

Smart Working Assessment

Digital Innovation Hub Liguria



05.11.2021



Il progetto

Il DIH Liguria, in qualità di soggetto affidatario del Progetto di Fondirigenti: "Servizio di ricerca – azione sul tema dello smart working", in collaborazione con Federmanager Liguria, ha realizzato un modello di assessment delle competenze manageriali della nuova “normalità” in collaborazione con i propri Soci, Abb, Università di Genova, Confindustria Genova, Confindustria Imperia, Confindustria La Spezia, Edissoftware, Opes Mind, Ausind, Federmanager Liguria ed il coordinamento tecnico di BF Partners.

Lo strumento è stato messo a disposizione su una piattaforma web https://it.research.net/r/SmartWorking_DIH in grado di gestire i dati con rispetto della normativa sulla privacy e di procedere all’elaborazione e alla consuntivazione degli stessi. Lo strumento di assessment è stato sperimentato su un panel di riferimento per giungere alla versione finale illustrata nel presente documento.

Il modello di assessment

Il modello di lavoro “tradizionale” è stato stravolto dal *lockdown* imposto dall’emergenza sanitaria, che ha accelerato la trasformazione dei processi organizzativi.

Il lavoro “da casa” e l’impossibilità di uscire ha obbligato a una ridefinizione repentina degli equilibri tra lavoro, famiglia e tempo libero. Questa situazione, nella maggior parte dei casi non gestita, ha spesso generato nei lavoratori un senso di *burnout* e messo a nudo l'impreparazione tecnologica e formativa di molte organizzazioni.

Lo *Smart Working* non è quello del *lockdown* e del lavoro da casa in condizioni di emergenza. È necessario generare un "*new normal*" caratterizzato da nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro.

L’obiettivo dello **Smart Working Assessment** è quello di supportare imprese e manager nella valutazione del proprio stato e livello di maturità/conoscenza circa l’applicazione di modalità organizzative del lavoro che prevedano un ricorso a forme di lavoro agile. Si tratta di un’analisi strutturata, effettuata partendo dai capisaldi dello *Smart Working*: strumenti, processi, spazi, tecnologie, motivazione e formazione delle persone. L’*assessment*, inoltre, consente di mettere in evidenza le aree caratterizzate da maggiori criticità, all’interno delle quali poter attuare dei miglioramenti, ad esempio, attraverso l’implementazione di specifiche soluzioni organizzative e strategiche.

Il test analizza **quattro ambiti di osservazione** (strategia; processi e *compliance*; tecnologia e sicurezza dei dati; *leadership*, persona e formazione) e conduce alla definizione di cinque **profili base**:

Sede Legale: Via San Vincenzo 2, 16121 GENOVA
Sede operativa: Via Melen 77, Great Campus, 16152 GENOVA
Contatti: segreteria@dihliguria.it, tel. +39 010 567074
Codice fiscale:95199790106
PI:02606060990



- **Non interesse.** Non ritiene utile e/o possibile ricorrere a forme di *Smart Working*.
- **Emergenza.** Sono state attuate sperimentazioni limitatamente nel tempo e/o per funzioni marginali modalità di lavoro da remoto.
- **Pianificazione.** Sono stati sviluppati i paradigmi del lavoro agile nell'organizzazione del lavoro e se ne sta progettando l'introduzione.
- **Sperimentazione.** Sono stati modificati i processi interni e si sono avviate, almeno per alcune significative funzioni, modalità di *Smart Working*.
- **Maturità.** È stato avviato da tempo lo *Smart Working* come strumento ordinario della propria organizzazione del lavoro e sono in essere strumenti gestionali per il suo miglioramento continuo.

Anagrafica

Tutti i campi sono obbligatori

- **Denominazione:** _____
- **P. IVA** _____
- **Città** della sede principale in Italia _____
- **Regione** della sede principale in Italia _____
- Numero di **dipendenti** _____
- Numero di **dirigenti** _____
- Numero di dipendenti potenzialmente coinvolgibili in forme di *Smart Working* _____

