LO SMART WORKING: IL SUPPORTO DEL GRUPPO MAGGIOLI AI PROGETTI DI IMPLEMENTAZIONE

A cura di Francesco Beccari –
Consulente Gruppo Maggioli

SMART WORKING: LE REGOLE DEL GIOCO GENERALI

Legge 81/2017

«Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato»

Articolo 18, comma 1: «*Le disposizioni del presente capo, allo scopo di* ***incrementare la competitività*** *e* ***agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro****, promuovono il lavoro agile quale* ***modalità di esecuzione*** *del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante* ***accordo tra le parti****, anche con* ***forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi*** *e* ***senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro****, con il possibile* ***utilizzo di strumenti tecnologici*** *per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita,* ***in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa****, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.»*

SMART WORKING: ELEMENTI CHIAVE DELLA L.81

- ***incrementare la competitività*** e ***agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro***: il fine dello smart working viene immediatamente dichiarato e riguarda il datore di lavoro ed il dipendente
- ***modalità di esecuzione***: lo smart working si chiarisce essere strumento di gestione delle risorse, non un benefit o una modalità per venire incontro a soggetti svantaggiati
- ***forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi*** e ***senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro***: vengono mandati in crisi i capisaldi della nostra cultura lavorativa (il «posto» di lavoro ed il cartellino da marcare) e si sposta il sistema di valutazione dalla presenza ai risultati
- ***accordo tra le parti***: non serve un accordo collettivo bensì individuale. Tale accordo regola le modalità di esecuzione e quelle di esercizio del potere direttivo, i comportamenti che danno origine a sanzioni disciplinari, i tempi di riposo, le misure per assicurare la disconnessione, l'utilizzo degli strumenti assegnati ed il potere e le modalità di controllo del datore di lavoro sulla prestazione del lavoratore fuori dal luogo di lavoro. E' poi importante ricordare che viene garantita la parità di trattamento rispetto a chi lavora in ufficio

SMART WORKING: LE REGOLE DEL GIOCO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Art. 14 comma 1 Legge 124/2015

«Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a ***fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione****, anche al fine di tutelare le cure parentali, di* ***nuove modalità spazio-temporali*** *di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano,* ***entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti****, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono* ***non subiscano penalizzazioni*** *ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. L'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi di cui al presente comma* ***costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale*** *all'interno delle amministrazioni pubbliche. Le amministrazioni pubbliche* ***adeguano altresì i propri sistemi di monitoraggio*** *e controllo interno, individuando specifici indicatori per la* ***verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza*** *dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.»*

SMART WORKING: LE REGOLE DEL GIOCO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Direttiva 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri

«La presente direttiva, emanata ai sensi del comma 3 dell'art. 14 della legge n. 124/2015, nonché dell'art. 18, comma 3, dell'A.S. 2233-B citato nelle premesse, ***fornisce indirizzi per l'attuazione*** *delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida, che ne costituiscono parte integrante, contengono indicazioni inerenti l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale per* ***promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.»***

SMART WORKING: GLI AMBITI DELLA DIRETTIVA

- ***Aspetti organizzativi, gestione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali***
  - *Organizzazione del lavoro*
  - *Gestione del rapporto di lavoro*
  - *Relazioni sindacali*
  - *Disciplina interna*
  - *Monitoraggio*
  - *Il potere di controllo e disciplinare del datore di lavoro nello smart working*
  - *Il potere disciplinare*
- ***Infrastrutture tecnologiche e protezione dei dati, custodia, riservatezza***
  - *Infrastrutture abilitanti per lo smart working*
- ***Misurazione e valutazione della performance***
  - *Valutazione della performance come condizione abilitante lo smart working*
  - *Obiettivi di performance organizzativa e valutazione degli impatti della sperimentazione*
- ***Salute e Sicurezza sul lavoro***
  - *Quadro di riferimento*
  - *Contenuti minimi dell'informativa*

SMART WORKING: IL FRAMEWORK OPERATIVO

PRINCIPI

- **Collaborazione e comunicazione** (più efficace della gerarchia)
- **Responsabilizzazione ed empowerment** (più efficace della subordinazione, si lavora condividendo obiettivi fissati insieme)
- **Flessibilità** (bilanciare esigenze dell'Ente con quelle dei lavoratori)
- **Valorizzazione dei talenti ed innovazione** (fuori dal concetto di «mansione» e più orientati alla valorizzazione delle caratteristiche dei singoli. Il capo diventa Coach)

