NETWORK DIGITAL 360

INNOVAZIONE DELLA PA

Inail, 9000 dipendenti in "vero" Smart Working: il progetto era stato avviato anni fa

Esempio di pubblica amministrazione innovativa, Inail ha avviato un processo strategico di digitalizzazione già nel 2018 con la migrazione al cloud della postazione di lavoro, l'adozione di nuovi dispositivi leggeri e l'introduzione del Digital Working. L'anno scorso la svolta: un percorso di change management per diffondere una cultura del lavoro collaborativa tra gli uffici distribuiti su diversi territori. Che oggi, nell'emergenza Coronavirus, mostra tutta la sua valenza

10 Apr 2020

Gaia Fiertler
Manuela Gianni

Tutto era già pronto. Sin dall'inizio dell'emergenza Coronavirus, la totalità dei dipendenti Inail, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, lavora a casa in "vero" Smart Working con il proprio Digital Workplace, una postazione di lavoro dotata di strumenti di collaboration di ultima generazione. Il percorso, pionieristico nella PA italiana, era infatti partito anni fa con l'adozione di una piattaforma Cloud, e ha puntato sull'adozione del **Digital Working** come nuovo modo di lavorare, diffondendo una **cultura** di gestione e collaborazione trasversale tra gli uffici distribuiti su diversi territori, superando le barriere organizzative.

Indice degli argomenti

- **La svolta digitale di Inail**
- **Il Change Management del progetto di Digital Working**
- **I risultati: manager autonomi, dipendenti soddisfatti**

La svolta digitale di Inail

Il processo di digital transformation di Inail, con **9mila dipendenti** distribuiti sul territorio, inizia infatti nel **2018** con un grande progetto di migrazione in cloud delle "scrivanie di lavoro", in pratica dell'intera documentazione di lavoro dei dipendenti, comprese le caselle di posta elettronica. Il progetto, che richiede un consistente intervento infrastrutturale sia di **rete** sia di **sostituzione di tutti i computer**, ha anche un notevole **impatto organizzativo e culturale**.

Viene infatti richiesto ai dipendenti**, abituati a strumenti tradizionali,** di lavorare su **pc senza memori**a, con tutto il proprio lavoro centralizzato in cloud e potenzialmente condivisibile con altri colleghi, favorendo la collaborazione a distanza e in gruppi interfunzionali. I **vantaggi** per l'Ente pubblico sono presto tangibili: aumento di produttività e maggiore qualità dei servizi erogati, soprattutto per i dipendenti che si muovono sul territorio, come i medici, i ricercatori e gli avvocati, perché Inail ha una **popolazione molto diversificata**.

Al tempo stesso, c'è una netta riduzione dei **costi di gestione e manutenzione** delle postazioni di lavoro individuali, grazie alla **centralizzazione** in cloud di tutti i contenuti. Aumenta anche la sicurezza informatica e, sul piano lavorativo, i dipendenti iniziano ad assaporare i vantaggi della disponibilità immediata del proprio lavoro da **qualsiasi device**, anche personale. Infine, la migrazione dà una bella spinta al processo di digitalizzazione dell'Ente pubblico, che fa da capofila nella pubblica amministrazione.

Per facilitare la **governance** dei processi, in ambito organizzativo vengono maggiormente collegate le competenze organizzative e quelle tecnologiche. Negli uffici vengono introdotte alcune funzioni di staff e nasce il ruolo di "**Responsabile per la transizione digitale**", che riporta al Chief Information Officer di Inail, per coordinare l'intero percorso di trasformazione digitale.

Anna Sappa

Dirigente dell'Ufficio infrastrutture ICT della Direzione Centrale per l'Organizzazione Digitale di INAIL

«Sia la leva tecnologica, sia quella organizzativa avevano funzionato bene, mentre quella culturale non stava dando i frutti sperati, quantomeno non in automatico. A migrazione conclusa ci rendemmo conto che i nostri colleghi sfruttavano al minimo le potenzialità collaborative delle funzionalità di **Microsoft365,** come **Teams** per progetti di team cross funzionali e/o delocalizzati. Tutto questo avrebbe richiesto un salto culturale, compreso il concetto della condivisione di documenti, il che necessitava di un accompagnamento strutturato», racconta **Anna Sappa**, **dirigente dell'Ufficio Esercizio Infrastrutture ICT della Direzione centrale per l'organizzazione digitale Inail**, in occasione del webinar organizzato da Digital4 "Digital Workplace e change management", in collaborazione con **Avanade**, System Integrator specializzato nelle tecnologie Microsoft.

