



CITTA' DI TORINO

Smart Working

il viaggio di Torino



CITTA' DI TORINO

Telelavoro a Torino



Tutto inizia con... il telelavoro

Art. 4 L. 191/98 (Bassanini ter)

Art. 4. (Telelavoro)

1. Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, **possono avvalersi di forme di lavoro a distanza.**



Tutto inizia con... il telelavoro

T1 CV PR T2

LA STAMPA
MARTEDÌ 19 MARZO 2013

Cronaca di Torino | 49



Un computer e una linea telefonica gli strumenti indispensabili per lavorare da casa

“Impiegati al Comune ma da casa nostra”

Primo mese di sperimentazione del telelavoro
Venti dipendenti coinvolti nel progetto pilota

Storia del telelavoro



Nasce in USA **anni 70**. Telecommuting da parte di Jack Nilles (1973)
“portare il lavoro ai lavoratori invece che i lavoratori al lavoro”

Crisi petrolifera – telelavoro da casa o da telecentro

Anni 80: mezzo per consentire alle donne di lavorare e occuparsi della famiglia. **Osteggiato da movimenti femministi e sindacato** perché visto come strumento di lenta emarginazione dal lavoro delle fasce deboli

Storia del telelavoro



Seconda metà **anni 80**: massiccia diffusione di internet
Commissione europea rilancia il telelavoro agli inizi degli anni 90

USA: **Cleir Act (1990)** contro l'inquinamento, incentivando le imprese a non usare l'auto + sgravi fiscali per chi aveva molti lavoratori pendolari trasformati in telelavoratori

Telelavoro in Italia



Diffusione molto inferiore agli altri stati europei - nel 2011: **Italia 7%**, Olanda, Svezia 27,6% , UK Germania e Danimarca 17,8%

Ragioni strutturali: piccola media impresa e industria manifatturiera

Vertici aziendali non accettano l'idea di avere il lavoratore fisicamente lontano dall'azienda

Sindacati temono il telelavoro: visto come modalità non inclusiva, adatta a disabili e maternità

Telelavoro in Italia



Altro limite il **gap tecnologico** e informatico e gli alti costi per attrezzare la postazione del telelavoratore

Ora trend positivo di crescita

2011 [incentivi dal governo](#) per le aziende che favoriscono la conciliazione

Telelavoro nella PA



- Anni 90 spinta verso la modernizzazione:
- Migliorare il servizio pubblico in termini di efficacia efficienza e trasparenza
- Attenzione ai Clienti interni ed esterni
- Risparmio delle risorse
- *Bassanini ter* parla di forme lavorative a distanza

Diffusione a macchia di leopardo

Telelavoro



Telelavoro al comune di Torino



Aumento di
produttività!

- Dal 2012 ad oggi più di 60 postazioni di telelavoro -
1/2 giorno in ufficio e 4/3 a casa
- Il progetto si paga da solo
 - dalla Sardegna, Lussemburgo, Francia e Germania

Telelavoro al comune di Torino



Tre bandi dal 2012 ad oggi:

- 2012	Situazioni di disabilità psicofisica, di invalidità o di patologie certificate che rendano disagiata il raggiungimento del luogo di lavoro	da 0 a 5
- 2014	Titolari di permessi ex. Legge n. 104/1992 per l'assistenza di parenti e affini con disabilità grave;	2
- 2017	Maggiore tempo di percorrenza dall'abitazione ^[1] del dipendente alla sede di lavoro: da 0 a 10 km = punti 0 da 11 a 20 km = punti 1 da 21 a 30 km = punti 2 da 31 a 50 km = punti 3 da 51 a 80 km = punti 4 oltre 81 = punti 5	da 0 a 5
	Esigenze di cura figli minori di anni 8 1 figlio minore di 8 anni = 2 punti 2 o più figli minori di 8 anni = 3 punti	da 2 a 3

Telelavoro al comune di Torino



Bando

Sopralluogo per la rete

Dotazione del materiale e allestimento postazione

Sopralluogo rspp

Comunicazione inail

Contratto individuale

Formazione tecnica e psicologica

Che lavoro fa il **telelavoratore**?



Attività **telelaborabili**



Per definire la telelaborabilità si guarda a ciò che viene prodotto, l'**output**

E a quanto sia importante la **presenza fisica** nel luogo di lavoro tradizionale

Attività **telelaborabili**



- Prevalenza dell'attività intellettuale sulla manuale
- Compiti spezzettabili in segmenti di lavoro
- Compiti che non richiedano costante supervisione e coordinamento o interazione coi colleghi
- Risultati oggettivamente misurabili
- Attività che non richiedano attrezzature ingombranti o costose
- Lavori per ricevere ,elaborare o smistare informazioni

Attività telelavorabili



Attività che oggi richiedono la presenza fisica , domani potrebbero non più ritenerla necessaria

- Segmenti di attività telelavorabili
- Momenti dell'attività telelavorabili
- Professioni nuove e che mutano

Giornalisti, avvocati, progettazione software, gestione permessi sindacali, recupero crediti, prenotazioni, assistenza, analisi dati, somministrazione questionari, traduzioni, attività di ricerca, etc, etc, etc

Per i telelavoratori



No buono pasto

No bollatura virtuale ma obiettivi

No straordinario

Si indennità legate alla prestazione

Si rientra se il pc o la rete non funzionano

Giorno di rientro fisso

Sorprese



Il telelavoro si paga da sé

Strumentazione acquisita in leasing

Risparmio buono mensa

Risparmio salario accessorio

Risparmio sull'assenteismo

Con il **telelavoro** per l'ambiente

considerando i soli telelavoratori residenti in Regione Piemonte



Totale **km** risparmiati nel 2015:

313152

(quasi 8 volte la
circonferenza della terra)