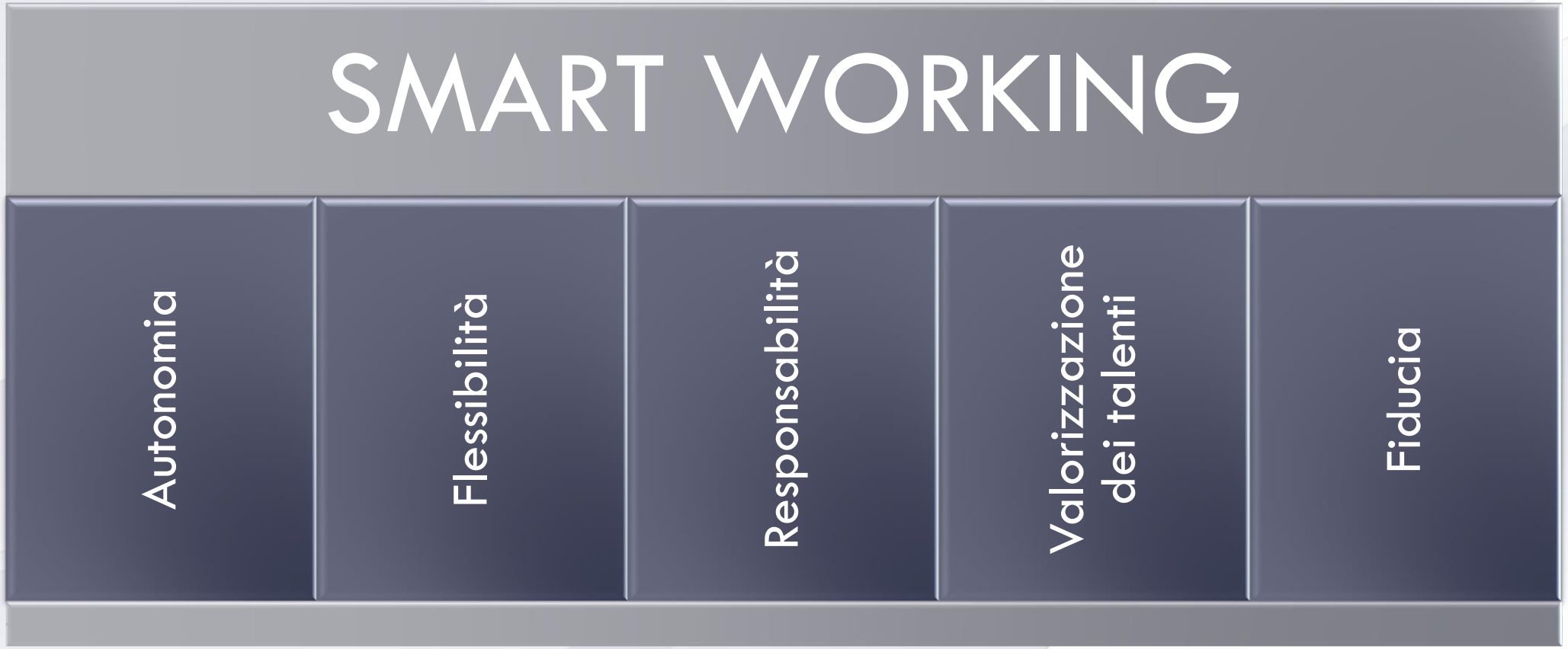
LEVE

- **Policy organizzativa** (le Regole relative alla flessibilità)
- **Tecnologie digitali** (rendere virtuale lo spazio di lavoro e facilitare gli scambi)
- **Spazi fisici** (riprogettati per dare flessibilità, anche all'interno dell'Ente)
- **Comportamenti e stili di leadership** (nuova cultura dei lavoratori e dei capi)

BENEFICI

- **Organizzazione** (aumento della produttività e riduzione dell'assenteismo)
- **Società** (riduzione CO_2 e traffico ma anche valorizzazione degli spazi urbani oggi non utilizzati e degradati)
- **Persone** (miglioramento del worklife balance e motivazione)

SMART WORKING: I NUOVI PILASTRI DEL LAVORO



SMART WORKING: COSA È, COSA NON È

- **Cosa NON è lo Smart Working:**
  - Non è telelavoro
  - Non è welfare aziendale
  - Non è far lavorare una persona un giorno alla settimana da casa

- **Cosa E' lo Smart Working:**
  - un **modello organizzativo** fondato sulla **restituzione** alle persone di **flessibilità** ed **autonomia** nella **scelta degli spazi**, degli **orari** e degli **strumenti** da utilizzare a fronte di una **maggiore responsabilizzazione sui risultati**

SMART WORKING VS. MODELLI TRADIZIONALI

- **Modelli organizzativi tradizionali:**
  - Legati ad una «era» tecnologica passata
  - Si è parte del processo produttivo solo se si è dentro il Comune (logica della catena di montaggio)
  - Il fatto che si lavori è determinato dalla marcatura del cartellino

- Bisogna pertanto **rivedere i modelli organizzativi** per evitare le rigidità che impediscono di attuare appieno le potenzialità dei collaboratori

SMART WORKING: PERCHÉ È IMPORTANTE PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE?

- Ne hanno un beneficio i conti pubblici (razionalizzazione degli immobili e reinvestimento in progetti di digitalizzazione ed innovazione)
- Vengono introdotte logiche di valutazione sui risultati (e non sul presenzialismo)
- Attrattività maggiore verso i talenti (cambiamento della percezione nei confronti della PA)

SMART WORKING: IDENTIKIT DEL NUOVO LAVORATORE

CHI SIAMO?

- Buon livello di autonomia nel lavorare
- Può scegliere orario e luogo di lavoro per almeno una parte delle proprie attività

SI MA QUANTI SIAMO?

- In Italia circa 480.000 smart workers, circa il 12% dei lavoratori che POTREBBERO fare attività in smart working.

SMART WORKING: E NELLA PA?

- Nel 2018 la situazione era la seguente:
  - solo il 9% delle PA aveva adottato forme di lavoro agile
  - erano aumentati i progetti strutturati e diminuiti quelli informali
  - era elevato il livello di scetticismo sull'introduzione dello smart working nella Pubblica Amministrazione

L'**obiettivo della Legge Madia** (permettere «*entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti*» di avvalersi del lavoro agile) era quindi **sostanzialmente molto lontano dall'essere raggiunto**.

Così come lo erano parte degli **obiettivi di digitalizzazione** della Pubblica Amministrazione.

O almeno così era fino alla fine del Febbraio 2020.

SMART WORKING E COVID-19

BORBONESE

la Repubblica

BORBONESE

Fondatore Eugenio Scalfari — Direttore Carlo Verdelli

Sabato 22 febbraio 2020 — ROBINSON — Oggi con Robinson e D — € 2,50

L'EMERGENZA

Virus, il Nord nella paura

L'allarme Già quindici contagiati in Lombardia, tra cui medici e infermieri a Codogno. Un focolaio anche a Padova

Il blocco Dieci Comuni isolati, 50 mila abitanti costretti a rimanere in casa Scuole chiuse, no messe e partite di calcio

Il piano Il ministro Speranza: quarantena obbligatoria per chi arriva dalla Cina Salvini: confini blindati. Conte: non serve

In Veneto muore anziano contagiato: è la prima vittima in Italia

Il commento

Il fantasma del contrappasso

di Gabriele Romagnoli

Uno spettro si aggira per le strade di casa. Forse sui pianerottoli. Da Wuhan a Codogno il passo è lungo.

