PARTNERS4Innovation

25 Maggio 2018

LO SMART WORKING: FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E LEVE PROGETTUALI

Emanuele Madini, Associate Partner

AGENDA

- Smart Working: contesto e framework di riferimento
- Come gestire un progetto di Smart Working

L’interesse crescente verso lo Smart Working

Un fenomeno sempre più popolare tra media e opinione pubblica …

L’interesse crescente verso lo Smart Working

… con un’attenzione crescente da parte del Legislatore

Legge 124/2015

Legge 22 maggio 2017, n. 81

Direttiva 3/2017

L’interesse crescente verso lo Smart Working

Le aziende hanno cominciato a muoversi da tempo

L’interesse crescente verso lo Smart Working

E anche nella PA con qualche esempio di sperimentazione

PROVINCIA AUTONOMA DI **TRENTO**

Regione Emilia-Romagna

Ministero dell'Economia e delle Finanze

CITTA’ DI **TORINO**

COMUNE DI **MILANO**

COMUNE DI **GENOVA**

Presidenza del Consiglio dei Ministri

P4I

Cosa NON è lo Smart Working

Una nuova parola per indicare il **telelavoro**

Solo una forma di **welfare** aziendale

Lavorare da casa 1 giorno alla settimana

Attenzione all'**effetto moda!**

Cosa È lo Smart Working

Una nuova **filosofia manageriale** fondata sulla restituzione alle persone di **flessibilità** e **autonomia** nella scelta degli **spazi**, degli **orari** e degli **strumenti** da utilizzare a fronte di una maggiore **responsabilizzazione** sui **risultati**

P4I

Il framework di riferimento dello Smart Working

Collaborazione e comunicazione

Responsabilizzazione e empowerment

Principi

Flessibilità

Valorizzazione talenti e innovazione

Smart Working

Azienda

Società

Benefici

Persone

Policy Organizzative

Tecnologie Digitali

Layout Fisico

Comportamenti e Stili manageriali

Leve di progettazione

P4I

Perché lo Smart Working è importante per la Pubblica Amministrazione?

- È UN BUON AFFARE PER I **CONTI PUBBLICI**

- È UN MODO PER INTRODURRE LOGICHE DI **VALUTAZIONE SUI RISULTATI**

- È UN MODO PER INCREMENTARE L'**ATTRATTIVITÀ DELLA PA** VERSO I TALENTI

AGENDA

- Smart Working: contesto e framework di riferimento
- Come gestire un progetto di Smart Working

Alcuni casi nella PA:
Provincia Autonoma di Trento

2012: nasce il **progetto TelePat** che ad oggi si declina su 4 modalità di organizzazione del lavoro:

- Telelavoro domiciliare: 183
- Telelavoro da hub: 101
- Telelavoro Mobile: (36 ore mensili per Dirigenti e Direttori): 78
- Lavoro Agile (21 ore mensili per tutti): 51

DRIVER BENEFICI

- **risparmio economico**: costi per il servizio mensa, gli straordinari, le missioni e la gestione degli spazi
- **conciliazione**: riduzione del tempo e dei costi di spostamento casa - lavoro, miglioramento del work-life balance
- **ICT**: miglioramento del livello di digitalizzazione dell'ente e sviluppo di nuove competenze digitali interne
- **comunità e ambiente**: riduzione dell'inquinamento atmosferico e miglioramento della viabilità
- **impatto organizzativo**: miglioramento (o invarianza) della produttività, riduzione dei tempi di processo (es. evasione delle pratiche)

Alcuni casi nella PA:
Comune di Torino

Come ripensare il modello di servizio offerto ai cittadini?

Il progetto

- ✓ Attivazione a Settembre 2016
- ✓ Cambiamento culturale e formazione dei dirigenti
- ✓ Ottenere una maggiore efficienza nei servizi offerti

Implementazione

- ✓ Fino a **3 giorni al mese** in Smart Working **per tutti i dipendenti dell'Ente**
- ✓ **EdiliziAgile**: **ripensamento del servizio di assistenza al cittadino in chiave digitale** e introduzione di lavoro da remoto fino a **15 ore a settimana**

