

F fondirigenti

REALIZZAZIONE DI UN MODELLO DI SMARTWORKING: CRUSCOTTO PER LE PMI





SOMMARIO

1. PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA	2		
1.1 Somministrazione del questionario	5	2.1.1 Problematiche relative al lavoro per obiettivi, coordinamento e controllo	11
1.2 Interviste qualitative presso aziende target	6	2.1.2 L'impatto sui processi di gestione del personale	12
1.3 Analisi dei modelli di riferimento	6	2.1.3 Vantaggi e svantaggi percepiti per lavoratore e impresa	15
		2.1.4 Le competenze manageriali richieste e possedute	17
2. OUTPUT DI PROGETTO FACSIMILE LINEE GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLO SW NELLE PMI...7		2.2 Linee guida per l'implementazione dello smart working nelle PMI: processo, fasi, obiettivi, metodi, soggetti coinvolti, leve formative applicabili.	19
2.1 Evidenze scientifiche: analisi della letteratura ed evidenze emerse dalla ricerca qualitativa.	9	2.2.1 Preparazione dell'intervento	21
		2.2.2 Analisi e ri-progettazione del sistema di mansioni	26
		2.2.3 Regolamentazione dello SW ¹	30
		2.2.4 Formazione del personale (dirigenti/responsabili/coordinatori; smart workers in pectore)	38
		2.2.5 Implementazione e monitoraggio	41
		3. BIBLIOGRAFIA.....	46
		4. APPENDICE - FACSIMILE PIANO FORMATIVO AREA TEMATICA DI RIFERIMENTO: LAVORO E ORGANIZZAZIONE SMART.....	48

PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA



1

2

3

4

Indietro non si torna. Lo *smart working* sperimentato da 6,5 milioni di lavoratori durante il primo *lockdown*, e che ne coinvolge ancora oggi molti lavoratori, è destinato a lasciare un segno permanente nell'organizzazione del mondo del lavoro. Il 2020 verrà ricordato come anno eccezionale per la portata dei suoi avvenimenti e per l'impatto che ha generato sui sistemi economici e sociali globali. La diffusione a livello mondiale del Covid-19 ha provocato un'emergenza sanitaria e, a seguire, una crisi economica senza precedenti nella storia moderna.

Molte aziende del territorio romagnolo, soprattutto le piccole medie, hanno forzatamente scoperto la pratica dello *smart working* (o 'lavoro agile') con le limitazioni dovute alla pandemia del 2020. Altre, quelle più strutturate, già da tempo lo consideravano una possibilità organizzativa o ne facevano ricorso per alcune mansioni. Secondo i dati 2020 del Ministero per la Pubblica Amministrazione l'Emilia Romagna è tra i primi posti delle Regioni che hanno utilizzato il lavoro agile, con un 78,8% di lavoratori in *smart working*.

In generale, le aziende hanno maturato la consapevolezza che lavorare efficacemente ed efficientemente in *smart-working* richiede una profonda ri-progettazione dal punto di vista delle mansioni, dei processi, dei

meccanismi di coordinamento e controllo e non ultimo delle relazioni di fiducia. Questo percorso ha come focus quello di individuare e trasferire al sistema di imprese ed in particolare alle PMI tutti gli elementi teorici e pratici per accelerare un cambio di mindset a livello aziendale e per implementare con successo la pratica dello *smart working* nella propria impresa, generando equilibrio tra le necessità di coordinamento e controllo dell'azienda e la maggiore libertà e autonomia del lavoratore.

Il progetto realizzazione di un modello di *smart working*: cruscotto per PMI si è concentrato sulle PMI che per caratteristiche organizzative hanno un approccio diverso allo *smart working* rispetto alle Grandi Imprese e che necessitano di incrementare le proprie dotazioni manageriali anche attraverso un migliore utilizzo della leva formativa. Obiettivo principale del progetto è stato comprendere se e come le PMI della Romagna sono attrezzate in merito al lavoro per obiettivi e identificare le competenze manageriali necessarie per implementare lo *smart working* in uno scenario di 'nuova normalità' grazie alla definizione di un modello che prevede delle linee guida e di un cruscotto di indicatori per guidare i manager aziendali verso uno *smart working* efficace.

Il progetto è stato così strutturato:



1.1 Somministrazione del questionario

Il questionario è lo strumento che ha consentito un'analisi delle competenze manageriali per la gestione dello *smart working* nelle aziende coinvolte.

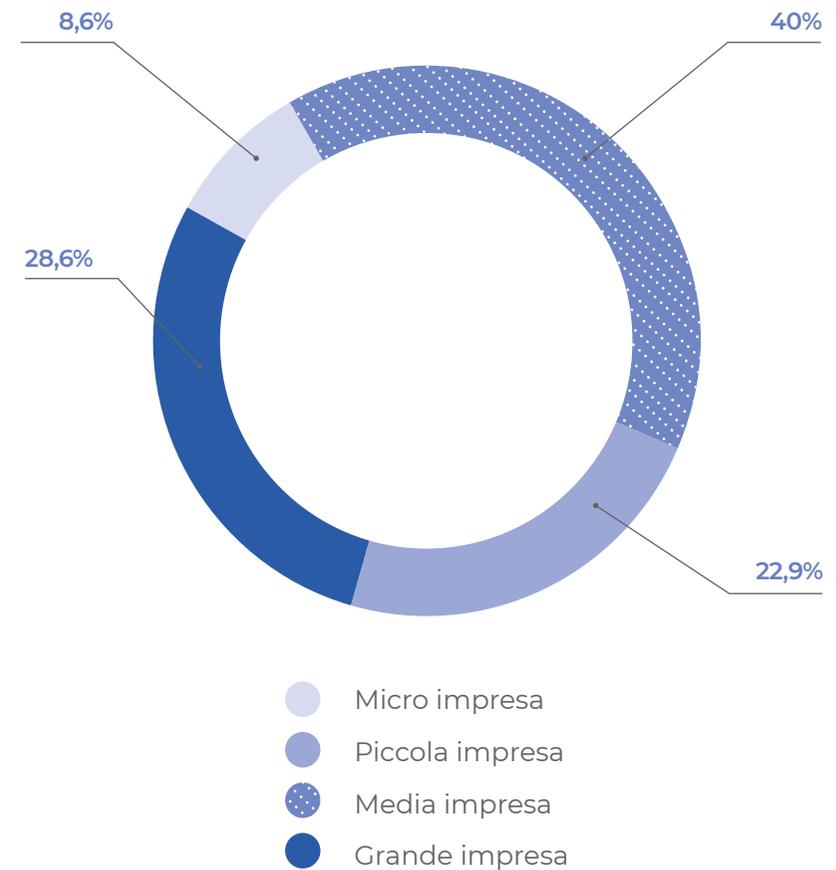
I dati iniziali come il numero di dipendenti, il settore aziendale e la classificazione aziendale, hanno fornito i dati generali da cui partire per comprendere gli "intervistati", mentre le domande specifiche della survey sono servite a mappare la realtà aziendale nei seguenti ambiti

- Preparazione e comunicazione dell'adozione ordinaria dello SW
- Lavoro per obiettivi, coordinamento e controllo
- Competenze manageriali e gap formativi
- People management

Sono stati somministrati 45 questionari privilegiando le PMI. Le aziende coinvolte rientravano principalmente nei seguenti settori:

- Meccanico
- ICT
- Trasporti e Logistica
- Chimico
- Legno e Arredo
- Alimentare
- Moda

I risultati della survey sono stati riportati nel facsimile di modello output di questa fase.



1.2 Interviste qualitative presso aziende target

I risultati del questionario sono stati poi analizzati in maniera più approfondita durante gli **incontri individuali** con le aziende.

Gli incontri sono stati pianificati a partire **da fine Gennaio** e si sono conclusi **a metà Marzo**.

Sono state coinvolte **15 aziende** che hanno adottato/ adottano lo SW e 15 referenti aziendali appartenenti in particolare alle seguenti aree aziendali:

- Direzione generale
- Risorse Umane
- Amministrazione e finanza

Le interviste sono state realizzate dal **referente tecnico scientifico del progetto**, con il coinvolgimento anche dei membri del comitato de Il Sestante Romagna e Assoform Romagna.

Sono state strutturate riprendendo le tematiche **analizzate nella survey** e facendo un'analisi delle esperienze fatte dai referenti aziendali coinvolti.

1.3 Analisi dei modelli di riferimento

In questa fase sono state raccolte informazioni ed evidenze in materia e formulazione e configurazione di **un modello di ri-progettazione dei sistemi gestionali** (job descriptions; meccanismi di coordinamento tra mansioni; meccanismi di controllo e supervisione; meccanismi di team management e leadership) e **relativo apparato strumentale** (strumenti per l'analisi del lavoro in un'ottica di 'telelavorabilità'; schede di goal setting per il coordinamento e controllo; cruscotto di indicatori per i KPIs di mansione etc.)

L'analisi della letteratura è stata condotta evidenziando gli elementi di specifico interesse e ricaduta per le **PMI** ed è stato successivamente redatto dallo stesso un modello di riprogettazione dei sistemi gestionali e relativo apparato strumentali.

Si descrive nella sezione seguente il facsimile di modello.



OUTPUT DI PROGETTO
**FACSIMILE LINEE GUIDA
PER L'IMPLEMENTAZIONE
DELLO SW NELLE PMI**



Questo testo presenta due distinte sezioni:

una parte introduttiva nella quale vengono sintetizzate le evidenze scientifiche disponibili al momento della ricerca;

a.

una parte metodologica/modello che presenta le linee guida per implementare lo smart working emerso dalla ricerca unitamente alla parte strumentale che contiene il cruscotto di indicatori da monitorare durante l'implementazione dello SW nella propria realtà.

b.

1

2

3

4

2.1 Evidenze scientifiche: analisi della letteratura ed evidenze emerse dalla ricerca quali-quantitativa.

L'analisi della letteratura è stata condotta evidenziando gli elementi di specifico interesse e ricaduta per le PMI.

In sintesi, l'introduzione dello SW è scarsamente preparata dalle imprese, e questo può creare criticità relativamente alle aspettative, alla motivazione e agli obiettivi aziendali ma anche personali dei soggetti coinvolti: è opportuno che le PMI dedichino un momento alla preparazione e condivisione del progetto di implementazione dello SW.

Contrariamente a quanto suggerito dal senso comune, le piccole dimensioni dell'impresa di per sé non garantiscono una adeguata condivisione degli obiettivi, tempi e motivazioni dell'introduzione dello SW.

Inoltre lo SW è percepito come portatore di benefici più al lavoratore che all'azienda, e questo può generare aspettative irrealistiche nei lavoratori. È allora necessario che la formazione trasmetta una visione più equilibrata costi/benefici dal punto di vista economico,

psicologico, relazionale, organizzativo.

I Dirigenti ritengono che i comportamenti opportunistici siano la criticità maggiore, e quindi emergono come strategiche le competenze relative al lavoro per obiettivi, e in generale il monitoraggio e il controllo del lavoratore.

Alcune aree indagate sono meritevoli di una riflessione specifica, e devono trovare attenzione nelle linee guida per l'implementazione dello SW.

Questa ricerca, e l'analisi della letteratura ad esempio suggeriscono che, se non adeguatamente preparato e monitorato, lo SW ha ricadute negative a livello di comportamenti opportunistici, isolamento sociale, controllo percepito sul proprio lavoro, technostress.