L'ospedale L'arrivo di un caso sospetto al Sacco di Milano dove sono ricoverati alcuni dei contagiati da coronavirus

dal nostro inviato Giampaolo Visetti

CODOGNO (LODI) – La prima vittima in Italia per il coronavirus è un uomo di 77 anni di Vo' Euganeo (Padova), in Veneto. E in Lombardia cinquantamila persone temono che il Lodigiano, il cuore dell'epidemia, si riveli la Wuhan d'Italia.

servizi di Bocci, Corica, Ferro, Inman, Nadotti, Pasolini Pucciarelli, Rancati e Varesi » da pagina 3a a pagina 9 e alle pagine 2e 3

La cittadina Codogno (Lodi) e altri Comuni sono isolati Chiusi uffici scuole e negozi Abitanti invitati a restare a casa

L'esperto

Ma la scienza può fermarlo

di Alberto Mantovani

Racconta una favola africana che un incendio si sviluppò nella foresta. Tutti gli animali fuggirono, tranne un colibrì.

Domande & risposte

Dieci cose da sapere per evitare rischi

Il Sole 24 ORE

Fondato nel 1965

Circolare Emirati Corrispettivo non rincorso con obbligo di scontrino

Archivio rapporti Le holding non devono conteggiare i titoli sovrani

YOKOHAMA

Virus in Italia, quarantena per 50mila

Borse europee in caduta Il T Bond Usa a 30 anni tocca il minimo storico

Codice delle crisi, Bonaldo agire alle imprese

Avvenire

Quotidiano di ispirazione cattolica

Il virus parla pure italiano

Focolaio a Lodi con 15 persone contagiate. Grave un giovane con molti contatti, positivi 5 medici Scatta il piano d'emergenza: attività ferme e quarantena obbligatoria. In 50mila bloccati in casa

I paesi fantasma del tutto chiuso

Immigrazione, l'influsso di tv e politica

Adulti Scout per comunità inclusive

Bassetti: pronti a sacrifici Messe sospese nel Lodigiano

La Gazzetta dello Sport

Tutto il rosa della vita

PAURA ALLE PORTE DI MILANO: NEL LODIGIANO 50MILA ISOLATI, LA GENTE A CASA, MANIFESTAZIONI PUBBLICHE SOSPESE

CORONAVIRUS È IN ITALIA: UN MORTO IN VENETO

Aveva 78 anni In Lombardia 15 contagiati Stop allo sport dilettantistico

CORRIERE DELLA SERA

FONDATO NEL 1876

Domani gratis Clima, smog, sostenibilità Debutta «Pianeta 2020»

In edicola Opere alla storia Rimbaud, il rivoluzionario e Baudelaire il lucifero

Il virus in Italia: un morto in Veneto

È un uomo di 78 anni. In Lombardia 15 casi. Nei Comuni chiusi scuole, uffici, bar e stazioni. Conte: attenzione alta

UNA SFIDA PER TUTTI

Lavoro, gare, corsi Quei 19 giorni del paziente uno

Le cinque cose che è bene sapere

Il «diffusore» prelevato di notte

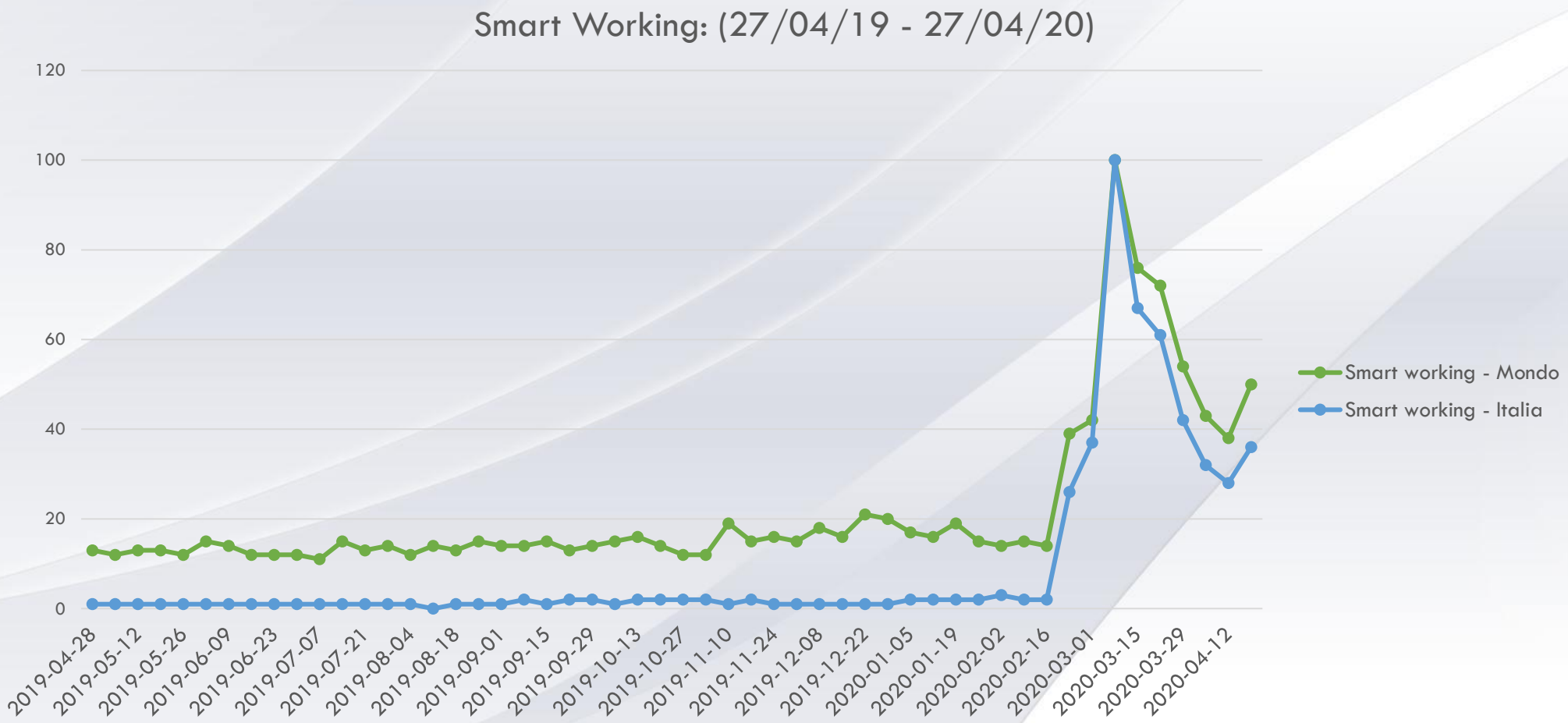
«Noi come Wuhan Qui sembra un set»