Da uno studio Enea



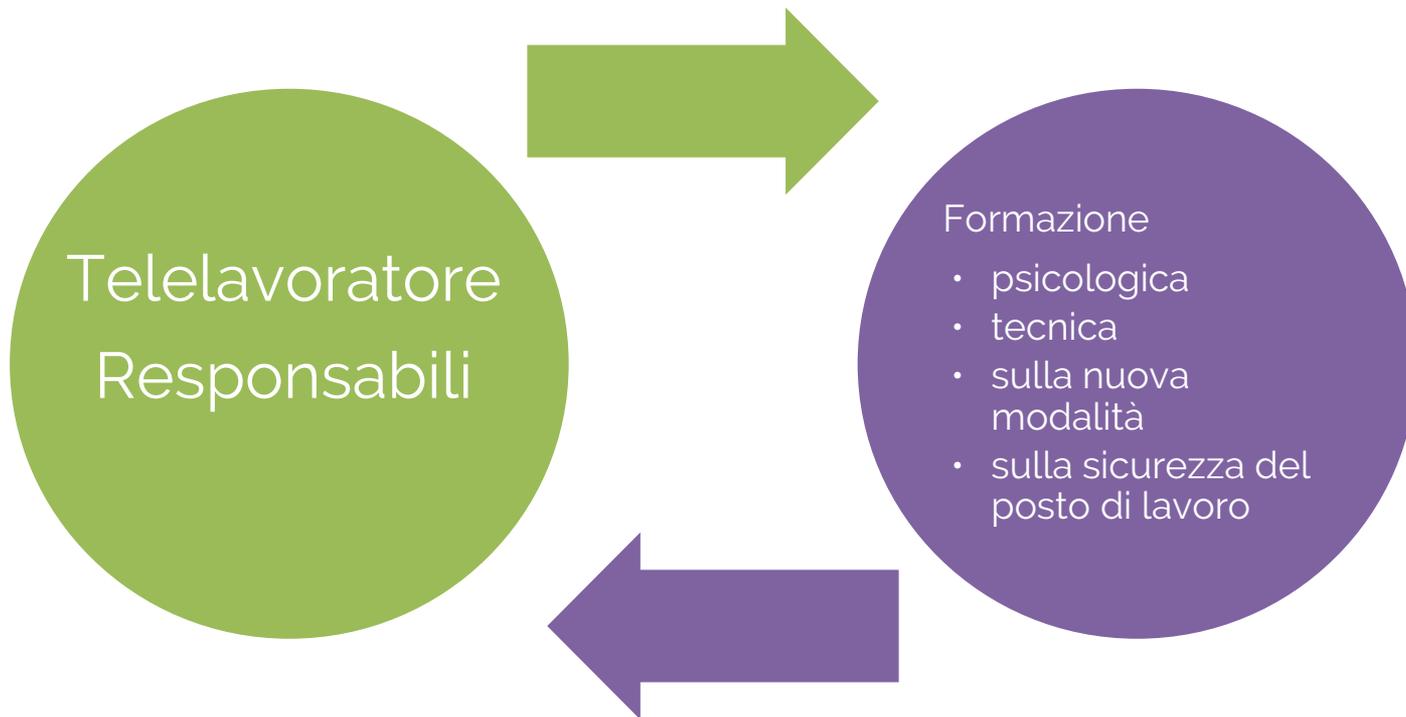
Nell'ipotesi di scenario del 10% degli impiegati del settore pubblico e del settore privato in telelavoro (oltre 700.000 persone che rientrano in ufficio un solo giorno alla settimana), si potrebbero raggiungere risparmi annuali di quasi 200.000 t di combustibile, 600.000 t di CO₂, 120 t di polveri sottili.

<http://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-volumi/v2017-sostenibilita-ambientale.pdf>

Telelavoro all'estero



Formazione



Risultati



- Responsabili soddisfatti
- Lavoratori molto felici, vita cambiata
- Più tempo per gestire le esigenze della propria vita e per se stessi
- Diversa e più soddisfacente percezione del proprio lavoro
- Risparmi per l'amministrazione
- Maggiore disponibilità di tempo per vita sociale e volontariato

Rischi



Isolamento

- Distanza psicologica dai colleghi
- Distacco dai propri lavori e compiti
- Sensazione di non essere più parte del gruppo
- Sensazione di non prendere parte alle decisioni

Ricerca



Tesi dottorato di Claudio Marciano,
Pubblicazione: Comunicazione punto doc
Università Sapienza di Roma
Numero 10 – Luglio – Agosto 2014

Dalle interviste fatte alle telelavoratrici (primo bando) sono emersi due diversi effetti :

- Effetto Stachanov
- Effetto Mulino Bianco

Effetto Stachanov



Lavorare molto
di più –
workaholism

- Dimostrare di meritarsi l'opportunità concessa
- Timore del giudizio dei colleghi
- Timore del giudizio dei superiori

Effetto Stachanov



- Forte autopercezione di maggiore produttività
- Timore del giudizio di colleghi e responsabili
- Mansioni svolte a casa in tempi inferiori
- Scelta autonoma di tenere diari con ore di lavoro e attività
- Difficoltà ad uscire da un sistema interiorizzato

Effetto **Mulino Bianco**



- Maggiore investimento nella cura della famiglia
- Minore attesa nei confronti della carriera
- Maggiori aspettative da parte dei famigliari
- Telelavoro come risorsa “provvisoria”

Effetto **Mulino Bianco**



Le ore di lavoro devono essere comunque tali anche per i familiari per evitare di:

- Essere fagocitati dai bisogni familiari
- Evitare il calo della produttività
- Rischio di fallimento della sperimentazione



CITTA' DI TORINO

Lavoro Agile Vs Telelavoro

Lavoro agile/telelavoro



Vantaggi comuni

- Lavorare con maggior concentrazione e secondo i propri tempi
- Maggiore produttività
- Conciliazione vita lavoro e riduzione dello stress
- Tempo per i propri hobby
- Riduzione degli spostamenti quotidiani e riduzione dello stress
- Ambiente

Lavoro agile / telelavoro



Caratteristiche comuni

Libertà organizzativa su Spazio e Tempo

Autodeterminazione: autonomia, responsabilità, senso di appartenenza

Comunicazione a distanza, necessità di incontro, sicurezza dati, sicurezza sul lavoro

