



UNIONE EUROPEA
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Agenzia per la Coesione Territoriale



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le Pari Opportunità

PON Governance
e Assistenza Tecnica
2007-2013

UNA PA PER LA CRESCITA

*Misure e servizi di conciliazione innovativi:
una guida per le PA*

Telelavoro Smart-working Co-working

Il documento è stato elaborato dal Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Ufficio per gli Interventi in materia di parità e pari opportunità - sulla base dello studio “Telelavoro, Smart-working, Co-working - Linee guida per la progettazione integrata di misure e servizi di conciliazione innovativi” realizzato dal RTI Consedin SpA – Studio Come srl nell’ambito del servizio di assistenza tecnica al POAT.

Si ringraziano Antonella Caronna (Banca d’Italia), Antonella Ninci e Maria Pia Ganzer (INAIL), Paola Borz (Provincia Autonoma di Trento) e l’Assessore Chiara Bisconti (Comune di Milano) per i contributi forniti.

Il documento “Misure e servizi di conciliazione innovativi: una guida per le PA” presenta il percorso necessario per avviare e introdurre lo Smart-working all’interno di una Pubblica Amministrazione, in coerenza con la recente Road Map tracciata dalla Commissione Europea “New start to address the challenges of work-life balance faced by working families” e con le sfide poste dalle recenti modifiche legislative nazionali.

Lo Smart-working è uno degli strumenti che consentono di aumentare la flessibilità sul lavoro e agisce, in particolare, sul doppio fronte dell’orario e della sede. Può essere utilizzato da solo o insieme a Telelavoro e Co-working.

L’obiettivo di tutti questi strumenti è costruire modelli di organizzazione del lavoro innovativi che consentano a donne e uomini di conciliare la propria vita professionale con quella familiare, tema che rientra tra le priorità strategiche della programmazione dei fondi strutturali europei.

Il miglioramento del benessere di lavoratrici e lavoratori, oltre a incidere direttamente sui singoli, ha anche un effetto indotto sulla collettività, perché è provato che negli ambienti in cui si lavora bene aumenta l’efficienza interna. Principi che se, applicati alla Pubblica amministrazione, consentono di dare vita a una burocrazia sempre più amica dei cittadini.

Telelavoro, Smart-working e Co-working rappresentano, dunque, un’occasione straordinaria per rivisitare le proprie strategie.

Questa pubblicazione è nata per aiutare ad avviare percorsi di flessibilità e si compone di tre parti.

La prima fa il punto sulla situazione, spiegando le caratteristiche dei tre modelli Telelavoro, Smart-working e Co-working.

La seconda si concentra sullo strumento che offre maggior flessibilità di utilizzo, lo Smart-working (chiamato anche “lavoro agile”), presentando altresì una rassegna di casi concreti di applicazione di successo di forme di flessibilità nella Pubblica amministrazione.

La terza, infine, vuole essere di aiuto concreto per le Pubbliche Amministrazioni che intendono introdurre lo Smart-working, accompagnandole passo per passo nel percorso di realizzazione (dalle analisi interne da fare alle fonti di finanziamento accessibili). Una sorta di “cassetta degli attrezzi” a cui attingere nel momento del bisogno.

Indice

PARTE I – IL QUADRO

- 1.1. Donne e lavoro: il potenziale inespresso
- 1.2 La realtà della Pubblica Amministrazione
- 1.3 L'Europa e l'obiettivo 2020
- 1.4 Gli strumenti a disposizione
- 1.5 Dal Telelavoro anni '80 al concetto di "lavoro agile"
- 1.6 Le strade aperte dalla legge di riorganizzazione della PA
- 1.7 Il Jobs Act e l'aiuto alla conciliazione
- 1.8 Il ruolo delle quote di genere

PARTE II – SMART-WORKING E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 2.1 Le condizioni necessarie
- 2.2 Un cambiamento culturale
- 2.3 Primo tema da affrontare: lo spazio
- 2.4 I benefici della flessibilità
- 2.5 Casi concreti: Banca d'Italia, Comune di Milano, Inail, Provincia Autonoma di Trento
- 2.6 Come le Amministrazioni possono promuovere la flessibilità

PARTE III: GUIDA PRATICA PER INTRODURRE LO SMART-WORKING NELLA PA

- 3.1 Le domande da porsi prima di varare un progetto di Smart-working
- 3.2 Analizzare le condizioni di partenza
- 3.3 Fonti possibili di finanziamento
- 3.4 Costruire il progetto
- 3.5 Analisi SWOT del percorso individuato
- 3.6 Monitoraggio, controllo e valutazione

PARTE I – IL QUADRO

1.1. Donne e lavoro: il potenziale inespresso

L'ultima ricerca sul lavoro femminile realizzata dal Fondo Monetario Internazionale¹ riporta che in più di 40 Nazioni, tra cui molte ricche e avanzate, si perde oltre il 15% della ricchezza potenziale per effetto delle discriminazioni contro le donne. Si va dal 5% del PIL degli USA al 9% in Giappone, fino a punte del 34% in Egitto.

In Italia il danno economico è pari al 15% in termini di Pil potenziale non realizzato a causa del persistere di forti discriminazioni nei confronti delle donne

Nonostante la crisi economica globale, ogni anno vi sono ben 9 mila miliardi di dollari di ricchezza non realizzata a causa dell'impossibilità per le ragazze e le donne di raggiungere i propri obiettivi. Ragazze e donne costrette ad accontentarsi e a retrocedere su un "piano B", cioè su una soluzione di ripiego rispetto alle proprie capacità e al proprio talento.

A questo si aggiunge che i Paesi avanzati continuano a registrare un divario retributivo sistematico: a parità di competenza, qualifica, mansione e responsabilità una donna guadagna l'85% di un collega (uomo).

Le analisi confermano che la difficoltà a conciliare i tempi di lavoro con quelli di vita rappresenta la causa principale di discriminazione delle donne nel lavoro e, più in generale, della mancata partecipazione femminile al lavoro. È necessario quindi rimuovere tali discriminazioni per liberare il potenziale femminile inespresso intervenendo sull'organizzazione del lavoro anche in quelle realtà che apparentemente garantiscono una parità formale di trattamento, come la Pubblica Amministrazione.

La "liberazione del potenziale" può essere fortemente favorita dall'introduzione dell'ICT nei processi di lavoro e nella vita quotidiana delle persone.

Occorre quindi capire quali sono le condizioni per innescare il cambiamento e quali azioni è possibile promuovere per avviarlo e migliorare il benessere complessivo della società.

1.2 La realtà della Pubblica Amministrazione

Nel nostro Paese la PA è una realtà particolarmente significativa per il lavoro femminile perché impiega più di 1,8 milioni di donne che rappresentano circa il 55% del totale dei dipendenti del pubblico impiego². La Pubblica Amministrazione ha svolto un ruolo trainante nell'inserimento lavorativo delle donne a partire dagli anni Settanta, un periodo nel quale il livello occupazionale femminile era piuttosto contenuto.

Le donne rappresentano inoltre più dell'80% del personale in part-time, con una punta del 94% nel comparto della Sanità. Il lavoro a tempo parziale, nonostante il forte aumento nell'ultimo decennio, è ancora una forma contrattuale poco utilizzata dalle Pubbliche Amministrazioni ed è utilizzato in grandissima parte dalle donne come strumento di conciliazione fra gli impegni lavorativi e i carichi familiari.

L'incidenza dell'occupazione femminile è maggiore anche nell'ambito dei cosiddetti 'contratti non standard' che riguardano il personale della PA arruolato con forme contrattuali diverse dal contratto a tempo indeterminato³.

Per quello che riguarda la presenza nelle posizioni apicali, sebbene i dati dimostrino un recupero del gap di genere nell'ultimo decennio, dall'altra continuano a persistere ostacoli notevoli al percorso delle donne verso le posizioni gerarchiche più

1 International Monetary Fund (IFM), "Women, Work and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity", sept 2013

2 Dati della Ragioneria Generale dello Stato, *Conto annuale 2011*.

3 Istat, *L'occupazione femminile nella Pubblica Amministrazione: un'analisi dei dati della Ragioneria Generale dello Stato*, 2009.

elevate. Fenomeni di segregazione occupazionale, dunque, sono presenti anche nella Pubblica Amministrazione, nonostante le diverse norme emanate dall'inizio degli anni Novanta, finalizzate a promuovere e a realizzare le pari opportunità di genere.

1.3 L'Europa e l'obiettivo 2020

Il tema di aiutare la conciliazione tra la vita e il lavoro in Italia si collega strettamente alla strategia europea di sviluppo delle pari opportunità.

Per raggiungere l'obiettivo di un tasso di occupazione di donne e di uomini pari al 75% entro il 2020, la Commissione Europea ha adottato, il 5 marzo 2010, la Carta per le donne⁴, con cui si impegna a rafforzare la parità di genere in tutte le politiche. La Strategia europea per l'uguaglianza tra uomini e donne 2010 – 2015 traduce i principi della Carta in una serie di azioni specifiche, tra le quali:

- Aumentare il tasso di attività femminile e ridurre il gap di genere nel mercato del lavoro: la differenza del tasso di occupazione tra donne e uomini è ancora di 12 punti percentuali e persiste il cosiddetto 'gap retributivo di genere' durante tutta la vita lavorativa;
- Abbattere il "soffitto" e le "pareti di cristallo": l'occupazione femminile è ancora concentrata in settori tradizionalmente femminili e, nonostante i progressi compiuti anche grazie ad apposite legislazioni, nei Consigli di amministrazione delle maggiori società europee quotate in Borsa solo il 20,2% dei membri sono donne (nel 2010 erano poco più dell'11%)⁵. La Commissione europea collaborerà con il settore privato per aumentare il numero delle donne nelle posizioni decisionali economiche, sia attraverso forme di autoregolamentazione che attraverso iniziative specifiche;
- Promuovere l'imprenditorialità femminile che, come l'esperienza ha evidenziato, rappresenta un forte motore di sviluppo locale;
- Migliorare la conciliazione vita-lavoro anche attraverso il ricorso ai Fondi Strutturali.

A questa Carta si è aggiunta la recente proposta di ROAD MAP della Commissione Europea "New start to address the challenges of work-life balance faced by working families" che sostituisce e rafforza la direttiva del congedo parentale proposta nel 2008. La Road Map traccia una strada fatta da un mix di misure legislative e non legislative per la costruzione di un quadro di policy che deve andare a rafforzare la partecipazione e la presenza delle donne nel mercato del lavoro. Le misure legislative includono tutte le iniziative volte a potenziare, emendare e, laddove necessario, introdurre una legislazione che consentano la diffusione del lavoro flessibile. Tra le opzioni indicate delle misure non legislative si consiglia anche l'uso mirato delle risorse dei fondi SIE per investire in progetti e infrastrutture necessarie a incoraggiare la conciliazione work-life, con particolare riferimento a facilities per servizi di cura (infanzia e persone con difficoltà) e l'introduzione di interventi per rendere più flessibile il lavoro.

1.4 Gli strumenti a disposizione

Telelavoro, Smart-working e Co-working, pur essendo forme che riescono a essere attivate grazie al ricorso (più o meno normato) delle nuove tecnologie, presentano alcune differenze significative:

- il Telelavoro si identifica sostanzialmente con la possibilità di lavorare al di fuori dell'ufficio ma in una sede determinata, ad esempio la casa del lavoratore;
- lo Smart-working si definisce come una modalità di lavoro che mette nelle migliori condizioni di attività il lavoratore, dal punto di vista del luogo, degli strumenti e dell'organizzazione. Il passaggio chiave dal Telelavoro allo Smart-working è che il luogo di lavoro è scelto dal lavoratore in funzione dell'attività da svolgere e dalla propria comodità di spostamento e di lavoro. Può, dunque, essere svolto in un luogo non tradizionale come un parco o un bar;

⁴ Commissione europea, 'Maggiore impegno verso la parità tra donne e uomini: Carta per le donne', COM(2010)78.