 1

2

3

4

SW e benessere del lavoratore

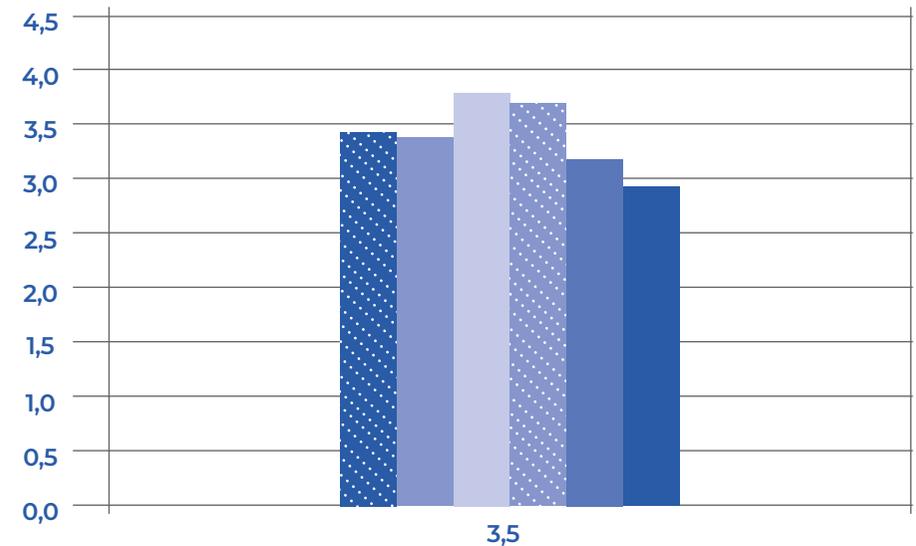


2.1.1 Problematiche relative al lavoro per obiettivi, coordinamento e controllo

Mediamente, le aziende non percepiscono particolari criticità a carico dei meccanismi di coordinamento e controllo: l'intera area ha un valore medio di 3,5/6. Alcuni aspetti però sono percepiti come maggiormente critici, a vanno quindi presidiati attentamente nell'implementazione e gestione dello SW: Problematiche relative alla gestione (il controllo, il monitoraggio) dei tempi di lavoro dei dipendenti (3,7/6) e problematiche relative alle modalità di gestione delle interdipendenze tra mansioni (tra colleghi, con clienti, fornitori etc.) (3,8/6).

In sintesi, i valori pari o superiori a 3,5/6 si presentano come potenzialmente negativi. Nelle PMI in particolare, queste problematiche potrebbero diventare particolarmente critiche se non adeguatamente gestite.

La fase 2 delle linee guida sotto espone ('Analisi e ri-progettazione del sistema di mansioni') diventa particolarmente utile a tal riguardo, e merita un'attenta considerazione da parte delle PMI.



- Problematiche relative alla giustizia organizzativa percepita tra i lavoratori non coinvolti nello SW
- Problematiche relative al modo in cui i risultati del lavoro vengono monitorati misurati
- Problematiche relative alla gestione (il controllo, il monitoraggio) dei tempi di lavoro dei dipendenti
- Problematiche relative alle modalità di gestione delle interdipendenze tra mansioni (tra colleghi, con clienti, fornitori, etc.)
- Problematiche relative alla gestione dei tempi di riposo, il diritto alla disconnessione ed eventuali reperibilità, per i lavoratori in SW
- Problematiche relative alla gestione della disponibilità oraria dei singoli membri all'interno dei gruppi di lavoro, anche rispetto ad eventuali differenze contrattuali.

2.1.2 L'impatto sui processi di gestione del personale

Complessivamente, lo smart working non ha un particolare impatto, né positivo né negativo, sui fattori considerati a carico dei lavoratori coinvolti (3,6/5, dove 1 è il massimo impatto negativo e 6 il massimo impatto positivo), con l'eccezione dei Comportamenti opportunistici (perdere tempo, evitare compiti assegnati etc.). Nel dettaglio, la ricerca ha fatto emergere i seguenti valori.

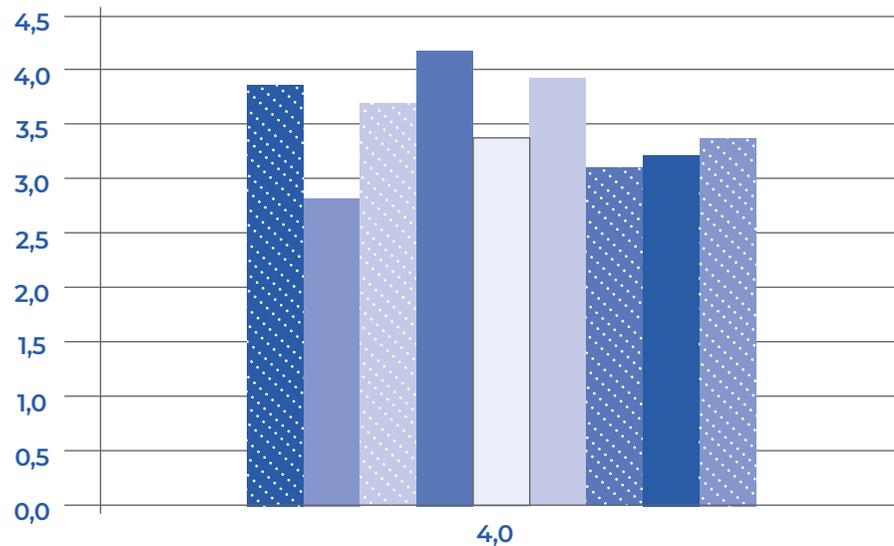
Alcune evidenze suggeriscono che lo SW può avere una ricaduta positiva per le PMI su alcuni aspetti: la prestazione lavorativa del lavoratore in smart working (media risposte 4,1); la puntualità e il rispetto delle scadenze (media risposte 4,2); l'assenteismo (assenze fino a 3 giorni) del lavoratore in smart working (media risposte 4,0).

Altre evidenze suggeriscono che lo SW non ha un particolare impatto, per le PMI né positivo né negativo, sui seguenti aspetti: Efficienza (distrazioni, interruzioni etc.) (media risposte 3,8); Contribuzione e condivisione di idee e proposte (media risposte 3,4); Disponibilità e collaborazione verso il cliente interno/esterno (media risposte 3,8); Trasferimento sul posto di lavoro di

abitudini acquisite in smart working (abbigliamento, frequenza pause etc.) (media risposte 3,3); Impatto sulla tolleranza del lavoratore verso le interruzioni, il disaccordo e altri aspetti relazionali (media risposte 3,5); Senso di appartenenza e condivisione della cultura aziendale (media risposte 3,4)

Infine, l'implementazione dello SW ha un impatto negativo nel favorire comportamenti opportunistici (perdere tempo, evitare compiti assegnati etc.) (media risposte 2,8). Questo fattore rappresenta indubbiamente una criticità per le PMI, che in virtù della loro dimensione probabilmente ricorrono al controllo a vista dei collaboratori. L'adozione dello smart working indebolisce la percezione del controllo, aumentando la percezione di comportamenti opportunistici.

In sintesi, i valori pari o superiori a 3,5/6 si presentano come potenzialmente negativi. Nelle PMI in particolare, queste problematiche potrebbero diventare particolarmente critiche se non adeguatamente gestite.

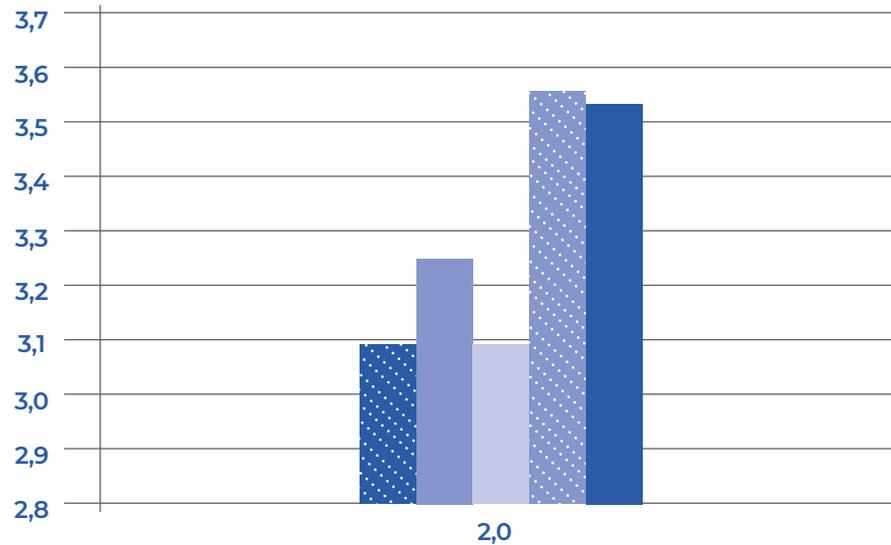


- Assenteismo (assenze fino a 3 giorni) del lavoratore in SW
- Comportamenti opportunistici (perdere tempo, evitare compiti assegnati, etc.)
- Efficienza (distrazioni, interruzioni, etc.)
- Puntualità e rispetto delle scadenze
- Contribuzioni e condivisione di idee e proposte
- Disponibilità e collaborazione verso il cliente interno/esterno
- Traferimento sul posto di lavoro di abitudini acquisite in SW (abbigliamento, frequenza pause, etc.)
- Impatto sulla tolleranza del lavoratore verso le interruzioni, il disaccordo e altri aspetti relazionali
- Senso di appartenenza e condivisione della cultura aziendale

Tutte le fasi delle linee guida sotto espone diventano particolarmente utili a tal riguardo, e meritano un'attenta considerazione da parte delle PMI.

Inoltre, lo smart working non ha un particolare impatto, né positivo né negativo, sui processi aziendali considerati (3,5/5), con l'eccezione di una criticità percepita relativa all'inserimento dei neoassunti. Nel dettaglio, la ricerca ha fatto emergere i seguenti valori. Alcune evidenze suggeriscono che lo SW può avere una modesta ricaduta positiva per le PMI su due processi aziendali: il processo di erogazione del servizio al cliente ed altri aspetti commerciali (media risposte 3,6) e la Gestione delle commesse/dei progetti (media risposte 3,7).

Altre evidenze suggeriscono che lo SW non ha un particolare impatto, per le PMI né positivo né negativo, sui seguenti processi aziendali: Processo di valutazione delle prestazioni del lavoratore in smart working (media risposte 3,2); Processo di individuazione dei fabbisogni formativi del lavoratore in smart working (media risposte 3,3) e Processo di formazione e sviluppo del lavoratore in smart working (media risposte 3,1). Infine, l'implementazione dello SW ha un impatto negativo sul Processo di inserimento dei neoassunti in smart working (media risposte 2,1).



In sintesi, i valori pari o superiori a 3,5/6 si presentano come potenzialmente negativi. Nelle PMI in particolare, queste problematiche potrebbero diventare particolarmente critiche se non adeguatamente gestite. La fase 2 delle linee guida sotto espone ('Analisi e ri-progettazione del sistema di mansioni') diventa particolarmente utile a tal riguardo, e merita un'attenta considerazione da parte delle PMI.

- Processo di valutazione delle prestazioni del lavoratore in SW
- Processo di individuazione dei fabbisogni formativi del lavoratore in SW
- Processo di formazione e sviluppo del lavoratore in SW
- Processo di erogazione del servizio al cliente ed altri aspetti commerciali
- Gestione delle commesse e dei progetti



2.1.3 Vantaggi e svantaggi percepiti per lavoratore e impresa

Dall'analisi della letteratura disponibile e dalle interviste emerge che lo smart-working è un modello gestionale che presenta luci ed ombre, vantaggi e svantaggi. In particolare, dal punto di vista delle PMI sono svantaggi percepiti i possibili comportamenti opportunistici nei lavoratori; la difficoltà nell'inserimento dei neoassunti e la difficoltà nella valutazione del personale. Inoltre, si teme l'indebolimento dei legami fiduciari, dei comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), la perdita delle idee che nascono nel recarsi al lavoro. Sono invece vantaggi percepiti per l'azienda un minore assenteismo, soprattutto femminile; la perdita di comunicazioni informali (intesa come gossip e chiacchiere inutili), la possibilità di reclutare ovunque, minori costi di transazione (es. meetings più efficienti) e infine minori costi di struttura (uffici, mensa etc.). La figura successiva sintetizza quanto emerso in merito a vantaggi e svantaggi per l'azienda.



