



**REALIZZAZIONE DI UN MODELLO DI SMARTWORKING:
CRUSCOTTO PER LE PMI**

Progetto di Fondergenti IS_2021_06 - CIG 88022094A7

Fondirigenti IS_2021_06 - CIG 88022094A7
REALIZZAZIONE DI UN MODELLO DI SMART WORKING:
CRUSCOTTO PER LE PMI

Output di progetto –Linee guida per l'implementazione dello SW nelle PMI

Questo testo presenta due distinte sezioni: a) una parte introduttiva nella quale vengono sintetizzate le evidenze scientifiche disponibili al momento della ricerca; b) 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.

1.1 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*.

1.1.1 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.

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)

1.1.2 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.

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.

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.

1.2 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

Riepiloghiamo qui di seguito le suddette fasi, output, soggetti coinvolti, contenuti formativi erogabili:

Tavola 1: Fasi, Output, Metodi, Soggetti coinvolti e Contenuti Formativi

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 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 smart working; 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 smart working; 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 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.

I paragrafi successivi analizzano nel dettaglio le diverse fasi:

1.2.1 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.

Obiettivi di fase: al termine della fase, l'azienda avrà misurato il livello di prontezza al cambiamento dei soggetti coinvolti; avrà inoltre identificato ed eventualmente misurato (se presenti) i possibili ostacoli all'introduzione dello SW in aziendali: pessimismo/cinismo; ansia; esperienze di cambiamento negative passate.

Metodi: la prontezza al cambiamento si misura con la versione italiana della Scala di Prontezza al Cambiamento di Holt et al. (2007); il pessimismo/cinismo si misura con la versione italiana della Scala di Cinismo di Wanous et al. (2000); l'ansia si misura con la versione italiana della Scala di Ansia di Caplan et al.); infine, le esperienze di cambiamento negative passate di misurano con la versione italiana della Poor Change History Scale di Bordia et al. (2011).

Soggetti coinvolti: popolazione organizzativa destinataria del cambiamento; imprenditore/direzione; consulente.

Leve formative applicabili: in questa fase è importante che i Dirigenti possiedano competenze relative a: Competenze di project management; Competenze di change management.

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

Scenario: piccola realtà nel settore Servizi alle imprese, 14 collaboratori + 1 Dirigente, intenzionata ad implementare lo SW in maniera continuativa, e a formalizzarlo contrattualmente.

Attività formative realizzate: alla popolazione organizzativa è stato erogato un corso di 4h sul tema del change management;

Metodologia: è stato somministrato a tutti i collaboratori un questionario on-line anonimo di 15 items per misurare la Prontezza al Cambiamento della popolazione organizzativa relativamente allo SW; tale questionario misurava le 5 dimensioni che rendono pronta una persona la cambiamento proposto: Vantaggi Personali percepiti, Vantaggi Organizzativi percepiti; senso di auto-efficacia nel gestire lo scenario futuro di lavoro smart; Supporto Manageriale percepito; appropriatezza dello smart working come strumento per ottenere i risultati desiderati

Esiti: Nel campione analizzato, tutti i valori erano positivi, cioè vicini o superiori a 5/6; l'unico elemento di criticità era relativo al Supporto manageriale Percepito, che si attestava su 4/6.

Qui di seguito il facsimile di questionario

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 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= completamente 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						
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 smart working						
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						
15Lo 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.

1.2.2 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.

Obiettivi di fase: al termine della fase, l'azienda avrà individuato le mansioni che meglio si prestano ad essere svolte in modalità remoto/agile; inoltre, all'interno di tali mansioni avrà individuato i compiti specifici idonei allo SW; infine, avrà ri-progettato tali compiti evidenziandone gli output e costruendo gli opportuni KPIs di monitoraggio.

Metodi: l'analisi delle mansioni avviene tramite: analisi documentale se disponibile (job descriptions; mansionari; regolamenti interni etc.); interviste ai titolari della mansione; interviste al superiore diretto della mansione; focus groups tra pari allo scopo di individuare i compiti eseguibili in modalità remoto/agile;

Soggetti coinvolti: titolari della mansione; imprenditore/direzione; consulente.