⁵ Commissione europea, 'Database of women and men in decision making', gennaio 2015.

- il Co-working identifica, infine, la condivisione di uno stesso luogo da parte di lavoratori singoli e/o appartenenti a organizzazioni diverse.

1.5 Dal Telelavoro anni '80 al concetto di lavoro agile

La caratteristica primaria del Telelavoro, come abbiamo visto sopra, è la “delocalizzazione” del luogo di lavoro. Nato agli inizi degli anni Ottanta è stato introdotto nel nostro ordinamento con la legge 16 giugno 1998 n.191 - la cosiddetta Bassanini ter - nell’ottica dell’ammodernamento della PA con l’introduzione di forme di lavoro a distanza. Il Decreto istitutivo del Telelavoro nella PA - D.P.R. 8 marzo 1999 n.70 - fornisce indicazioni sulle caratteristiche e i criteri per l’installazione e l’utilizzo della postazioni di telelavoro. L’Accordo quadro del 24 marzo 2000 tra ARAN (Agenzia Per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni) e le OO.SS. (Organizzazioni Sindacali) del settore pubblico stabilisce i punti fondamentali per l’assegnazione dei dipendenti pubblici a progetti di Telelavoro.

Il “decreto Crescita 2.0” (n.221 del 17 dicembre 2012) per le amministrazioni pubbliche ha introdotto una sorta di “Telelavoro by default” ispirandosi a quanto fatto dal governo Obama negli USA: le amministrazioni pubbliche sono tenute ad attuare un piano di Telelavoro in cui devono specificare “le modalità di realizzazione e le eventuali attività per cui non è possibile l’utilizzo del telelavoro”. Si assume, pertanto, che tutte le attività possano essere svolte in modalità di telelavoro, a meno di giustificate ragioni di “impossibilità”.

Come riorganizzare il lavoro per vivere meglio? Luoghi e modalità organizzative sono state nel nostro Paese alcuni dei temi che più hanno coinvolto rappresentanti datoriali e sindacali senza arrivare, però, al cuore del problema: la necessità di un forte cambiamento culturale da parte di imprenditori e dirigenti, da una parte, e dei sindacati e dei lavoratori, dall’altra. Flessibilità di orari e luoghi di lavoro sono sempre stati temuti sia dagli uni che dagli altri per motivi simili: controllo e rappresentanza dei lavoratori. Per questo il nostro Paese non ha saputo utilizzare al meglio neppure il Telelavoro, che è stato “intrappolato” da regole rigide che ne hanno impedito la diffusione sia nelle aziende private che nella Pubblica Amministrazione. Nel 2013 la percentuale dei telelavoratori (nel settore pubblico e privato) per più di un quarto del loro tempo lavorativo era pari solo al 6,1%⁶. Tuttavia, una ricerca dell’Osservatorio sullo Smart-working del Politecnico di Milano registra un primo cambio di tendenza: in un anno la percentuale del lavoro a distanza (almeno occasionale) è aumentata dell’8%, passando dal 17% del 2012 al 25% nel 2013.

Si è reso, quindi, necessario introdurre strumenti nuovi di flessibilità.

Il primo vero dibattito sullo Smart-working si è sviluppato in occasione della proposta di legge Mosca⁷ che prevede la nascita un nuovo strumento con caratteristiche e obblighi propri (per il lavoratore e per il datore di lavoro) al fine di incentivare e accompagnare un cambiamento di paradigma: dal lavoro legato alla presenza in azienda al lavoro per obiettivi, dove la lavoratrice e il lavoratore sono liberi di auto-organizzarsi a patto che portino a termine i progetti stabiliti nelle scadenze previste. Cadono gli obblighi e i costi per l’azienda legati alla sicurezza sul lavoro presenti nel caso del Telelavoro; il nuovo impianto in materia di sicurezza è centrato sull’informazione e sulla prevenzione, attraverso la fornitura di strumenti informatici adeguati.

Inoltre, la proposta di legge configura lo Smart-working come strumento e non come tipologia contrattuale, con lo scopo di renderlo utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgano mansioni compatibili con questa possibilità, anche in maniera “orizzontale”: qualche pomeriggio a settimana, tre ore al giorno, tutte le mattine, a seconda dell’accordo tra datore di lavoro e lavoratore. Questo risolve uno dei grandi problemi connessi al Telelavoro: il rischio di esclusione del telelavoratore dalle dinamiche aziendali e la riduzione delle sue possibilità di carriera.

⁶ Politecnico di Milano, “La diffusione e i benefici dello Smart-working in Italia, 2013.

⁷ Proposta di legge d’iniziativa dei deputati Mosca, Ascani, Saltamartini, Tinagli, Bonafè, Morassut “Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro” Presentata il 29 gennaio 2014.

Box 3 - Proposta di legge Smart-working - Norme finalizzate alla promozione di forme flessibili e semplificate di Telelavoro

Art. 1 - (Oggetto e finalità) [...] Lo Smart-working consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità: a) esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, per un orario medio annuale inferiore al 50 per cento dell'orario di lavoro normale, se non diversamente pattuito; b) eventuale utilizzo di strumenti informatici e/o telematici per lo svolgimento dell'attività lavorativa; c) **assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali.**

Art. 2 - (Volontarietà, durata e recesso) 1. La svolgimento della prestazione lavorativa in regime di Smart-working è disciplinato da un accordo scritto tra lavoratore e datore di lavoro, nel quale sono definite le modalità di esecuzione della prestazione resa fuori dai locali aziendali, gli strumenti telematici utilizzati dal lavoratore, e le modalità di organizzazione dei tempi della prestazione lavorativa. 2 L'accordo può essere a tempo indeterminato o a termine, ed in tal caso avere una durata massima di due anni [...]

Art. 3 - (Diritti del lavoratore) 1. Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di Smart-working ha diritto di ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti degli altri lavoratori subordinati che svolgono la prestazione lavorativa esclusivamente all'interno dei locali aziendali, a parità di mansioni svolte. [...]

Art. 4 (Protezione dei dati, riservatezza e obblighi di custodia) 1. Il datore di lavoro deve adottare misure atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di Smart-working. Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di Smart-working è tenuto custodire con diligenza tutte le informazioni aziendali ricevute, anche per il tramite degli strumenti informatici e/o telematici eventualmente utilizzati; l'obbligo si estende anche alle apparecchiature fornite dal datore di lavoro, che devono essere custodite in modo tale da evitare il loro danneggiamento o smarrimento.

Art. 5 (Strumenti informatici) 1. Il datore di lavoro è responsabile della fornitura e della manutenzione degli strumenti informatici e/o telematici eventualmente utilizzati dal lavoratore per lo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di Smart-working se non altrimenti pattuito con il collaboratore, **che potrebbe mettere a disposizione strumenti informativi e tecnologici di sua proprietà.** [...]

Art. 6 (Sicurezza sul lavoro) 1. Il datore di lavoro deve garantire la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di Smart-working. [...] deve adottare le seguenti misure: a) consegna al lavoratore che svolge la prestazione in *Smart-working* di una informativa nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alle modalità di svolgimento della prestazione; b) fornitura al lavoratore che svolge la prestazione in regime di Smart-working di strumenti informatici e/o telematici conformi ai migliori standard tecnici e normativi, e loro costante aggiornamento; c) monitoraggio periodico delle condizioni di lavoro, mediante realizzazione di un colloquio avente cadenza annuale, nel quale sono affrontati in maniera specifica gli aspetti della prevenzione dei rischi in relazione alle modalità di svolgimento della prestazione. 3. Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di Smart-working, per i periodi nei quali si trova al di fuori dei locali aziendali, deve cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro.

Art. 7 (Contrattazione collettiva) 1. I contratti collettivi, di qualsiasi livello, possono integrare la presente disciplina, allo scopo di agevolare i lavoratori e le imprese che intendono sperimentare lo svolgimento di prestazione lavorative in regime di Smart-working.

Art. 8 (Incentivi) 1. Gli incentivi di carattere fiscale e contributivo riconosciuti dalla vigente normativa in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro, fermo restando l'importo complessivo delle risorse stanziato, spettano anche sulle quote di retribuzione pagate come controprestazione dell'attività in regime di Smart-working ivi comprese le quote di retribuzione oraria.

1.6 Le strade aperte dalla legge di riorganizzazione della PA

La Legge per la Riforma della Pubblica Amministrazione, approvata in via definitiva in Parlamento il 4 agosto 2015⁸, all'articolo 14 "Promozione della conciliazione di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche", prevede il rafforzamento del Telelavoro e promuove la sperimentazione di forme di Smart-working e Co-working fissando anche un obiettivo (ambizioso): entro 3 anni dall'attuazione della Legge delega i meccanismi di flessibilità lavorativa dovranno essere operativi almeno per il 10% dei dipendenti pubblici che ne vogliano fare richiesta.

Con l'introduzione del "lavoro agile" nella PA si vogliono, inoltre, innescare cambiamenti positivi in termini di ammodernamento organizzativo e manageriale, in grado di sviluppare processi virtuosi con impatti positivi sul benessere dei lavoratori, sulla conciliazione vita/lavoro e sull'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa; tali obiettivi saranno oggetto di monitoraggio attraverso l'adozione di specifici indicatori e costituiranno parte della valutazione della performance organizzativa e individuale all'interno delle amministrazioni pubbliche.

⁸ Legge 7 agosto 2015, n. 124, Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Box 2 – Riforma della PA - art. 14 “Promozione della conciliazione di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”

1. 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. 2. Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, **procedono, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia** e a organizzare anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica. 3. Con direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri, sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, **sono definiti indirizzi** per l'attuazione dei commi 1 e 2 del presente articolo **e linee guida** contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. 4. Gli organi costituzionali, nell'ambito della loro autonomia, possono definire modalità e criteri per l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui ai commi 1, 2 e 3. 5. (...)

1.7 Il Jobs Act e l'aiuto alla conciliazione

A livello istituzionale, al fine di rafforzare le politiche volte a promuovere la conciliazione lavoro-famiglia (dalla Legge 10 aprile 1991, n. 125, Legge 8 marzo 2000, n. 53, Italia 2020: Intesa conciliazione, Legge 28 giugno 2012, n. 92), vanno infine certamente segnalati gli interventi previsti dal Jobs Act che si focalizzano sul sostegno alla genitorialità e sulle misure di conciliazione. In particolare, con il Decreto Legislativo n. 80/2015 sono introdotte nuove disposizioni relativamente alla conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della Legge 10 dicembre 2014, n. 183:

- Congedo di maternità: regole più flessibili; possibilità di aggiungere gli eventuali giorni non goduti prima del parto al periodo successivo anche se il totale supera i cinque mesi; sospensione della maternità in caso di ricovero del neonato. Congedo di paternità al posto della madre completamente esteso anche al lavoro autonomo. Potenziato il diritto al congedo di maternità anche per le libere professioniste;

- Congedo parentale: si può chiedere fino a 12 anni di vita del bambino, con retribuzione pari al 30% fino ai 6 anni di vita del figlio; estesa a tutti i lavoratori la possibilità di chiedere il congedo parentale a ore;
- Telelavoro: le imprese che utilizzano lo strumento del Telelavoro per facilitare la conciliazione vita-lavoro, possono escludere i lavoratori ammessi al lavoro in remoto dal computo dei limiti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l'applicazione di particolari normative e istituti;
- Violenza di genere: la lavoratrice inserita in percorsi di protezione relativi alla violenza di genere ha il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo massimo di 3 mesi.

1.8 Il ruolo delle quote di genere

Pur se apparentemente il tema sembra distante, non si può non ricordare in questa veloce panoramica la Legge sulle quote di genere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali. Questa normativa, introdotta in Italia nel 2011 e che ha portato l'Italia in breve tempo ben oltre la media UE per la presenza femminile nei board, ha infatti stimolato un importante dibattito sul ruolo delle donne nella società e sul contributo che possono (e devono) portare.