Analogamente a quanto emerso per le aziende, vantaggi e svantaggi sono presenti anche per gli smart workers. Dal punto di vista delle PMI sono svantaggi percepiti: la minor percezione di controllo sul proprio lavoro, l'isolamento sociale, il Technostress, il Cumulo del carico di lavoro professionale e domestico. Inoltre, specularmente a quello che è un vantaggio percepito per l'impresa, in un mercato del lavoro che prevede lo smart working come possibilità, i 'concorrenti' arrivano da lontano. Ulteriori svantaggi sono la perdita di comunicazioni informali e una marginalizzazione e discriminazione rispetto al personale in sede. Infine, una perdita delle idee che nascono nel viaggio verso il lavoro, la difficoltà nelle transizioni di ruolo (lo spostamento casa-lavoro è un momento di 'decompressione', che con lo smart working viene meno), una minore tolleranza verso gli altri. La figura successiva sintetizza quanto emerso in merito a vantaggi e svantaggi per i lavoratori/trici.

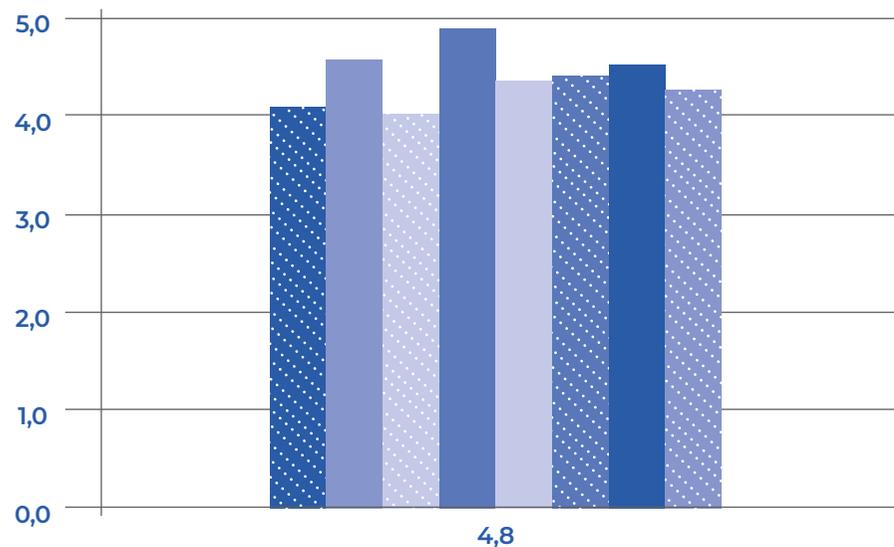


2.1.4 Le competenze manageriali richieste e possedute

Tutte le competenze proposte sono considerate importanti (media = 4,4/6), in particolare:

- Competenze per la gestione del lavoro per obiettivi,
- Competenze relative agli aspetti di cybersecurity,
- Competenze relative all'utilizzo di tecnologie (piattaforme per conference, app dedicate etc.) per l'erogazione dello smart working,
- Competenze per l'indirizzo e sostegno della motivazione del personale.

In sintesi, i valori pari o superiori a 4/6 individuano

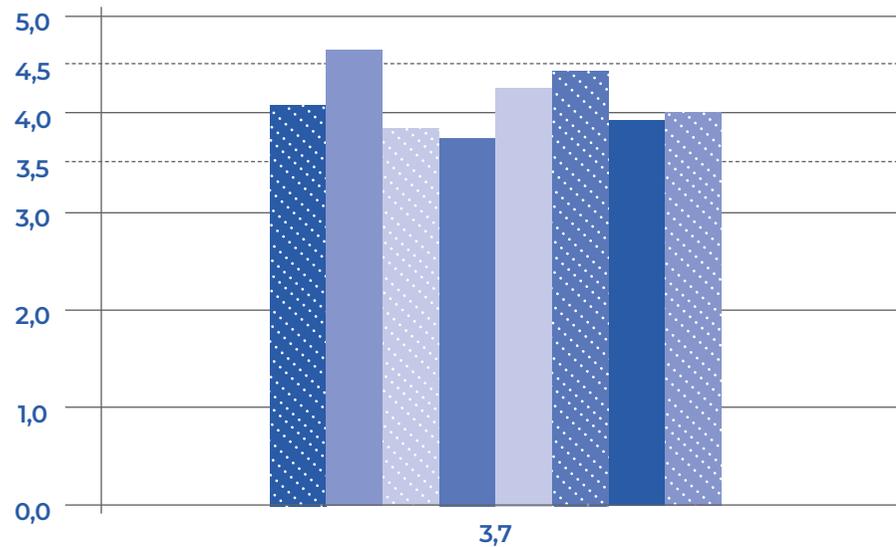


competenze estremamente appetibili per le PMI. A prescindere dalla loro importanza, il livello di competenze posseduto dichiarato è medio (media = 4/6).

Sono comunque presenti delle criticità dovuti a gap formativi dichiarati, in particolare per quanto riguarda:

- Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello smart working,
- Competenze relative agli aspetti di cybersecurity,
- Competenze per il controllo e monitoraggio del singolo lavoratore in SW,
- Competenze per la creazione e gestione operativa (collaborazione tra pari, contribuzione ai lavori) del team in smart working ('team virtuale' o 'disperso'),
- Competenze per la gestione delle criticità relazionali tra lavoratori in SW e lavoratori in presenza.

- Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello SW
- Competenze relative agli aspetti di cyber security
- Competenze in materia di trattamento dei dati personali
- Competenze "digitali" e padronanza dell'uso delle tecnologie (piattaforme per conference, app dedicate, etc.) per l'erogazione dello SW
- Competenze per il controllo e monitoraggio del singolo lavoratore in SW
- Competenze per la creazione e gestione operativa (collaborazione tra pari, contribuzione dei lavori) del team in SW ("team virtuale" o "disperso")
- Competenze per l'indirizzo e sostegno della motivazione del personale
- Competenze per il sostegno del commitment (senso di appartenenza) del lavoratore in SW



- Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello SW
- Competenze relative agli aspetti di cyber security
- Competenze in materia di trattamento dei dati personali
- Competenze "digitali" e padronanza dell'uso delle tecnologie (piattaforme per conferenze, app dedicate, etc.) per l'erogazione dello SW
- Competenze per il controllo e monitoraggio del singolo lavoratore in SW
- Competenze per la creazione e gestione operativa (collaborazione tra pari, contribuzione dei lavori) del team in SW ("team virtuale" o "disperso")
- Competenze per l'indirizzo e sostegno della motivazione del personale
- Competenze per il sostegno del commitment (senso di appartenenza) del lavoratore in SW

Queste evidenze suggeriscono che il processo di implementazione dello smart working debba essere preparato ed accompagnato da opportuni e specifici interventi formativi. Dalla ricerca emerge chiaramente che la gestione dei collaboratori in smart working non si improvvisa, e che è necessario formare i Dirigenti delle PMI.

In sintesi, le competenze con valori pari o superiori a 4/6 si presentano come potenzialmente critiche, se non adeguatamente sviluppate. La fase 3 delle linee guida sotto esposte ("Formazione del personale") diventa particolarmente utile a tal riguardo, e merita un'attenta considerazione da parte delle PMI.



2.2 Linee guida per l'implementazione dello smart working nelle PMI: processo, fasi, obiettivi, metodi, soggetti coinvolti, leve formative applicabili.

Il processo di lavoro ideale finalizzato all'introduzione dello SW in una nuova normalità si snoda attraverso le seguenti fasi:

1.
Preparazione dell'intervento

2.
Analisi e ri-progettazione del sistema di mansioni

3.
Regolamentazione dello SW

4.
Formazione del personale (dirigenti / responsabili / coordinatori; smart workers in pectore)

5.
Implementazione e monitoraggio

FASE	OUTPUT	METODI	SOGGETTI COINVOLTI	CONTENUTI FORMATIVI EROGABILI
Preparazione dell'intervento	Struttura pronta per il cambiamento	Questionari	Smart workers in pectore	Competenze di project management; Competenze di change management
Analisi e ri-progettazione del sistema di mansioni	Attività realizzabili in SW definite	Job design	Smart workers in pectore	Competenze per la gestione del lavoro per obiettivi; Competenze per l'analisi dei processi, ruoli e posizioni; Competenze di progettazione organizzativa
Regolamentazione dello SW	Regolamento aziendale formalizzato e sottoscritto	Analisi delle fonti di diritto	Direzione Smart workers in pectore	Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello smart working; Competenze in materia di trattamento dei dati personali; Competenze relative agli aspetti di cybersecurity
Formazione del personale (dirigenti / responsabili / coordinatori; smart workers in pectore)	Personale formato	Percorsi formativi	Direzione Smart workers in pectore	Competenze per la gestione del lavoro per obiettivi; Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello SW; Competenze in materia di trattamento dei dati personali; Competenze relative agli aspetti di cybersecurity; Competenze digitali e padronanza dell'uso delle tecnologie (piattaforme per conference, app dedicate etc.) per l'erogazione dello SW; Competenze per il controllo e monitoraggio del singolo lavoratore in SW; Competenze per la creazione e gestione operativa (collaborazione tra pari, contribuzione ai lavori) del team in SW ('team virtuale' o 'disperso'); Competenze per l'indirizzo e sostegno della motivazione del personale; Competenze per il sostegno del commitment (senso di appartenenza) del lavoratore in SW; Competenze per la gestione delle criticità relazionali tra lavoratori in SW e lavoratori in presenza
Implementazione e monitoraggio	SW implementato e monitorato	Cruscotto di monitoraggio	Direzione Smart workers in pectore	Competenze di project management; Competenze per il monitoraggio di processi organizzativi.