Quando va in pezzi l'idea di modernità

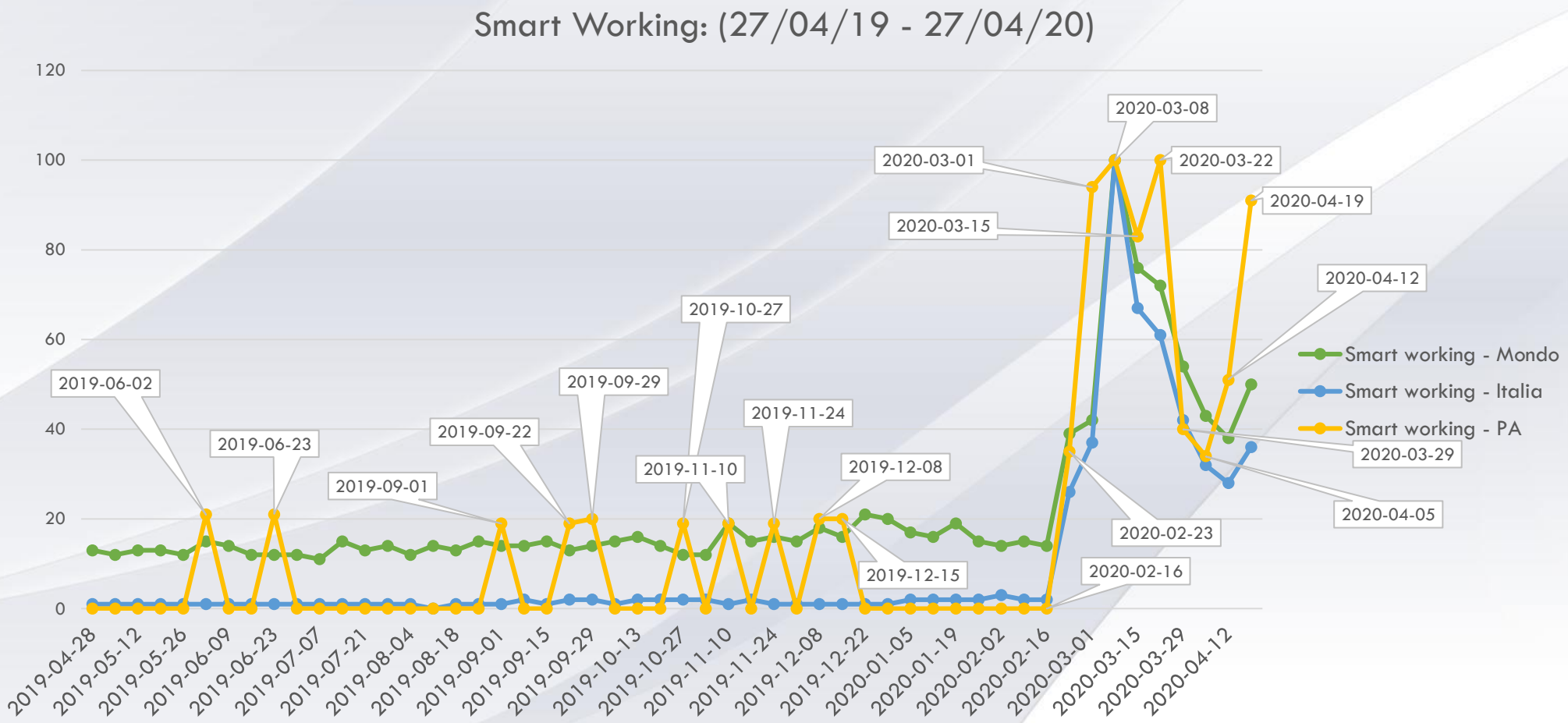
SETTIGIORNI

E la politica si autosospende

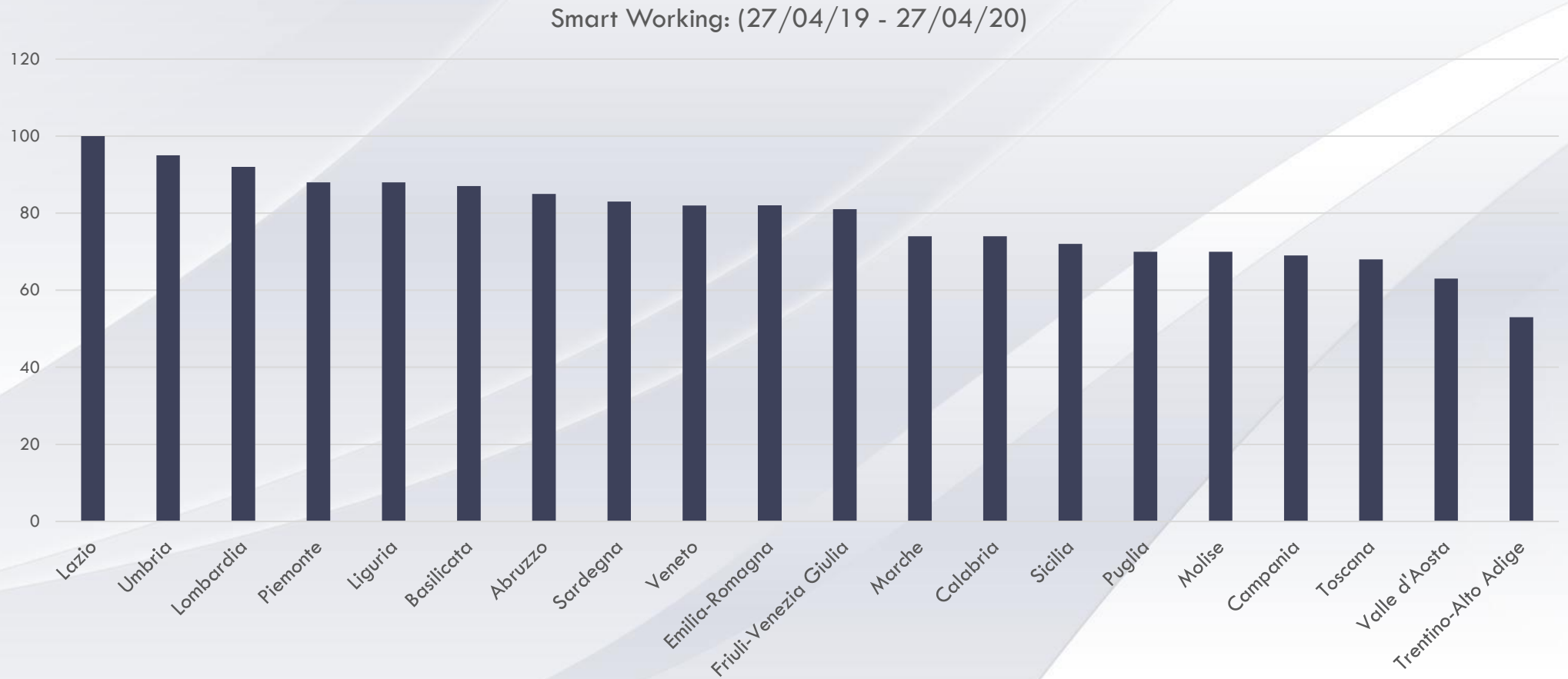
L'INTERESSE PER LO SMART WORKING



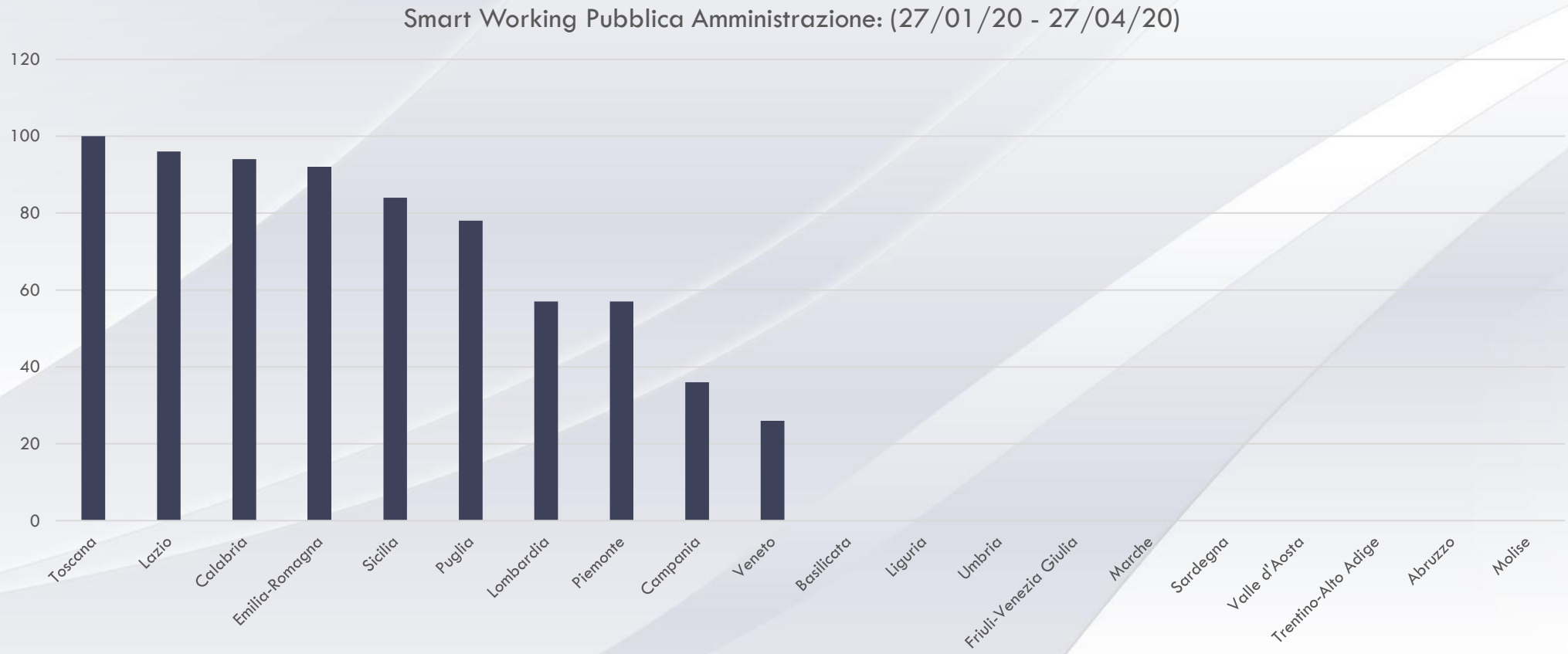
L'INTERESSE PER LO SMART WORKING



L'INTERESSE PER LO SMART WORKING IN ITALIA



L'INTERESSE PER LO SMART WORKING IN ITALIA



SMART WORKING E COVID-19: IL DECRETO «CURA ITALIA»

EDIZIONE STRAORDINARIA

Spediz. abb. post. - art. 1, comma 1
Legge 27-02-2004, n. 46 - Filiale di Roma

Anno 161° - Numero 70

GAZZETTA UFFICIALE

DELLA REPUBBLICA ITALIANA

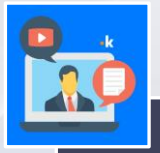
PARTE PRIMA — Roma - Martedì, 17 marzo 2020 — SI PUBBLICA TUTTI I GIORNI NON FESTIVI

«L'articolo 87, al fine di contrastare il fenomeno della diffusione del COVID-2019, stabilisce che per il periodo dello stato di emergenza, ***il lavoro agile costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa delle pubbliche amministrazioni****, le quali limiteranno la presenza sul posto di lavoro esclusivamente per assicurare le attività indifferibili e non altrimenti erogabili. La disposizione, inoltre, precisa che il lavoro agile può essere applicata a ogni rapporto di lavoro subordinato;..»*

LO SMART WORKING NELLA P.A.: STORIA DEGLI ULTIMI 2 MESI E MEZZO

Art. 87 D.L. «Cura Italia»