Lavoro agile/telelavoro

differenze



- Il lavoro agile non è per sfigati
- Non ci sono spazi predefiniti
- Non ci sono tempi predefiniti
- Tutti possono farlo (no gelosie/discriminazioni)
- Rompe schemi manageriali e routine (orienta il lavoro agli obiettivi da raggiungere)



CITTA' DI TORINO

Lavoro Agile

- o Smart Working

Lavoro Agile



Art.14 Legge 124/15 «Madia»

Prevede che le PA adottino misure organizzative volte a:

- Fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro
- Sperimentare, anche al fine di tutelare le cure parentali, nuove modalità spazio temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, il cosiddetto lavoro agile o smartworking

Lavoro Agile

Legge 81/17 ..una legge leggera



Per evitare che diventi obsoleta rapidamente
Perché viene incontro a chi già sperimentava
Non da dettagli su luoghi e tecnologie (Perché la tecnologia va veloce)

Ha il valore aggiunto di far uscire lo sw da ambiguità ed interpretazioni

Definisce che lo SW deve inserirsi in un patto

La prima parte fa pulizia in materia di lavoro para subordinato e regola i veri lavoratori autonomi

Lavoro Agile



Legge 81/17 ..una legge leggera

Non prevede una nuova tipologia contrattuale ma una modalità di esecuzione del normale lavoro subordinato con una caratteristica forte di rottura

Non più nei locali e nei tempi dell'imprenditore , senza l'eterodirezione

Fuori dal normale orario e DAI normali luoghi

Lavoro Agile



Legge 81/17 ..una legge leggera

Tempi congeniali al PRESTATORE e non più al DATORE DI LAVORO

LA PRESTAZIONE RESTA INDIRIZZATA ALL'INTERESSE DEL datore di lavoro
non c'è autonomia su QUALE prestazione rendere ma su COME

Poco cambia per i vertici ma forte trasferimento di responsabilità e fiducia

Sfida per le organizzazioni.

Individuare nuovi parametri di controllo Va riorganizzata la catena di comando
in funzione dei risultati desiderati

Lavoro Agile



Direttiva funzione pubblica

Esce poco prima della legge ed è Molto dettagliata

Aspetti positivi:

- Vuole rasserenare la dirigenza pubblica
- Anche tramite procedure burocratiche rispetto alle responsabilità che gravano sul dirigente stesso
- No limiti a tipologie di lavoratori: è per tutti
- Promozione del lavoro agile in capo al dirigente



Lavoro Agile

Direttiva funzione pubblica

- Approccio sperimentale
- Tentativi ed errori ammessi

Aspetti critici:

- risente troppo della work life balance e meno attenzione alla produttività
- In alcuni punti eccessivo ritorno al controllo del tempo lavoro
- regolamento interno: un livello in più con rischio di eccesso di regolamentazione

Lavoro Agile



Circolare INAIL n. 48 del 2/11/17

La prestazione in lavoro agile comporta l'estensione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali

La prestazione tariffaria segue quella della medesima prestazione svolta in azienda

Art. 23 riscrive la ricorrenza dell'infortunio sul lavoro ed in itinere

Nessun ulteriore obbligo assicurativo

Comunicazione della sottoscrizione

Lavoro Agile



Informativa sulla sicurezza

Non esistono zone franche dalla sicurezza del lavoro

Consegna del documento informativo (anche all'RLS)

Effettuare la valutazione dei rischi e redigere il relativo documento DVR

Informare , formare con modalità aggiuntive alla consegna del documento



Punto di **partenza** per Torino

Accordo 14/10/2016
Telelavoro, Smartworking e
telelavoro in emergenza
(comparto e dirigenza)

Delibera di giunta 2016
05018/004

**Accordo 9/2/2017 Piano
Azioni positive**

Legge sw 81/17

Circolare Funzione Pubblica

Circolare INAIL

Agenda Smartworking della Città

Progetti pilota

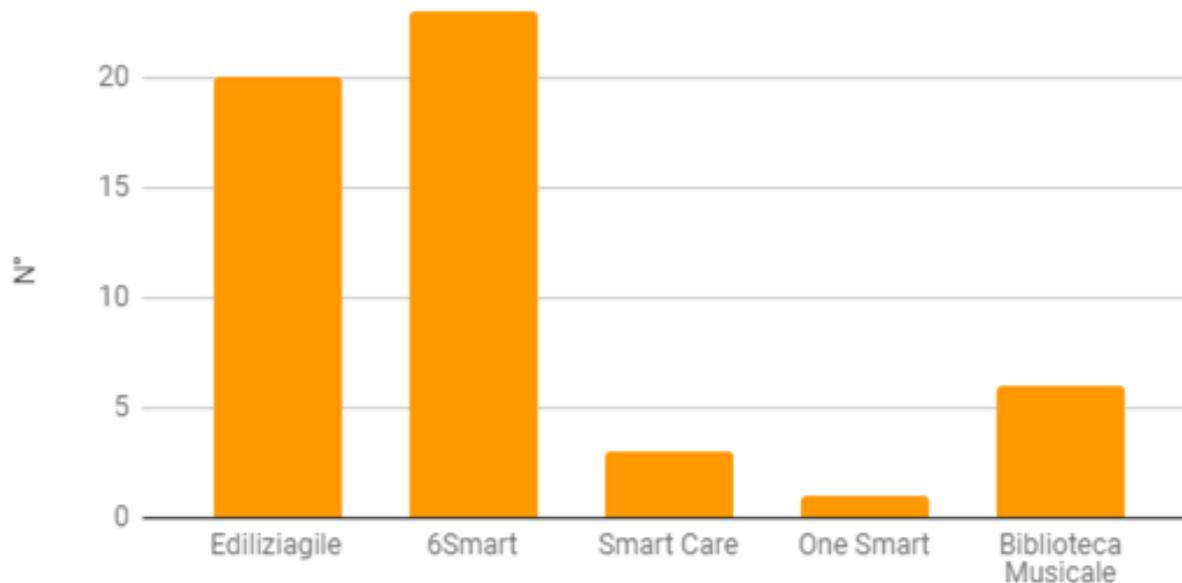
Attuati dal 2016 prima della legge 81/17 sul Lavoro Agile

Progetti **top** down



Dal 2016 sono stati sperimentati su richiesta di direttori /dirigenti alcuni progetti di Smart Working "cuciti su misura" sui servizi e sulle mansioni. L'adesione del lavoratore è sempre volontaria.