1

2

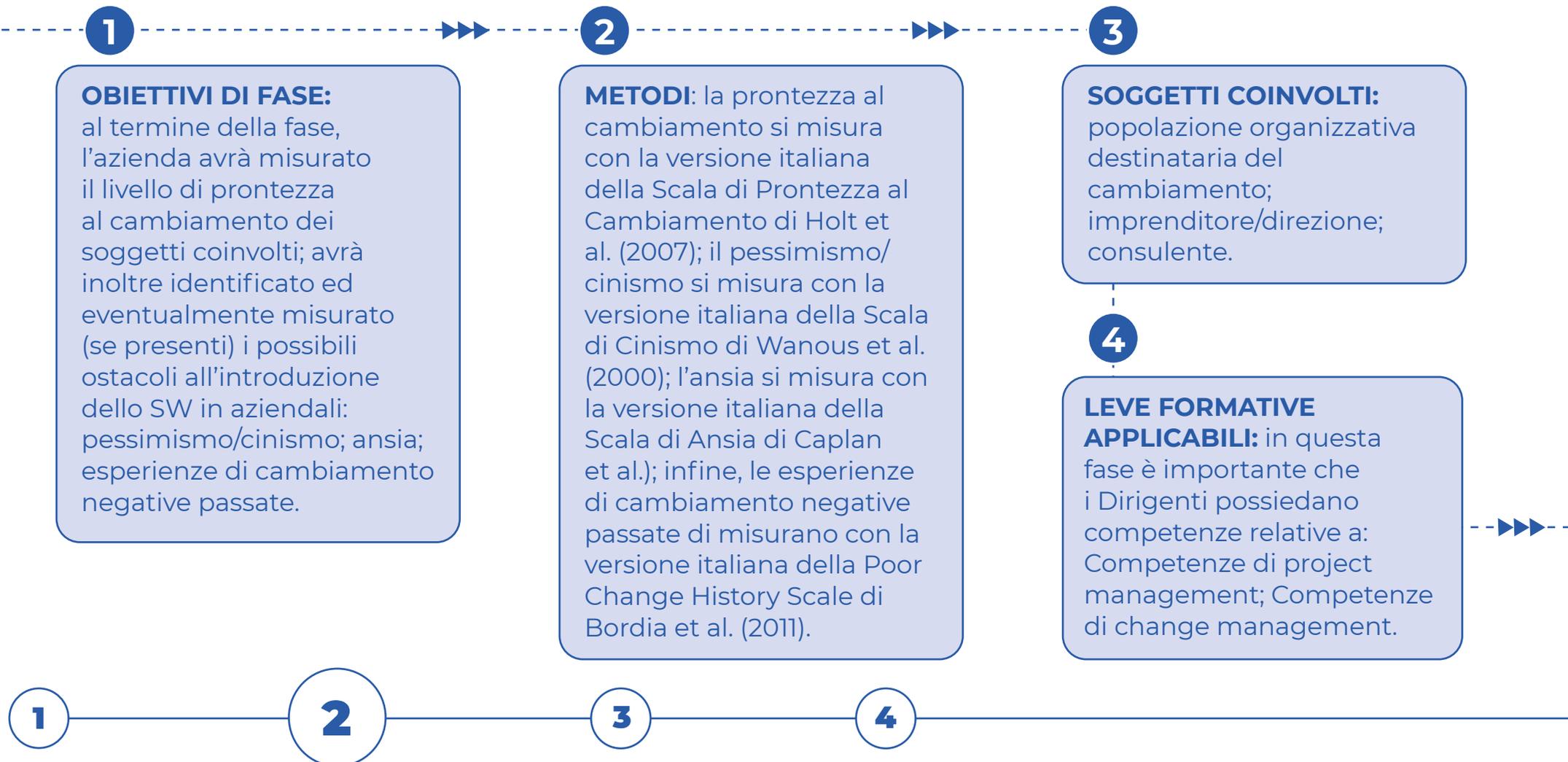
3

4

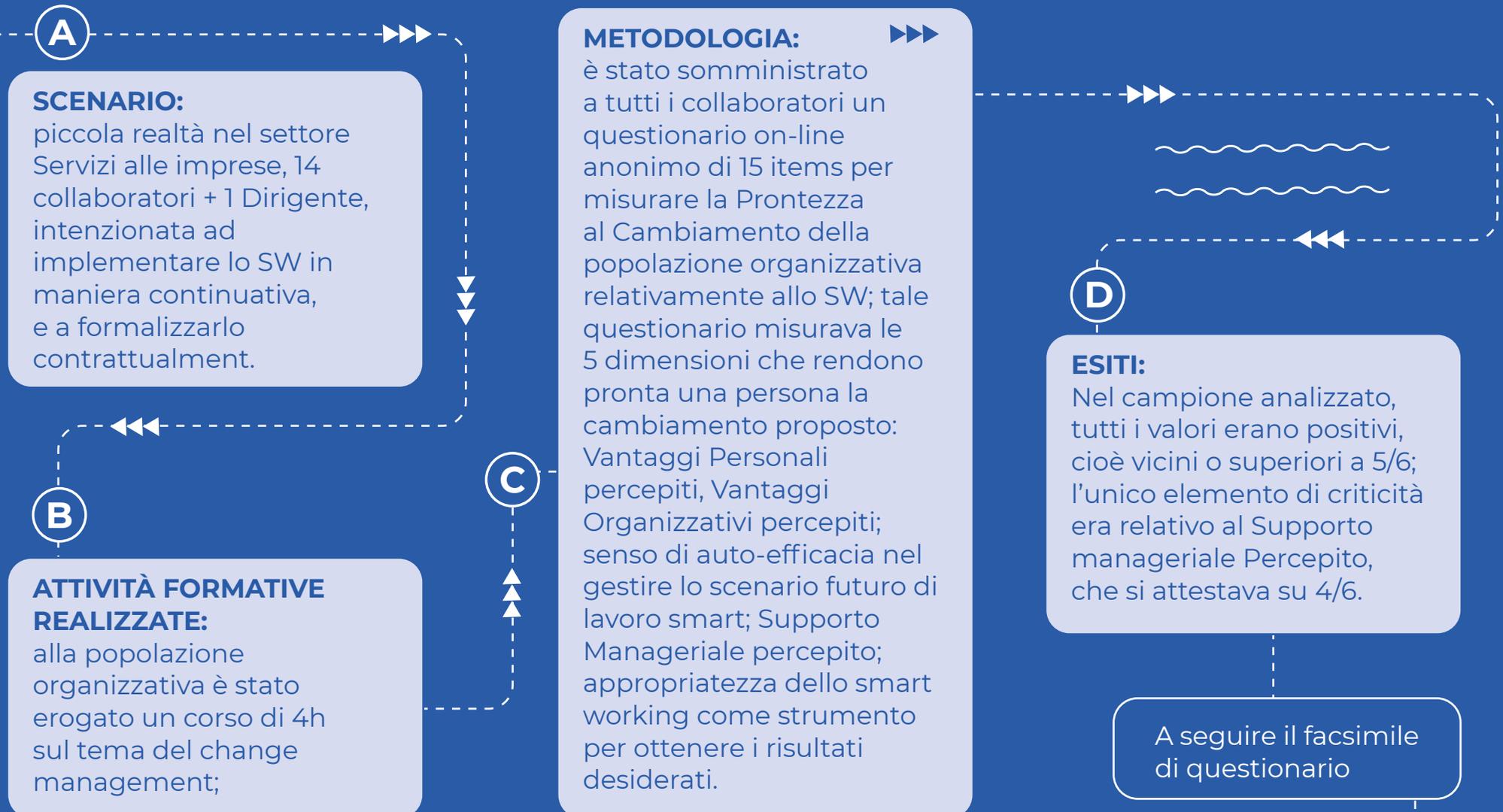
2.2.1 Preparazione dell'intervento

Dall'analisi della letteratura e dalla ricerca qualitativa è emerso che l'implementazione dello SW ha un impatto sui processi e sulle relazioni tra le persone.

È quindi opportuno che il cambiamento organizzativo legato alle nuove modalità di lavoro agile sia preparato e misurato.



Esempio di buona prassi di Preparazione dell'intervento: Siete pronti per lo SW?



Cara/o collega,

come ben sai stiamo lavorando per rendere strutturale il ricorso al lavoro AGILE nella nostra organizzazione. Abbiamo bisogno del tuo libero punto di vista al riguardo, per meglio comprendere aspettative e posizioni delle lavoratrici e dei lavoratori coinvolti nel progetto. Questo ci aiuterà nell'implementazione dell'organizzazione del lavoro in un'ottica veramente smart.

Di seguito trovi una serie di affermazioni riguardanti te stesso/a, che potrebbero essere (o non essere) vere nel nuovo scenario (cioè 14 quando lo smart working sarà una prassi a regime, anche in tempi 'ordinari'). Usando la scala da 1 a 6, per favore indica il tuo livello di accordo per ciascuna affermazione

AFFERMAZIONE	1 per niente d'accordo	2	3	4	5	6 totalmente d'accordo
1. Nel lungo periodo, sento che ci sarà un beneficio per me personalmente se il progetto smart working sarà completato PV						
2. Penso che l'azienda beneficerà da questo progetto OV						
3. La direzione ha mandato un chiaro segnale che questo progetto è necessario A						
4. Lo sviluppo futuro della mia mansione sarà limitato dal cambiamento dovuto allo smart working PV						
5. Questo progetto migliorerà la nostra efficienza complessiva come azienda OV						
6. lo smart working è lo strumento adatto per conciliare esigenze private e professionali A						

1

2

3

4

AFFERMAZIONE	1 per niente d'accordo	2	3	4	5	6 totalmente d'accordo
7. Temo di perdere qualcosa in termini di status nell'organizzazione quando lo smart working sarà adottato PV						
8. La mia esperienza mi rende fiducioso/a che sarò in grado di lavorare al meglio anche dopo che lo smart working sarà a regime						
9. Sono sicuro che la direzione cambierà idea prima che il progetto sia realizzato						
10. Con lo smart working a regime, mi saranno richiesti nuovi compiti o di svolgerli diversamente: non credo che riuscirò a svolgerli al meglio						
11. Possiedo già le competenze per far fronte al lavoro in SW						
12. Questo cambiamento incontra bene le priorità della nostra organizzazione						
13. I dirigenti sono stati essi stessi un modello per questo cambiamento						
14. Penso che stiamo spendendo molto tempo su questo cambiamento quando nemmeno la direzione vuole che sia realizzato						
15. Lo sforzo richiesto per realizzare il progetto è piccolo rispetto ai benefici che ne ricaveremo						



**ELEMENTI EMERSI
A BENEFICIO
DELLA DIREZIONE:**

I risultati hanno sorpreso il committente (il Dirigente), che percepiva una situazione diversa. Si è suggerito quindi al Dirigente di evidenziare maggiormente il ruolo che la direzione stava giocando nel progetto, e il diretto coinvolgimento della direzione stessa nel creare le condizioni affinché il progetto avesse successo.



**DURATA COMPLESSIVA
DELL'INTERVENTO:**

10' somministrazione questionari, 30' elaborazione report e sua discussione con la committenza. L'impatto organizzativo ed economico è quindi minimo, trattandosi di una giornata scarsa di lavoro.

**INFORMAZIONI
AGGIUNTIVE, MATERIALI,
ULTERIORI BUONE
PRASSI:**

La resistenza al cambiamento: cos'è, come misurarla e come fronteggiarla

PERSONALE & LAVORO, Rivista di Cultura delle Risorse Umane, n° 618, Vol. 16 (1), pp. 4-7

Gestire con successo il cambiamento

organizzativo: misurare la prontezza al cambiamento (readiness to change) dei lavoratori coinvolti.

PERSONALE & LAVORO, Rivista di Cultura delle Risorse Umane, N°613, Vol. 15(7), pp.11-14



1

2

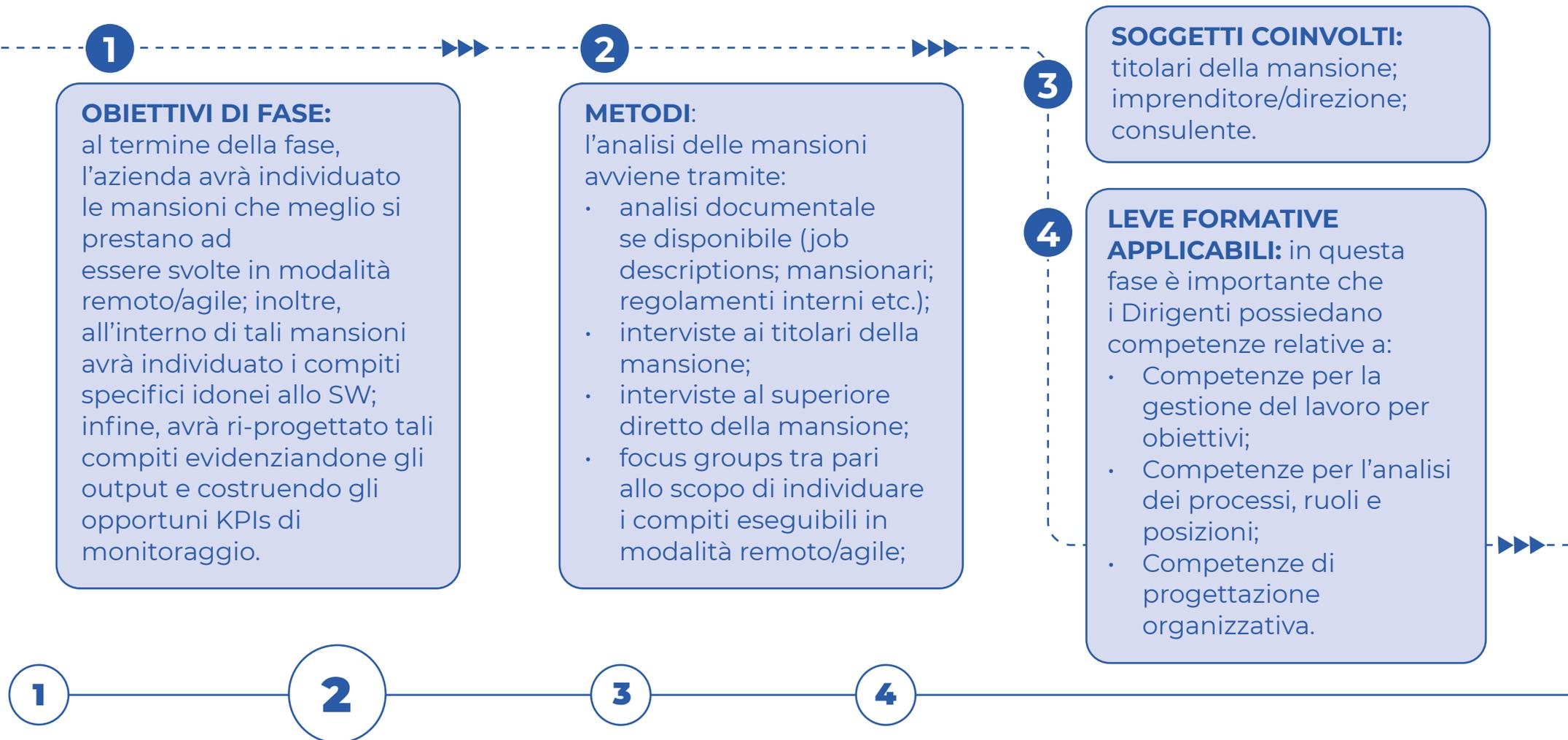
3

4

2.2.2 Analisi e ri-progettazione del sistema di mansioni

Dall'analisi della letteratura, dalla ricerca quantitativa e dalla ricerca qualitativa è emerso che non tutte le mansioni sono idonee alla pratica dello SW. È inoltre emerso che la standardizzazione degli outputs di mansione

è il meccanismo di coordinamento e controllo preferibile. In questa fase si procede all'analisi delle mansioni esistenti, allo scopo di individuare quelle più idonee e riprogettarle in una logica di lavoro per obiettivi.