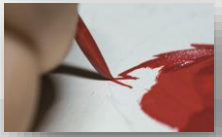
I benefici

- ✓ 90.000 € annui tra risparmi effettivi e riduzione assenteismo
- ✓ Impatto ambientale (risparmio di 187.000 Km/anno percorsi pari a 28.000 kg di Co2)
- ✓ Accresciuta soddisfazione dei cittadini rispetto al servizio offerto
- ✓ Crescita professionale

I fattori critici di successo di un progetto di Smart Working

- **COMMITMENT** DELLA DIRIGENZA

- APPROCCIO **MULTIDISCIPLINARE**



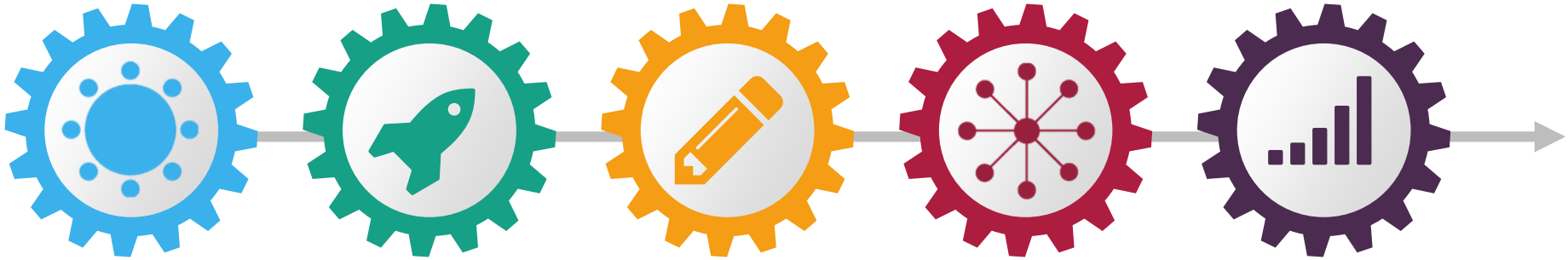
- **PERSONALIZZAZIONE** DEL MODELLO

- **SPERIMENTAZIONE**

- CAMBIO **CULTURALE**

SMART WORKING *VISION*

Come impostare un progetto di Smart Working



VISIONING

Analisi esterna dei modelli benchmark di Smart Working per identificare idee di applicazione e fattori critici di successo

READINESS ASSESSMENT

Rilevazione delle caratteristiche e delle esigenze aziendali per identificare i target potenziali per la sperimentazione

MODEL DESIGN

Definizione del modello di Smart Working dal punto di vista organizzativo e tecnologico e della roadmap di sperimentazione del progetto pilota

CHANGE MANAGEMENT

Definizione modalità di comunicazione dell'iniziativa e attività di change management sui people manager e sulle persone

MONITORING & COACHING

Supporto ai progetti pilota in termini di monitoraggio e valutazione interventi correttivi

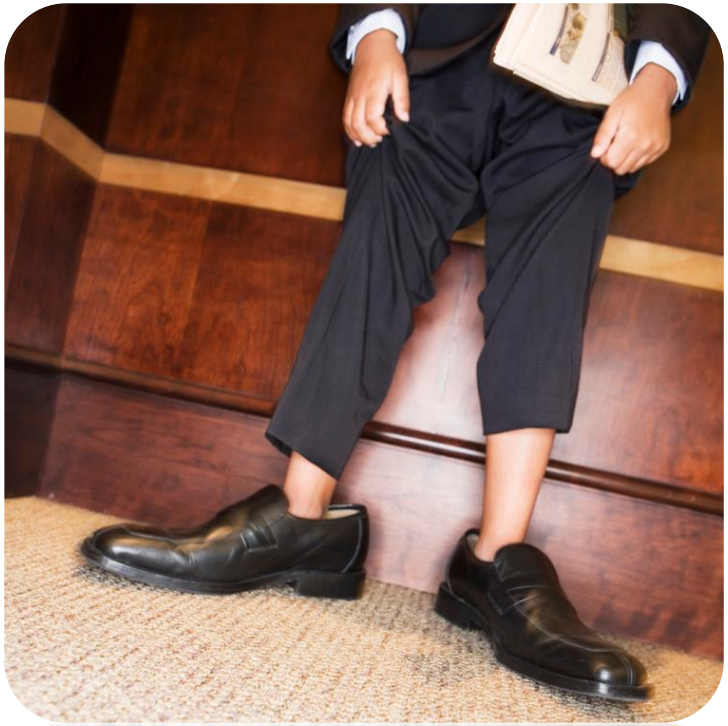
Come impostare un progetto di Smart Working: *VISIONING*