La discussione ha messo in evidenza come una delle difficoltà maggiori per l'accesso ai ruoli apicali da parte delle donne derivi non solo dalla "chiusura" degli uomini, tesi a mantenere quello che è stato definito un vero e proprio monopolio di potere, ma anche dalla difficoltà pratica di conciliare la vita familiare con quella lavorativa.

Box 3 - La legge sulle quote di genere

La legge 12 luglio 2011, n. 120 e il successivo Decreto del Presidente della Repubblica n. 251 del 30 novembre 2012, GU 28/01/2013, stabiliscono i termini e le modalità di attuazione della disciplina concernente **la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società, costituite in Italia, controllate ai sensi dell'articolo 2359 codice civile dalle pubbliche amministrazioni**. Con questi provvedimenti le società costituite in Italia non quotate controllate ai sensi dell'articolo 2359 (primo e secondo comma) del codice civile da pubbliche amministrazioni (articolo 1 comma 2, d.lgs 165/2001) devono prevedere nei propri statuti che la nomina degli organi di amministrazione e di controllo sia effettuata in modo tale da garantire che il genere meno rappresentato ottenga almeno un terzo di ciascun organo sociale (articolo 2 DPR. 251/2012). A questa soglia si arriva attraverso un **percorso "moderato": al primo rinnovo dell'organo sociale la quota è pari al 20%, che sale al 33% a partire dal secondo rinnovo. La legge è temporanea per un totale di tre mandati.**

Il **Dipartimento per le pari opportunità** della Presidenza del Consiglio dei Ministri è la Struttura deputata ad espletare le **funzioni di monitoraggio e di vigilanza sull'attuazione della normativa** al fine di assicurare un'adeguata rappresentatività di genere nelle attività economiche e presenza femminile nella governance delle imprese - (articolo 4 del DPR 251/2012). **La legge sulle quote di genere si applica anche alle società quotate e in questo caso l'organo di controllo è la Consob.**

PARTE II - SMART-WORKING E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

2.1 Le condizioni necessarie

Riassumendo, sono questi gli elementi essenziali per avviare un progetto di Smart-working:

1. Normativo. La proposta di legge sullo Smart-working citata è un buon punto di partenza rispetto agli obblighi del datore di lavoro, se si affronta in modo organico la tematica del Telelavoro, affermando la flessibilità del luogo e dell'orario di lavoro, superando la logica della definizione di un "minimo" astratto di orario di ufficio e vincolando, invece, la regolamentazione ai piani specifici delle attività delle amministrazioni;
2. Logistico-ambientale. Sono da prevedere interventi da realizzare sia all'interno delle organizzazioni sia negli spazi urbani, coniugandoli con il Co-working, con progetti di rigenerazione e riuso collettivo di aree urbane dismesse, da adibire, in modo multifunzionale, ad attività e lavori in cui è importante l'infrastruttura digitale;
3. Informatico-strumentale. Il lavoro in mobilità richiede piattaforme di comunicazione e condivisione, applicazioni gestionali e di project management accessibili da remoto (e qui il passaggio sul Cloud è una delle condizioni facilitanti), possibilità di adottare un approccio BYOD, oltre che naturalmente un'adeguata infrastruttura di sicurezza e di rete;
4. Organizzativo-culturale. La flessibilità lavorativa è realizzabile solo a fronte di un cambiamento culturale e una revisione dei processi organizzativi che prevedano stili di management adeguati (gestione per progetti, per obiettivi, con indicatori basati sui risultati), un alto grado di libertà (self-management, empowerment), la gestione anche a distanza di team di lavoro e una valorizzazione dei processi di collaborazione e knowledge management.

2.2 Un cambiamento culturale

L'approdo allo Smart-working è, per molti aspetti, un fenomeno di portata globale. Si stima che nel 2016 smartphone e tablet saranno alla portata di un miliardo di consumatori di tutto il mondo e due terzi di loro li useranno per cercare informazioni su prodotti, marchi o destinazioni almeno tre o quattro giorni alla settimana. Ancora: il 95% delle aziende consentirà ai dipendenti di usare il proprio device personale per lavoro e il 78% di questi spenderà almeno una porzione del proprio tempo operando fuori ufficio (fonti: Forrester, Nielsen, Cisco).

Il principale fattore di resistenza è quindi la cultura manageriale e imprenditoriale italiana, che si caratterizza per il desiderio di controllo del personale, per il pregiudizio dell'incapacità delle persone di darsi degli obiettivi ma, soprattutto, per l'incapacità degli stessi capi di programmare le attività.

Secondo l'ultima rilevazione dell'Osservatorio sullo Smart-working del Politecnico di Milano nelle piccole e medie imprese italiane la flessibilità nell'orario di lavoro è prevista solo nel 25% dei casi, ma solo il 10% la offre realmente a tutti i dipendenti. Ancora peggio per il Telelavoro, presente nel 20% delle imprese, ma consentito a tutto il personale solo nel 2% dei casi. Nelle piccole e medie imprese il problema è che la flessibilità, il lavoro a distanza sono concessi ancora ad personam e non è diventato una modalità organizzativa diffusa. Nelle grandi aziende italiane l'utilizzo della flessibilità nell'orario di lavoro è circa il triplo delle PMI, quella del Telelavoro doppia, come la creatività sugli spazi di lavoro: una su due imprese di grandi dimensioni ha ormai avviato iniziative di riprogettazione degli edifici con la creazione di ambienti maggiormente aperti, flessibili e orientati alla collaborazione e al benessere delle persone (aree destinate alla collaborazione, open-space, postazioni non riservate alle singole persone e/o riconfigurabili, aree di relax...). Tutto ciò richiede investimenti che in tempo di crisi possono sembrare un lusso, ma nella realtà le nuove soluzioni adottate sono abordabili, riguardando nello specifico l'uso dello smartphone e di applicazioni personali anche sul lavoro, e consentono di fatto molti risparmi alle imprese.

Per l'Osservatorio Smart-working questa differenza non dipende dalle dimensioni delle aziende ma piuttosto da resistenze

di natura culturale. Di per sé, infatti, lo Smart-working non richiede grandi numeri e dimensioni ma piuttosto una buona visione e competenza interna che le piccole e medie imprese in Italia in media non hanno. E non è neanche una questione di settore di attività: il lavoro agile non è applicabile solo ai servizi. La ricerca del Politecnico rileva che anche nel settore manifatturiero l'approccio smart .

2.3 Primo tema da affrontare: lo spazio

Uno dei primi cambiamenti da affrontare è quello “spaziale”.

Il modello classico della divisione in stanze è il più costoso e, oltretutto, garantisce una minore efficacia in termini di collaborazione tra i lavoratori.

L'open-space è apparentemente più economico, ma anche qui gli spazi vengono occupati molto meno di quanto si pensi (40-50%) e per la metà del tempo le scrivanie restano vuote.

Secondo recenti ricerche sul tema, bisogna dare alle persone la possibilità di lavorare nel posto più efficace dal punto di vista della produttività, compresa casa propria, riorganizzando gli spazi fisici aziendali di modo che ci siano più luoghi: alcuni dedicati alla collaborazione e altri alla concentrazione.

La soluzione migliore è che le scrivanie vengano condivise, riducendo così anche i costi. Il lavoro agile potrebbe, dunque, risolvere molti aspetti critici del lavoro. Ma anche queste soluzioni innovative hanno dei punti critici perché se, per esempio, questa opportunità venisse colta solo dalle donne si rischierebbe - come per il part-time - una nuova segregazione che lascerebbe agli uomini rimasti in azienda le migliori opportunità di carriera. Proprio per questo è di fondamentale importanza che un progetto di Smart-working sia “fatto proprio” dai dirigenti e sia considerato una sfida da vincere.

2.4 I benefici della flessibilità

Studi organizzativi hanno dimostrato che l'attivazione di forme flessibili di lavoro generano:

- maggiore produttività (vista la maggiore efficienza);
- riduzione dei costi (minori spese di trasferta, spazi di lavoro essenziali e flessibili);
- assenteismo azzerato;
- risultati di business incoraggianti.

L'aumento di produttività del dipendente In termini di risparmio economico, incrementando del 10% il Telelavoro nelle grandi imprese, si risparmiano sul costo del lavoro oltre 1,5 miliardi di euro l'anno. Queste cifre danno un'idea delle potenzialità dello Smart-working, che diventano ancora più evidenti se estese alle PMI e alla PA Senza contare i benefici in termini di minore impatto ambientale e il miglioramento significativo della qualità della vita personale - riduzione dello stress, autogestione, minori spostamenti quotidiani, più tempo da passare con la famiglia, ecc - che si riflette positivamente sulla qualità delle prestazioni lavorative.

2.5 Casi concreti

Nonostante le norme siano recenti o in divenire, esistono già “buone pratiche” da cui trarre spunto.

Nella scelta dei casi da presentare in questa brochure è stato, naturalmente, privilegiato il punto di vista della Pubblica Amministrazione, anche se esistono importanti esempi in ambito privato⁹ che possono essere validi modelli da replicare.

Tuttavia, data la specificità del lavoro nella Pubblica Amministrazione, in questa fase della riflessione può essere di maggiore aiuto partire dagli esempi più “vicini” per poi, eventualmente, allargare lo sguardo verso realtà di altra natura

⁹ Solo per citarne qualcuno si ricorda: American Express, Nokia, Intesa San Paolo, Unicredit.

giuridica. La descrizione dei casi ha l'obiettivo di mettere in evidenza azioni e fasi necessarie a sostenere il cambiamento.

Banca d'Italia

I nuovi accordi del 2014 in materia di orario di lavoro rappresentano una innovazione importante nel percorso intrapreso dalla Banca d'Italia verso un'organizzazione orientata al raggiungimento degli obiettivi. Il cambiamento ha la finalità di creare la massima sinergia tra efficienza organizzativa e benessere organizzativo interno: l'ipotesi di partenza è che maggiore flessibilità lavorativa contribuisca a creare contesti gestionali e organizzativi maggiormente orientati al conseguimento degli obiettivi aziendali favorendo la conciliazione tra impegni lavorativi e vita personale. La Direzione delle Risorse Umane ha avviato un pacchetto articolato di iniziative volte a *rendere più friendly* l'organizzazione del lavoro. Sono stati introdotti **regimi orari particolari** a livello giornaliero (orario personalizzato e concentrato) o settimanale (orario multi-periodale).

Tutto il personale, compreso quello in *part-time*, può usufruire di nuove fasce di flessibilità oraria in ingresso. Anche l'intervallo pomeridiano è regolato con flessibilità oraria. Stata inoltre introdotta **la Banca delle ore**, strumento esteso anche ai dirigenti, che permette al personale di accantonare le prestazioni eccedenti l'orario settimanale (straordinario/plus-orario) da utilizzare come permessi orari aggiuntivi o giornate di congedo o per compensare eventuali deficit mensili. Stata ampliata la possibilità di telelavoro (con un giorno a settimana di rientro in sede) con strumenti e connessioni forniti dalla Banca.

Infine l'Accordo ha introdotto il "lavoro delocalizzato". Il personale può svolgere la prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro senza strumenti e connessioni forniti dalla Banca compatibilmente con le esigenze di servizio, effettuando al massimo una giornata a settimana anche divisibile in due mezze giornate.