- Ediliziagile
- 6Smart
- Smart Care
- One Smart
- Biblioteca Musicale



Smart Working per tutti

Dal 2018



Sfida

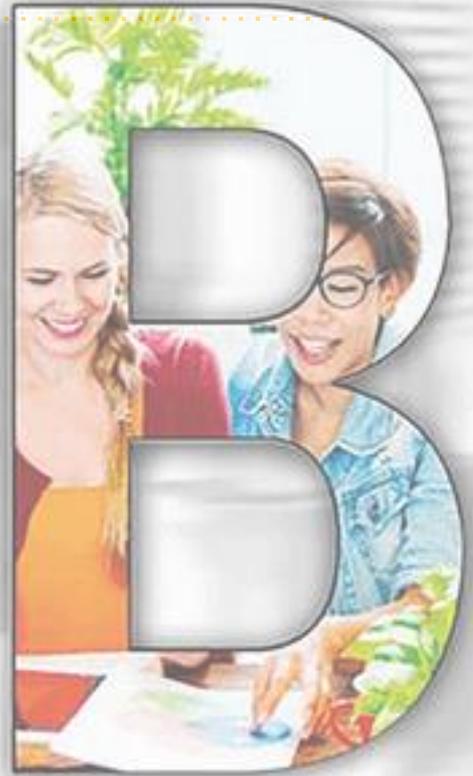
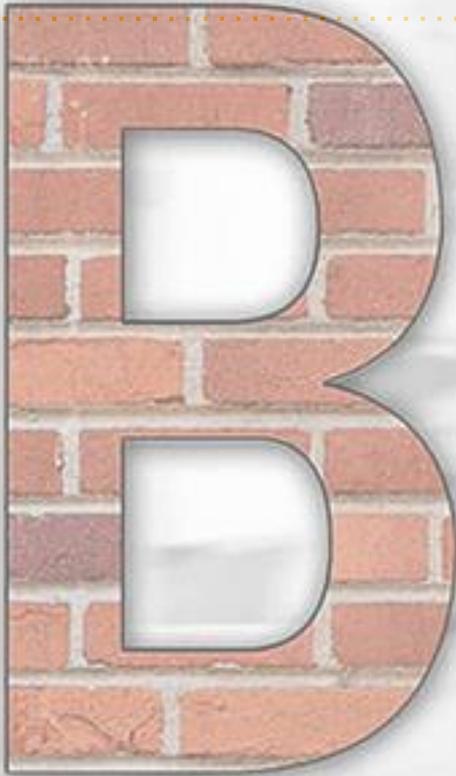
guardare dentro la propria attività e la propria organizzazione del lavoro.

Ingredienti



- Fiducia
- Chiarezza di obiettivi condivisi
- Verifica sui risultati

Pilastri



BRICKS, BYTES & BEHAVIOUR



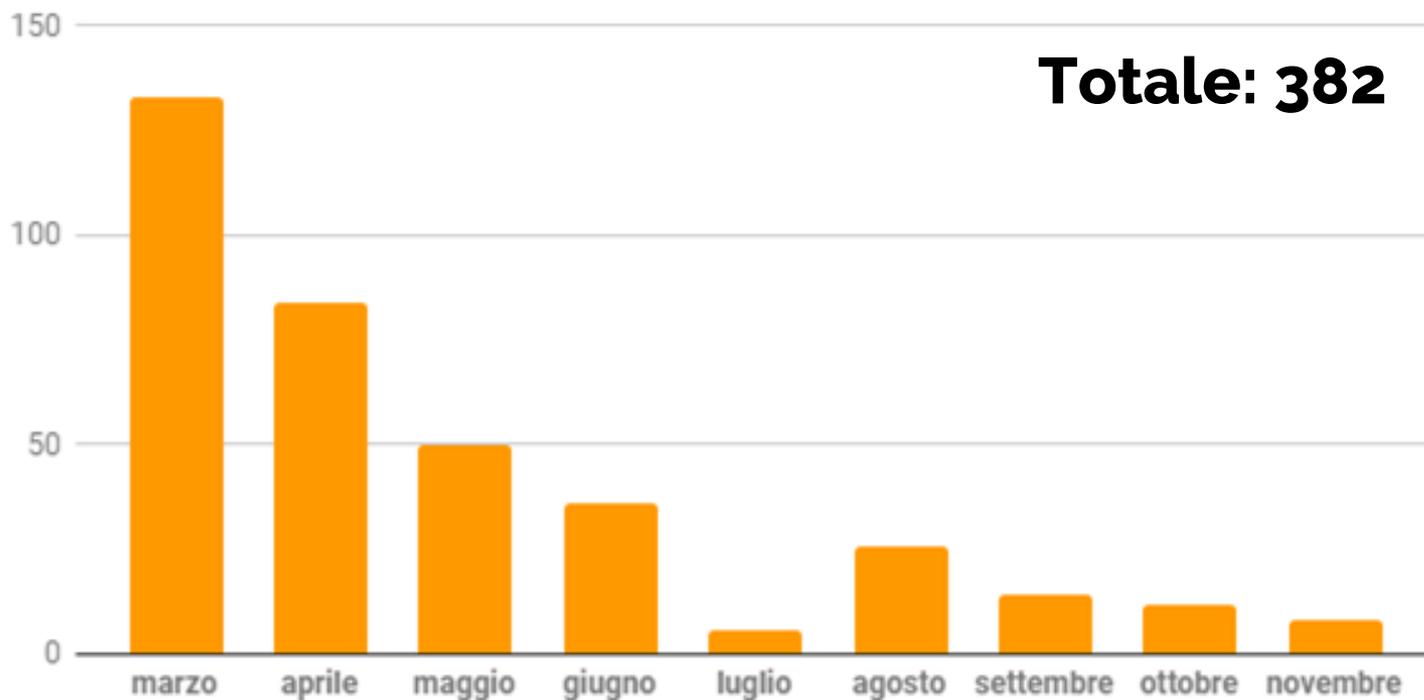
Come funziona lo smart working per tutti?