- **Chiarire gli obiettivi e le motivazioni** di un progetto di Smart Working
- **Comprendere le specificità** del progetto di Smart Working rispetto alla tipologia di amministrazione
- **Coinvolgere la Dirigenza** nel lancio del progetto e nel ripensamento dei modelli di leadership
- Creare un **gruppo di lavoro multidisciplinare**:
  - HR, IT, Facility, Rappresentanze sindacali

Come impostare un progetto di Smart Working: *READINESS ASSESSMENT*

Occorre personalizzare il modello

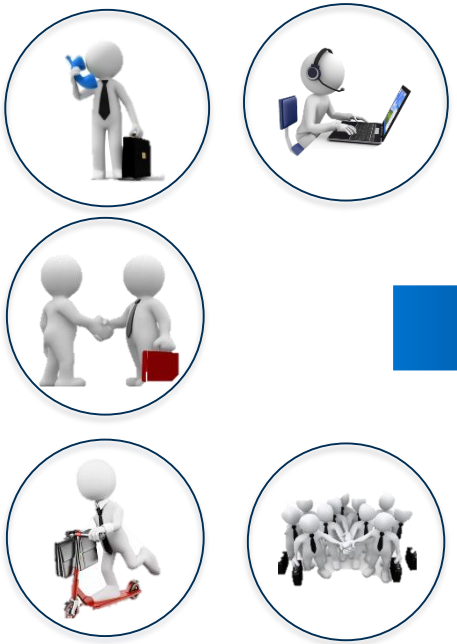
CONSIDERARE LE SPECIFICITÀ INTERNE



SÌ AL BENCHMARK, NO ALLE IMITAZIONI

Come impostare un progetto di Smart Working: ***READINESS ASSESSMENT***

- Partendo da una mappatura dei profili lavorativi è possibile definire le configurazioni efficaci e coerenti delle leve progettuali per lo Smart Working



CONFIGURAZIONE SPAZI FISICI

POLICY DI FLESSIBILITÀ

DOTAZIONE TECNOLOGICA

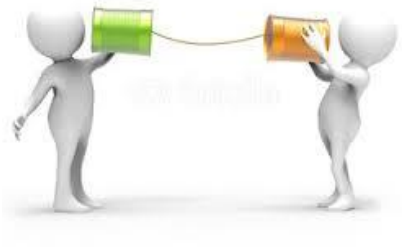
Come impostare un progetto di Smart Working:
READINESS ASSESSMENT – ACTIVITY BASED WORKING

Modello che consente di descrivere le mansioni secondo 4 diverse esigenze che caratterizzano le attività lavorative identificando l'allocazione di tempo associata a ciascuna di esse e il livello di mobilità interna ed esterna

Collaborazione

Riunioni con altre persone, svolte de visu o a distanza, che hanno l'obiettivo di creare un output/prendere decisioni, ...

Comunicazione



Brevi incontri, telefonate o web conference tipicamente one-to-one con capo/colleghi/interlocutori esterni, che hanno come obiettivo la condivisione delle informazioni e l'allineamento reciproco, …

Concentrazione

Analisi dati, lettura di documentazioni, preparazione presentazioni, …

Creatività

Innovazione di processo, innovazione di prodotto/servizio, …

Come impostare un progetto di Smart Working:
READINESS ASSESSMENT – ACTIVITY BASED WORKING

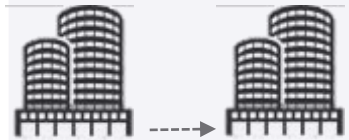
Modello che consente di descrivere le mansioni secondo 4 diverse esigenze che caratterizzano le attività lavorative identificando l'allocazione di tempo associata a ciascuna di esse e il livello di mobilità interna ed esterna