Regimi orari particolari	n. dipendenti fruitori
Telelavoro	31
Lavoro delocalizzato	164 (per un totale di 575 giornate)
Orario personalizzato	33
Orario concentrato	104
Part-time	310

Distribuzione numerica dei dipendenti che usufruiscono dei regimi orari particolari

Comune di Milano

"Cosa succede se si porta questo modo di lavorare all'interno di un'intera città? In ottica di Smart City, come si colloca lo Smart-work? Una Smart City è una città dove si può lavorare dappertutto". Così il Comune di Milano, ha introdotto la **Giornata del Lavoro Agile** a cui hanno aderito circa 100 tra aziende, enti e piccole-medie imprese per circa 6 mila lavoratori: 50% di questi si sarebbero spostati in macchina con un percorso medio di 56 km, con una minor circolazione di circa 3.000 in quel giorno. Due ore medie di tempo risparmiato. Uomini e donne in egual misura, 58% femmine e 42% maschi. La Giornata del Lavoro Agile (6 febbraio 2014 e ripetuta il 25 marzo 2015) ha messo in evidenza il tema dello sviluppo urbano secondo l'ottica multifunzionale: la città è pensata non solo come spazio dell'abitare e della relazione, della produzione e del consumo di beni e servizi, ma anche come luogo per sviluppare nuove pratiche e modalità di lavoro in spazi condivisi. L'evento, promosso dal Comune di Milano, è stato una prima sperimentazione del *nuovo Piano territoriale degli orari* per "un'organizzazione del lavoro che segua le trasformazioni della città". Si è trattato di un percorso inclusivo ratificato da un protocollo di intesa sottoscritto dalle Federazioni e Associazioni in rappresentanza delle aziende e dei lavoratori. L'iniziativa ha la finalità di rafforzare la convinzione che nuove forme di organizzazione del lavoro possano contribuire a trasformare il mondo del lavoro, influenzando positivamente e contemporaneamente su efficacia e produttività delle aziende, sulla qualità della vita delle persone e sulla migliore gestione degli spazi collettivi.

Inail

Il telelavoro in INAIL nasce nel 2003 per dare risposta a problematiche emerse tra i dipendenti, attraverso interviste e questionari somministrati in diverse realtà del territorio, che evidenziavano da un lato alti tassi di assenze e dall'altro una mancata presenza femminile in posizioni di responsabilità.

Tale nuova modalità di lavoro, allora ancora poco diffusa soprattutto nella Pubblica Amministrazione, è stata introdotta attraverso un'iniziale sperimentazione che si è svolta in due fasi: la prima ha interessato una decina di dipendenti; con la seconda è stato ampliato il numero dei destinatari anche in conseguenza dell'allargamento delle attività telelavorabili.

Il positivo esito della sperimentazione ha permesso di mettere a disposizione dei lavoratori **335 postazioni** (numero corrispondente al 3% del personale in forza presso l'Istituto) suddivise per regioni e, soprattutto, di **estendere la fruizione del telelavoro per la quasi la totalità delle attività lavorative presenti nell'Istituto** grazie all'alto livello di informatizzazione presente, nonché all'introduzione del Protocollo informatico sin dal 2000. Nel tempo, attraverso successivi adeguamenti normativi, sono stati affinati i criteri di valutazione e organizzativi con l'obiettivo di ottimizzare l'uso di questo validissimo strumento di flessibilità e di conciliazione.

Oggi circa 1.000 persone hanno utilizzato tale tipologia di lavoro in INAIL, con vantaggi sia per il lavoratore in termini di miglioramento del benessere lavorativo, sia per l'amministrazione che ha potuto raggiungere obiettivi sfidanti a fronte di risorse lavorative ed economiche sempre più esigue: la conferma viene dai monitoraggi effettuati regolarmente sia tra i lavoratori che presso i responsabili delle strutture.

Nel contempo, anche a livello generale, è stata riconosciuta l'utilità dello strumento del telelavoro, ma soprattutto è stata riconosciuta la sua modalità attuativa (limitata nel tempo, diversità di articolazione e rientri settimanali): così è riportato nell'intesa su "Azioni di sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro" del 7 marzo 2011 ma anche sul Piano famiglia, approvato dal Consiglio dei Ministri del 7 giugno 2012.

In virtù dei buoni risultati ottenuti con il telelavoro e con l'ulteriore implementazione tecnologica dell'Istituto, l'INAIL ha deciso di sperimentare il progetto Smart-working, al fine di realizzare un definitivo cambiamento culturale, organizzativo e tecnologico. La nuova modalità operativa si basa su quattro "pilastri" fondamentali: comunicazione unificata; collaborazione (strumenti tipo social network, forum, blog a supporto di relazioni e di conoscenza tra le persone); mobilità (accesso a contenuti e strumenti per la mobilità – palmari, tablet, smartphone, new tablet – garantendo adeguati standard di sicurezza e di privacy); infine, una piattaforma Cloud (fruizione di applicazioni, piattaforme e risorse infrastrutturali in modo scalabile e flessibile a seconda delle esigenze dell'Istituto).

La road map dell'Inail verso lo Smart-working è in fase avanzata. **Nel 2015-2016 la terza fase porterà alla revisione complessiva dei processi e delle politiche aziendali in ottica Mobile, Social & Collaboration e alla rimodulazione significativa di spazi e postazioni di lavoro e modalità di comunicazione.**

Provincia Autonoma di Trento

La Provincia Autonoma di Trento con il progetto TelePAT si è posta, tra gli altri, gli obiettivi di contenere e razionalizzare la spesa pubblica, di conciliare tempi di lavoro e di vita e di creare un volano per il cambiamento delle persone e delle strutture attraverso l'introduzione di innovazioni micro organizzative. I e le dipendenti coinvolti a oggi sono complessivamente 279 dei circa 3.000 con attività almeno in parte telelavorabile.

Tre sono state le modalità individuate:

- **Telelavoro a domicilio**, modello classico di telelavoro che risponde maggiormente a problemi di salute o familiari e di conciliazione, che coinvolge a oggi 117 persone;
- **Telelavoro in “tele-centri”** presso locali dell'amministrazione o forniti in comodato gratuito da altri enti o società, che coinvolge 94 dipendenti;
- **Telelavoro “mobile”** (analogo allo **Smart-working**) per dirigenti e che coinvolge 37 persone.

A breve è prevista l'introduzione della forma del lavoro agile per i funzionari con elevato grado di autonomia nonché l'introduzione, per l'attribuzione delle postazioni di telelavoro a domicilio e presso i tele centri, di criteri legati all'impatto organizzativo e alla tele-lavorabilità delle mansioni, oltre che alla distanza e ai carichi familiari.

Tra i risultati positivi ottenuti dall'Ente si sottolinea il risparmio economico (azzeramento dello straordinario, razionalizzazione degli spazi, riduzione dei costi della mensa, razionalizzazione delle dotazioni informatiche, ecc.) e il miglioramento del benessere dei lavoratori accompagnato da una significativa riduzione delle assenze per malattia breve e del ricorso ai congedi per motivi di conciliazione.

2.6 Come le Amministrazioni possono promuovere la flessibilità

Lo Smart-working, ideale visione di un lavoro liberato da vincoli fisici e temporali, è un'opportunità di trasformazione e di evoluzione per le organizzazioni e per il benessere delle città. Le Amministrazioni possono svolgere un ruolo importante nell'indirizzare e sostenere questi processi avviando piattaforme di collaborazione per la pianificazione di interventi di ampio respiro che diffondano e diano spessore alle azioni dimostrative, indirizzandole a un progetto di sviluppo e di organizzazione della città. I cambiamenti in atto nelle Pubbliche Amministrazioni richiedono l'adozione di strategie manageriali in grado di:

- valorizzare una nuova visione del lavoro che non guarda solo alle procedure da osservare ma agli obiettivi e ai risultati da raggiungere come organizzazione. Ciò comporta una revisione della valutazione delle performance e dei meccanismi di premio e sanzione a partire dal nuovo paradigma del lavoro;
- valorizzare l'imprenditorialità di singole persone e gruppi di lavoro che hanno forte orientamento al cliente e si spendono per dare la massima funzionalità all'Ente;
- riconoscere e valorizzare le soluzioni informali per la conciliazione vita-lavoro attivate dall'ente (o dai soggetti stessi) per non rinunciare a lavoratrici preziose, per migliorare il clima interno, ecc.;
- puntare sulla sensibilità dei dirigenti, formandoli a gestire le risorse umane con uno stile orientato all'innovazione;
- diffondere la cultura della conciliazione e promuovere esperienze innovative sul territorio.

Occorre quindi definire un percorso di crescita in termini di capacity building finalizzato a raggiungere due obiettivi:

- il rafforzamento delle competenze sulle tematiche affrontate a livello territoriale;
- la consulenza organizzativa per la realizzazione effettiva di tali interventi, utilizzando lo strumento più idoneo in

relazione all'obiettivo, attraverso la:

- creazione di occasioni di approfondimento e scambio di esperienze tra le parti sociali;
- costruzione di un consenso condiviso e un linguaggio comune tra le parti sociali in merito alle politiche territoriali di crescita della responsabilità sociale di impresa;
- definizione di strategie condivise per lo sviluppo economico locale.

Lo sviluppo di modelli innovativi nella PA appare fortemente strategico in un'ottica di promozione di una cultura "Smart" del lavoro.

La PA infatti ha un ruolo fondamentale sul cambiamento a diversi livelli:

Normare e regolare: la PA centrale e locale può e deve favorire e promuovere processi regolativi per innescare circoli virtuosi al suo interno e nel territorio (accordi territoriali, leggi che consentono autonomia alle organizzazioni, ecc.).

Sperimentare: la PA deve sperimentare al proprio interno pratiche di cambiamento organizzativo e di Smart-working, misurandone l'impatto sia con il cliente interno (risorse umane) che con il cliente esterno (cittadino).

Modellizzare: la PA deve essere un punto di riferimento per il pubblico e per le imprese private e diffondere modelli di flessibilità organizzativa, anche in rete.

Promuovere: la PA può stimolare processi virtuosi di innovazione, a partire da quelle sperimentazioni (come indicato in precedenza) che stanno ottenendo ottimi risultati (es. Banca d'Italia).

La PA, a diversi livelli, può giocare un forte ruolo nel promuovere e diffondere pratiche e filosofie nuove di lavoro flessibile, attraverso:

- lo sviluppo di azioni di marketing virale ("passaparola di buone prassi");
- l'individuazione non di un unico modello di buona pratica ma di "azioni buone" da replicare e comunque modelli da adattare diverse esigenze organizzative;
- la ricerca di relazioni stabili tra tutti i soggetti coinvolti a partire da tre elementi fondanti dell'agire economico: sviluppo locale, profitti e valenza sociale;
- il coinvolgimento attivo di agenti di sviluppo locale (come ad esempio le Camere di Commercio);
- la creazione di una piattaforma stabile di discussione e di confronto sul tema, con il coinvolgimento degli attori presenti e interessati a livello territoriale;
- il potenziamento della rete già esistente su questo tema, avviando un processo virtuoso a livello territoriale, anche attraverso l'attivazione delle associazioni datoriali e delle parti sociali nei tavoli di pianificazione territoriale.

A livello istituzionale centrale occorre:

- Orientare le risorse comunitarie in maniera decisa verso lo sviluppo di un'economia sostenibile e inclusiva che tenga conto dei diversi contesti territoriali e dei settori economici;
- Sviluppare azioni di benchmarking tra Regioni, Province, territori e favorire il confronto tra contesti territoriali diversi per promuovere e incentivare la diffusione delle politiche di Smart-working a partire dai casi più efficaci e garantirne la replicabilità, nonché il confronto e la collaborazione tra i diversi attori istituzionali, imprese private, associazioni di categoria, associazioni sindacali e di cittadini;
- Incentivare e sostenere le imprese nell'investimento in nuove tecnologie. È fondamentale sostenere anche con finanziamenti ad hoc e di facile accesso l'introduzione nelle imprese di nuove tecnologie che da sempre sono "alleate della donna e delle imprese più innovative e competitive";
- Sostenere l'imprenditorialità femminile. Oltre a supportare le donne imprenditrici, vanno rafforzate e riviste le politiche di sostegno allo sviluppo dell'imprenditoria femminile e giovanile, garantendo sgravi fiscali, finanziamenti ad hoc di facile accesso;
- Vigilare sulla corretta applicazione della legge che regola l'accesso delle donne ai vertici aziendali, in particolare nei Consigli di Amministrazione, e sostenere le imprese che avviano percorsi per superare la segregazione verticale.