- Settore di attività (*selezionare una sola risposta*):
 - Industria alimentare, delle bevande e del tabacco
 - Industria tessile, dell'abbigliamento e della pelle
 - Industria chimica e farmaceutica
 - Industria petrolchimica e del carbone
 - Industria della gomma e della plastica
 - Industria dei metalli
 - Industria dei veicoli a motore e di altri mezzi di trasporto
 - Industria elettromeccanica, dei macchinari e delle attrezzature
 - Industria elettronica, elettrica ed ottica
 - Industria della carta e della stampa
 - Industria del legno e dei mobili
 - Industria dei materiali da costruzione
 - Industria del vetro
 - Costruzioni
 - Telecomunicazioni
 - Altra industria manifatturiera
 - Impresa artigianale
 - Agricoltura, silvicoltura e pesca
 - Commercio all'ingrosso e al dettaglio
 - Trasporto e magazzinaggio
 - Alloggio e ristorazione
 - Informazione e comunicazione
 - Servizi e sviluppo software
 - Attività finanziarie e assicurative
 - Istruzione
 - Sanità e assistenza sociale
 - Pubblica amministrazione

Sede Legale: Via San Vincenzo 2, 16121 GENOVA

Sede operativa: Via Melen 77, Great Campus, 16152 GENOVA

Contatti: segreteria@dihliguria.it, tel. +39 010 567074

Codice fiscale: 95199790106

PI: 02606060990



- Altri servizi
- **Codice Ateco** (*indicare il Codice Ateco principale*):

--	--	--	--	--	--
- **Nome e cognome rispondente:** _____
- **Indirizzo e-mail** rispondente (*a questo indirizzo verrà inviato il risultato*):

- Ripetere l'indirizzo mail: _____
- **Funzioni** coinvolte nella compilazione dell'*assessment*:
 - Legale Rappresentante, CEO
 - HR
 - Contabilità ed amministrazione
 - Export*
 - Finanza
 - Gestione processi
 - IT
 - Marketing*, CRM e comunicazione
 - R&S
 - Produzione e logistica
 - Vendite
 - Servizi *after-sale*
 - Altro (specificare): _____

Strategia

- 1) Come affrontate l'**impatto della trasformazione digitale** in atto?
 1. Non è un tema centrale per noi in questo momento
 2. L'impatto è stato valutato in relazione a situazioni straordinarie e ai conseguenti obblighi imposti da specifiche normative
 3. Sono state svolte valutazioni e sono in fase di pianificazione soluzioni specifiche
 4. È in corso di sperimentazione un piano d'azione su questo tema
 5. Sono state ideate scelte strategiche e attuate soluzioni operative continuamente riviste

- 2) Chi gestisce la definizione delle linee di **sviluppo strategico** relative alla **trasformazione digitale**?
 1. Il tema della trasformazione digitale non ha valenza strategica per noi
 2. In condizione straordinarie la responsabilità è affidata a un'unità organizzativa esistente
 3. È in corso di pianificazione l'affidamento della responsabilità a un'unità organizzativa, incaricata di perseguire obiettivi definiti
 4. È in corso di sperimentazione l'affidamento della responsabilità a un'unità organizzativa, incaricata di perseguire obiettivi definiti
 5. La responsabilità è gestita da un'unità organizzativa costituita ad hoc che ha ruoli e competenze specifiche

- 3) Nella definizione dello sviluppo strategico, sono stati valutati **rischi/opportunità** legati allo *Smart Working*?
 1. Non abbiamo sviluppato alcuna analisi
 2. Sono state effettuate prime valutazioni a seguito di situazioni emergenziali
 3. Abbiamo valutato rischi/opportunità e ideato alcune soluzioni, non ancora applicate
 4. Abbiamo valutato rischi/opportunità e sono in corso di applicazione le soluzioni individuate
 5. Il ricorso allo *Smart Working* è soggetto a un monitoraggio continuo per valutarne l'efficacia e le linee di miglioramento

Processi e compliance

- 4) Prima del *lockdown del* marzo 2020 era **prevista la possibilità di adottare lo *Smart Working***?
1. No, in nessun caso
 2. Sì, ma solo in casi eccezionali
 3. Sì, ma solo per alcuni collaboratori potenzialmente coinvolgibili
 4. Sì, per molti collaboratori potenzialmente coinvolgibili (*min. 40%*)
 5. Sì, per tutti i collaboratori potenzialmente coinvolgibili
- 5) La possibilità di adottare lo *Smart Working* è stata oggetto di **valutazioni** specifiche?
1. Non è stata fatta alcuna valutazione
 2. Sì, in relazione alla gestione di situazioni emergenziali
 3. Sì, è stata effettuata una mappatura delle attività per valutare la possibilità di adottare lo *Smart Working*
 4. Sì, è in fase di test l'adozione dello *Smart Working* per alcune funzioni
 5. È stata effettuata una mappatura completa delle attività, soggetta a verifica periodica
- 6) Quante persone lavorano in *Smart Working*?
1. Non vi sono casi di *Smart Working*
 2. Il numero è limitato, collegato a condizioni eccezionali
 3. Si sta valutando il numero di lavoratori che possono svolgere *Smart Working*
 4. Si sta sperimentando per tutti i lavoratori, ove possibile, questa modalità di lavoro
 5. Tutto il personale che può lavorare da remoto è abilitato allo *Smart Working*
- 7) In che termini è regolata la **prestazione lavorativa** in *Smart Working*?
1. Non è regolata
 2. Da una procedura predisposta per far fronte a condizioni emergenziali
 3. Da un regolamento in via di definizione
 4. Da un regolamento che si sta sperimentando
 5. Da un regolamento definito e in continua revisione