- Lo Smart Working costituisce la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa delle pubbliche amministrazioni



D.P.C.M. 26 aprile 2020

- Nella Fase 2:
  - si conferma che la PA prosegue con lo smart working, rivedendo le attività considerate indifferibili rispetto a quelle individuate in prima battuta, dando precedenza ai procedimenti riguardanti le attività produttive, definendo modalità di gestione del personale duttili e flessibili in modo da garantire tempi brevi nella chiusura dei procedimenti

Direttiva 3/2020

- Ogni P.A. è chiamata a implementare azioni:
  - di analisi organizzativa, di monitoraggio e di semplificazione delle procedure
  - di investimento nelle tecnologie informative
  - di sviluppo delle competenze

Art. 263 D.L. «Rilancio»

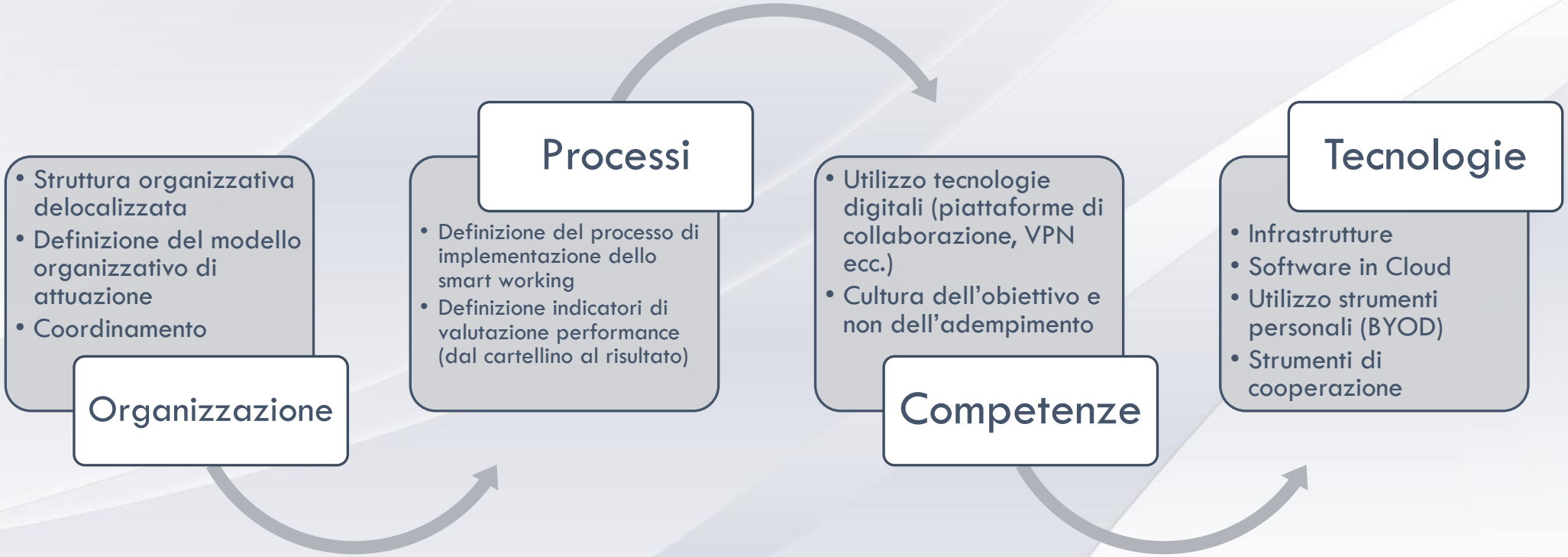
- Le P.A. organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro..
- introducono modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza
- assicurano adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza
- l'attuazione delle misure è valutata ai fini della performance

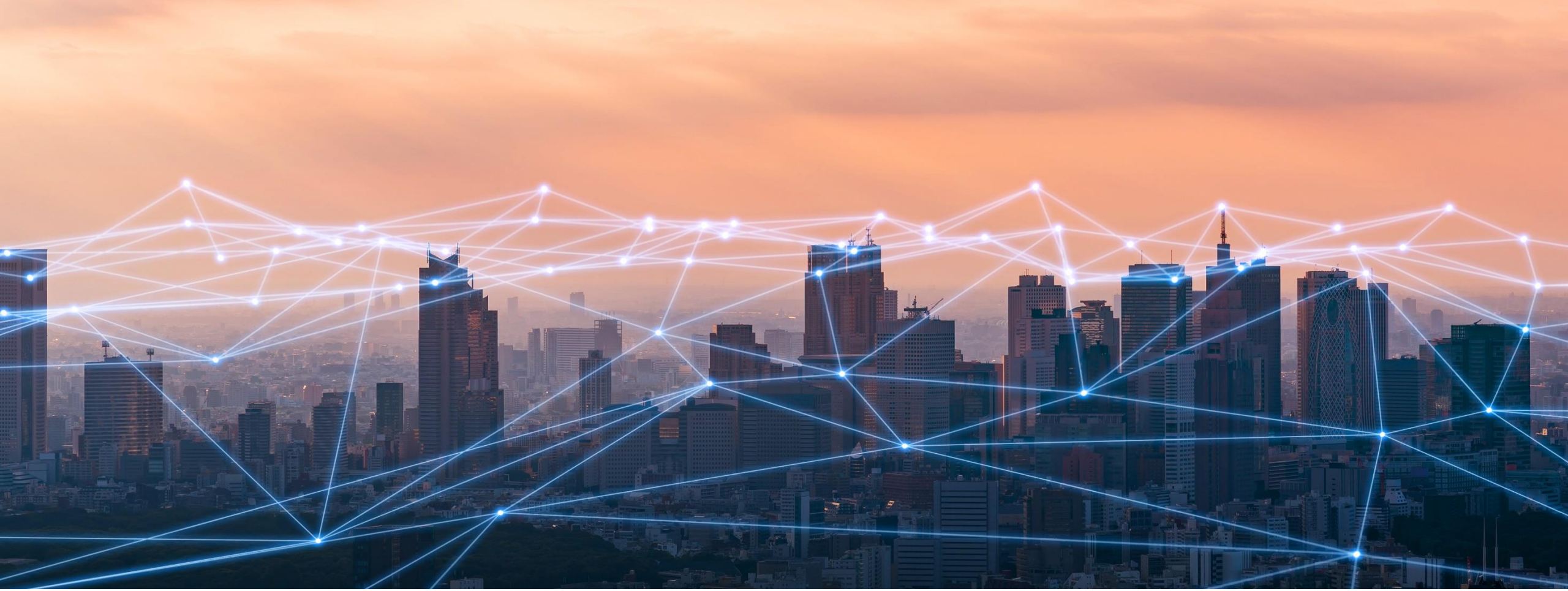
SMART WORKING: PERCHÈ DIVENTA IMPORTANTE?