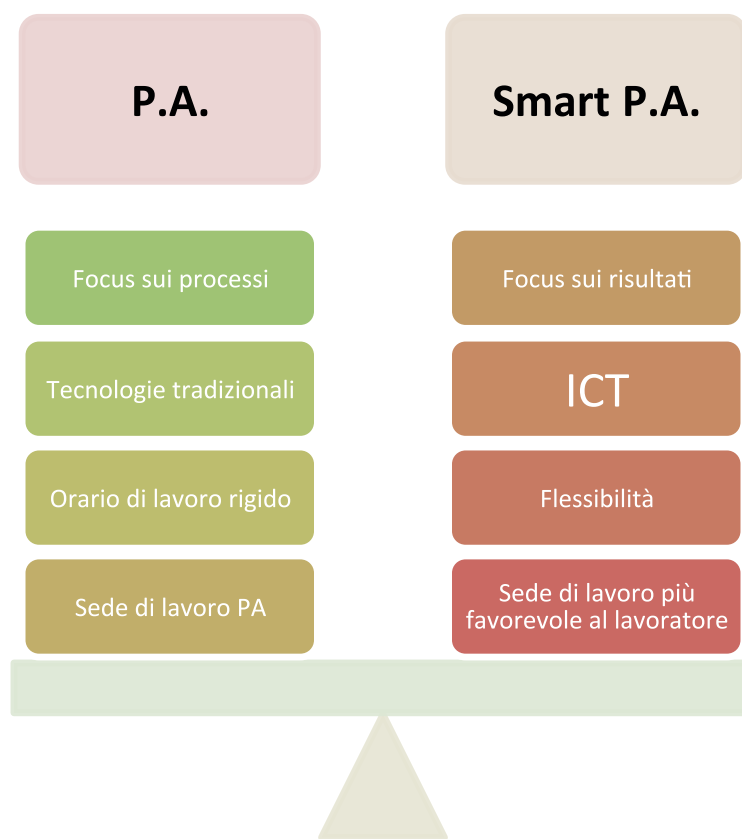
A livello regionale occorre:

- Incentivare le pratiche che hanno promosso sistemi di Smart-working. Le Regioni possono inserire tra i criteri per l'accreditamento di enti e fornitori la parità di genere, possono inserire nei bandi punteggi aggiuntivi per le imprese impegnate in questi percorsi;
- Promuovere strategie di marketing. Le Regioni possono anche istituire marchi di genere e premi per le imprese attente al genere, in modo da dare visibilità alle imprese virtuose e diffondere una cultura manageriale orientata al genere tra gli imprenditori;
- Potenziare comunità di pratiche. Realizzare azioni di benchmarking nei singoli territori, anche attraverso l'attivazione di tavoli di lavoro (con attori locali quali istituzioni, imprese, associazioni) per migliorare le potenzialità degli interventi realizzati, coinvolgere le reti già attive individuare nuovi possibili interlocutori;
- Realizzare patti territoriali di genere. Le Regioni possono sviluppare piani territoriali condivisi per lo sviluppo dell'occupazione femminile, soprattutto in contesti dove forte è la disoccupazione e l'inattività femminile, attraverso il finanziamento di piani e programmi complessivi che mettano insieme interventi formativi (vedi punto successivo), incentivi alle imprese che assumono donne, ripensamento dell'organizzazione del territorio in termini di mobilità, tempi e orari (Piano dei tempi e degli orari), sviluppo del welfare locale;
- Ripensare le politiche formative. Le Regioni possono, inoltre, implementare iniziative formative per abbattere stereotipi professionali e quindi migliorare la segregazione orizzontale prevedendo corsi finalizzati a diffondere tra imprenditori, associazioni datoriali, associazioni sindacali.

PARTE III: GUIDA PRATICA PER INTRODURRE LO SMART-WORKING NELLA PA

3.1 Le domande da porsi prima di varare un progetto di Smart-working

La mia PA vuole davvero iniziare? Prima di avviare un percorso di Smart-working è importante porsi questa domanda per capire se l'Amministrazione ha una reale volontà di intraprendere affrontare un tale cambiamento organizzativo. Se penso alla mia Amministrazione fra un anno...



...da che parte pende la bilancia?

Se infatti l'Amministrazione immagina il lavoro un NON LUOGO in cui:

- il focus è su obiettivi e risultati (outcomes). Una amministrazione che vuole essere "smart" e rispondere alle richieste dei cittadini non può più fondarsi sul solo rispetto formale dei processi e sulla presenza del dipendente sul posto di lavoro ma deve essere impegnata a raggiungere nel concreto gli obiettivi fissati;
- gli spazi e le postazioni di lavoro sono definiti sulla base delle attività da svolgere, non sulla base delle persone che li occupano;
- vengono utilizzate tutte le tecnologie ICT disponibili e non solo la strumentazione tradizionale;

- l'organizzazione del lavoro prevede forme di flessibilità;
- la collaborazione tra persone e l'approccio partecipativo alla presa di decisioni sono considerati elementi imprescindibili per realizzare l'attività lavorativa.

3.2 Analizzare le condizioni di partenza

Il secondo passo per intraprendere un progetto di Smart-working è analizzare le condizioni di partenza:

- a) Ricognizione delle caratteristiche organizzative dell'Ente e dei vincoli tecnico-normativi che lo regolano
- b) Caratteristiche e bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori
- c) Individuazione delle priorità
- d) Analisi degli interventi e sperimentazioni già avviate
- e) Possibili fonti di finanziamento

a) Ricognizione sulle caratteristiche dell'Ente.

I dati da rilevare per l'analisi organizzativa sono i dati di contesto:

- Tipologia/caratteristiche dell'Ente (es. Regione, Comune, comunità montana, sede territoriale decentrata, ecc.);
- Macrostruttura organizzativa (dipartimenti, settori, uffici, ecc.);
- Microstruttura organizzativa e culture di lavoro;
- CCNL di riferimento ed eventuali accordi sindacali territoriali sottoscritti (dalla lettura del contratto si evincono la classificazione personale, l'orario di lavoro, la presenza o meno di accordi sulla flessibilità oraria, ecc.).

Ciò che va osservato e mappato nelle organizzazioni, non è solo l'organigramma formale ma, soprattutto, l'organizzazione reale, le modalità di lavoro che si stabiliscono all'interno dei gruppi, le subculture (ad esempio le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.). Una mappatura di questo tipo permette di scoprire le reali esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori per evitare di incorrere in errori di valutazione e di implementazione.

b) Caratteristiche e bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori

Successivamente vanno raccolti:

- dati quantitativi: i numeri e il profilo dell'organizzazione. Con questa analisi si traccia una fotografia della presenza degli uomini e delle donne, del loro inquadramento, del ruolo svolto all'interno dell'organizzazione;
- gli aspetti qualitativi, legati ai ritmi di vita e di lavoro dei lavoratori congeniali (o meno) all'attivazione di un percorso di flessibilità. Questo secondo aspetto consente di valutare la fattibilità di attivazione di un processo di Smart-working.

I dati quantitativi necessari...

Dall'analisi di contesto (raccolta, analisi e interpretazione dei dati sulla composizione del personale) è possibile rilevare bisogni diffusi, esigenze emergenti, risorse presenti nel personale. L'analisi quantitativa del personale dell'Ente e le informazioni di base sono costituite da:

- Personale al 31 dicembre dell'anno precedente (es. 31/12/2014) per genere (maschi/femmine; totale)
- Personale per dipartimenti/aree/settori (maschi/femmine; totale)
- Personale per categorie contrattuali (Dirigenti, D, C, B, ecc.) - (maschi/femmine; totale)

La distribuzione del personale va analizzata per genere (M/F), per aree professionali e per livelli contrattuali con la finalità di rilevare eventuali discriminazioni (tetto di cristallo, segregazione orizzontale, etc.) e di individuare bisogni ed esigenze specifiche. È opportuno indicare sia i valori assoluti (v.a.) che i valori percentuali (%):

- Personale maschile e femminile al 31/12/200....
- Personale maschile e femminile per aree/settori al 31/12/200....
- Personale maschile e femminile per categorie professionali al 31/12/200....

È bene usare i dati più aggiornati possibili ma che diano una possibilità di confronto (anno su anno, semestre su semestre corrispondenti, etc).

L'analisi per livelli contrattuali permette di individuare l'eventuale segregazione verticale, l'analisi per aree professionale evidenzia l'eventuale segregazione orizzontale e quindi il posizionamento delle donne e degli uomini in determinati settori piuttosto che altri.

Ulteriori informazioni utili per l'analisi quantitativa in un'ottica di genere sono:

- Personale per orario di lavoro (full time, part-time, telelavoro) e tipologia contrattuali (tempo indeterminato, tempo determinato, collaboratore, consulente, etc);
- Personale per età anagrafica;
- Personale per anzianità di servizio.

Questi dati permetteranno poi di individuare e stabilire le priorità di intervento.

- Personale maschile e femminile per orario di lavoro e tipo di contratto al 31/12/200....
- Personale maschile e femminile per età al 31/12/200....
- Personale maschile e femminile per anzianità di servizio al 31/12/200....

... e quelli qualitativi

Questa seconda analisi consente di focalizzare i fabbisogni e le caratteristiche delle persone cui gli interventi di Smart-working si rivolgono. L'introduzione di questo strumento è connesso alle richieste e alle necessità direttamente e indirettamente espresse dalle lavoratrici e dai lavoratori. L'aspetto motivazionale, unito alle obiettive esigenze di conciliazione e flessibilità, riveste una rilevanza strategica nella programmazione di interventi di flessibilità organizzativa e change management. Ciò non solo in funzione di garanzia di efficacia ed efficienza degli interventi, ma anche di miglioramento complessivo del benessere organizzativo e di efficienza complessiva dell'ente.

c) Individuazione delle priorità

Si tratta di individuare le lavoratrici e i lavoratori da coinvolgere immediatamente negli interventi di Smart-working. I criteri per l'individuazione delle priorità devono considerare:

- le caratteristiche dei lavoratori (sulla base dei dati evidenziati nella sezione precedente): es. donne e uomini tra i 25 e i 45 con figli < di tre anni, donne e uomini con genitori anziani e/o familiari non autosufficienti, ecc.;
- le caratteristiche delle loro attività evidenziando le attività realizzabili in Smart-working e le attività non realizzabili.

Lo schema di seguito presenta una lista di possibili domande preliminari che aiutano ad identificare tali priorità.

Lo schema non è esaustivo ma esemplificativo e di supporto: alle domande indicate possono aggiungersi ulteriori elementi di riflessione che aiutano a focalizzare meglio il tipo di intervento, entrando nel merito della sua articolazione.

Schema per l'individuazione delle priorità

Che tipo di attività?
<ul style="list-style-type: none">• Flessibilità oraria,• Flessibilità di luogo,•
Dove viene realizzata?
<ul style="list-style-type: none">• In quali servizi/dipartimenti?• Trasversalmente o verticalmente?•
In che modo?
<ul style="list-style-type: none">• Massiccio ricorso alla flessibilità• Per mansioni circoscritte• In periodo specifici?• ...
Quando viene realizzate?
<ul style="list-style-type: none">• In periodi dell'anno• In coincidenza con picchi di lavoro• ...
Con chi viene realizzata?
<ul style="list-style-type: none">• Quali sono le relazioni interorganizzative che si stabiliscono?• Esiste un progetto di sostenibilità e trasferimento?• ...

d) Mappatura di interventi e sperimentazioni già avviati

Prima di avviare il cambiamento nell'ottica dello Smart-working è importante mappare tutte le iniziative di flessibilità in realizzate nell'Ente. Le azioni da catalogare possono essere state svolte dall'Ente in una ottica di genere o per iniziativa del CUG (del CPO negli anni passati). Ogni iniziativa va descritta in termini di: perché, cosa, per chi, costi e risultati positivi/negativi ottenuti, utilizzando il seguente schema:

Contesto	Qual è la situazione da cui si è partiti? Quali le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori?
Obiettivi	Quali obiettivi si volevano raggiungere?
Tipologia intervento	Quale intervento è stata realizzato?
Destinatari	Chi sono stati i destinatari dell'intervento?
Risorse	Chi ha realizzato l'intervento (es. risorse interne/esterne, consulenti, appalto, ecc.)? Quali organismi/settori all'interno dell'Ente sono stati coinvolti?