- **Fino a 3 giorni al mese di smart working.**
- **E' il dipendente che fa domanda e il dirigente approva la richiesta**
- Si sigla un contratto di adesione
- Sperimentazione per sei mesi con autorizzazione delle singole attività e giornate volta per volta.

Quanti sono gli **smartworkers**?



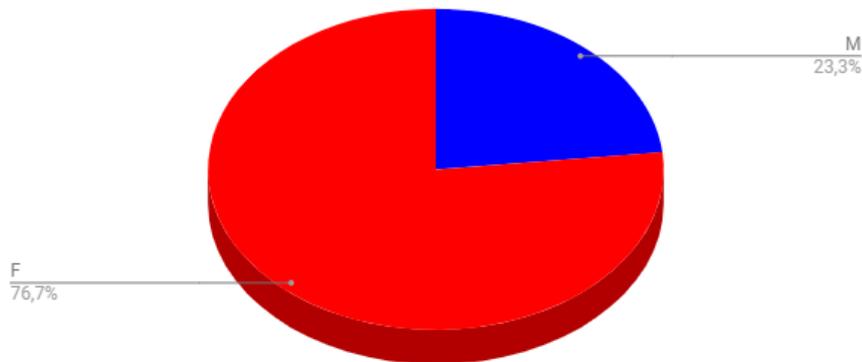
SMARTWORKING PER TUTTI - numero di adesioni per mese



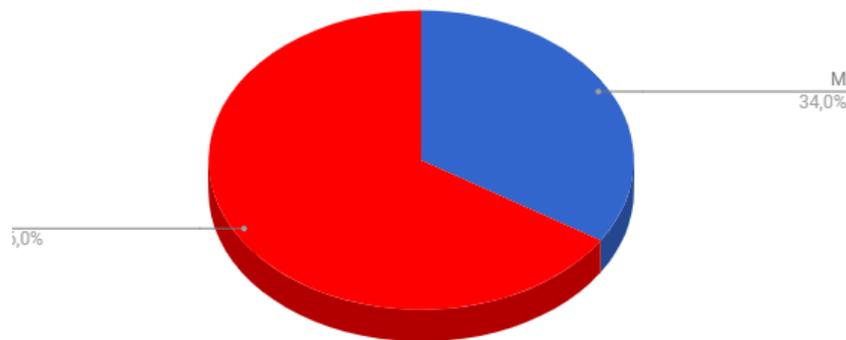
Chi sono gli smartworkers?



SMARTWORKING PER TUTTI - Distribuzione per genere

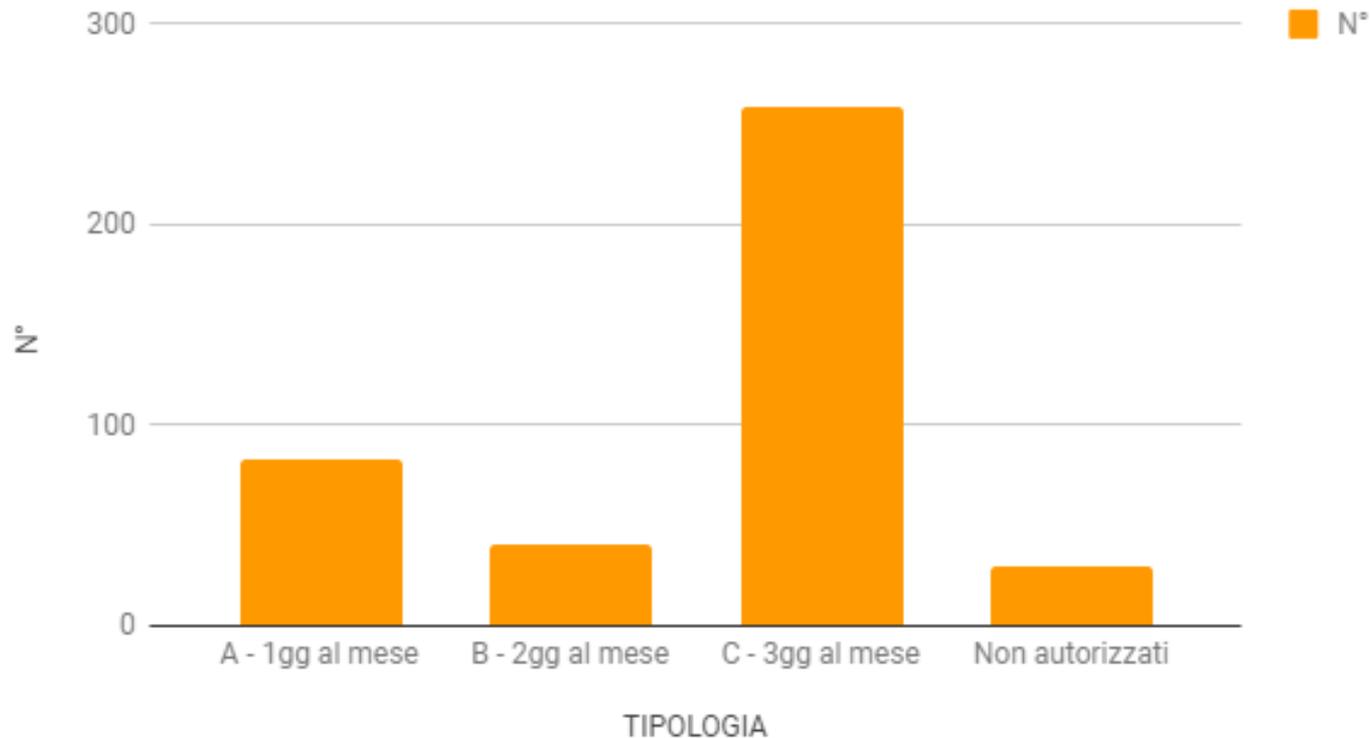


Suddivisione per genere su tutti i dipendenti della Città di Torino



Chi sono gli **smartworkers**?