Leve formative applicabili: in questa fase è importante che i Dirigenti possiedano competenze relative a: Competenze per la gestione del lavoro per obiettivi; Competenze per l'analisi dei processi, ruoli e posizioni; Competenze di progettazione organizzativa.

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

Scenario: media impresa (45 collaboratori ca + 2 Dirigenti) nel settore della progettazione e commercializzazione di impianti di refrigerazione ad uso industriale, intenzionata ad implementare lo SW in maniera continuativa per le mansioni idonee, e a formalizzarlo contrattualmente. L'azienda ha scelto di cominciare dal personale in amministrazione.

Attività formative realizzate: alla popolazione organizzativa è stato erogato un corso sul tema del lavoro per obiettivi della durata di 8h;

Metodologia: l'azienda possedeva job descriptions recanti i compiti di ciascuna mansione; è stato quindi individuato un gruppo di lavoro composto dal Dirigente e dagli Addetti Amministrativi, che hanno trasformato sotto la supervisione del consulente i compiti nei relativi risultati attesi, corredati da indicatori misurabili. Allo scopo di agevolare ed accelerare il percorso, è stato fatto riferimento al Sistema delle Qualifiche Professionali

Esiti: una scheda-obiettivo per la mansione di tecnico Amministrativo recante i risultati attesi di mansione e relativi indicatori.

Partendo da questi dati:

Area di attività	Compiti
Gestione processo amministrativo-contabile	<p>adottare modalità di pianificazione e programmazione (funzioni coinvolte e relativa tempistica) delle attività amministrativo-contabili</p> <p>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.)</p> <p>valutare utilizzo, funzionamento e necessità di personalizzazione delle procedure informatizzate per la gestione dei dati contabili</p> <p>identificare modalità operative nei rapporti con terzi (fatturazione, pagamenti, incassi, ecc.) concordi con le procedure aziendali</p>

é stata quindi realizzata la seguente scheda:

Area di attività	Output	Risultato atteso	Indicatori
<i>Gestione processo amministrativo-contabile</i>	<p>Rilevazione e registrazione dei dati e tenuta libri</p> <p>Trattamento amministrativo-contabile di contratti aziendali (leasing, appalti, contratti di locazione, ecc.)</p> <p>Elaborazione di reportistica di derivazione contabile</p>	Procedure amministrativo-contabili evase correttamente	<p>Tempestività</p> <p>Numero contestazioni cliente interno</p> <p>Correttezza ed esaustività</p> <p>Sanzioni subite</p> <p>...</p>

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

1.2.3 Regolamentazione dello SW

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.

Obiettivi di fase: al termine della fase, l'azienda avrà regolamentato e contrattualizzato l'accordo per l'implementazione dello smart working, in termini di reciproci diritti/doveri, modalità, tempistiche, soggetti coinvolti, limitazioni etc. Avrà anche misurato il livello complessivo di giustizia organizzativa derivante dall'implementazione dello smart working.

Metodi: analisi delle fonti preesistenti; redazione di un contratto integrativo individuale o collettivo per quanto riguarda la regolamentazione. La giustizia organizzativa si misura con la versione italiana della Scala di Giustizia Organizzativa di Colquitt et al. (2001), che misura i seguenti fattori: giustizia distributiva, giustizia procedurale, giustizia informazionale, giustizia relazionale.

Soggetti coinvolti: tutti i soggetti sia di parte datoriale che lavoratori

Leve formative applicabili: in questa fase è importante che i Dirigenti possiedano competenze relative a: Competenze relative agli aspetti legali e normativi dello smart working; Competenze in materia di trattamento dei dati personali; Competenze relative agli aspetti di cybersecurity

Esempio di buona prassi di Regolamentazione dello SW

Scenario: media impresa (ca 70 dipendenti + 1 Dirigente) attiva nel settore della produzione di arredi in legno, intenzionata ad implementare lo SW in maniera continuativa per le mansioni idonee, e a formalizzarlo contrattualmente. La normativa vigente impone il ricorso allo strumento dell'accordo individuale.