Tempi	Quali sono stati i tempi necessari per realizzare l'intervento?
Costi	Quanto è costata la realizzazione dell'intervento?
	Quali fonti di finanziamento sono state utilizzate?
Valutazione	Quali risultati sono stati raggiunti?
	Quali sono stati i punti di forza e di debolezza dell'intervento

3.3 Fonti possibili di finanziamento

Oltre a valutare la questione in termini di risparmi e razionalizzazione dei costi a partire dal proprio bilancio, come previsto dalla Direttiva Repubblica Semplice, è bene conoscere e individuare le diverse opportunità di finanziamento. Prime tra tutti i Fondi SIE. Nel periodo 2014-2020, con il nuovo Accordo di partenariato tra Italia e Commissione Europea, l'Italia gestirà complessivamente circa 44 miliardi di euro di fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE), ai quali andrà ad aggiungersi la quota di cofinanziamento nazionale per circa 20 miliardi di euro. Le domande di finanziamento con fondi SIE devono essere presentate all'autorità nazionale o regionale che gestisce il programma (es. FSE o FESR). Il richiamo all'uso dei Fondi Strutturali è esplicitamente riportato nella citata Road Map della Commissione Europea. Occorre però capire in quali obiettivi e azioni bisogna andare a cercare le disponibilità finanziarie e le opportunità di intervento più idonee all'avvio e al supporto di interventi di Smart-working.

A tale scopo lo schema seguente riporta, a puro titolo esemplificativo, azioni e interventi finanziabili con Fondi SIE nell'ottica dello Smart-working. Ovviamente si tratta di una prima mappatura che occorrerà adeguare e approfondire all'interno di ciascuna amministrazione che voglia avviare interventi per lo sviluppo dello Smart-working.

DIMENSIONE INTERVENTO	Azioni Possibili
Mercato del lavoro e work-life balance	<p>Si tratta di interventi che intendono incidere sull'aumento della propensione al lavoro delle donne e dei soggetti a rischio di discriminazione, sia di prima che di nuova occupazione, sia in forma autonoma che dipendente. Si può far riferimento a tre tipologie di intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Accesso al mercato del lavoro: Azioni di sostegno alla partecipazione delle donne e dei soggetti a rischio discriminazione al mercato del lavoro e alla formazione professionale nonché alle misure di politiche attive del lavoro (es. formazione all'utilizzo di nuove tecnologie ITC finanziata attraverso FSE);</i> • <i>Permanenza nel mercato del lavoro: Azioni di sostegno atte a migliorare le condizioni di lavoro delle donne e la redistribuzione dei carichi di cura;</i> <ul style="list-style-type: none"> • Es. incentivi economici alle imprese per l'innovazione tecnologica e organizzativa (es. Smart-working riorganizzazione degli orari di lavoro, diffusione del Telelavoro, percorsi di flessibilizzazione, job rotation, job sharing, ecc.); • Iniziative di desegregazione lavorativa orizzontale e verticale; • Creazione di forme di premialità/riconoscimento per i luoghi di lavoro che promuovono e sostengono politiche/iniziative e di pari opportunità anche attraverso l'adozione di azioni positive e strumenti di intervento per la conciliazione vita-lavoro (Smart-working). • <i>Servizi: Conciliazione e servizi di cura.</i> Si tratta di un'area che concerne il sistema di supporto alla famiglia riguardando sia i servizi per la prima infanzia sia quelli per la cura degli anziani prevalentemente connessa al raggiungimento degli Obiettivi di Servizio e ora sostenuta ulteriormente dagli interventi previsti dal Piano di Azione per la Coesione (PAC) e in gran parte finanziate con il FESR; sono compresi in questa area di intervento interventi previsti dall'ASSE del FESR (<i>Innovazione ed economia della conoscenza</i>) con particolare riferimento alle azioni di sostegno a quelle imprese che si impegnano a praticare politiche di pari opportunità, ad assumere donne e ad adottare sistemi di responsabilità sociale di impresa in un'ottica di genere.

DIMENSIONE INTERVENTO	Azioni Possibili
Sviluppo territoriale e urbano sostenibile	<p>Questa dimensione riguarda gli interventi di infrastrutturazione sociale e riqualificazione volti al miglioramento delle condizioni di vita di target della popolazione, con particolare riferimento alle strutture/servizi di welfare realizzate e agli interventi per la mobilità urbana sostenibile in relazione alla popolazione di riferimento disaggregata per genere, età, ecc. Città e territorio assumono un ruolo sempre più centrale nel disegnare le politiche pubbliche a sostegno delle donne e dei soggetti a rischio di esclusione e rappresentano la dimensione più adeguata per sperimentare nuovi stili di vita e di lavoro e nuove forme di partecipazione alle scelte dei governi locali.</p> <p>Migliorando le condizioni di vita in ambito urbano si contribuisce a innescare cambiamenti sostanziali a livello di comportamenti e stili di vita e di lavoro, rafforzando competenze e favorendo l'assunzione di ruoli attivi da parte delle donne e dei soggetti a rischio di esclusione nella società. Questa dimensione ingloba l'Asse del <i>FESR Ambiente e prevenzione dei rischi</i>, con particolare attenzione alle azioni di sostegno a imprese a prevalente occupazione femminile nel settore della valorizzazione delle risorse ambientali e culturali, alla partecipazione delle donne nei ruoli decisionali di enti, imprese, associazioni di rappresentanza del comparto "Turismo, Ambiente e Cultura".</p> <p>Azioni possibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • creazione di strutture/servizi a favore delle imprese insediate nei vari agglomerati industriali a livello territoriale; • potenziamento dei servizi urbani nelle aree metropolitane e nei medi centri (anche nell'ottica dello Smart-working); • recupero e riqualificazione dei sistemi urbani nell'ottica di favorire l'accesso al mercato del lavoro da parte delle donne e soggetti svantaggiati; • creazione di reti/partenariati/accordi per la realizzazione delle parità e delle pari opportunità (es. per favorire l'ingresso e la permanenza delle donne e dei soggetti a rischio discriminazione nel mercato del lavoro) nell'ottica dello sviluppo territoriale ed urbano sostenibile; • patti territoriali di genere; • protocolli welfare.

DIMENSIONE INTERVENTO	Azioni Possibili
Competitività e accrescimento delle competenze	<p>Questa dimensione di intervento intende influire sul forte squilibrio tra domanda e offerta di competenze femminili che, nelle Regioni Convergenza, risultano abbondantemente sottoutilizzate. Più in generale può essere utilizzata per rilevare il forte squilibrio tra domanda e offerta di competenze e di lavoro di tutti. Comprende quelle azioni che rientrano negli interventi FESR che attengono all'area dell'innovazione ed economia della conoscenza, con riferimento particolare alle azioni volte alle imprese, centri di ricerca, università che includono donne laureate in discipline tecniche e scientifiche nei programmi di R&S, al sostegno dei settori produttivi ad alta concentrazione di presenza femminile, e con le azioni finanziate dal FSE sulla qualificazione del capitale umano e l'adattabilità.</p> <p>Azioni possibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • iniziative di formazione mirata per i diversi livelli (iniziale, post-obbligo, formazione-lavoro, alta formazione, reinserimento lavorativo, creazione di impresa) anche in una logica di life-long learning; • percorsi integrati (orientamento, counselling, formazione, tutoring, accompagnamento all'inserimento lavorativo, ecc.) rivolti a target svantaggiati (es. donne, nuove povertà, minoranze etniche e linguistiche; donne e uomini in uscita da tossicodipendenza, prostituzione, tratta, ecc.); • incentivi alle persone per la formazione; • percorsi mirati a combattere la segregazione professionale nei luoghi di lavoro incentivi alle imprese per l'inserimento di gruppi svantaggiati; • predisposizione di percorsi di mentoring/tutoraggio/mediazione culturale sul luogo di lavoro; • iniziative di sensibilizzazione e di informazione, ai diversi livelli di attuazione delle politiche del lavoro e della formazione, sull'integrazione dei target a rischio di discriminazione sui vantaggi di una cultura orientata alla parità.

Fonte: Adattamento di Studio Come s.r.l. da Presidenza del Consiglio dei Ministri, (a cura di Consedin Spa – Studio Come srl), Linee-guida per la rilevazione dei fabbisogni regionali e la valutazione degli interventi, luglio 2014 ;

link <http://www.retepariopportunita.it/defaultdesktop.aspx?page=3668>

Esempi di azioni nei Fondi SIE 2014-2020 Regioni Ob. Convergenza

Regione/Fonti	Fondo, Asse/ Priorità di investimento	Obiettivi specifici	Esempi di Azioni
<p>Campania</p> <p>DGR n. 527/2013. Approvazione documento strategico regionale programmazione 2014-2020</p> <p>DGR n. 282/2014. Documenti di sintesi del POR Campania FESR 2014-2020 e POR Campania FSE 2014-2020. Approvazione.</p>	FESR – Asse I Ricerca e innovazione	1.1 Incremento dell'attività di innovazione delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo della domanda di innovazione; • Knowledge management e processi di innovazione produttiva.
	FESR – Asse II – ICT e Agenda Digitale	2.2 Digitalizzazione dei processi amministrativi e diffusione di servizi digitali pienamente interoperabili	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione e realizzazione di Smart Communities; • Azioni per una Agenda Digitale di Genere; • Incentivi per l'uso delle ICT nelle PMI.
	FESR Asse III – Competitività del sistema produttivo	<p>3.5 Nascita e Consolidamento delle Micro, Piccole e Medie Imprese</p> <p>3.3 Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incubatori, coworking; • Incentivi alle imprese per la diversificazione e la modernizzazione dei sistemi produttivi.

Regione/Fonti	Fondo, Asse/ Priorità di investimento	Obiettivi specifici	Esempi di Azioni
<p>Calabria</p> <p>DGR n. 122/2014 Documento di orientamento strategico della programmazione operativa 2014-2020</p> <p>Programma Operativo Regionale 2014-2020 FESR</p> <p>Documento di integrazione luglio 2014</p>	<p>FESR Asse Prioritario 1 - Promozione della Ricerca, dell'innovazione e dell'Agenda Digitale</p> <p>1b) Promuovere gli investimenti delle imprese in R&I sviluppando collegamenti e sinergie tra imprese, centri di ricerca e sviluppo e il settore dell'istruzione superiore</p>	<p>1.2 Incremento dell'attività di innovazione delle imprese</p> <p>Questo obiettivo specifico è strettamente correlato alle aree di innovazione definite nella Strategia regionale di specializzazione intelligente (Smart Specialisation Strategy - S3), soprattutto con riferimento all'ambito del miglioramento della qualità della vita (smart cities, ambiente, scienze della vita).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concessione di voucher alle micro e piccole imprese per l'acquisizione di servizi per l'innovazione; • Incentivi per la prototipizzazione e la sperimentazione di prodotti e servizi innovativi, non esistenti sul mercato, che rispondono a specifici fabbisogni della collettività (e-health, intelligent-mobility, smart-energy, smart-university, e-education, ecc.) e che coinvolgano nella fase di sperimentazione singoli o gruppi di utilizzatori finali in un ambiente living lab; • Concessione di incentivi finanziari per la creazione e l'avvio di spin off e start up innovative e la realizzazione di progetti di ricerca industriale, sviluppo sperimentale, trasferimento tecnologico e di know-how, innovazione organizzativa;
	<p>FESR Asse Prioritario 3 – Competitività dei sistemi produttivi</p> <p>a) Promuovere l'imprenditorialità, in particolare facilitando lo sfruttamento economico di nuove idee e promuovendo la creazione di nuove aziende, anche attraverso incubatori di imprese</p>	<p>3.c) Sostenere la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi</p> <p>3.5.2 Supporto a soluzioni ICT nei processi produttivi delle PMI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interventi per la realizzazione di attività di informazione, animazione, scouting e assistenza per la definizione del progetto imprenditoriale; • Interventi di supporto allo start up attraverso l'erogazione di servizi assistenza, di tutoraggio, di incubazione, ecc. alle imprese sia per la gestione che per l'internazionalizzazione, il networking, l'accesso al credito; • Interventi per l'adozione da parte delle imprese regionali di strumenti e soluzioni ICT avanzate (acquisto e customizzazione di software, servizi avanzati di supporto informatico e telematico, servizi di connessione BUL, ecc.) per migliorare i processi aziendali.