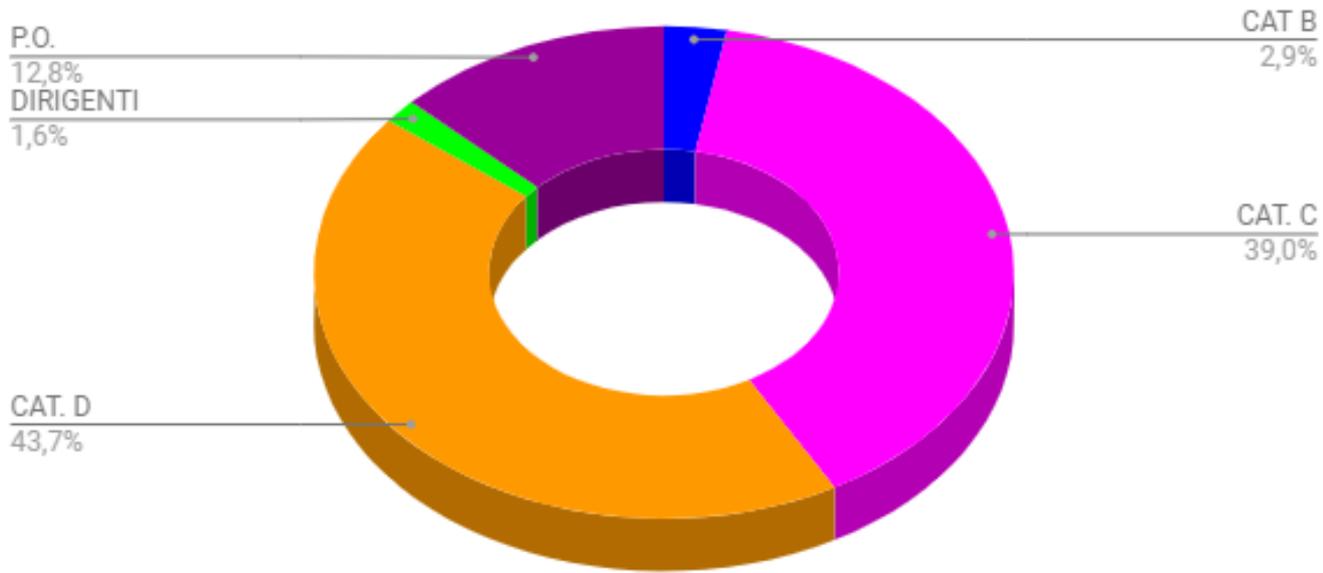
SMARTWORKING PER TUTTI - Tipologia di autorizzazione



Chi sono gli **smartworkers**?

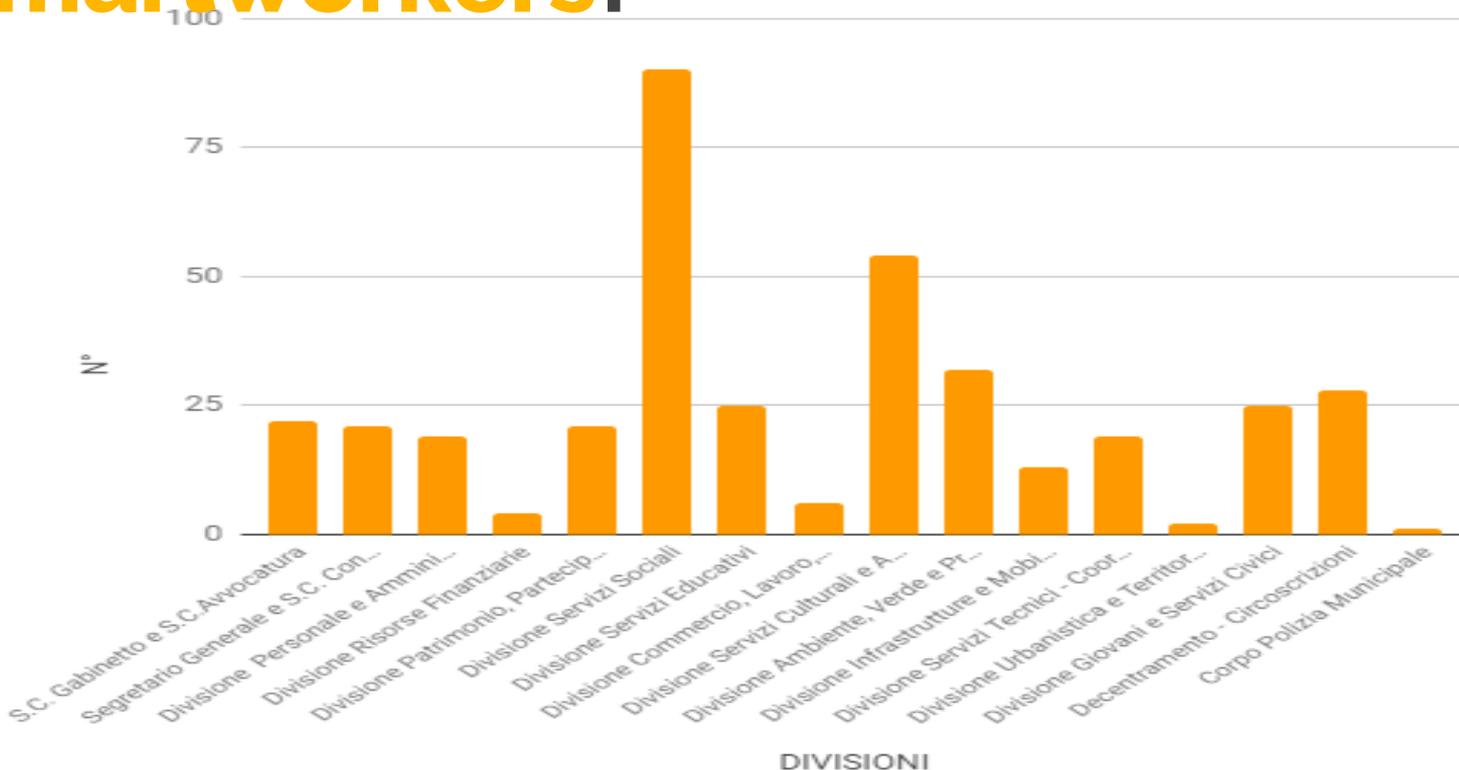


SMARTWORKING PER TUTTI - Categorie professionali



In quali divisioni lavorano gli smartworkers?