- 8) Con quali modalità sono comunicate ai dipendenti le **procedure** di *Smart Working*?
1. Non vi è stata la necessità di farlo perché non è previsto *Smart Working*
 2. Si procede ad una comunicazione verbale/via email dedicata ai collaboratori che eccezionalmente lavorano in *Smart Working*
 3. È in fase di predisposizione una comunicazione standardizzata a tutti i dipendenti per spiegare le procedure
 4. Si stanno sperimentando alcuni canali di comunicazione: bacheca, email, ecc.
 5. Sono attivi molteplici canali di comunicazione collettivi e individuali, sia per spiegare le procedure sia per gestire problematiche specifiche e/o individuali
- 9) È stata consegnata ai collaboratori l'**Informativa sulla Salute e Sicurezza nel Lavoro Agile** redatta da INAIL, ai sensi dell'art. 22, comma 1, l. 81/2017, relativa agli obblighi, ai comportamenti da tenere e alle indicazioni relative ai rischi dello *Smart Working*?
1. No, perché non sono state adottate forme di lavoro agile
 2. Non è stata consegnata alcuna informativa poiché il lavoro da remoto è richiesto solo in condizioni emergenziali
 3. L'informativa è stata consegnata ed è in corso la revisione interna della stessa per il proseguimento del Lavoro Agile
 4. L'informativa è stata consegnata e si sta valutando il modo più efficace di trasmetterla
 5. L'informativa è stata consegnata, revisionata internamente e continua ad essere messa a disposizione dei collaboratori
- 10) Avete preso in considerazione il fenomeno del **tecnostress** legato allo *Smart Working*?
1. Tale fenomeno non ricorre poiché non vi sono casi di *Smart Working*
 2. Tale fenomeno è difficile che si verifichi in quanto si ricorre allo *Smart Working* solo in casi eccezionali
 3. È stato valutato il rischio e si stanno effettuando approfondimenti sul tema
 4. È stato valutato il fenomeno e sono in sperimentazione misure specifiche per contrastarlo
 5. Il rischio è contemplato all'interno del DVR (Documento di Valutazione dei Rischi) o l'organizzazione è in procinto di inserirlo

11) Per i collaboratori in *Smart Working* esistono forme di tutela della possibilità di **disconnettersi dalla rete** e non essere reperibili per una tempistica definita?

1. No, non è necessario perché non vi sono e non sono previsti casi di *Smart Working*
2. Si ricorre allo *Smart Working* solo in condizioni eccezionali, non abbiamo ancora stabilito alcuna forma di tutela
3. Abbiamo iniziato a documentarci su questa tematica e vorremmo adottare misure di tutela a breve
4. Sì, sono previste e in sperimentazione alcune forme di tutela, che saranno codificate formalmente
5. Sì, sono previste e codificate forme specifiche di tutela estese a tutti i lavoratori in *Smart Working*

12) In base alla sua esperienza, attribuisca un punteggio da 1 a 5 ai **vantaggi**, elencati di seguito, che lo *Smart Working* ha apportato/sta apportando:

1= Falso

2= Poco vero

3= Indifferente

4= Vero

5= Verissimo

	1	2	3	4	5
Diminuire i costi					
Supportare il <i>work-life balance</i>					
Migliorare la <i>performance</i> e la produttività del lavoratore					
Favorire l'autonomia delle persone					
Aumentare la flessibilità dei processi di lavoro					
Migliorare il clima organizzativo					

13) Sulla base dell'esperienza maturata, attribuisca un punteggio da 1 a 5 ai **punti di attenzione**, elencati di seguito, correlati allo *Smart Working*:

1= *Pessimo*

2= *Non ancora sufficiente*

3= *Sufficiente*

4= *Buono*

5= *Ottimo*

	1	2	3	4	5
Modalità di comunicazione e coordinamento nel flusso di lavoro					
Aumento del numero di riunioni online					
Gestione IT legata alla integrazione/sostituzione di nuovi strumenti di lavoro					
Gestione e controllo dell'orario di lavoro					

14) Come è gestito il **controllo sulle performance** per i lavoratori in *Smart Working*?

