

OBIETTIVI E INDICATORI PER UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (smart)



Marco Mordenti

Segretario/Direttore dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna

5 giugno 2020



Ottobre 2019: 570.000 smartworker in Italia
(Osservatorio del Politecnico di Milano)

a questo dato hanno contribuito
in misura assai limitata
le Amministrazioni pubbliche,
nonostante le previsioni in
materia contenute nella riforma
Madia del 2015

... nel 2020 tutte le Amministrazioni hanno dovuto mettere in **lavoro agile** una quota rilevante del personale in virtù dei decreti emanati per l'emergenza da Covid-19:
cfr. art. 87 d.l. 18/2020 con il quale il lavoro agile diviene la modalità "ordinaria" per l'espletamento della prestazione lavorativa nella PA, è ammessa la **presenza in servizio** con esclusivo riferimento ai servizi indifferibili che non possono essere erogati da remoto



Maggio 2020: 4 milioni di smartworker?

per un *paradosso tipicamente italiano*,
quando le Amministrazioni pubbliche
si trovano in **emergenza** cominciano a
inventare strumenti nuovi in modo da
recuperare il terreno perduto

in base all'art. 263 del decreto legge “Rilancio”
(n. 34/2020) le Amministrazioni nella “fase 2”
e a maggior ragione nella “fase 3” devono
ridurre il numero delle autorizzazioni rilasciate e/o
il numero dei giorni autorizzati
in base al nuovo contesto orientato alla
progressiva riapertura dei servizi

nella consapevolezza che al termine della emergenza in corso le Amministrazioni dovranno *trasformare* questo adempimento di tipo “difensivo” in **un’opportunità di cambiamento organizzativo**, finalizzato a migliorare gli *standard* di efficacia e di efficienza della PA

(vediamo come e perchè)



LE RAGIONI DEL CAMBIAMENTO

30 %

personale in *smartworking* dopo l'emergenza
secondo la Ministra della PA Fabiana Dadone

ASSIOMA DI PARTENZA

Oltre la metà della forza lavoro è composta oggi da persone appartenenti alla così detta

Generazione Y – i nati tra il 1979 ed il 1997 – la prima generazione formata dai “*nativi digitali*”.

La **rivoluzione digitale** ha modificato ormai il paradigma delle organizzazioni del lavoro nelle aziende pubbliche o private, imponendo modalità organizzative più flessibili.

IL LAVORO AGILE

Il lavoro agile è definito dalla **legge 81/2017** quale *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro” (art. 18).*

Nel **lavoro agile** l'orario è indefinito e l'ambiente “diffuso” (non necessariamente da casa!), mentre il **telelavoro** individua un orario e una postazione remota fissa per la prestazione lavorativa.

IL LAVORO AGILE

Dal nuovo istituto trae vantaggio in particolare chi risiede lontano dalla sede lavorativa oppure quel genitore che si avvia nel mercato del lavoro dopo il congedo di maternità o parentale.

Al tempo stesso l'azienda di appartenenza può avvantaggiarsi di riflesso dei benefici conseguiti dal lavoratore agile nella vita privata, nella convinzione che possano indurlo ad essere **più produttivo al lavoro.**

IL LAVORO AGILE

A ben vedere, in questo modo è possibile **contemperare** due esigenze non facilmente conciliabili tra loro:

- migliorare i tempi della vita del lavoratore;
- migliorare i risultati per l'azienda.

VANTAGGI POTENZIALI

- per la comunità: riduzione dei costi sociali e ambientali (*smog*);
- per i singoli lavoratori: conciliazione dei tempi della vita e del lavoro;
- per le aziende: risparmio di costi su postazioni lavorative ed energia, modalità di lavoro più rapide ed efficaci, maggiore efficienza del lavoratore meno stressato e più motivato

PREGIUDIZIO NEGATIVO

Va sottolineata *tuttavia* la diffusa convinzione che la produttività sia correlata essenzialmente alla **sorveglianza del lavoratore** e, quindi, alle ore trascorse sul luogo di lavoro.