INTERNI

Postazione fissa

In sede ma non in postazione fissa

ESTERNI



In altra sede aziendale

All'esterno dell'azienda

ALCUNI ESEMPI DI PROFILI LAVORATIVI

FOCUSED WORKER

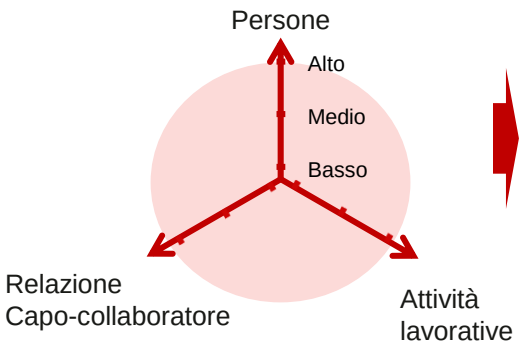
MULTITASKER

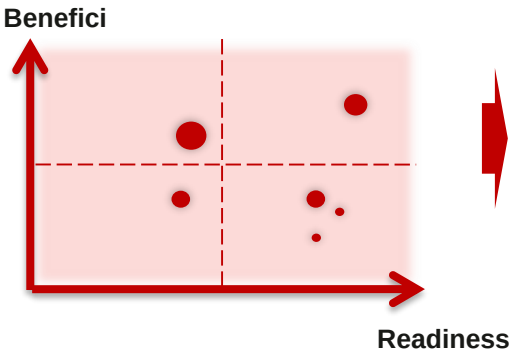
COLLABORATOR

COMMUNICATOR

CREATIVE

Come impostare un progetto di Smart Working: ***READINESS ASSESSMENT***





Remote Working Readiness

*Analisi della **predisposizione culturale, organizzativa e tecnologica** dei target aziendali all'adozione di modelli di Smart Working*