1. Non ci sono dipendenti in *Smart Working*
2. Non esistono modalità particolari per il controllo delle performance per il personale in *Smart Working*
3. Si stanno definendo forme e modalità di controllo specifiche e più significative rispetto al lavoro in presenza
4. Sono in sperimentazione forme e modalità di controllo ad hoc rispetto al lavoro in presenza
5. Esistono strumenti di controllo e KPI utili al monitoraggio delle performance per tutti i dipendenti e che si applicano sia al lavoro in presenza che da remoto

Tecnologia e sicurezza dei dati

15) Quali **strumenti tecnologici** sono forniti ai collaboratori in *Smart Working*?

1. Non ci sono lavoratori in *Smart Working*
2. Lo *Smart Working* è applicato solo in fase emergenziale e in questo caso è stato richiesto ai collaboratori l'utilizzo di strumenti personali (PC, *smartphone*, connessione internet privata)
3. Si sta predisponendo un piano di acquisto degli strumenti tecnologici per i collaboratori per cui è previsto lo *Smart Working*
4. Sono stati forniti gli strumenti tecnologici per lo svolgimento dello *Smart Working*
5. Sono stati forniti, con opportuna formazione, strumenti idonei e performanti per lo svolgimento dello *Smart Working*

16) Le istruzioni fornite ai dipendenti in merito alla fruizione dello *Smart Working* tengono conto degli aspetti legati alla **protezione dei dati**?

1. Non ci sono lavoratori in *Smart Working*
2. L'informazione non è strutturata, in quanto si ricorre allo *Smart Working* solamente in condizioni eccezionali
3. Sono state fornite informazioni dedicate al fine di evitare rischi relativi alla riservatezza, integrità e disponibilità dei dati
4. Sì, sono state fornite informazioni al fine di evitare rischi relativi alla riservatezza, integrità e disponibilità dei dati. Le istruzioni predisposte sono attualmente soggette a verifica
5. Sì, sono state adottate apposite procedure, i dipendenti sono stati formati e il processo è soggetto ad audit periodico

17) Rispetto alle seguenti misure di **sicurezza** applicate ai **dispositivi** utilizzati durante lo *Smart Working*, attribuisca un punteggio da 1 a 5 in base alla legenda:

1= Questa misura non è mai stata applicata

2= È stata svolta questa attività solo in casi eccezionali

3= Questa attività viene svolta talvolta

4= È in corso la progettazione di una applicazione totale di questa misura

5= L'attività viene svolta regolarmente

	1	2	3	4	5
Impostare una <i>password</i> a fattori multipli/complessa					
Effettuare il <i>backup</i> del PC					
Prevedere la memorizzazione dei dati in <i>cloud</i> /su <i>server</i> remoto					
Prevedere la connessione ad Internet tramite una rete protetta attraverso <i>password</i>					
Installare e aggiornare <i>antivirus</i> , <i>firewall</i> e <i>password manager</i>					
Prevedere che lo <i>Smart Working</i> avvenga con il PC dell'organizzazione, con livelli di sicurezza standardizzati					
Monitoraggio periodico delle richieste di alert a IT					

18) Sono considerati e gestiti i **requisiti** (es. normativi, derivanti da standard, etc.) in materia di **cyber security**, inclusi quelli derivanti dalla normativa *privacy* vigente?

1. Non sono stati considerati e gestiti i requisiti normativi e legali in materia di cyber security
2. In situazioni di emergenza sono stati considerati e gestiti i requisiti
3. Sono stati valutati i rischi e sono in fase di pianificazione attività di gestione degli stessi
4. Sono stati valutati i rischi e sono in fase di sperimentazione attività di gestione e contenimento degli stessi
5. La *compliance* rispetto ai requisiti normativi e legali è garantita e verificata periodicamente

- 19) È stato configurato l'accesso ai sistemi da una posizione remota in modalità *Smart Working*?
1. Non è previsto che gli utenti accedano ai sistemi da remoto
 2. In condizioni eccezionali, in modo non organizzato, è previsto l'accesso degli utenti ai sistemi da remoto
 3. È in fase di pianificazione la possibilità di accedere ai sistemi da remoto
 4. È in fase di sperimentazione l'accesso ai sistemi da remoto tramite VPN e si stanno valutando i problemi IT correlati
 5. Tutti gli utenti possono accedere ai sistemi tramite VPN con accesso alla connessione tramite autenticazione con fattori multipli e i problemi IT sono costantemente monitorati e risolti

