INNOVAZIONE***

La possibilità di lavorare in ambienti diversi da quelli del proprio ufficio o nell'ambito dello stesso ufficio di incontrare team di lavoro diversi, di frequentare ambienti di coworking, di alternare momenti di collaborazione a momenti di approfondimento cognitivo, facilita il pensiero creativo, stimola l'innovazione.

# COSA COMUNICARE

## ***BENEFICI PER CITTADINI E COLLETTIVITÀ***

Lo Smart Working è un nuovo modello di lavoro che rende l'organizzazione più efficace e sostenibile, favorendo un uso intelligente del tempo, degli spazi e delle infrastrutture, per fornire servizi sempre migliori ai cittadini, famiglie, imprese e professionisti. Una forma di creazione di valore per le persone, la città, il territorio e per i flussi che l'attraversano.

# COSA COMUNICARE

## ***DIPENDENTI: AUTONOMIA E RISULTATO***

Lo Smart Working consente di realizzare un nuovo modo di interpretare l'impiego pubblico, non più fermo, vecchio e immutabile ma innovativo, libero e dinamico; una nuova esperienza di lavoro legata al cambiamento di un modello organizzativo. È un percorso di cambiamento che si fonda su un rapporto maturo tra le persone, basato sulla fiducia e sull'impegno al risultato e sulla autonomia di gestione di tempi e spazi di lavoro. Ma anche sulla fiducia di capi e collaboratori. La fiducia quindi come valuta del lavoro del futuro.

# COSA COMUNICARE

## ***BUON AFFARE PER I CONTI PUBBLICI***

I benefici colti dalle organizzazioni 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.



# COME COMUNICARE



# I PRINCIPALI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE INTERNA

# COME COMUNICARE

La comunicazione interna ha una doppia finalità:

- da una parte **informativa**, rispetto al modello organizzativo proposto dallo Smart Working e anche rispetto al progetto di Smart Working specificamente messo a punto dall'Amministrazione;
- dall'altra parte di **coinvolgimento e di empowerment**. L'azione di comunicazione interna spesso si muove fianco a fianco con l'azione di formazione rivolta ai dirigenti e ai funzionari e con essa contribuisce a diffondere il cambio di cultura manageriale, alla condivisione di principi e approcci e nuovi modelli organizzativi e alla costruzione di un senso di appartenenza e di community.

# COME COMUNICARE

## 1. PREPARA UNA SCHEDA DI PRESENTAZIONE DELLO SMART WORKING

Un documento snello, sintetico che contenga la definizione di Smart Working, alcuni dati relativi alla diffusione nella PA e il racconto di esperienze di successo e che consenta di contestualizzarlo a livello normativo e culturale.

# COME COMUNICARE

## 2. USA LA INTRANET O GLI SPAZI DI COMMUNITY ON LINE INTERNI ALLA TUA ORGANIZZAZIONE

Raggiungi le persone laddove si incontrano: gli spazi di comunicazione interna possono essere il luogo adatto al racconto della sperimentazione in corso, attraverso articoli e interviste agli smart worker che si trovano in sperimentazione, ma anche di raccolta dei risultati dell'adozione della pratica.

L'**intranet** può anche essere il luogo adatto per:

- mettere a disposizione **modulistica** per richiedere l'accesso allo Smart Working (piani/regolamenti, modalità attuative utilizzate, materiale info-formativo, strumenti per il monitoraggio e la valutazione, etc.);
- fornire **strumenti**, linee guida generali e su sicurezza e ICT per i lavoratori in Smart Working;

# COME COMUNICARE

## 2. USA LA INTRANET O GLI SPAZI DI COMMUNITY ON LINE INTERNI ALLA TUA ORGANIZZAZIONE (SEGUE)

- somministrare **survey** di monitoraggio e valutazione della sperimentazione;
- far circolare **videopillole** e materiali formativi e informativi snelli;
- Far circolare **interviste e/o videointerviste agli smart worker** che possono essere testimonial del progetto di Smart Working;
- creare occasioni di **scambio** di informazioni ed esperienze tra pari, tra lavoratori che possono confrontarsi su pratiche, strumenti e soluzioni.

# COME COMUNICARE

A supporto di queste AZIONI è importante anche:

- pianificare e produrre anche una **newsletter interna dedicata**;
- promuovere l'utilizzo e la condivisione di **blog personali** e di **diari di bordo**, con suggerimenti e consigli messi a disposizione dagli smart worker stessi.

# COME COMUNICARE

## 3. ORGANIZZA INCONTRI INTERNI

Oltre ai canali di comunicazione on line è fondamentale pianificare dei **momenti di incontro in presenza** per condividere lo stato del progetto, i risultati, le esperienze, ma anche per analizzare le criticità e raccogliere spunti e suggerimenti di miglioramento. Gli incontri in presenza possono essere anche finalizzati alla formazione e all'empowerment di Dirigenti e Funzionari. Potrebbe essere interessante pensare nel corso dell'anno a degli **infoday**, in cui fornire informazioni per accedere alla sperimentazione ma anche per offrire momenti di formazione e approfondimento o anche organizzare dei **work café** (1 o 2 gruppi di lavoro composti da target omogenei) per creare gruppi di discussione e miglioramento su specifiche tematiche di interesse.

# COME COMUNICARE

Altri strumenti per la comunicazione interna:

## **Comunicazione scritta**

- E-mail ai Dipendenti
- Bilancio sociale
- Bacheche e spazi di affissione nelle sedi dell'ente
- Brochure *smart* da pubblicare sulla Intranet dedicata
- Piano della Comunicazione

# COME COMUNICARE

Altri strumenti per la comunicazione interna:

## **Comunicazione verbale**

- Riunioni per illustrare le finalità dell'iniziativa e condividere gli obiettivi con i Vertici. Informativa alle Organizzazioni Sindacali
- Videoconferenze con il personale
- Interviste di feedback con i dipendenti da trasmettere sullo spazio della Intranet
- Workshop e laboratori tematici (anche in *partnership* con Istituti Universitari o altre PP.AA.) per informare sulle pratiche di Smart Working e sensibilizzare sui benefici calcolati a priori e una volta conclusasi la sperimentazione

# COME COMUNICARE

Altri strumenti per la comunicazione interna:

## **Comunicazione mediante immagini**

- Brevi video info-formativi e tutorial da inserire nella Intranet dedicata
- Proiezione di presentazioni in Convegni/Workshop
- Partecipazione ad eventi anche a livello locale