Regione/Fonti	Fondo, Asse/ Priorità di investimento	Obiettivi specifici	Esempi di Azioni
Puglia DGR n. 1498/2014 Approvazione Programma Operativo Regionale 2014-2020 FESR	FESR ASSE I Ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione	1.a) Incrementare l'attività di innovazione delle imprese 1.3 Interventi per l'innovazione e l'avanzamento tecnologico delle imprese 1.4 Interventi di promozione di nuovi mercanti per l'innovazione	<ul style="list-style-type: none"> Interventi per l'innovazione e l'avanzamento tecnologico delle imprese; Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese; Supporto alla generazione di soluzioni innovative a specifici problemi di rilevanza sociale (living lab).
	FESR Asse II – Migliorare l'accesso, l'impiego e la qualità delle TIC	2.3 Interventi di potenziamento della domanda di ICT di cittadini e imprese in termini di utilizzo dei servizi online, inclusione digitale e partecipazione in rete	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo di punti di accesso e laboratori per la cittadinanza digitale.
Sicilia Programma Operativo Regionale 2014-2020 FESR. Release 13 novembre 2014	FESR OT 2 Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della Comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime.	2.3 Potenziamento della domanda ICT dei cittadini e imprese in termini di utilizzo dei servizi on line, inclusione digitale e partecipazione in rete	2.3.1 – Soluzioni tecnologiche per l'alfabetizzazione e l'inclusione digitale, per l'acquisizione di competenze avanzate da parte delle imprese e lo sviluppo delle nuove competenze ICT (eSkills), nonché per stimolare la diffusione e l'utilizzo del web, dei servizi pubblici digitali e degli strumenti di dialogo (Co-working), la collaborazione e partecipazione civica in rete (open government) con particolare riferimento ai cittadini svantaggiati e alle aree interne e rurali

Nota: la tabella riporta a solo titolo esemplificativo azioni finanziabili attraverso il PO FESR delle quattro Regioni Ob. Convergenza. La scelta di focalizzare l'analisi sul PO FESR è dovuta al fatto che il FESR è il fondo con cui è possibile promuovere, sostenere e finanziare l'infrastrutturazione e l'innovazione tecnologica sia nella PA che nelle imprese. Ovviamente anche il Fondo FSE può prevedere azioni volte a favorire l'occupazione delle donne e la conciliazione-vita lavoro, ma sono interventi di natura diversa, molto spesso voucher per l'acquisto di servizi di conciliazione o interventi di formazione per i dirigenti e il personale (capacity building). Es. Regione Puglia PO FSE Asse VIII – Promuovere la sostenibilità e la qualità dell'occupazione e il sostegno alla mobilità professionale; Obiettivo specifico 8.3 Interventi rivolti alle donne per la conciliazione Esempio di azioni: Incentivi alle imprese per adottare misure di conciliazione vita-lavoro.

3.4 Costruire il progetto

Avviare interventi di Smart-working nella PA vuol dire elaborare un vero e proprio progetto, e come tutti i progetti è necessario utilizzare strumenti e metodi rigorosi. Sulla base di quanto emerso dall'analisi delle condizioni di partenza, dalla rilevazione dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici e dall'individuazione delle priorità, il progetto di Smart-working deve indicare gli assi strategici su cui poggia, gli obiettivi operativi da raggiungere e i risultati in termini di output.



Fonte: Adattamento da HM Government "The Way We Work. A Guide to Smart working in Government"

Gli interventi di Smart-working, inoltre, possono variare "incrociando" le variabili tempo e luogo di lavoro:

Come già indicato in precedenza, la scelta delle priorità di azione appare dirimente nei processi di preparazione e avvio di un percorso organizzativo imperniato sullo Smart-working. Un progetto di questo tipo consente di inserirsi in meccanismi potentissimi di innovazione organizzativa e di change management con un notevole impatto potenziale (positivo o negativo) nei luoghi di lavoro, oppure può non generare effetti di alcun tipo. La valutazione degli esiti dovrà essere pensata prima dell'avvio degli interventi di Smart-working.

La tabella di seguito evidenzia le possibili linee di intervento partendo dalla ricognizione delle priorità

Luogo flessibile	Orario flessibile
<ul style="list-style-type: none"> • mobile working (utilizzo di tecnologie ITC e postazioni mobili es. Smart phone, Tablet, Notebook, ecc,) • condividere spazi e/o postazioni • lavorare in altri uffici e/o sedi distaccate (anche presso clienticommittenti) • lavorare come “team virtuale” con il supporto di applicazioni on line - es. Skype, Viber, Evernote, ecc. • lavorare da casa (es. 2 gg a settimana) 	<ul style="list-style-type: none"> • flexitime (flessibilità in entrata e uscita) • “TOIL” - Time off in lieu: flessibilità del monte orario giornaliero • annualizzazione delle ore: flessibilità del monte ore annuo • settimana corta • orario scuola-vacanze (per genitori di figli che vanno a scuola) • part-time • job sharing • self-rostering (gestione dei turni e dell’orario di lavoro in modo autonomo) • break (“periodo sabbatico”)

In generale, qualsiasi progetto, dal più complesso al più semplice, può essere rappresentato da 7 componenti principali ognuno dei quali risponde a un interrogativo:

1. Contesto/Obiettivi strategici dell’Amministrazione (Quali esigenze/problemi si intendono affrontare? Cosa si vuole realizzare?)
2. Obiettivi operativi/Tipologie di intervento da avviare (Cosa si intende realizzare? Che obiettivi si intendono raggiungere? Che tipologie di azioni dovranno essere avviate per raggiungere gli obiettivi prefissati?)
3. Destinatari (Chi verrà coinvolto nell’intervento? Chi beneficerà direttamente e indirettamente dell’intervento?)
4. Risultati attesi (Quali sono i risultati che si intende raggiungere? Quali sono gli indicatori che verranno utilizzati per monitorare e valutare i risultati raggiunti (outcomes?))
5. Risorse coinvolte (Quali dipartimenti/uffici/servizi saranno coinvolti? Quali risorse dell’amministrazione saranno coinvolte?)
6. Tempi di realizzazione (Quando si realizzerà?)
7. Costi (Quanto ci costerà la realizzazione dell’intervento? Con quali fondi verrà finanziata?)

Di questi componenti è significativo anche l’ordine, nel senso che sia in sede di analisi che, soprattutto, in sede di costruzione di un intervento di Smart-working, si seguirà nello sviluppo il percorso che va dalla definizione degli obiettivi fino alla stima dei costi. Infatti (in linea di principio e in assenza di vincoli) a ognuna delle domande che ci si pone si può dare risposta solo se si è già risposto a quella che la precede (e.g. si può rispondere al “chi” solo se si è già risposto al “come”).

a) Definizione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione

L'elemento chiave dell'intervento è la rilevazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione. L'obiettivo risponde alla domanda determinante del "cosa" si vuole ottenere: l'obiettivo rappresenta il fine, lo scopo del progetto di Smart-working. Tutto l'intervento progettuale deve svilupparsi a partire dall'obiettivo strategico e deve essere guidato da esso.

Immaginando che un lavoro e un processo di lavoro possano essere fatti in modo differente, la questione successiva riguarda il tipo supporto che l'intervento Smart-working può dare.

Ad esempio: le modalità di lavoro devono essere più veloci e flessibili? Il lavoro deve diventare più "leggero" in termini di risorse, tempo ed energie? L'Amministrazione deve essere più in linea con le aspirazioni dei lavoratori e delle lavoratrici? L'Amministrazione deve essere più in linea con le esigenze dei clienti e dei committenti?

Gli obiettivi strategici saranno poi declinati in obiettivi operativi.

- Individuare gli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi da raggiungere devono essere SMART: i) specifici, non generici; misurabili; raggiungibili; realistici; da raggiungere in un tempo definito (bound).

Devono poi essere individuati gli indicatori di risultato (outcomes) che permettono di definire rilevare e misurare in termini quantitativi o qualitativi (sintetici) gli obiettivi raggiunti. Nella sezione 'd' del presente documento sono riportati alcuni indicatori di sostenibilità

- Individuare i destinatari

Bisogna identificare in maniera abbastanza chiara i destinatari dell'intervento di Smart-working che si intende realizzare. I destinatari sono coloro ai quali l'azione si rivolge. Si possono distinguere:

a) i destinatari diretti, sono coloro che usufruiscono e beneficiano direttamente dell'intervento e ai quali direttamente si rivolgono le azioni realizzate;

b) i destinatari indiretti, sono coloro che non usufruiscono direttamente dell'intervento (quindi non partecipano direttamente alle attività realizzate) ma ne beneficiano comunque.

La distinzione fra destinatari diretti ed indiretti dipende dal tipo di intervento e di azioni che si propongono, dalle loro caratteristiche, e possono quindi variare anche fra progetti simili.

I destinatari delle azioni di Smart-working sono le lavoratrici e i lavoratori ma l'obiettivo è coinvolgere l'intero contesto organizzativo e migliorare complessivamente il clima e il benessere organizzativo e l'efficienza della PA

- Descrivere i risultati in termini di realizzazione e output

Si tratta di descrivere sinteticamente i risultati previsti e gli effetti visibili di un intervento di Smart-working o di un processo che si andrà a realizzare. Questo permetterà in sede di valutazione dell'intervento di capire quali obiettivi sono stati davvero raggiunti e quali aspetti invece devono essere migliorati.

Si veda a questo proposito la sezione 'c' ("Analisi dell'efficacia e dell'efficienza (costi-benefici)" che per ogni area tematica, indica l'apporto specifico degli singoli indicatori.

- Individuare i referenti da coinvolgere

È opportuno fin da subito indicare il gruppo di lavoro (ovvero l'insieme di persone che "lavorano" alla realizzazione dell'azione), il/la referente per l'azione, i settori dell'Ente coinvolti. All'interno del gruppo di lavoro va poi definita la suddivisione dei compiti e delle attività sulla base della disponibilità delle risorse coinvolte e sulla base delle rispettive competenze.

Per la realizzazione dell'azione possono essere coinvolte anche risorse esterne all'organizzazione (ad esempio per la realizzazione di un'attività formativa).

- Calcolare i tempi di realizzazione

È necessario stimare i tempi di realizzazione sulla base delle azioni che dovranno essere realizzate e sulla base delle risorse coinvolte. Si possono rappresentare graficamente le varie attività utilizzando un semplice crono-programma, cioè uno schema che rappresenta l'andamento nel tempo delle azioni o delle fasi di un progetto che si intende realizzare. Lungo l'asse orizzontale vengono indicate le varie attività e azioni che compongono il progetto, mentre lungo l'asse verticale viene riportata la variabile temporale (preferibilmente espressa in mesi o semestri). Le attività sono rappresentate da barre di lunghezza pari alla rispettiva durata, posizionate sulla riga orizzontale in modo da evidenziare le date di inizio, la durata e la fine.