- **Rivoluzione digitale**
  - Obbliga alla reingegnerizzazione dei processi ed alla dematerializzazione
  - Richiede il passaggio al Cloud
  - Impone una riduzione del digital divide

- **Riguarda i «lavoratori della conoscenza»**: richiede di creare valore indipendentemente da:
  - Luogo di lavoro
  - Orario lavorativo

SMART WORKING: APPROCCIO INTEGRATO DI ORGANIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE





IL SUPPORTO DEL GRUPPO MAGGIOLI

GRUPPO Maggioli

GLI ANELLI DEBOLI DELLO SMART WORKING

GLI ANELLI DEBOLI: IL REGIME DI URGENZA

- Lo smart working è stato avviato per rispondere in tempi brevi ad una situazione di crisi (attivazione «per decreto»)
- E' venuto quindi a mancare un progetto articolato, organico e che comprendesse l'analisi di tutti gli aspetti che va a toccare lo Smart Working:
  - Area della persona (o del dipendente e della sua situazione personale)
  - Area della funzione (o del ruolo e delle attività che si svolgono)
  - Area della tecnica (o delle tecnologie abilitanti lo Smart Working)

GLI ANELLI DEBOLI: COMPETENZE MANAGERIALI

- Lo smart working necessita di interventi sulle **risorse umane** poiché è necessario implementare un piano formativo su 2 o 3 livelli (manager, professional e – se presenti – strutture di supporto) per far comprendere:
  - come cambiano i ruoli, gli stili di leadership, il rapporto con i collaboratori, le modalità con cui si misura la performance ed il lavoro ecc.
  - Cosa sono e come si utilizzano i nuovi strumenti di lavoro (VPN, Cloud, sistemi di web conferencing ecc.)
  - Come cambia il lavoro svolgendolo a distanza (le riunioni da remoto, il ricevimento pubblico da remoto ecc.)

GLI ANELLI DEBOLI: STRUMENTI E COMPETENZE DIGITALI

- Lo smart working necessita di interventi sulle **risorse tecnologiche** poiché lo Smart Working è legato a doppio filo con la Transizione al Digitale della Pubblica Amministrazione:
  - Soluzioni in Cloud (PAAS e SAAS, storage documenti)
  - Portali per la presentazione delle istanze dei cittadini e delle imprese
  - Sistemi per lo svolgimento da remoto delle sedute degli Organi deliberanti
  - Timbratura e gestione presenze in modalità remota
  - Supporto al monitoraggio performance e KPI con sistemi di intelligenza artificiale
  - Formazione all'utilizzo degli applicativi verticali (per le funzioni specifiche) e strumentali allo smart working
  - …

GLI ANELLI DEBOLI: RIDISEGNO DEI PROCESSI

- Dalla comfort zone dell'ufficio e della scrivania si è passati ad uno spazio «destrutturato», casalingo, tutto da costruire, senza faldoni, senza cartelline, senza carta
- Necessità di ripensare il proprio lavoro sapendo che non si può svolgere la propria attività se non in modalità digitale: quali le soluzioni «facili», quali quelle più complesse, quali i vincoli reali, quali quelli psicologici («ho sempre fatto così»
- Individuazione dei KPI del lavoratore in smart working e misurazione della performance sulla base di questi indicatori

LA SOLUZIONE MAGGIOLI PER LO SMART WORKING

IL SUPPORTO ORGANIZZATIVO

- **Analisi organizzativa** ed individuazione delle metriche di valutazione:
  - dai funzionigrammi alle matrici survey per l'analisi del valore delle attività
  - la matrice della polivalenza
  - l'individuazione delle metriche di valutazione delle performance (deployment)
- **Assessment degli elementi tecnologici:**
  - rispetto al contesto in cui il dipendente opererà in smart working
  - rispetto alle necessità tecnologiche richieste dalle attività che vanno svolte
  - definizione dell'«Indice di predisposizione tecnologica» del dipendente
  - compilazione del questionario sulla compliance rispetto alla sicurezza dei lavoratori
- **Definizione dei criteri di attivazione** rispetto ad eventuali priorità
  - Pesatura di diverse situazioni in cui si trova il dipendente e che contribuiscono a definire i criteri di priorità o meno nell'assegnazione dello smart working (in particolare in condizioni di emergenza)
  - Incrocio delle tre variabili (attività svolte, elementi tecnologici, criteri di priorità) in una matrice che inquadra tutti i dipendenti di un ufficio o della struttura (quadro d'insieme – da tenere aggiornato)
- **Progettazione dell'iter di attivazione** (e relativa documentazione) del servizio

IL SUPPORTO FORMATIVO

Definizione di un percorso formativo destinato a 3 livelli:

- **ruoli manageriali**
  - agire sulla cultura organizzativa e adeguarla ai nuovi paradigmi organizzativi,
  - fornire il nuovo modello di ruolo manageriale coerente con lo smart working,
  - trasferire tecniche e strumenti manageriali sia hard che soft
  - sviluppare comportamenti e atteggiamenti coerenti
- ***professional* ed operativi**
  - condividere nuove regole tra ente e collaboratore ai fini della miglior performance
  - fornire il quadro di competenze richieste a professional e operativi
  - preparare all'utilizzo dei nuovi supporti digitali
  - sviluppare comportamenti e atteggiamenti coerenti
- **funzioni di supporto**
  - coaching individuale e di piccolo gruppo per sostenerli nella fase di progettazione, definizione e messa a regime di nuove procedure operative, regole e sistemi per avviare, mettere a regime e mantenere lo smart working.