20) Rispetto alle seguenti **attività relative alla cyber security**, attribuisca un punteggio da 1 a 5 sull'operato dell'organizzazione in base alla legenda:

1= Non è mai stata valutata questa attività

2= È stata valutata questa attività solo in casi eccezionali

3= È in corso la pianificazione di questa attività

4= È in corso la sperimentazione di uno svolgimento regolare di questa attività

5= L'attività viene svolta e aggiornata regolarmente

	1	2	3	4	5
Sicurezza dell'accesso da remoto					
Controlli di sicurezza/ <i>malware</i>					
Adozione di meccanismi di <i>strong authentication</i> per validare l'identità del collaboratore da remoto					
Gestione e manutenzione dei client <i>software</i> per l'accesso da remoto, cifrando le comunicazioni di rete e applicando la mutua autenticazione tra gli <i>endpoint</i>					
Proteggere la riservatezza e l'integrità di qualsiasi informazione sensibile che possa attraversare reti non <i>trusted</i> tramite l'utilizzo della crittografia					
Mettere in sicurezza i dispositivi <i>client</i> mantenendo nel tempo un adeguato livello di protezione					
Dotazione di una <i>policy</i> di gestione delle informazioni sensibili (crittografia, DLP, <i>Information Right Management</i>)					
Protezione accessi tramite <i>Firewall</i>					
WLAN che utilizza una tecnologia di codifica forte (WPA2 o WPA3) protetta da una <i>password</i> sicura					
Accesso remoto attraverso una connessione cifrata (VPN)					
Protezione dell'accesso remoto con l'autenticazione a più fattori					
Fornitura di una rete separata per ospiti e visitatori					

Sede Legale: Via San Vincenzo 2, 16121 GENOVA

Sede operativa: Via Melen 77, Great Campus, 16152 GENOVA

Contatti: segreteria@dihliguria.it, tel. +39 010 567074

Codice fiscale:95199790106

PI:02606060990



- 21) Sono state definite **regole, procedure e responsabilità** inerenti la **cyber security**, in funzione delle diverse attività, per i dipendenti e le terze parti coinvolte (ad esempio: fornitori, clienti, partner)?
1. Non sono state valutate regole, procedure e responsabilità specifiche
 2. Sono state consigliate alcune buone pratiche da seguire in materia di *cyber security*
 3. Sono state pianificate *policy* di *cyber security* che includono ruoli, responsabilità e definizione di attività delle parti coinvolte
 4. Sono in sperimentazione regole, procedure e responsabilità in materia di *cyber security*
 5. Sono disponibili e in continuo aggiornamento *policy* di *cyber security* che includono ruoli, responsabilità e la definizione di attività per tutte le parti coinvolte, adeguatamente formate alle procedure

22) Nello svolgimento del lavoro le persone hanno autonomia decisionale relativamente alle loro mansioni e sono **apprezzate** per il contributo portato al successo dell'organizzazione?

1. In tutta l'organizzazione le decisioni sono prese dai manager; ai collaboratori non viene riconosciuto il valore del loro contributo
2. Solo in casi eccezionali ai collaboratori viene concessa l'autonomia decisionale e riconosciuto il valore del proprio contributo
3. Stiamo pianificando una forma di organizzazione in cui ai collaboratori è concessa l'autonomia decisionale ed è riconosciuto il valore del loro contributo
4. Stiamo sperimentando l'attribuzione ai collaboratori dell'autonomia decisionale in cui viene riconosciuto il valore del loro contributo
5. In tutta l'Organizzazione le persone sono molto motivate dalla loro autonomia decisionale e dalla consapevolezza dell'importanza del proprio contributo; le persone sono portate a sponsorizzare la propria organizzazione

23) Il *management* nella sua organizzazione è in grado di **sostenere i collaboratori** nel raggiungimento degli obiettivi e di fornire uno specifico **supporto** verso l'acquisizione di maggiori competenze, responsabilità, capacità decisionali e autonomia?