In sostanza, molti pensano che la mancanza di controllo visivo da parte del datore di lavoro possa impattare negativamente sulla performance del dipendente.

per superare i pregiudizi di segno opposto
dobbiamo rifarci agli esiti delle prime
sperimentazioni in ambito pubblico e privato

CASE STUDY: CONSIGLIO DISTRETTUALE DI WOKINGHAM (Regno Unito)

Progetto avviato nel 2011

(Estratto da: “Lavoro agile per il futuro della PA” elaborato dal Politecnico di Milano)

Benefici misurati

- *Impatto organizzativo:* miglioramento della produttività; il Consiglio può garantire i suoi servizi anche nei periodi di forte maltempo.
- *Risparmio economico:* riduzione 38% degli spazi di lavoro.
- *Conciliazione:* riduzione tempi e costi di spostamento.
- *Comunità e ambiente:* riduzione dell'inquinamento atmosferico.

CASE STUDY: ALLIANZ (Italia)

Progetto avviato nel 2014

(Estratto da: “Lavoro agile per il futuro della PA” elaborato dal Politecnico di Milano)

Benefici misurati

- *Impatto organizzativo*: miglioramento della produttività.
- *Risparmio economico*: riduzione del 50% delle postazioni di lavoro.
- *Conciliazione*: maggiore concentrazione e comfort.
- *Comunità e ambiente*: risparmio tempi da pendolarismo.

CASE STUDY: PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Progetto avviato nel 2016

(Estratto da: “Lavoro agile per il futuro della PA” elaborato dal Politecnico di Milano)

Benefici misurati

- *Impatto organizzativo:* miglioramento della produttività.
- *Risparmio economico:* riduzione dei costi per servizio mensa e di gestione degli spazi.
- *Conciliazione:* riduzione tempi e costi di spostamento.
- *Comunità e ambiente:* riduzione dell'inquinamento atmosferico.

dalle prime sperimentazioni emerge in modo
sufficientemente netto il significato
innovativo dell'istituto in esame

IL SENSO DEL NUOVO ISTITUTO

Con il lavoro agile si può realizzare **uno scambio proficuo per tutti:** al dipendente viene concessa un'ampia flessibilità a fronte di risultati tendenzialmente migliori per l'azienda.

Si resta nello schema del lavoro subordinato; e purtuttavia il dipendente firma con l'azienda una specie di "*Patto*", impegnandosi per un determinato periodo a **lavorare per obiettivi e ottimizzare i risultati conseguibili a fronte di una maggiore libertà.**

PATTO

flessibilità

vs.

risultati

a questo punto è lecito chiedersi se è opportuno
trapiantare questo *ibrido* in una macchina
complessa come quella pubblica

L'Ente locale a nostro avviso non deve *rinunciare a priori* ai potenziali benefici legati allo *smartworking*.

Al contrario, consapevole delle analisi svolte sulle prime sperimentazioni, deve elaborare una strategia idonea a **prevenire i fattori di criticità...**

CRITICITA' POSSIBILI

Secondo i manager che hanno sperimentato il nuovo istituto, la gestione degli smart worker presenta le seguenti *criticità*:

- nel gestire le urgenze (per il 34% degli intervistati),
- nell'utilizzare le tecnologie (32%),
- nel pianificare le attività (26%).

(Osservatorio del Politecnico di Milano)

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE/ INNOVAZIONE CULTURALE

- tutte le componenti, tecniche e politiche, dell'organizzazione devono anzitutto metabolizzare il senso del cambiamento;
- l'ente locale deve *riprogettare* gli spazi di lavoro (*desk sharing; cross roads...*) in base ai contingenti minimi da mantenere in sede, individuando i profili compatibili e i criteri selettivi per soddisfare la domanda di flessibilità senza indebolire la propria struttura;



Ufficio Google a Zurigo
“Cross road” per l’interazione fra lavoratori agili

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE/2 INNOVAZIONE TECNOLOGICA

- per facilitare il lavoro agile occorre investire nelle nuove tecnologie (*banda ultra larga; digitalizzazione dei servizi; scrivania virtuale; riunioni virtuali; formazione sulle competenze digitali*);
- **in base all'articolo 87, comma 2, del d.l. 18/2020 si può ricorrere al BYOD (“bring your own device”), in ogni caso i dispositivi devono essere configurati in modo conforme alla sicurezza della rete oltre che nel rispetto della *privacy* e dell'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori richiamato dall'art. 21 della legge 81/2017 (anche se depotenziato dal Jobs Act con riferimento agli “strumenti aziendali”);**



Le riunioni virtuali affollate non sono utili..