N° vs. DIVISIONI



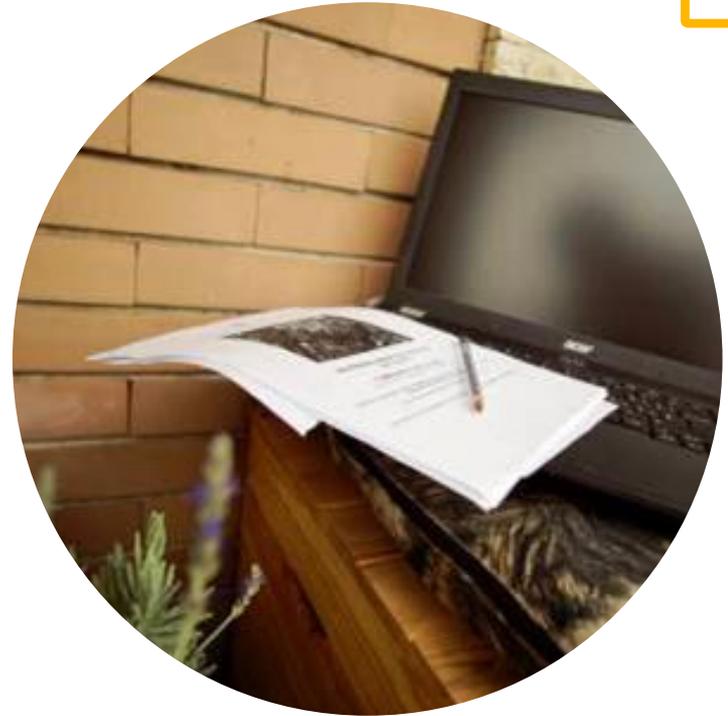
N°



Risultati **visibili**

Rompere la routine quotidiana lascia spazio al cambiamento e all'analisi reale delle attività:

- aumenta l'autonomia: owner del proprio lavoro
- migliora (paradossalmente) il rapporto con l'ufficio, colleghi e responsabili



**“C'è una sola strada che porta al successo e al profitto nei periodi favorevoli come in quelli sfavorevoli:
il morale dei vostri collaboratori”**

Herb Kelleher (fondatore di Southwest Airlines)

3

**Strumenti per una
rivoluzione culturale**

Strumenti di diffusione dello Smart Working



Informazione verso **tutti**



- Pagine dedicate su rete interna e sulla home page della Città, con accordi, doc e normativa
- Faq
- **Classica circolare che resta punto di riferimento**
- **Modulistica autoesplicativa**

The screenshot displays the 'CITTA DI TORINO SERVIZIO TELEMATICO PUBBLICO' website. The main heading is 'Telelavoro e smartworking nella PA'. Below it, a section titled 'Smartworking per i dipendenti della città di Torino' provides details: 'La città di Torino a partire dal 1 febbraio 2018 darà la possibilità a tutto il personale dipendente a tempo indeterminato, di ogni qualifica (comparto e dirigenza), di presentare istanza di autorizzazione all'attività propria/Direttore/Direttrice per prestare fino a tre giorni al mese di attività in Smart Working. La prestazione potrà essere svolta esclusivamente con strumenti propri e nessun onere potrà essere addebitato all'Amministrazione. Si pubblica qui la circolare che descrive le modalità di adesione (PDF) [956KB]'. To the right, there are options for 'Stampa questa pagina' and 'Rassegna stampa'. A navigation menu on the right includes 'Applicazioni' and 'Scegli Settori e Servizi'. The main content area shows a list of documents under the heading 'SMARTWORKING':

- Circolare del 16/01/18 [956Kb - PDF]
- Circolare del 16/01/18 - Allegato 1 [49Kb - PDF]
- Circolare INAIL [201Kb - PDF]
- Comunicazione di Servizio 4/2018 - Applicazione norme in materia di sicurezza Smart Working [198Kb - PDF]
- FAQ - Domande frequenti [114Kb - MS-Word]
- Legge 81 - testo [142Kb - PDF]
- Modello contratto [40Kb - MS-Word]
- Modulo di richiesta [41Kb - MS-Word]
- Sicurezza scheda lavoro agile [433Kb - MS-Word]
- Sicurezza scheda lavoro agile - allegato 1 [630Kb - MS-Word]
- Valutazione del rischio Smart Working [641Kb - MS-Word]

At the bottom, it says: 'torna alla homepage: email Pensiero Comune: pensiero.comune@comune.torino.it - email Intracom: intracom@comune.torino.it

Formazione a **360°** !



- **ai dirigenti della Città di Torino durante il convegno «Smart Working: Torino c'è» di dicembre 2017;**
- **a circa 1000 funzionari coinvolti in un percorso formativo nell'ambito di una completa formazione per progressioni di carriera dove sono stati illustrate tutte le innovazioni della Città in materia di personale**
- agli uffici personale che seguono la conclusione del contratto di adesione e la gestione del rapporto
- ai responsabili della sicurezza ed agli R.L.S.
- ai responsabili dei dipendenti che hanno fatto richiesta di SW da gennaio ad oggi

Interventi **ad hoc** !