1. Il *management* ha uno stile direttivo, i compiti vengono svolti in base alle priorità contingenti del *manager*; ai collaboratori viene chiesto unicamente di soddisfare le loro richieste. Non viene attivato alcun feedback con i collaboratori, i percorsi di sviluppo dei collaboratori sono sporadici o assenti
2. In casi eccezionali i *manager* puntano sullo sviluppo delle persone e si rendono effettivamente disponibili a supportare i collaboratori nella loro crescita tramite feedback strutturati e percorsi finalizzati all'acquisizione di competenze/capacità/responsabilità
3. Stiamo pianificando un modello organizzativo in cui i *manager* si rendono effettivamente disponibili a supportare i collaboratori nella loro crescita tramite sessioni di feedback strutturate e percorsi finalizzati all'acquisizione di competenze/capacità/responsabilità. Si sta progettando di uniformare e sperimentare questo stile di leadership anche in altre aree
4. Abbiamo avviato la sperimentazione, all'interno dell'organizzazione, in cui i manager applicano la "*leadership* supportiva" tramite il "feedback continuo" ed organizzando i percorsi di sviluppo studiati in base alle mutate esigenze del contesto
5. In tutta l'organizzazione Il management agisce in modo da ispirare i collaboratori che vengono stimolati e supportati nella loro crescita (*know how*, capacità decisionale,



autonomia); i percorsi di sviluppo sono studiati con attenzione ed aggiornati periodicamente in base alle mutate esigenze dei collaboratori e del contesto

24) Nello svolgimento delle mansioni descriva il **livello di autonomia** e di potere di decisione riferito alle attività in carico dei collaboratori (nota: per le organizzazioni afferenti a gruppi multinazionali si considerino le domande al netto dei vincoli di *governance* imposti dalla Casa Madre)

1. Scarsa autonomia e potere decisionale: i collaboratori sono meri esecutori, il *management* esercita un controllo pressante, anche più volte al giorno, sulle attività
2. In casi eccezionali l'autonomia è concessa nell'esecuzione di compiti semplici e ripetitivi, non c'è potere decisionale; il *management* esercita un controllo serrato (da giornaliero a settimanale)
3. È stata avviata l'attività di pianificazione di una iniziativa che è orientata a dare autonomia e potere di decisione solo in pochi casi ben codificati e prestabiliti dal *management*; il controllo rimane serrato
4. Si sta sperimentando, all'interno della organizzazione, la delega di autonomia e potere decisionale per gli incarichi assegnati ai collaboratori; il controllo è sostituito da incontri periodici di valutazione delle *performance*
5. C'è grande autonomia: il collaboratore ha potere decisionale nel merito della mansione, si confronta con il *manager* per i casi più complessi a cui propone possibili soluzioni e valuta con esso i risultati a scadenze concordate in funzione della complessità dell'attività

25) Nella Sua Organizzazione le persone trasmettono e condividono le informazioni in modo chiaro e sintetico anche da remoto?

1. La trasmissione e condivisione delle informazioni è molto rara, prevale l'atteggiamento di sospetto verso il prossimo, con protezione del proprio *know how* e delle informazioni conosciute anche tra colleghi dello stesso ufficio / reparto. La collaborazione tra colleghi è minimale
2. La trasmissione e condivisione delle informazioni avviene in casi eccezionali (ad es. sporadicamente tra colleghi dello stesso reparto, solo dove ci si conosce da più tempo ed i rapporti sono consolidati. Tra reparti è molto difficile, prevale nettamente la logica dei "silos")
3. È in fase di pianificazione un modello che prevede la trasmissione e condivisione delle informazioni iniziando tra i reparti della stessa direzione. È così che le persone si confrontano e condividono il proprio *know how*.

4. Stiamo sperimentando, in alcune aree della organizzazione, il confronto e la condivisione del *know how* con una proficua collaborazione all'interno della stessa direzione. La trasmissione e la condivisione delle informazioni avviene anche tra direzioni diverse solo quando i rispettivi manager sostengono e favoriscono tale prassi
5. La trasmissione e condivisione delle informazioni avviene in modo naturale chiaro e sintetico, la collaborazione e la disponibilità sono ottime anche tra uffici/reparti di diverse direzioni

26) Ad ognuno dei seguenti **temi potenzialmente critici** in relazione all'adozione dello *Smart Working*, attribuisca un punteggio da 1 a 5 facendo riferimento alla legenda che ne illustra il significato:

1= Non sono state svolte attività di analisi rispetto al tema

2= Sono state svolte alcune attività di analisi del tema solo in casi eccezionali

3= Sono state svolte attività di analisi del tema e si stanno pianificando soluzioni per il contenimento delle potenziali criticità

4= Sono in sperimentazione soluzioni atte a contenere le criticità emerse

5= Questo tema è affrontato e monitorato regolarmente

	1	2	3	4	5
Competenze necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa in <i>Smart Working</i>					
Pianificazione delle attività in <i>Smart Working</i>					
Gestione delle urgenze in <i>Smart Working</i>					
Sostegno da parte del <i>management</i> nei confronti dei dipendenti in <i>Smart Working</i> circa il raggiungimento degli obiettivi					
Discrezionalità/autonomia attribuita dal <i>management</i> ai dipendenti in <i>Smart Working</i>					

27) Come è vissuto il rapporto tra la **motivazione** dei lavoratori e l'adozione dello *Smart Working*?