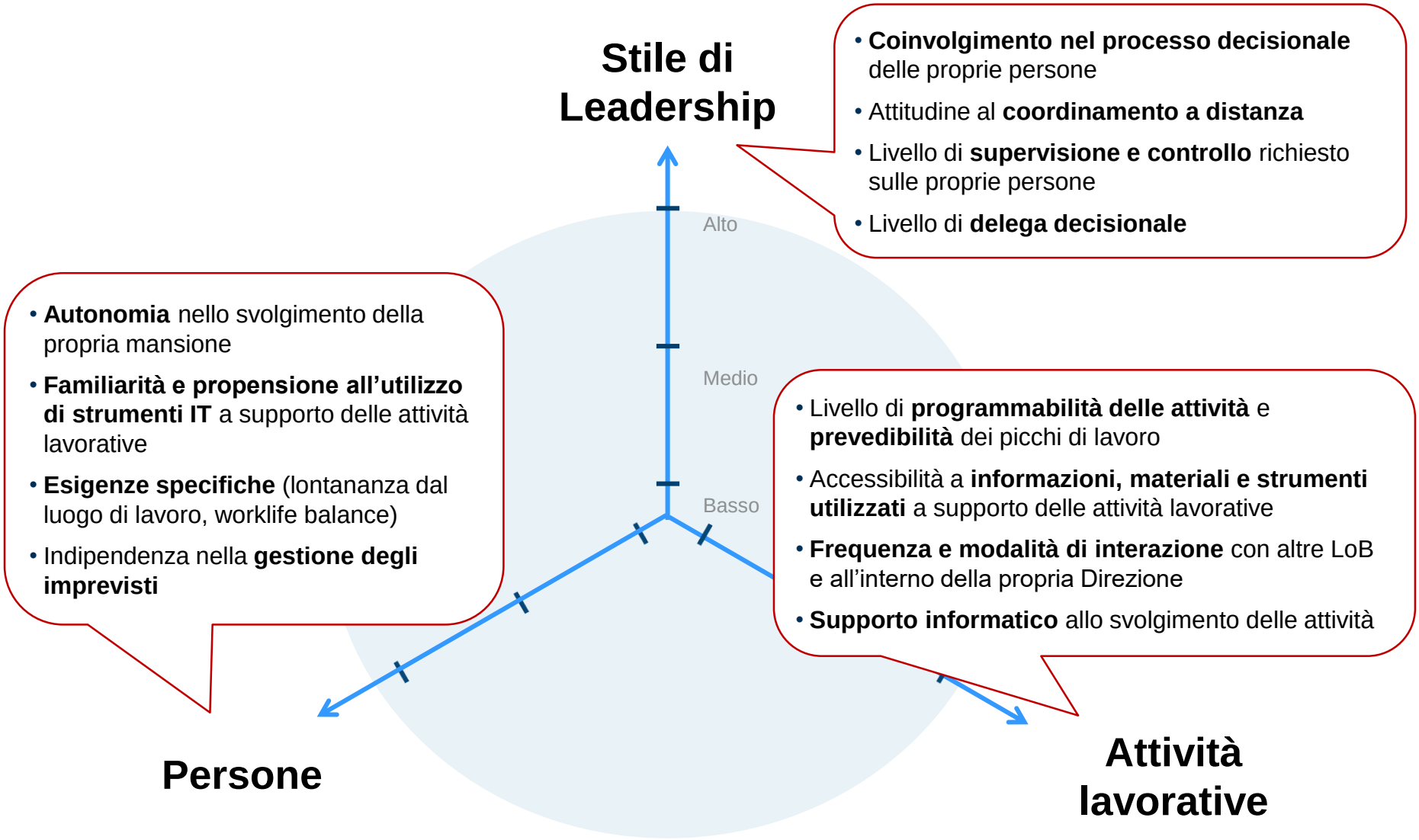
Benefit evaluation

*Valutazione dei **benefici attesi** dall'adozione di modelli di Smart Work per i target aziendali e **identificazione strategie di intervento***

Pilot definition

*Identificazione **target per progetto pilota***

Come impostare un progetto di Smart Working: *READINESS ASSESSMENT*



Come impostare un progetto di Smart Working: *MODEL DESIGN - Regolamentazione*

Regolamentazione

- **Regolamento/Policy**
  - Definizioni
  - Ambito di applicazione
  - Finalità
  - Destinatari
  - Tempi e modalità di realizzazione
  - Attività escludibili
  - Criteri di individuazione del personale eleggibile
  - Strumenti di lavoro
  - Obblighi di custodia e riservatezza
  - Salute e sicurezza sul lavoro
  - Monitorgaggio
  - ….
- **Accordo individuale**
- **Informativa ai sindacati**
- **Informativa SSL**
  - Predisposizione di un documento che comprenda tutti gli obblighi in materia di SSL
  - Eventuale progettazione ed erogazione di un modulo formativo dedicato che può essere in presenza o in e-learning

Come impostare un progetto di Smart Working: *MODEL DESIGN – Processo di adesione*

Come aderire

RICHIESTA DI ADESIONE	• **Definizione di un bando** interno per la raccolta delle candidature attraverso la definizione di un progetto personale in cui si identificano le possibili attività da svolgere in Smart Working e i criteri di monitoraggio e valutazione delle prestazioni
APPROVAZIONE CANDIDATURE	**In carico al responsabile** con confronto con HR
AGGIORNAMENTO SISTEMA RILEVAZIONE PRESENZE	Inserimento di un **giustificativo ad hoc** per le giornate in Smart Working
MODALITÀ OPERATIVE PIANIFICAZIONE GIORNATE	• Richiesta via mail (o in modo analogo a ferie/permessi) da parte della persona al responsabile e risposta di conferma/rifiuto della richiesta

Come impostare un progetto di Smart Working: ***MODEL DESIGN - Tecnologia***

Mappatura della **dotazione tecnologica** e degli strumenti/applicativi a disposizione dei dipendenti

Verifica della funzionalità di applicativi e strumenti anche **da remoto**

Definizione del **kit tecnologico** per lo Smart Working.

Esempio di dotazione minima: **PC** portatile; **Smartphone**/cellulare/softphone; **VPN ; Strumenti di communication & collaboration** (es. Lync)

Definizione delle **politiche di approvvigionamento** in base alla readiness tecnologica dei cluster aziendali individuati

Come impostare un progetto di Smart Working: *Change Management*

SENSE OF COMMUNITY

Senso di **appartenenza e fiducia tra le persone**
Principi, visione e **obiettivi condivisi**
Adozione di **comportamenti collaborativi**
Lavorare in rete attraverso network interni ed esterni all'organizzazione

EMPOWERMENT

Responsabilizzazione verso **obiettivi personali**
Definizione obiettivi in modo **partecipato e condiviso**
Orientamento al **raggiungimento dei risultati e cultura della misura**

FLEXIBILITY

Organizzazione delle attività in modo **flessibile e adattativo**
Programmazione
Bilanciamento delle necessità aziendali **con esigenze personali**