IL SUPPORTO SULLA ROADMAP DI ADEGUAMENTO TECNOLOGICO

- **Assessment tecnologico** per definire il livello di digitalizzazione rispetto agli obblighi di legge
- **Individuazione degli ambiti su cui intervenire** secondo macro aree (gestione documentale, erogazione servizi on line, sicurezza e privacy, acquisti di beni e servizi ICT ecc.)
- **Fornitura indicazioni e/o dotazione strumentale e tecnologica** per realizzare l'adeguamento tecnologico (*Sicr@Web* per il telelavoro e opzione *@gile* per gestire la sicurezza degli accessi, sedute degli organi deliberanti da remoto, timbratura da remoto, monitoraggio attività attraverso business intelligence, *Smart Education* per una efficace formazione da remoto all'utilizzo degli applicativi ecc.)

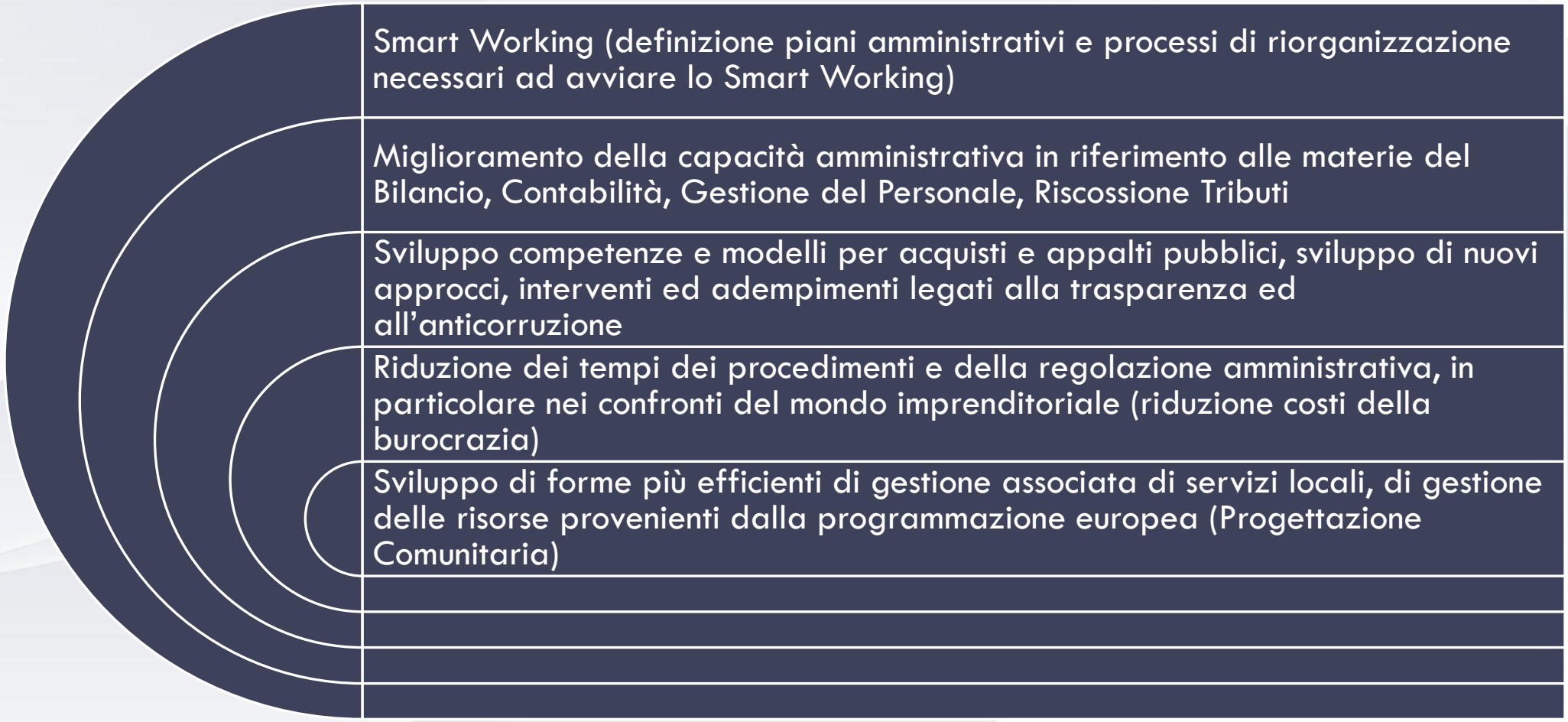
SMART WORKING: IL GRUPPO DI LAVORO

- Esperti di **analisi e reingegnerizzazione dei processi, delle strutture organizzative** e delle modalità di erogazione dei servizi (orientamento alla efficienza ed alla qualità)
- Esperti di **informatica** e di **sistemi e soluzioni tecnologiche legate alla transizione digitale** con particolare conoscenza della suite Sicr@Web
- Formatori specializzati in ambito **comportamentale, change management, leadership**

SMART WORKING: UNA GRADITA SORPRESA (ALMENO PER 5.490 COMUNI)

- Il 20 maggio scorso è stato approvato il progetto «Rafforzamento della capacità amministrativa dei Piccoli Comuni» ed il relativo Avviso per la manifestazione di interesse da parte dei Comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti (PON "Governance e Capacità Istituzionale" 2014-2020)
- Il progetto è volto a fornire un supporto concreto alle Amministrazioni destinatarie per il miglioramento della qualità dei servizi, l'organizzazione del personale, il potenziamento dello smart working e la gestione degli appalti pubblici
- Risorse disponibili: 42 milioni di Euro, ad esaurimento, fino al 30 settembre 2022

«RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA DEI PICCOLI COMUNI»: AMBITI



SMART WORKING: CONCLUSIONE

*«Non c'è effetto senza causa, tutto è necessariamente concatenato e **ha come fine il meglio**.»*

(Voltaire – «Candido»)

GRAZIE PER LA PARTECIPAZIONE!

Per eventuali domande o approfondimenti, è possibile inviare una email a: **francesco.beccari@maggioli.it**

GRUPPO Maggioli

www.maggioli.it