Esempio di buona prassi di Analisi e ri-progettazione del sistema di mansioni: Tecnico Amministrativo



AREA DI ATTIVITÀ	COMPITI
Gestione processo amministrativo - contabile	adottare modalità di pianificazione e programmazione (funzioni coinvolte e relativa tempistica) delle attività amministrativo-contabili
	applicare tecniche di contabilità generale (registrazioni di partita doppia, riepilogo del piano dei conti, tenuta scadenziario, ecc.) e contabilità analitica (riclassificazione costi e ricavi, ecc.)
	valutare utilizzo, funzionamento e necessità di personalizzazione delle procedure informatizzate per la gestione dei dati contabili
	identificare modalità operative nei rapporti con terzi (fatturazione, pagamenti, incassi, ecc.) concordi con le procedure aziendali

é stata quindi realizzata la seguente scheda:

AREA DI ATTIVITÀ	OUTPUT	RISULTATO ATTESO	INDICATORI
Gestione processo amministrativo - contabile	Rilevazione e registrazione dei dati e tenuta libri	Procedure amministrativo contabili evase correttamente	Tempestività
	Trattamento amministrativocontabile di contratti aziendali (leasing, appalti, contratti di locazione, ecc.)		Sanzioni subite
	Elaborazione di reportistica di derivazione contabile		Numero contestazioni cliente interno
			Correttezza ed esaustività





**ELEMENTI EMERSI
A BENEFICIO
DELLA DIREZIONE:**

la riformulazione della job description permette al collaboratore in SW un migliore auto-monitoraggio della propria attività, passando da una logica per compiti ad una logica per risultati misurabili.



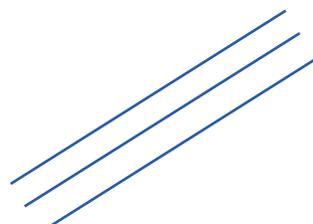
**DURATA COMPLESSIVA
DELL'INTERVENTO:**

8h di attività formativa +
mezza giornata/mansione



**INFORMAZIONI
AGGIUNTIVE, MATERIALI,
ULTERIORI BUONE
PRASSI:**

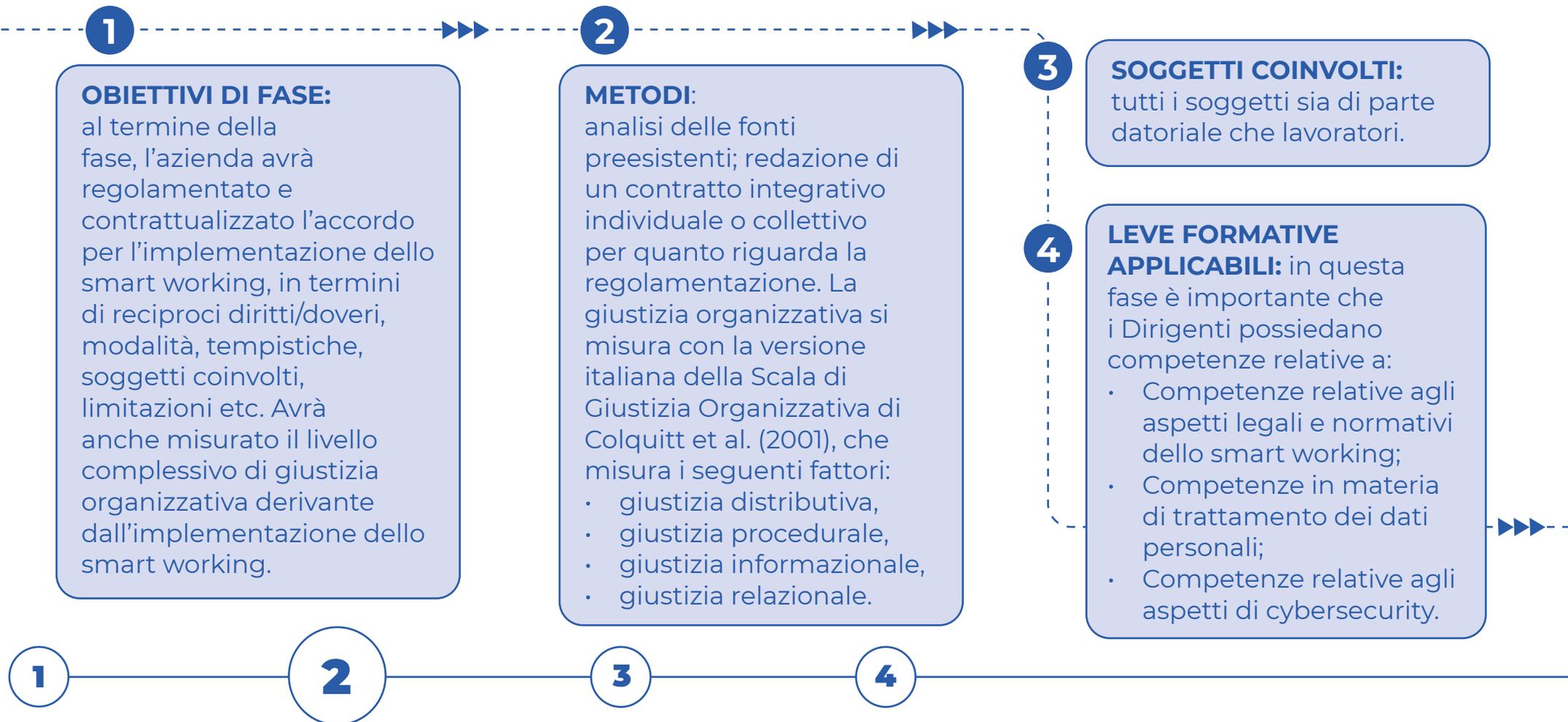
la riformulazione della job description permette al collaboratore in SW un migliore auto-monitoraggio della propria attività, passando da una logica per compiti ad una logica per risultati misurabili.



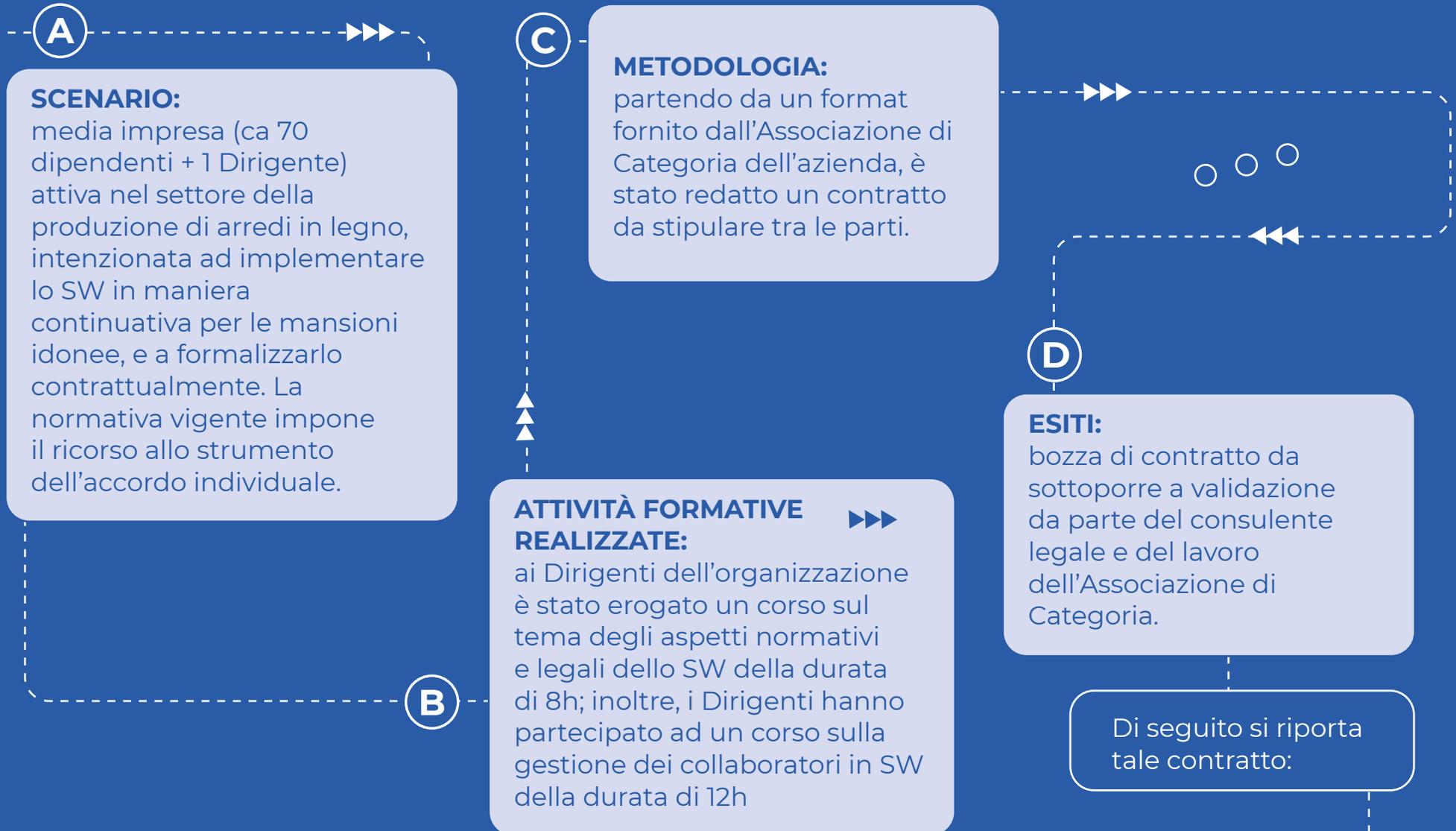
2.2.3 Regolamentazione dello SW¹

Dall'analisi della letteratura, dalla ricerca quantitativa e dalla ricerca qualitativa è emerso che lo smart working deve essere implementato sulla base di un accordo tra i soggetti coinvolti, sia di parte datoriale che dei lavoratori

coinvolti. La legislazione in materia è fluida e in divenire, per cui in questa sede non è possibile fornire indicazioni sugli assetti contrattuali. Dalla ricerca emerge però una possibile criticità relativa alla giustizia organizzativa nel caso in cui la regolamentazione dello SW generi la percezione di sperequazioni e favoritismi.