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE/3

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

- per favorire gli obiettivi di miglioramento,
è necessario investire sul piano organizzativo affinando gli strumenti di programmazione e controllo;
- il dirigente deve condividere con il gruppo gli obiettivi e gli esiti del monitoraggio periodico,
in maniera tale da rendere tutto sommato irrilevante la modalità di svolgimento della prestazione, in presenza o a distanza.

CONDIZIONI PER IL LAVORO AGILE

Innovazione culturale
Innovazione tecnologica
Innovazione organizzativa



STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E DI CONTROLLO SUI RISULTATI

DAL CONTROLLO VISIVO AL CONTROLLO SUI RISULTATI

Nella nuova organizzazione del lavoro
il controllo deve incentrarsi - *com'è logico* -
sulla analisi dei risultati ottenuti dall'Ente
più che sulla verifica quotidiana della
prestazione del singolo lavoratore.

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

In tale ottica occorre dare maggiore enfasi ai documenti di programmazione generale,
che assegnano a ogni struttura organizzativa:

- **obiettivi SMART** (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time related*),
- **indicatori di efficacia/efficienza.**

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Vale il principio fondamentale della **circularità della programmazione**: dalle strategie dell'Ente definite nelle Linee programmatiche di inizio mandato e sintetizzate nel DUP discendono “*a cascata*” gli obiettivi e indicatori di natura gestionale, da sviluppare all'interno del Piano della performance.

**LINEE PROGRAMMATICHE
DI MANDATO
2019-2024**

**DUP
2020-2022**

obiettivi e indicatori
strategici, in
raccordo con la
fase gestionale

**PIANO PERFORMANCE
2020-2022**
obiettivi e indicatori
gestionali

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Gli obiettivi e indicatori assegnati agli uffici sono i protagonisti anche delle fasi di monitoraggio dei risultati raggiunti.

Al controllo sulla gestione segue logicamente il controllo strategico, con riferimento alle dinamiche di lungo periodo.

**REPORT SEMESTRALE
PERFORMANCE**
verifica obiettivi e indicatori
gestionali

**REPORT
SEMESTRALE DUP**
verifica obiettivi
e indicatori
strategici

**REPORT DI META'
E FINE MANDATO**

CICLO PROGRAMMAZIONE/ CONTROLLO

1) Linee programmatiche di mandato

2) DUP

(documento di raccordo tra strategia e performance)

3) Piano della performance

4) Report semestrale sulla performance

5) Report semestrale sul DUP

6) Report di metà/fine mandato

ciò premesso, come si colloca il lavoro agile all'interno del sistema generale di programmazione e controllo?

I dirigenti/responsabili devono rafforzare la loro attività pianificatoria, predisponendo un report periodico sulle principali attività:

- *(per tutti)* gli obiettivi e indicatori previsti nei documenti di programmazione dell'Ente (Linee di mandato-DUP-Performance);
- *(per gli smart worker)* le attività specifiche da svolgere nel periodo di riferimento e i relativi indicatori.

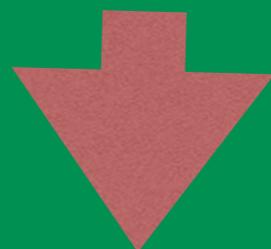
La tecnologia consente oggi di aggiornare il report mensilmente in modo da avere sempre una fotografia nitida e aggiornata...

Linee programmatiche di inizio mandato

Dup Sezione Strategica

OBIETTIVO STRATEGICO: semplificazione servizi alle imprese

INDICATORE STRATEGICO: riduzione tempi medi apertura nuove strutture



Dup Sezione Operativa

Piano della performance

OBIETTIVO GESTIONALE: potenziamento servizi on line alle imprese

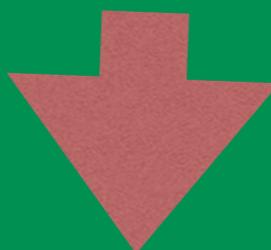
INDICATORE DI PRODOTTO: n. servizi on line attivati/programmati

INDICATORE DI RISULTATO: n. imprese richiedenti i servizi on line

INDICATORE DI IMPATTO: tempi medi apertura nuove strutture

INDICATORE DI QUALITA': questionario alle imprese

INDICATORE DI EFFICIENZA: costo SUAP/n. imprese richiedenti i servizi on line



Report mensile a uso interno

ESTRATTO DAL REPORT MENSILE A USO INTERNO DEL SUAP (CDR ...)