- **Indirizzo mail dedicato**
- **Contatti hr/settori one to one per smontare ostacoli e criticità**
- Help desk telefonico
- Incontri HR e responsabili dei diversi servizi



Monitoraggio con **UNITO**

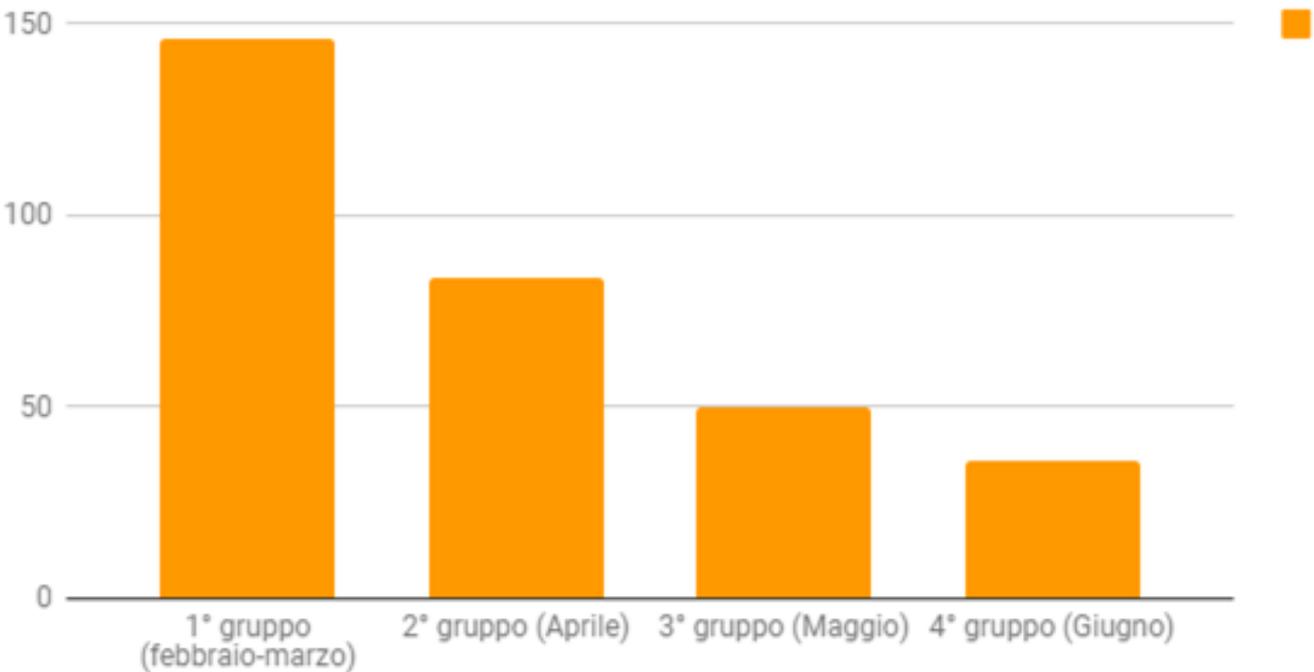
I primi progetti sono stati monitorati con questionari gestiti internamente, con lo smart working generalizzato è stata avviata un'attività di ricerca con l'Università di Torino (Dipartimento di Psicologia- Dott.ssa -Annamaria Castellano).

- Questionario su aspettative (marzo 2018)
- Incontro formativo con responsabili (aprile 2018)
- Questionario su esperienza e interviste , sia per lavoratori che per responsabili (settembre 2018)



Monitoraggio con **UNITO**

SMARTWORKING PER TUTTI - Gruppi di monitoraggio



4

Dicono di noi...



Dal 2016 risparmiati 320 mila chilometri di viaggi

In Comune lo smart working ora è per tutti
Il pioniere: “Ho potuto riprendere gli studi”

2 LUNEDÌ
19 FEBBRAIO 2018

 IL GIORNO
Il resto del Corriere
L'ANNAZIONE

L'INCHIESTA *del lunedì*

IL CASO LAURA RIBOTTA RACCONTA LA SUA ESPERIENZA

Io, ingegnere comunale a distanza
«Porto in giro i figli e poi recupero»



La formula
sfonderà

Libera le energie
produttive dei lavoratori
e li fa vivere meglio
Siamo tutti più efficienti,
determinati e alla fine
sempre connessi

Il lavoro intelligente



In Comune boom di richieste per i tre giorni al mese fuori ufficio
E a un anno dal via libera alla legge si adeguano anche i privati

**LIDIA CATALANO
CLAUDIA LUISE**

In principio fu il telelavoro. Poi, la sperimentazione del lavoro agile in alcuni uffici. E, infine, l'estensione dell'opzione al resto dei dipendenti del Comune. In tema di Smart Working Torino ha molto da dire, soprattutto se confrontata con le pubbliche amministrazioni del resto d'Italia, dove - a un anno dalla entrata in vigore della legge che regola la materia - la bollatura del cartellino continua a essere l'unico parametro per distinguere il di-

pendente virtuoso dal «furbetto» assenteista.

Una visione che va superata, secondo chi da anni si batte per una radicale trasformazione del modo di intendere il lavoro. «Continuiamo a guardare alla quantità di ore passate in ufficio, mentre il focus dovrebbe orientarsi sugli obiettivi da raggiungere», sottolinea Elena Miglia, responsabile del progetto Smart Working per conto della Città. «Se da quando è partita la sperimentazione nel 2012 a oggi non ci siamo fermati è perché l'effetto positivo è evi-

dente da entrambe le parti. Da un lato al lavoratore è concesso un margine di flessibilità che gli consente ad esempio di risparmiare il tempo della trasferta casa-lavoro. Dall'altro l'amministrazione risparmia su buoni pasto e straordinari. Ma non è solo una questione economica o logistica. «Fuori dalla situazione lavorativa standard la persona



Non c'è una riduzione dei carichi, anzi. Ci sono meno distrazioni e si lavora di più. Ma con maggiore serenità

Laura Ventura
Da febbraio è una lavoratrice in Smart Working della biblioteca civica musicale Andrea Della Corte



SPUNTI



Blog Telelavoratrice
<https://telelavoratricefelice.wordpress.com/>

Blog padre del
telelavoro:
<http://www.jalahq.com/blog/>

Web magazine
<http://www.spremutedigitali.com/>





Grazie!

Domande?

smartworking@comune.torino.it

<http://www.comune.torino.it/smartworking/>