1. Non è stato valutato tale rapporto poiché lo *Smart Working* non è una modalità di lavoro utilizzata
2. Non è stato valutato tale rapporto poiché lo *Smart Working* è introdotto solamente in casi eccezionali
3. È stata pianificata la valutazione di tale rapporto
4. È stato valutato tale rapporto e sono in corso di sperimentazione attività di miglioramento dell'*engagement* dei lavoratori
5. Viene svolta regolarmente un'attività di monitoraggio di tale rapporto e vengono periodicamente aggiornate ed attuate attività di miglioramento dell'*engagement* dei lavoratori

28) Sono previste forme di monitoraggio dell'**equilibrio vita-lavoro** relativamente allo *Smart Working*?

1. No, il tema non è stato affrontato
2. Il tema è stato oggetto di riflessione in casi eccezionali
3. Il tema è oggetto di riflessione ed è in corso la pianificazione di un'attività di monitoraggio
4. È in corso la sperimentazione il processo di monitoraggio
5. L'equilibrio vita-lavoro degli *smart worker* è monitorato e valutato costantemente

29) Sono state svolte **analisi relative alle Digital Skill** del personale in *Smart Working*?

1. No, non è stata svolta alcuna analisi
2. L'analisi è stata svolta solamente in casi eccezionali
3. È in corso la pianificazione dell'attività di analisi
4. È in corso la sperimentazione un processo di analisi
5. Il processo di analisi è soggetto a miglioramento continuo con conseguenti attività di *reskilling/upskilling*

30) A seguito dell'adozione *Smart Working* sono previste **azioni formative** mirate in tema di **cyber security**?

1. No, in quanto non ci sono lavoratori in *Smart Working*
2. No, in quanto lo *Smart Working* è stato previsto solo in casi eccezionali
3. La formazione è in corso di pianificazione
4. La formazione è in corso di sperimentazione
5. La formazione è erogata con continuità a tutto il personale e soggetta ad aggiornamento continuo

31) Per ognuno dei seguenti temi elencati, attribuisca un punteggio da 1 a 5 relativamente alle **attività di sensibilizzazione** previste per lo *smart worker*. Si faccia riferimento alla legenda:

1= Non sono svolte attività di formazione e/o sensibilizzazione relativamente a queste tematiche

2= Sono svolte alcune attività di formazione e/o sensibilizzazione solo in casi eccezionali

3= Questa attività è in corso di pianificazione

4= Questa attività è in corso di sperimentazione

5= L'attività è svolta e rivista regolarmente

	1	2	3	4	5
Formazione tecnico-operativa					
Gestione e partecipazione a videoconferenze					
Utilizzo di piattaforme abilitanti allo <i>Smart Working</i>					
Conoscenza e utilizzo di appropriati canali di comunicazione					
Formazione sugli aspetti organizzativi e di coordinamento del lavoro					
<i>e-leadership</i>					
Gestione a distanza dei collaboratori					
Organizzazione e motivazione nel lavoro a distanza					
Coordinamento tra i lavoratori					

32) Per ognuno dei seguenti temi elencati, attribuisca un punteggio da 1 a 5 relativamente alle **attività di formazione** previste per lo *smart worker*. Si faccia riferimento alla legenda:

1= Non sono svolte attività di formazione e/o sensibilizzazione relativamente a queste tematiche

2= Sono svolte alcune attività di formazione e/o sensibilizzazione solo in casi eccezionali

3= Questa attività è in corso di pianificazione

4= Questa attività è in corso di sperimentazione

5= L'attività è svolta e rivista regolarmente

	1	2	3	4	5
Formazione tecnico-operativa					
Gestione e partecipazione a videoconferenze					
Utilizzo di piattaforme abilitanti allo <i>Smart Working</i>					
Conoscenza e utilizzo di appropriati canali di comunicazione					
Formazione sugli aspetti organizzativi e di coordinamento del lavoro					
<i>e-leadership</i>					
Gestione a distanza dei collaboratori					
Organizzazione e motivazione nel lavoro a distanza					
Coordinamento tra i lavoratori					

33) I dipendenti hanno ricevuto una **formazione specifica** rispetto alle **procedure** da seguire durante l'attività lavorativa da remoto?