VIRTUALITY

Bilanciamento **tecnologie digitali** e **altre modalità di interazione**
Scelta degli **strumenti più adatti** in base agli obiettivi e
alle attività da svolgere

P4I

Come impostare un progetto di Smart Working: ***MONITORING***

Il processo di monitoraggio e valutazione dei benefici dello Smart Working può essere svolto su 3 livelli:

1. **BREVE TERMINE: Survey e focus group con coinvolgimento di manager e persone** su aspetti trasversali rispetto all'appartenenza organizzativa con l'obiettivo di valutare:
   - Impatto sull'efficacia lavorativa (valutazione guidata in base a differenti tipologie di attività)
   - Impatto sulle modalità di interazione e coordinamento intra ed extra team
   - Impatto su motivazione e soddisfazione delle persone
   - Criticità e punti di attenzione riscontrati
   - Benefici per la persona (tempi e costi di commuting)
   - Sostenibilità ambientale (riduzioni trasferte, …)

2. **MEDIO TERMINE: Definizione di alcuni Process KPI significativi** da monitorare in relazione alle specificità delle attività lavorative di ciascuna struttura coinvolta. In questo caso è necessario il coinvolgimento dei People Manager su alcuni aree identificate per definizione e monitoraggio dei KPI

3. **LUNGO TERMINE**: Definizione di alcuni KPI su gestione del personale significativi da monitorare per valutare l'impatto dello Smart Working. I più rilevanti in questo senso sono:
   - Ore di straordinario
   - Giorni di assenza per malattia
   - Ore di permessi

Come definire i KPI

CONTINUOUS PROCESS

KPI relativi ad attività continuative, prevedibili e routinarie

PROJECT & TASK EXECUTION

KPI relativi ad attività discontinue, non routinarie tipiche di attività progettuali

Come definire i KPI

- Il modo più facile per definire i KPI è rispondere alle seguenti domande:

DEFINIRE I KPI

Quali sono i principali processi/attività nella mia area?

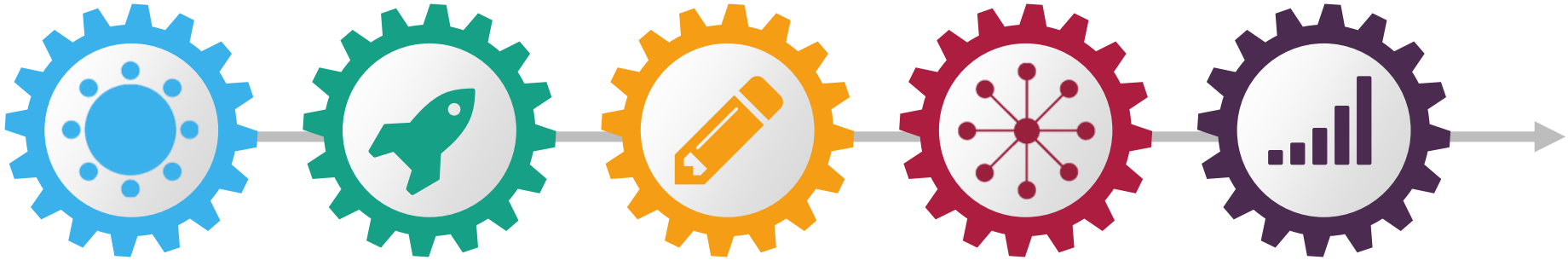
Quale è l'**obiettivo primario** di ciascun processo/attività?

Come posso **sapere se lo sto raggiungendo**?

Quale è il migliore indicatore che mostra se stiamo avendo successo oppure ci fa capire che è necessario agire?

Posso misurarlo facilmente (i dati sono disponibili)?

Come impostare un progetto di Smart Working



VISIONING

Analisi esterna dei modelli benchmark di Smart Working per identificare idee di applicazione e fattori critici di successo

READINESS ASSESSMENT

Rilevazione delle caratteristiche e delle esigenze aziendali per identificare i target potenziali per la sperimentazione

MODEL DESIGN

Definizione del modello di Smart Working dal punto di vista organizzativo e tecnologico e della roadmap di sperimentazione del progetto pilota

CHANGE MANAGEMENT

Definizione modalità di comunicazione dell'iniziativa e attività di change management sui people manager e sulle persone

MONITORING & COACHING

Supporto ai progetti pilota in termini di monitoraggio e valutazione interventi correttivi