Esempio di buona prassi di Regolamentazione dello SW



Egr. Sig.

Oggetto: Accordo individuale per la prestazione di attività lavorativa in modalità “lavoro agile ex artt. 18 e ss legge 2 maggio 2017, n. 81

Con riferimento ai percorsi formativi intrapresi e agli incontri sul tema effettuati, Le comunichiamo che abbiamo deciso di attivare la possibilità di prestare lavoro in modalità agile. Conseguentemente l'attività lavorativa prestata in tale modalità sarà regolamentata secondo le previsioni della normativa vigente e del presente accordo individuale.

1 Premessa: definizione e caratteristiche del lavoro ‘agile’

1.1 Definizione di lavoro agile

Il lavoro agile consiste in una modalità di prestazione del lavoro subordinato che si svolge con le seguenti modalità:

- a. esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno ed entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- b. utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- c. non necessità di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali

1.2 Caratteristiche del lavoro agile in merito a prestazioni, sicurezza e salute sul lavoro

Il Protocollo nazionale richiama esplicitamente il fatto che il lavoro agile ha evidenti ed immediati vantaggi per



il lavoratore, in particolare sull'equilibrio tempi di vita/tempi di lavoro. Il protocollo nazionale, e la letteratura scientifica più aggiornata, evidenziano altresì anche numerose criticità emergenti nel breve-medio periodo a carico degli aspetti cognitivi, affettivi, motivazionali e socio-relazionali del lavoro agile. Tali criticità si manifestano in particolar modo se la modalità di lavoro agile diventa non residuale o addirittura prevalente rispetto alla modalità ordinaria. L'azienda si impegna quindi, nel presente contratto, a considerare con estrema attenzione tali aspetti, nell'interesse del lavoratore e della lavoratrice dal punto di vista del benessere psico-fisico.

2 Mansioni e livello di inquadramento

Ella continuerà a svolgere le mansioni a Lei fino ad ora affidatele e manterrà il livello di inquadramento e la retribuzione attuale

3 Luogo e modalità della prestazione

A decorrere dalla data di sottoscrizione del presente accordo e fino al 31/12/2022 la prestazione lavorativa potrà essere espletata per max n. 8 giorni mensili prevalentemente presso la sua abitazione di _____ via _____ per la restante parte delle giornate lavorative settimanali presso la sede aziendale. In caso di festività infrasettimanale o giornata di ferie o altra assenza, tale giorno andrà a compensare l'eventuale altro giorno lavorativo in smart working. La programmazione, da concordarsi con il Dirigente di riferimento, dovrà essere effettuata garantendo, in ciascun settore/ufficio, il presidio di tutte le attività. Le eventuali variazioni devono essere preventivamente autorizzate dal Dirigente. Durante le giornate di lavoro agile non è possibile svolgere prestazioni di lavoro straordinarie.

Comportando tale modalità unicamente una diversa modalità di svolgimento della normale attività lavorativa, al termine di tale periodo verrà ripristinata -senza necessità di alcuna comunicazione preventiva -l'ordinaria modalità della prestazione di lavoro. L'ordinaria modalità di lavoro potrà altresì essere ripristinata in qualunque momento l'impianto di monitoraggio più avanti descritto suggerisse tale necessità, nell'interesse dell'azienda e/o del lavoratore. In ogni caso, anche durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità "lavoro agile" la

Sua sede di lavoro, ad ogni altro effetto, continua ad essere in <..indirizzo sede aziendale..>.

I locali destinati alla prestazione lavorativa in modalità agile devono essere idonei ai sensi del D.Lgs.vo 81/2008 e dovranno essere mantenuti conformi ai requisiti previsti. Oltre a ciò, la postazione di lavoro dovrà essere idonea relativamente ad aspetti di sicurezza informatica, privacy, cybersecurity; infine, a garanzia e tutela della sua stessa efficienza e benessere psicofisico lei si impegna a garantire l'idoneità della postazione di lavoro anche per quanto riguarda interferenze, interruzioni etc. e fattori di disturbo derivanti da qualsivoglia altro elemento che sia esterno al rapporto lavoratore-azienda (estranei, vicini di abitazione, famigliari conviventi, animali domestici etc.) e non giustificato dalle attività di servizio espletate in modalità agile.

Recesso e proroga della modalità di lavoro agile

Il recesso da parte aziendale dall'accordo per la modalità di lavoro agile può avvenire con un preavviso non inferiore a 30 giorni. In tale caso Ella dovrà prendere servizio presso la sede/ufficio aziendale che Le verrà comunicata. Gli elementi che potranno emergere dal monitoraggio di cui al punto successivo potranno suggerire al Dirigente di riferimento la riduzione o sospensione del lavoro AGILE, nell'interesse dell'azienda e del benessere psicofisico e socio-relazionale del lavoratore, di concerto con l'RSPP e il medico del lavoro.

Il recesso potrà essere immediato esclusivamente in presenza di un giustificato motivo. A titolo esemplificativo, i possibili motivi di recesso anticipato per i quali non è obbligatorio prevedere un preavviso, sono, ad esempio:

- il cambiamento di ruolo e/o di mansione, incompatibile con l'effettuazione di prestazioni di lavoro agile;
- le sopraggiunte condizioni di incompatibilità organizzativa, produttiva o tecnica che rendono impossibile la prestazione a distanza;
- il mancato rispetto, in capo al lavoratore, degli obblighi previsti nell'accordo individuale. Ad esempio, il mancato rispetto della normativa in materia di lavoro e di salute e sicurezza sul lavoro; il mancato rispetto degli obblighi previsti dal CCNL e/o dal contratto collettivo aziendale; il ripetuto mancato raggiungimento degli obiettivi previsti nell'accordo stesso o individuati periodicamente dal superiore gerarchico e comunicati al lavoratore;
- qualora il lavoratore non riesca a garantire una qualità e/o continuità della connessione di rete ai sistemi aziendali,

1

2

3

4

tale da assicurare una produttività coerente con le attese e conforme alle prestazioni rese all'interno dei locali aziendali;

- qualora il lavoratore comprometta il rapporto di fiducia e correttezza alla base dell'esecuzione della prestazione "agile".

Attrezzature di lavoro / Connessioni di rete

Per effettuare la prestazione lavorativa in modalità lavoro agile, l'azienda si impegna a fornire in comodato d'uso – ex art. 1803 e seguenti del c.c. – e per tutta la durata del periodo di lavoro agile, un computer portatile aziendale dotato dei necessari software < o altra attrezzatura: es tablet, cellulari >.

La manutenzione del computer portatile aziendale e dei relativi software è a carico dell'Azienda.

Per quanto riguarda la strumentazione necessaria per la connessione alla extranet aziendale, considerata la natura non stabile e non continuativa dell'attività fuori sede, Ella si impegna ad utilizzare quella di proprietà personale (fissa, wi-fi, wireless). Ella assume espressamente l'impegno ad utilizzare gli apparati aziendali ed i programmi installati necessari per garantire operatività e cybersicurezza.

Organizzazione del lavoro

L'azienda si impegna ad individuare, tramite apposito processo di analisi organizzativa, gli ambiti e le attività della mansione più idonee allo svolgimento in modalità agile. In particolare, l'azienda si impegna a formulare adeguatamente gli obiettivi e relative modalità di controllo, relativi a tali attività allo scopo di garantire al lavoratore una adeguata percezione di controllo sul proprio lavoro e agevolare l'auto-monitoraggio delle prestazioni lavorative.

Operativamente, il ricorso al lavoro agile verrà stabilito settimanalmente in merito a quali e quante giornate.

Tale pianificazione sarà a cura del Dirigente di riferimento di concerto con il lavoratore, e dovrà tenere conto prioritariamente delle necessità di organizzazione del lavoro conformemente agli obiettivi aziendali.

1

2

3

4

Formazione del lavoratore

Coerentemente con quanto previsto dal protocollo nazionale, l'azienda si impegna a formare adeguatamente e a fornire le conoscenze e le abilità specifiche per un migliore e proficuo svolgimento del lavoro agile. A mero titolo di esempio, la formazione fornirà elementi relativi a vantaggi e svantaggi relativi al lavoro agile; alle opportune procedure di lavoro in sicurezza; ai fattori critici di tipo socio-relazionale e, in generale, a tutto ciò che le permetterà di giovare al meglio delle giornate lavorate in modalità agile.

Monitoraggio dell'esperienza

L'azienda si impegna a monitorare gli indicatori di produttività, efficacia della prestazione del lavoratore in relazione alle attività e alle giornate svolte in modalità agile. Oltre a ciò, l'azienda si impegna a monitorare, di concerto con l'RSPP e il medico del lavoro competente, gli indicatori di benessere psicofisico e sociorelazionale a tutela della salute del lavoratore.

Per altre condizioni non espressamente previste dalla presente lettera, si farà riferimento alla normativa di legge ed al CCNL applicato all'Azienda.

La preghiamo di renderci copia controfirmata della presente in segno di accettazione e Le porgiamo distinti saluti.

Data,

La ditta

Il dipendente per ricevuta ed accettazione: _____





**ELEMENTI EMERSI
A BENEFICIO
DELLA DIREZIONE:**

- maggiore conoscenza dei vantaggi/svantaggi dello SW per l'impresa e per i lavoratori;
- conoscenza degli aspetti normativi e legali;
- conoscenza e capacità di gestione degli aspetti relativi alla Giustizia Organizzativa.



**DURATA COMPLESSIVA
DELL'INTERVENTO:**

20h di attività formative +
4h di redazione della bozza



**INFORMAZIONI
AGGIUNTIVE, MATERIALI,
ULTERIORI BUONE
PRASSI:**

la normativa è in evoluzione, ma non mancano numerosi siti a cui fare riferimento, curando sempre di verificare l'aggiornamento di quanto proposto.

Gazzetta Ufficiale.it
PMI.it
ForumPA.it

2.2.4 Formazione del personale (dirigenti/responsabili/coordinatori; smart workers in pectore)

Dall'analisi della letteratura, dalla ricerca quantitativa e dalla ricerca qualitativa è emerso che l'implementazione dello smart working necessita di specifiche competenze,

e che non sempre esse sono già possedute. Sono necessarie specifiche competenze per gestire i lavoratori in smart working, e specifiche competenze per lavorare in smart working.



Esempio di buona prassi di Formazione del personale (dirigenti/responsabili/coordinatori; smart workers in pectore)

A

SCENARIO:

Società a responsabilità limitata consortile di proprietà degli Enti Locali (20 dipendenti ca, compresi 3 Dirigenti) con il ruolo di progettare, sviluppare e coordinare i servizi di mobilità collettiva.

B

ATTIVITÀ FORMATIVE REALIZZATE:

sono stati progettati, finanziati ed erogati 3 diversi percorsi formativi:
 un percorso per Dirigenti (16h),
 un percorso per Quadri (16h),
 un percorso per Operatori (16h).

B.1

Il percorso per Dirigenti ha sviluppato nei partecipanti le seguenti competenze:

- Competenze per il controllo e monitoraggio del singolo lavoratore in SW;
- Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello smart working;
- Competenze per la gestione delle criticità relazionali tra lavoratori in SW e lavoratori in presenza.