- Calcolare i costi

Sulla base del Progetto di Smart-working bisogna definire l'ordine di grandezza e i capitoli di bilancio a cui far riferimento per la realizzazione di ogni singola attività e dell'intero Progetto. Per ogni attività è necessario definire la struttura dei costi:

- i costi per ogni singola attività elementare (ad esempio in termini di sistemi operativi, tecnologici.../lavoro e consulenze, ecc.);
- il budget utilizzabile con azioni da realizzare in sinergia con i servizi dell'amministrazione (ad esempio iniziative formative già previste, aggiornamento del sito internet istituzionale con implementazione di un'area dedicata, corsi già programmati sulla sicurezza da ri-tarare in una ottica di Smart-working, ecc.).

Sarà bene, inoltre, evidenziare i risparmi che si ricaveranno a fronte di determinati costi sostenuti dall'Amministrazione per avviare l'intervento di Smart-working:

b) Articolazione delle attività

Una volta definito l'obiettivo si passano a individuare le attività che permettono di raggiungerlo. È necessario quindi articolare il lavoro da svolgere nell'ambito dell'azione affinché sia possibile assegnare sotto-obiettivi ai singoli componenti del gruppo di lavoro del progetto e al fine di poter controllare il progetto nel suo stato di avanzamento.

Uno schema di progetto richiede un'articolazione che può essere esemplificata nel modo riportato nella tabella seguente.

Voci del progetto	Contenuti
Anagrafica del soggetto che intende presentare una proposta Ad esempio: servizio, dipartimento, ecc.	<i>Denominazione (il titolo spesso fornisce una idea di massima della tipologia di intervento che si vuole sviluppare), Sede, Indirizzo, Nome e Cognome del referente, Ufficio di appartenenza (nell'ambito del Soggetto Proponente), Telefono, Fax, E-mail</i>
Anagrafica del progetto	<i>Titolo del progetto Costo del progetto Localizzazione Obiettivo Operativo Destinatari Durata</i>
Contenuti del progetto	<i>Analisi dei fabbisogni Descrizione delle attività e oggetto degli interventi. Articolazione in attività Modalità di coinvolgimento delle lavoratrici e dei lavoratori</i>
Implementazione delle attività	<i>Definizione delle fasi di lavoro e produzione di un cronoprogramma circostanziato</i>
Meccanismi di valutazione	<i>Analisi SWOT ex ante Analisi in itinere Analisi ex-post Elaborazione di indicatori di analisi</i>
Identificazione buone e cattive pratiche	<i>Individuazione di elementi di trasferibilità</i>
Costruzione del quadro finanziario	<i>Costruzione del quadro per attività</i>
Messa a punto del sistema di controllo della qualità e monitoraggio dei risultati	<i>Elaborazione di una strumentazione ad hoc</i>

c) Analisi dell'efficacia e dell'efficienza (costi-benefici)

Il criterio dell'efficacia guida la valutazione alla ricerca dei risultati che stanno conseguendo i destinatari dell'intervento. In questo caso non si risponde a valori astratti o ad ispirazioni ideali, bensì a delle persone concrete. I destinatari negli interventi di Smart-working sono di quattro tipi:

- la singola lavoratrice o il singolo lavoratore coinvolti nell'intervento di Smart-working che ha interesse personale; se il risultato non c'è, o è insufficiente, l'insieme viene indebolito. È un indicatore di inefficacia;
- la rete di persone vicine al lavoratore (famiglia e colleghi); un intervento è tanto più efficace quanto più tende a migliorare la relazione tra le persone che stanno attorno e lavorano con il destinatario dell'intervento di Smart-working;
- l'intera organizzazione può ricavare un beneficio dall'intervento, nella misura in cui riesce a risolvere un problema o una sofferenza collettiva; inoltre poter puntare sullo Smart-working procura risparmi di risorse all'organizzazione in termini di: sedi e postazione di lavoro, lavoro straordinario, buoni pasto e costi missioni, ecc.;
- la collettività: abbiamo visto che la diminuzione di spostamenti e di viaggi da una parte all'altra della città, della provincia o addirittura della regione non provoca risparmi e guadagni solo all'individuo singolo e alla sua famiglia in termini di benessere e risparmio (conciliazione vita lavoro), ma all'intera collettività: diminuzione del traffico, delle emissioni di gas (ambiente), etc. (Vedi Milano giornata dello Smart-working e Provincia Autonoma di Trento).

Il criterio dell'efficienza dei costi-benefici orienta la valutazione sull'uso ottimale delle risorse (analisi costi-benefici), secondo il concetto ecologico di "sviluppo sostenibile", uno sviluppo che conserva e accresce le energie impiegate.

Un impiego consistente di risorse (a fronte di un risultato anche piccolo, purché originale) ha senso ed è economico (efficiente) nella misura in cui l'investimento iniziale viene ammortizzato dalla riproducibilità dell'innovazione.

d) Definizione degli indicatori di monitoraggio e valutazione

Un buon controllo dell'andamento dell'intervento per l'avvio di una sperimentazione di Smart-working comporta l'adozione di indicatori di osservazione e analisi in grado di valorizzare costantemente il raggiungimento degli obiettivi, la distanza da questi e la coerenza tra attività svolte ed effetti generati sull'organizzazione.

Diversi sono i criteri su cui costruire un set di indicatori. In questo allegato se ne propongono due. Il primo si basa sull'osservazione degli effetti prodotti, gli outcomes, come proposto dalla tabella di seguito riportata

Outcomes	Indicatore
Maggiore produttività	- N. di attività/servizi realizzati in più dai lavoratori/lavoratrici rispetto al periodo N precedente l'avvio dell'intervento di Smart-working
Maggiore qualità	- N. di clienti/committenti/utenti che dichiarano di aver ricevuto un servizio migliore
Minori costi	- Differenza dei costi (risparmio) rispetto al periodo N precedente l'avvio dell'intervento di Smart-working
Maggiore soddisfazione e motivazione lavorativa	- N. di lavoratrici/lavoratori che dichiarano una maggiore soddisfazione e motivazione lavorativa rispetto al periodo N precedente l'avvio dell'intervento di Smart-working
Maggiore conciliazione-vita lavoro	- N. di lavoratrici/lavoratori che hanno potuto maggiormente conciliare vita-lavoro a rispetto al periodo N precedente l'avvio dell'intervento di Smart-working

Nella definizione degli indicatori sarà inoltre utile porsi le seguenti domande:

- chi rileva le informazioni?
- come ottengo le formazioni rilevate?
- quando e in che tempi vengono rilevate le informazioni?
- dove confluiranno le informazioni ricevute?

Il secondo criterio si basa invece sulla popolazione dei lavoratori raggiunti. I due criteri sono complementari.

Destinatario	Indicatore
Lavoratore/lavoratrice	N. di lavoratrici /lavoratori coinvolti negli interventi di Smart-working
Rete di “colleghi”	N. di lavoratrici/ lavoratori che hanno migliorato le modalità di comunicative/di lavoro con colleghi coinvolti nel progetto di Smart-working (migliori relazioni; aumento della produttività)
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Differenza tra costi della sede prima e dopo l'intervento di Smart-working (risparmio economico dovuto alla razionalizzazione degli spazi) • Differenza tra costi dei buoni pasto prima e dopo l'intervento di Smart-working (risparmio economico dovuto alla riduzione della spesa per il servizio alternativo di mensa) • N. di ore di straordinario in meno • Differenza tra costi di missione prima e dopo l'intervento di Smart-working (minori costi di missione) • N. di gg di malattia in meno (riduzione delle malattie brevi) • N. ore di congedo ed aspettativa per cura (riduzione del ricorso a congedi) • N. lavoratori dei lavoratori rientrati a tempo pieno • N. lavoratori in part-time che hanno aumentato le ore di lavoro
Collettività	<p>N. di lavoratori che non utilizzano più il mezzo privato per gli spostamenti casa-lavoro (minor consumo di combustibile; diminuzione del traffico; miglioramento della viabilità)</p> <p>N. di lavoratori che non utilizzano più i mezzi pubblici per gli spostamenti casa-lavoro (minor affollamento sui mezzi pubblici nelle “ore di punta”)</p>

3.5 Analisi SWOT del percorso individuato

Nell'analizzare le condizioni di applicabilità e la fattibilità di interventi di Smart-working è opportuno valutare i rischi e le opportunità derivanti dall'intervento per individuare i punti di forza e di debolezza. Tale analisi consente di visualizzare, in base ad un ottica sistemica, le variabili che agevolano o ostacolano il raggiungimento degli obiettivi del progetto, distinguendo tra fattori legati all'ambiente esterno e quelli legati all'organizzazione interna, e di orientare in modo più efficace le successive scelte strategiche ed operative.

Questa analisi si configura come una valutazione soggettiva dei dati, che aiuta a comprendere, presentare, discutere e decidere, rispetto ad un bisogno, quali sono:

- le aree di eccellenza, gli elementi a favore dello sviluppo dell'intervento (Punti di forza);
- gli ostacoli e i limiti che bisognerà cercare di superare (Punti di debolezza);
- i possibili vantaggi futuri o le conseguenze positive (Opportunità);
- gli eventi o mutamenti prevedibili che appaiono destinati ad ostacolare l'intervento (Minacce).

3.6 Monitoraggio, controllo e valutazione

Attivare un percorso di change management e di innovazione organizzativa, richiede un monitoraggio attento degli interventi e una valutazione in itinere ed ex-post dei risultati ottenuti e degli impatti generati.

La metodologia da adottare per il monitoraggio e il controllo descrive analiticamente le attività da svolgere, dall'avvio alla chiusura degli interventi e poggia su due principi basilari:

- forte coinvolgimento di tutti gli attori raggiunti dalle attività progettuali: ogni componente, a qualunque livello, ha la duplice responsabilità di partecipare attivamente alla predisposizione dei flussi informativi, e di alimentare costantemente i dati di monitoraggio;
- codifica e documentazione di ogni attività progettuale e degli avvenimenti ad esse connessi, al fine di permettere un monitoraggio costante dello stato di avanzamento delle iniziative, e di affrontare nel modo più efficace possibile le criticità che possono sorgere.

La metodologia descrive analiticamente le attività da svolgere, dall'avvio alla chiusura delle attività, avvalendosi delle linee guida metodologiche di Aree di Knowledge, quali:

1. Governo del progetto volto a definire un modello di successo che contribuisca ad accrescere le capacità di mantenere ferma la vista sugli obiettivi previsti;
2. Scope Management, al fine di verificare che le attività siano focalizzate sugli obiettivi;
3. Time Management per gestire le scadenze verificando il rispetto dei tempi pianificati;

4. Quality Management per controllare la qualità assicurando che i deliverable rispondano alle esigenze informative e di progetto;
5. Risk Management per identificare e analizzare in anticipo i possibili rischi;
6. Issue Management per disporre di un processo strutturato per l'individuazione e la risoluzione di eventuali criticità;
7. Resource Management per assicurare il continuo ottimale impiego delle risorse disponibili;
8. Communication Management per garantire il coordinamento e l'interfaccia con i diversi interlocutori.

Gli ambiti fondamentali sono:

- la gestione e il coordinamento delle risorse (umane e materiali) e lo stile di management;
- il processo di implementazione (legato a tutte le fasi e le attività messe in campo);
- la valutazione di qualità dei risultati;
- l'autovalutazione e la capacità di individuare aree di miglioramento.



Realizzato con il finanziamento dell'Unione Europea - PON Governance e Assistenza Tecnica 2007/2013 - Fondo Europeo di Sviluppo Regionale