1. No, non ci sono lavoratori in *Smart Working*
2. Si è svolta attività di formazione unicamente in risposta a situazioni eccezionali
3. È attualmente in corso di pianificazione l'attività di formazione alle procedure
4. La formazione alle procedure è in corso di sperimentazione
5. Sono state attuate azioni formative, strutturate e integrate nelle attività ordinarie e soggette a miglioramento continuo

34) È stata svolta una **formazione** specifica in materia di **compliance contrattuale e normativa** nei confronti degli *smart worker*? (es. caratteristiche e differenze con altri istituti, implicazioni sul rapporto di lavoro, Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile)

1. No, non ci sono lavoratori in *Smart Working*
2. Sì, in condizioni eccezionali sono state svolte alcune azioni formative mirate
3. È attualmente in corso di pianificazione una formazione in materia di *compliance* contrattuale e normativa nei confronti degli *smart worker*
4. Si stanno sperimentando corsi di formazione specifica
5. Esistono azioni formative strutturate, pienamente integrate nelle attività ordinarie, regolarmente riviste

35) È stata svolta una **formazione**, o previsto un momento di condivisione, rispetto al mantenimento dei rapporti interni, nonché all'approccio collaborativo con i colleghi e al **lavoro di squadra** per i lavoratori in *Smart Working*?

1. No, non ci sono lavoratori in *Smart Working*
2. Sì, in condizioni eccezionali sono state svolte alcune azioni mirate
3. Sono attualmente in corso di pianificazione attività mirate
4. Sono in corso di sperimentazione attività di formazione e momenti di condivisione
5. Esistono e sono regolarmente aggiornate le attività di formazione e i momenti di condivisione

L'autovalutazione

Per misurare autonomamente il grado di predisposizione a mantenere e/o sviluppare processi di *Smart Working*, di seguito è riportato il criterio con il quale calcolare, per i differenti ambiti di osservazione e complessivamente, il punteggio conseguito in base alle risposte date. Il valore così ottenuto consente di posizionare l'organizzazione all'interno di uno dei 5 profili illustrati in precedenza.

Ambiti di osservazione:

- **Strategia:** effettuare una media aritmetica dei punteggi ottenuti dalle singole risposte alle domande 1), 2), 3).

Esempio: se alla domanda 1) è stata data la risposta numero 5, alla domanda 2) è stata data la risposta numero 4 e alla domanda 3) è stata data la risposta numero 1, allora la media sarà pari a 3,33 (risultante dalla formula: $\frac{5+4+1}{3}$).

- **Processi e compliance:** effettuare una media aritmetica dei punteggi ottenuti dalle singole risposte alle domande 4), 5), 6), 7), 8), 9), 10), 11), 12), 13), 14).
Per definire il punteggio delle domande 11) e 12) va effettuata una media aritmetica dei valori ottenuti in base alle risposte date per ciascuna matrice.
- **Tecnologia e sicurezza dei dati:** effettuare una media aritmetica dei punteggi ottenuti dalle singole risposte alle domande 15), 16), 17), 18), 19), 20), 21).
Per definire il punteggio delle domande 17) e 20) va effettuata una media aritmetica dei valori ottenuti in base alle risposte date per ciascuna matrice.
- **Leadership, persona e formazione:** effettuare una media aritmetica dei punteggi ottenuti dalle singole risposte alle domande 22), 23), 24), 25), 26), 27), 28), 29), 30), 31), 32), 33), 34), 35).
Per definire il punteggio delle domande 26), 31) e 32) va effettuata una media aritmetica dei valori ottenuti in base alle risposte date per ciascuna matrice.

Una volta calcolati i punteggi per ciascun ambito di osservazione, per ottenere il punteggio complessivo, è sufficiente effettuare la media aritmetica dei valori conseguiti. È ora possibile ricondurre l'organizzazione all'interno di uno dei 5 profili base confrontando i punteggi con il criterio di attribuzione riportato di seguito:

- **Non interesse:** quando la media aritmetica è minore o uguale a 1.
- **Emergenza:** quando la media aritmetica è maggiore di 1 e minore o uguale a 2.
- **Pianificazione:** quando la media aritmetica è maggiore di 2 e minore o uguale a 3.
- **Sperimentazione:** quando la media aritmetica è maggiore di 3 e minore o uguale a 4.
- **Maturità:** quando la media aritmetica è maggiore di 4 e minore o uguale a 5.