B.2

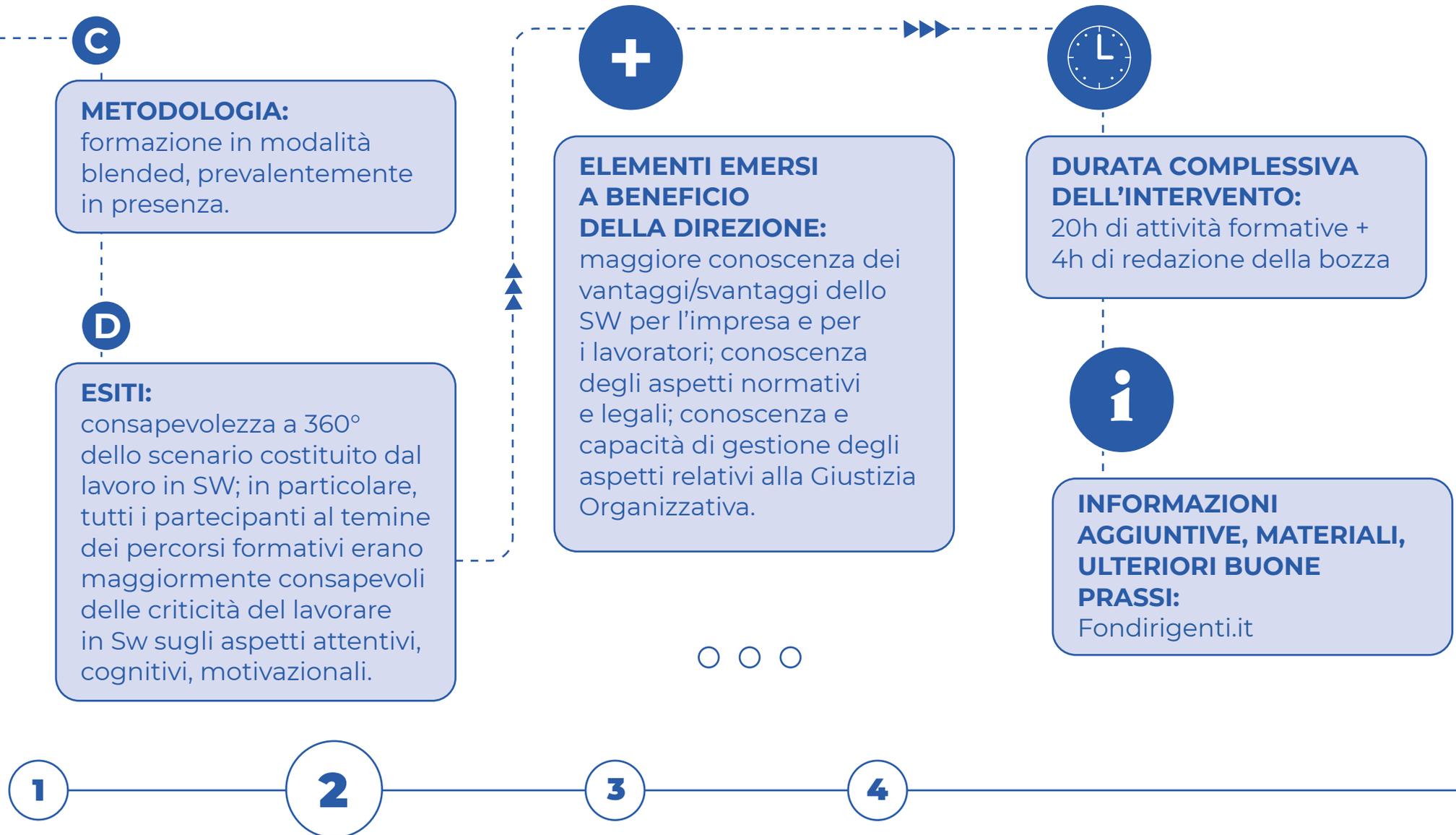
Il percorso per Quadri ha sviluppato nei partecipanti le seguenti competenze:

- Competenze per il controllo e monitoraggio del singolo lavoratore in SW;
- Competenze per la gestione delle criticità relazionali tra lavoratori in SW e lavoratori in presenza;
- Competenze per l'indirizzo e sostegno della motivazione del personale.

B.3

Il percorso per Operatori ha sviluppato nei partecipanti le seguenti competenze:

- Lavorare in SW: vantaggi e svantaggi;
- Lavorare per obiettivi;
- Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello smart working;
- Competenze in materia di trattamento dei dati personali;
- Competenze relative agli aspetti di cybersecurity



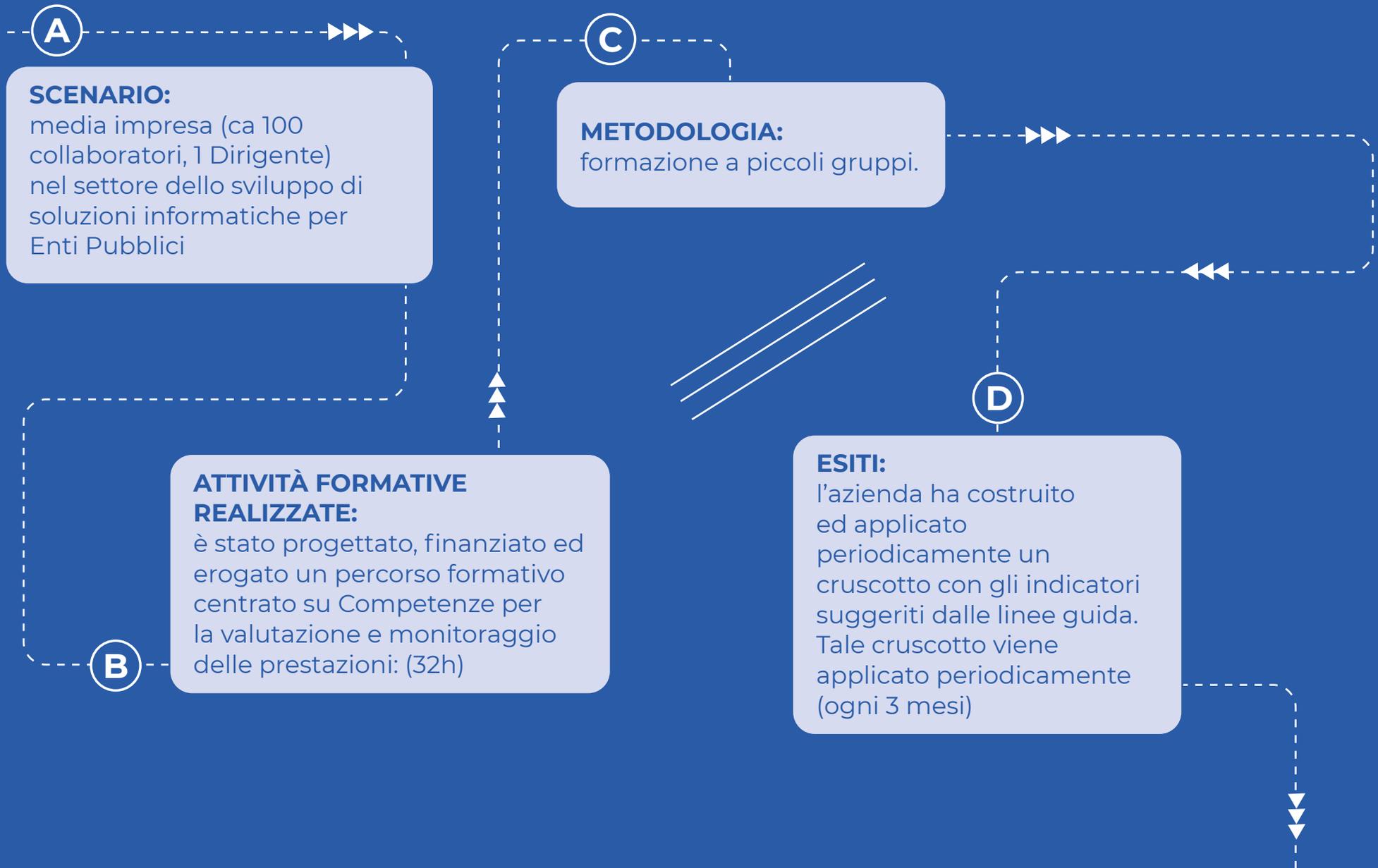
2.2.5 Implementazione e monitoraggio

L'analisi della letteratura, e le evidenze emerse dalla ricerca quali-quantitativa, suggeriscono di presidiare diversi indicatori di prestazione sia a livello organizzativo che individuale. Tale cruscotto sarà personalizzato, ma in generale non potranno essere trascurati fattori quali

la produttività del lavoratore (indicatore di efficienza); il raggiungimento degli obiettivi del lavoratore (indicatore di efficacia); la giustizia organizzativa, cioè alla percezione di equità, correttezza e trasparenza nei processi di adozione dello smart working; il senso di appartenenza (engagement) dei lavoratori coinvolti; il tecnostress dei lavoratori coinvolti; l'assenteismo e il turn-over.



Esempio di buona prassi di Regolamentazione dello SW



INDICATORE	VALORE
Efficienza: (Produttività del dipendente in SW/produttività ordinaria (valutazione del Dirigente referente))*100	100%
Efficacia: % Raggiungimento obiettivi (come da job description), valutazione del Dirigente referente	100%
Giustizia Organizzativa (Scala di Colquitt, 1min- 5max)	Valore medio 4.8/6; in particolare, Giustizia Procedurale 5,5)
Senso di appartenenza (0min-6max)	Pre-test: 4,9; Post test: 4,8
Tecnostress	Assenza di eventi sentinella (perdita di attenzione; irritabilità;)
Assenteismo ((ore di assenza lavoratore in SW/totale ore lavorate)*100) nel periodo	6%
Giustizia Organizzativa (Scala di Colquitt, 1min- 5max)	Valore medio 4.8/6; in particolare, Giustizia Procedurale 5,5)
Turnover ((totale dimissioni e licenziamenti/totale dipendenti nel periodo)*100) nel periodo considerato	Turnover non presente nel periodo di osservazione (=0)

1

2

3

4



**ELEMENTI EMERSI
A BENEFICIO
DELLA DIREZIONE:**

le evidenze del cruscotto suggeriscono all'azienda di proseguire con il percorso intrapreso.



**DURATA COMPLESSIVA
DELL'INTERVENTO:**

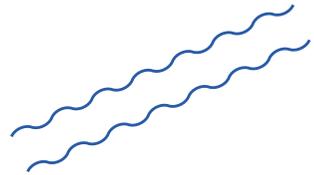
tempo per la raccolta dati e discussione con il consulente: 1h