Attività formative realizzate: ai Dirigenti dell'organizzazione è stato erogato un corso sul tema degli aspetti normativi e legali dello SW della durata di 8h; inoltre, i Dirigenti hanno partecipato ad un corso sulla gestione dei collaboratori in SW della durata di 12h

Metodologia: partendo da un format fornito dall'Associazione di Categoria dell'azienda, è stato redatto un contratto da stipulare tra le parti.

Esiti: bozza di contratto da sottoporre a validazione da parte del consulente legale e del lavoro dell'Associazione di Categoria. Di seguito si riporta tale contratto:

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 psicofisico.

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 possibile svolgere di 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, 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 fornirLe 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.

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 socio-relazionale 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

1.2.4 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.

Obiettivi di fase: al termine della fase, i lavoratori coinvolti possiederanno le abilità e le conoscenze necessarie per gestire lavoratori in smart working e per lavorare in smart working.

Metodi: interventi formativi ad hoc le cui opzioni metodologiche sono individuate secondo le competenze da sviluppare.

Soggetti coinvolti: dirigenti; lavoratori

Leve formative applicabili: Competenze per la gestione del lavoro 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; Competenze digitali e padronanza dell'uso delle tecnologie (piattaforme per conference, app dedicate etc.) per l'erogazione dello smart working; 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 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

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

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.

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).

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.

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.

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

Metodologia: formazione in modalità blended, prevalentemente in presenza.

Esiti: consapevolezza a 360° dello scenario costituito dal lavoro in SW; in particolare, tutti i partecipanti al termine dei percorsi formativi erano maggiormente consapevoli delle criticità del lavorare in Sw sugli aspetti attentivi, cognitivi, motivazionali

Elementi emersi a beneficio della Direzione: personale a tutti i livelli pronto per lavorare in smart working garantendo efficacia, efficienza, equità.

Durata complessiva dell'intervento: 48h

1.2.5 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.

Obiettivi di fase: al termine della fase, e per tutta la durata del periodo di osservazione, l'azienda avrà a disposizione un cruscotto per monitorare i parametri individuati come strategici nella fase di progettazione.

Metodi: il monitoraggio si baserà su un *cruscotto* contenente i seguenti indicatori: la **produttività** del lavoratore, misurata considerando la prestazione espressa in rapporto al tempo lavorato; il **raggiungimento degli obiettivi** del lavoratore, misurato considerando il rapporto tra obiettivi assegnati (come descritti nella fase 2) ed obiettivi raggiunti; la **giustizia organizzativa**, cioè la percezione di equità, correttezza e trasparenza nei processi di adozione dello smart working, monitorata tramite la Scala di Giustizia organizzativa di Colquitt et al. (2001); il **senso di appartenenza** (engagement) dei lavoratori coinvolti, misurato con la Work Engagement Short Scale di Schaufeli et al (2006); il **tecnostress** dei lavoratori coinvolti, rilevato con apposita sezione della valutazione dei rischi stress-correlati; l'**assenteismo**, misurato confrontando i dati aziendali con i valori soglia di riferimento del settore; il **turnover**, misurato considerando il rapporto del totale delle assunzioni e dimissioni sul totale della popolazione organizzativa nel periodo di tempo considerato.

Soggetti coinvolti: tutti i lavoratori coinvolti.

Leve formative applicabili: in questa fase è importante che i Dirigenti possiedano competenze relative a: Competenze di project management; Competenze per il monitoraggio di processi organizzativi.

Esempio di buona prassi di Implementazione e monitoraggio

Scenario: media impresa (ca 100 collaboratori, 1 Dirigente) nel settore dello sviluppo di soluzioni informatiche per Enti Pubblici

Attività formative realizzate: è stato progettato, finanziato ed erogato un percorso formativo centrato su Competenze per la valutazione e monitoraggio delle prestazioni: (32h)

Metodologia: formazione a piccoli gruppi

Esiti: l'azienda ha costruito ed applicato periodicamente un cruscotto con gli indicatori suggeriti dalle linee guida. Tale cruscotto viene applicato periodicamente (ogni 3 mesi)

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%
Turnover ((totale dimissioni e licenziamenti/totale dipendenti nel periodo)*100) nel periodo considerato	Turnover non presente nel periodo di osservazione (=0)

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