Il Change Management del progetto di Digital Working

Così nel 2018, con la collaborazione di Accenture e di Avanade, è stato progettato un intervento di change management sponsorizzato da **Direzione generale, HR, Comunicazione e IT** per favorire l'adozione di un nuovo modo di lavorare attraverso un vero e proprio concetto di Digital Working, con tutte le funzionalità collaborative annesse. Il progetto viene articolato in **tre fasi**: quella di **lancio** per diffondere la consapevolezza del cambiamento in atto e delle sue opportunità e solleticare l'interesse per gli strumenti; quella di **sperimentazione**, identificando dei gruppi pilota su cui testare i benefici dell'utilizzo degli strumenti collaborativi nelle attività giornaliere e la fase di **estensione**, valutando i risultati raggiunti nelle precedenti fasi e identificare ulteriori casi d'uso di applicazione.

Per realizzare questo digital working concettuale e operativo, Inail fa leva su una forte **sponsorship del top management e su un approccio agile**, con la sperimentazione di iniziative per capire l'interesse e la percezione dei dipendenti rispetto all'utilizzo dei nuovi strumenti e della nuova modalità di lavoro. In pratica per **agganciare, incuriosire e ingaggiare** i colleghi sono stati organizzati gli **Open Day**, con postazioni digitali a disposizione per chiedere e assistere ai possibili utilizzi del mezzo, compresa la testimonianza diretta delle community che stavano sperimentando le nuove modalità di interazione; nonché i **Teams Cafè**, sempre informali, postazioni digitali tra l'ufficio e la macchinetta del caffè dove fermarsi liberamente, incuriosirsi vedendo colleghi e consulenti al lavoro e provare in prima persona per poi iniziare a usare i nuovi strumenti. «I nostri consulenti sono stati molto convincenti, ma la vera differenza l'hanno fatta le **testimonianze dirette dei colleghi** riuniti nelle community di sperimentazione su progetti reali, a loro volta accompagnati da esperti in chat con loro, con l'obiettivo di stimolarli alla scoperta delle varie funzionalità e di fornire supporto in caso di difficoltà nei primi passi dell'adozione», precisa Anna Sappa. Questa **forte vicinanza** sia a chi sperimentava, sia in ufficio a chi si cercava di coinvolgere spontaneamente, ha reso questo

progetto un vero processo di **accompagnamento al cambiamento**. I fatti recenti legati all'emergenza sanitaria hanno confermato i risultati positivi, misurabili in ad esempio nel numero di pratiche gestite da remoto».

I risultati: manager autonomi, dipendenti soddisfatti

Il progetto di change management ha coinvolto tutti i dipendenti Inail, nel senso che tutti sono stati dotati di pc nuovi con le cartelle dei documenti in cloud. Prima dell'emergenza COVID-19, gli utenti raggiunti dal progetto di change management e che utilizzavano a pieno gli strumenti collaborativi erano già il 60%: organizzano riunioni in video call, condividono documenti, che vengono aggiornati in tempo reale dal gruppo di lavoro e usano sistemi di messaggistica per team di progetto, bypassando le mail. Gli **interventi formativi e/o di affiancamento hanno interessato oltre 1.000 dipendenti** e le community online attive per l'ingaggio e il supporto ai dipendenti nell'utilizzo dei singoli strumenti sono una decina, con il coinvolgimento di oltre 800 dipendenti. «Da un punto di vista qualitativo, si è presa coscienza del vantaggio di utilizzare gli strumenti di digital working, soprattutto per chi abbia l'esigenza di lavorare in remoto e, ora più che mai, **con lo smart working reso obbligatorio nella PA** per l'emergenza sanitaria. È un cambio di paradigma vedere come ora **le nostre stesse prime linee**, cui prima organizzavamo noi le conference call centralmente, abbiano imparato a **gestirsi in autonomia** le riunioni sulla piattaforma di Microsoft. Stiamo anche riscontrando un forte apprezzamento, da parte dei colleghi più giovani, delle possibilità offerte dal digital working, rendendo al contempo l'azienda più attrattiva verso i **giovani talenti**. Stiamo infine pensando di promuovere una **federazione di aziende della pubblica amministrazione**, che collaborino tra loro in modo digitale», conclude Sappa.