Responsabile CDR: ...

OBIETTIVO STRATEGICO: semplificazione servizi alle imprese

OBIETTIVO GESTIONALE: potenziamento servizi on line

- Fase a): ...
- Scadenza: ...
- Fase b): ...
- Scadenza: ...
- Indicatori previsti nel “Piano della performance”: ...

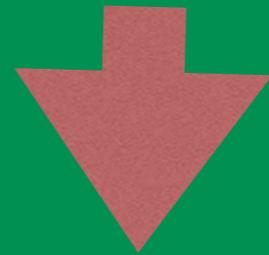
Il report prosegue con gli altri obiettivi assegnati al SUAP.

Al report viene allegata una tabella relativa alle attività assegnate a ogni singolo smart worker, corredata dagli indicatori selezionati dall'Ente: maggior qualità del servizio; riduzione dei tempi; risparmio di costi su postazioni lavorative ed energia; benefici sociali e/o ambientali...

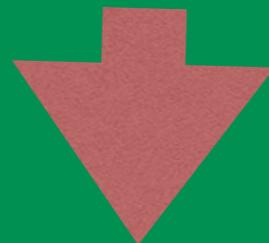
A fine mese il Responsabile del CDR compila la seconda colonna del report riepilogando in modo sintetico le azioni svolte e le eventuali criticità; ogni smart worker compila la seconda colonna della propria tabella.

A fine semestre le risultanze generali sono sintetizzate dal “Responsabile” all'interno del Report sulla performance (*da approvare in Giunta*) e del Report sul DUP (*da approvare in Consiglio*).

Report mensile a uso interno



Report semestrale sulla performance
OBIETTIVI E INDICATORI GESTIONALI



Report semestrale sul DUP
Report di metà/fine mandato
OBIETTIVI E INDICATORI STRATEGICI

Le verifiche del controllo interno incidono sulla valutazione del personale ai fini della **erogazione dei premi**, tenuto conto dell'apporto dato dalla performance (individuale/collettiva) per la realizzazione degli obiettivi.

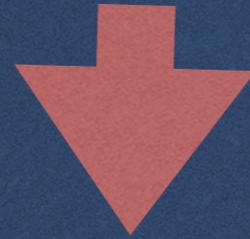
Al di sotto di una certa soglia di rendimento l'accordo di smart working può essere **revocato**: ipotesi da non sottovalutare e da inserire **nell'accordo di cui all'art. 18 della legge 81/2017**, fatti salvi gli eventuali ulteriori profili di natura **disciplinare (art. 21 della legge 81/2017)**.

A titolo esemplificativo, lo *smart worker* impiegato all'interno dello *Sportello unico* viene valutato positivamente se ha svolto le attività assegnategli, contribuendo all'obiettivo gestionale del potenziamento dei servizi on line e, di conseguenza, alla strategia generale della semplificazione dei servizi per le imprese.

CONTROLLO SOCIALE

Anche i cittadini e gli *stakeholder* possono interagire con le Amministrazioni, utilizzando le sedi istituzionali di confronto a livello strategico sia in fase di programmazione (“*partecipata*”), sia in fase di controllo.

Controllo sui risultati (interno)



Controllo sociale (esterno)



in conclusione
dobbiamo approntare un set adeguato di
obiettivi e indicatori
per un'Amministrazione tesa ai risultati
superando l'obiezione ricorrente basata
sulla assenza del controllo visivo
in caso di *smartworking*

è del tutto evidente che lo *smartworking*
- se ben governato - può diventare **la leva
motivazionale più efficace** tra tutte le
forme d'incentivazione finora utilizzate

la nuova organizzazione del lavoro
(*smart*) consente dunque di
massimizzare i vantaggi reciproci,
a patto di fare tutti un salto in avanti
in termini di innovazione
organizzativa, tecnologica, culturale

in caso contrario, sarà l'ennesima
occasione mancata dalla classe
dirigente del nostro Paese

*(che forse dovrebbe leggere la favola sui pinguini
"Il nostro iceberg si sta sciogliendo")*



Non c'è ragione di preoccuparsi.
Il nostro iceberg è robusto e
solido, e perfettamente in grado
di sopportare queste variazioni!

J. Kotter e H. Rathgerbeg