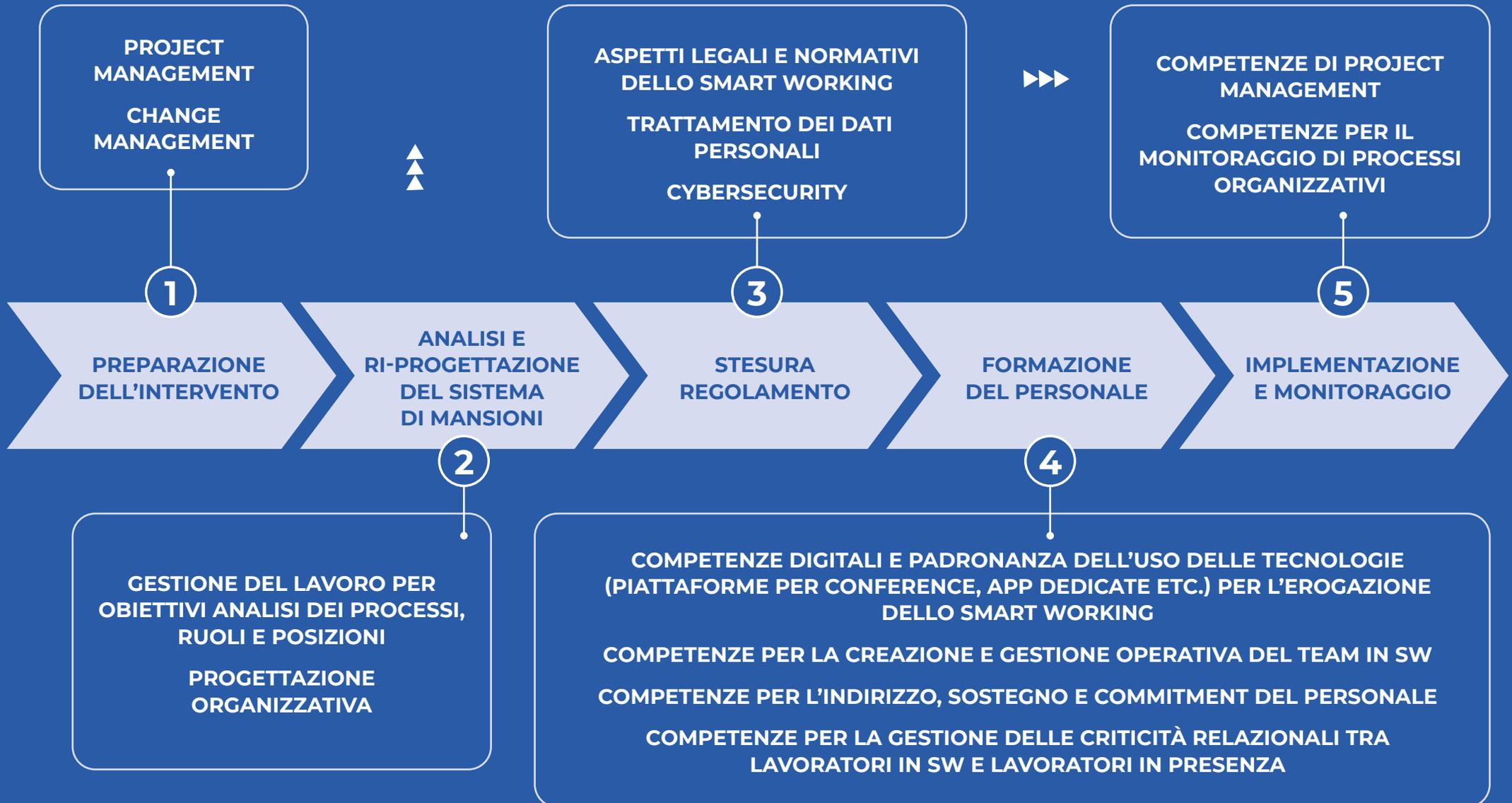
**INFORMAZIONI
AGGIUNTIVE, MATERIALI,
ULTERIORI BUONE
PRASSI:**

In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP) (in inglese key performance indicator o KPI) è un indice dell'andamento di un processo aziendale. Non mancano le guide e gli approfondimenti sull'argomento, corredati anche di tutorials.

Studiosamo.it
Strategiedigitali.it
Headvisor.it
Nurtigo.com



ROADMAP: FASI E CONTENUTI FORMATIVI APPLICABILI



BIBLIOGRAFIA



Oltre ai materiali già citati alla fine di ciascun paragrafo, è utile consultare alcune opere divulgative ma scientificamente ineccepibili, alcune disponibili anche in lingua italiana.

Per gli aspetti psicologici dello smart working:

De Pisapia N., Vignoli M., (2021), *Smart working Mind*, Il Mulino, Bologna, e tutta la bibliografia qui contenuta.

Sul tema dell'attenzione:

Goleman, D. (2014), *Come mantenersi concentrati nell'era della distrazione*, Rizzoli, Milano.

Sul tema delle emozioni:

Goleman D., (2011) *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.

Il tema della motivazione al lavoro e della fiducia è trattato in maniera chiara ed esaustiva in

Zak P.J. (2017), *Trust factor: the science of creating high-performance companies*, Amacom, New York.

APPENDICE FACSIMILE PIANO FORMATIVO

**AREA TEMATICA DI RIFERIMENTO:
LAVORO E ORGANIZZAZIONE SMART**

TITOLO DEL PIANO NUOVE COMPETENZE
PER GESTIRE IL NEW NORMAL



L'AZIENDA

Breve descrizione dell'azienda proponente

Il piano formativo riguarda una media azienda parte di un gruppo che si occupa di prodotti chimici speciali e materiali ad alte prestazioni che serve industrie chiave tra cui trasporti, infrastrutture, ambiente e consumatori. L'azienda è costituita da un gruppo di esperti, con competenze in vari ambiti funzionali del business della casa madre, e fornisce supporto agli impianti produttivi dislocati in tutto il mondo.

Si tratta pertanto di una società di servizi che opera trasversalmente in tutta la rete di produzione manifatturiera e che provvede ad assicurare l'implementazione delle strategie definite dalla Casa Madre.

LE MOTIVAZIONI E GLI OBIETTIVI DEL PIANO FORMATIVO

Sintesi delle motivazioni e degli obiettivi del Piano

L'azienda XXX si è posta l'obiettivo strategico di consolidare e normalizzare il ricorso alla pratica dello smart working.

Questa attività ha accompagnato il management nella gestione del cambiamento organizzativo, fornendo

competenze:

- di tipo TECNICO GESTIONALE, necessarie per progettare un nuovo modello organizzativo "smart" e collaborativo, da implementare in azienda e con i "colleghi" degli impianti Cabot, che permetta la gestione efficace di progetti complessi a distanza, in coerenza con gli obiettivi del Gruppo;
- di tipo MANAGERIALE, andando a potenziare le competenze legate alla leadership collaborativa e cooperativa

In particolare l'intervento formativo ha consentito l'acquisizione delle seguenti conoscenze e competenze:

CONOSCENZE

- Stili e dinamiche di Leadership Inclusiva e Collaborativa
- Tecniche di comunicazione a distanza
- Tecniche di teamworking efficaci per collaborare da remoto
- Metodi e strumenti per la value proposition
- Nuove metodologie di implementazione di progetti complessi
- KPI per misurare l'efficacia dell'implementazione

dei progetti

COMPETENZE

- Adottare stili di leadership inclusiva e collaborativa
- Definire una strategia comunicativa per coinvolgere e motivare collaboratori e partner nel rapporto da remoto
- Guidare/influenzare i team con efficacia
- Trasferire e comunicare in modo efficace e funzionale il proprio Valore
- Ridefinire la USP, anche in funzione dei nuovi progetti da implementare in tutti gli impianti
- Definire gli elementi costitutivi per il lancio di un progetto su un impianto
- Individuare i criteri e gli strumenti necessari a valutare l'efficacia e l'impatto dell'intervento

IL PERCORSO FORMATIVO

Sintesi dei contenuti

L'intervento si colloca nell'area LAVORO E ORGANIZZAZIONE SMART, in quanto teso a trasferire al dirigente e ai suoi diretti collaboratori le competenze per accompagnare la trasformazione di XXX verso una dimensione smart.

Ha risposto all'esigenza di promuovere, alla luce delle

nuove modalità di gestione dei servizi a distanza, una cultura aziendale basata su COLLABORAZIONE, MOTIVAZIONE e RISULTATI.

In coerenza con gli obiettivi di piano, l'unico intervento del piano, sviluppato in 4 moduli, ha fornito al team manageriale gli strumenti per

- progettare un nuovo modello organizzativo "smart" e collaborativo, da implementare in azienda, che permetta la gestione efficace di progetti complessi a distanza, in coerenza con gli obiettivi;
- potenziare le competenze legate alla leadership collaborativa e cooperativa, assicurando un costante monitoraggio degli indicatori aziendali e personali legati all'adozione dello SW

Il percorso così costruito ha permesso di superare le criticità rilevate in fase di analisi (difficoltà, nella gestione a distanza, di fare eseguire i piani di miglioramento concordati) e al contempo di sfruttare appieno le potenzialità e i vantaggi del lavoro collaborativo in modalità smart, con vantaggi in termini di flessibilità, innovazione e produttività.

Mod. 1 – Project & Change Management

Approfondisce nuove strategie per progettare ed accompagnare il cambiamento in azienda, con specifica attenzione all'introduzione di nuovi modelli

1

2

3

4

organizzativi

Contenuti

- cos'è un progetto
- le fasi di vita del progetto
- preparare l'introduzione dello SW
- il change management
- la prontezza al cambiamento
- fattori ostacolanti
- la comunicazione di progetto

Mod. 2 – Lavorare per obiettivi

Approfondisce e aiuta nell'applicazione del lavoro per obiettivi (MbO) applicato alle mansioni aziendali coinvolte dal lavoro agile

Contenuti

- dalla procedura all'obiettivo
- gli obiettivi SMART
- cosa evitare: la burocratizzazione e la cultura dell'adempimento
- obiettivi e controllo percepito sul lavoro
- obiettivi e riduzione dell'ambiguità di ruolo
- caratteristiche del lavoratore, orientamento al risultato e gestione per obiettivi
- obiettivi e KPIs per misurarli

Mod. 3 – la gestione dei collaboratori in SW

Presenta e condivide i modelli e gli strumenti per la gestione dei team 'virtuali' e per il coordinamento e controllo dei collaboratori attivi in remoto

Contenuti

- da team reale a tema virtuale
- le variabili alla base del lavoro di gruppo: obiettivi, ruoli, metodi, leadership, comunicazione, competenze, spazio fisico
- meccanismi di coordinamento e controllo
- dalla fiducia al controllo sul risultato
- comportamenti opportunistici e come ridurli
- costruire e mantenere senso di appartenenza

Mod. 4 Un cruscotto per monitorare lo smart working

Presenta gli indicatori utilizzabili per un corretto monitoraggio dell'impatto che lo SW ha sulle prestazioni del lavoratore e sul suo benessere psico-fisico

Contenuti

- costruire un sistema di indicatori: validità ed affidabilità degli strumenti di misura;
- indicatori chiave per il monitoraggio dello SW:
 - engagement
 - giustizia organizzativa

- efficacia
 - efficienza
 - sicurezza
 - technostress
 - produttività
- monitoraggio e riunioni di feedback

I RISULTATI

Sintesi dei risultati e degli eventuali indicatori per misurare l'impatto

Al termine del percorso formativo i partecipanti hanno acquisito le seguenti competenze:

- misurare la prontezza al cambiamento del personale che lavorerà stabilmente in SW
- ri-progettare mansioni e compiti in una logica per obiettivi
- gestire collaboratori a distanza
- monitorare gli indicatori di processo e di output relativi al lavoro in SW

Il piano, oltre a potenziare le competenze tecnico-gestionali e manageriali del gruppo dirigente, contribuirà anche alla CRESCITA DELL'ORGANIZZAZIONE, a livello interno a XXX: solo creando e diffondendo una cultura aziendale che stimoli un ambiente collaborativo e

positivo sarà possibile costruire le condizioni di FIDUCIA e AUTOREVOLEZZA necessarie non solo per uno smart working efficiente, ma per migliorare il team work in tutte le sue declinazioni.

Dal punto di vista degli impatti sulla COMPETITIVITA' dell'azienda, l'implementazione di un nuovo modello di SW efficace a distanza, consentirà in primo luogo una piena valorizzazione degli effetti positivi derivanti da uno SW correttamente progettato ed adottato, generando un contenimento dei costi aziendali e, allo stesso tempo, migliorerà altri indicatori che impattano sui costi del personale (assenteismo, turn-over, attrattività sul mercato del lavoro).

Il modello creato consentirà inoltre di dotarsi di strumenti di monitoraggio (KPI) che permetteranno, anche a distanza, di misurare la qualità delle consulenze erogate e il loro impatto.

I principali out-put di piano sono stati:

1. Nuovo modello organizzativo per la gestione dello Sw in azienda, con le seguenti caratteristiche:
 - strumenti per la valutazione della prontezza al cambiamento
 - linee-guida per la ri-progettazione delle mansioni in una logica per obiettivi

2. linee-guida da trasferire ai lavoratori/trici per la gestione del proprio comportamento e l'organizzazione dei propri spazi di lavoro in SW, con le seguenti caratteristiche:
 - sicurezza sul luogo di lavoro applicato alla sfera domestica
 - equilibrio vita/lavoro gestione del sovraccarico
 - gestione del technostress
3. cruscotto per il monitoraggio degli indicatori-chiave relativi all'implementazione dello smart working, che misuri i seguenti fattori:
 - engagement
 - giustizia organizzativa
 - efficacia
 - efficienza
 - sicurezza
 - technostress
 - produttività

IL PIANO IN SINTESI

Dimensione azienda:
media

Partecipanti:
1 dirigente
e 4 quadri/manager
in qualità di uditori

Localizzazione:
Ravenna

Ore di formazione:
72

Durata:
6 mesi

Finanziamento:
10500


 1

2

3

4



www.fondirigenti.it