



Lavoro Agile Riforma
e Organizzazione Sardegna

LAROS

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Percorso formativo sul Lavoro Agile



istruzioni per il riuso



Unione europea
Fondo sociale europeo



REGIONE AUTONOMA
DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Simonetta Negrini
*Dirigente Servizio Organizzazione
Direzione Generale del Personale e riforma della Regione*

Carlo Serra
*Coordinatore Settore Organizzazione e formazione
Servizio Organizzazione della Direzione Generale del
Personale e riforma della Regione
Referente del progetto Laros*

Laura Mamia
*Servizio Organizzazione
Direzione Generale del Personale e riforma della Regione*

Silvia Cabras
*Servizio Organizzazione
Direzione Generale del Personale e riforma della Regione*

*Realizzato nell'ambito del progetto "LAROS Lavoro Agile
Riforma e Organizzazione Sardegna", finanziato dal POR
Sardegna FSE 2014 - 2020 - Asse 4 - Capacità istituzionale e
amministrativa - O.S. 11.8 - Potenziamento e diffusione del
Lavoro Agile (smart work) nel settore pubblico e privato per
emergenza Covid 19 - Azione 11.8.1.c - Implementazione
delle misure dello smart working nell'Amministrazione
Regionale Emergenza Covid 19.*

FORMEZ

Paola Di Capua
Responsabile di progetto
progettolaros@formez.it
pdicapua@formez.it

Anna Claudia Abis
Stefania Baghino
Orsola Barina
Marco Bennardo
Maria Donata Bologna
Laura Cribari
Ubaldo Proto
Monica Tocco

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

Viale Marx, 15
00137 Roma
Tel. (+39) 06 84891
www.formez.it

ESPERTI

Chiara Bisconti
Claudia Genola
Erika Pallone
Alessandro Spano
Andrea Tironi
Rosita Zucaro
Partners4Innovation srl



Lavoro Agile Riforma
e Organizzazione Sardegna

LAROS

**Percorso formativo
sul Lavoro Agile**



Settembre 2023



istruzioni per il riuso

Questo “kit formativo” nasce dalla volontà di mettere a disposizione del personale della Regione Sardegna un set di strumenti utili per l’attuazione e gestione di iniziative di Lavoro Agile a partire da un percorso di formazione avviato con il

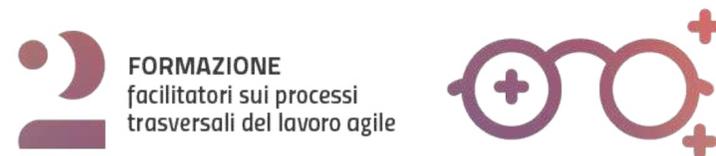
progetto Laros - Lavoro Agile, Riforma e Organizzazione della Sardegna,

in un'ottica di riuso. Il progetto - finanziato dal POR FSE Sardegna 2014-2020, Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa - è finalizzato a rafforzare la capacità amministrativa regionale di programmare, gestire, misurare e valutare sfruttando i vantaggi offerti dal Lavoro Agile.

Due le linee di intervento previste:



Linea 1 – Sviluppo competenze specialistiche per il Lavoro Agile, rivolta ai Dirigenti e ai Coordinatori/Responsabili di servizio dell’Amministrazione regionale;



Linea 2 – Formazione facilitatori sui processi trasversali del Lavoro Agile, rivolta ai facilitatori della formazione per rafforzarne le competenze, il ruolo e le attività a supporto del Piano di formazione dell’Amministrazione regionale.

Con specifico riferimento alla Linea 1, di cui questo kit di strumenti è uno dei principali output, il progetto si è occupato di accrescere e sviluppare le competenze chiave, manageriali e specialistiche dei dipendenti regionali sul Lavoro Agile, attraverso un piano di formazione strutturato e articolato in attività in presenza e a distanza (in modalità sincrona e asincrona).

I principali argomenti affrontati durante il percorso formativo si sono concentrati sulle seguenti macroaree, speculari alle aree trattate nel kit:

-  **Lavoro Agile: Approccio e Normativa**
-  **Sviluppo Soft Skill per il Lavoro Agile**
-  **Organizzazione e Performance per il Lavoro Agile**
-  **Ict, Sicurezza e Privacy**

Il kit di riuso del progetto Laros

propone una selezione degli interventi più significativi attuati, presentando i contenuti teorici, le metodologie e gli strumenti utili ed efficaci per garantire, a chi lavora nell’Amministrazione regionale, la possibilità di approfondire e formarsi sul tema del Lavoro Agile. Il kit comprende anche video interventi dei diversi relatori accessibili direttamente dal testo.

Un’opportunità offerta a tutti, anche a chi non ha potuto seguire o non era tra i partecipanti coinvolti in questa prima fase.

Buona lettura!



approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9664>

> clicca su: [login come ospite]



Un'amministrazione è agile se

tutto il suo personale lo è, e se tutti sono allineati alla trasformazione organizzativa con le giuste competenze, di base e specialistiche. Con il kit puntiamo a diffondere le conoscenze necessarie per una formazione uniforme su argomenti strategici che sia sempre più performante.

Carlo Serra
*Referente del progetto Laros
Coordinatore Settore Organizzazione e
formazione del Servizio Organizzazione
della DG Personale e riforma della Regione*

Testimonianza di Carlo Serra
<https://youtu.be/cQr849o4WIA>

Con il progetto Laros abbiamo superato la visione classica del lavoro nella Pubblica Amministrazione. Invito tutti ad utilizzare i materiali del percorso formativo racchiusi nel kit che dà la possibilità di approfondire e, per chi non ha potuto partecipare, di scoprire gli argomenti trattati.

Federica Loi
*Partecipante del progetto Laros e dirigente
Regione Autonoma Sardegna*



Testimonianza di Federica Loi
<https://youtu.be/ZIQqTnhCT6k>



Lavoro Agile Riforma
e Organizzazione Sardegna





SEZIONE 1 // **contesto**

// Lavoro Agile, nuove idee per il futuro

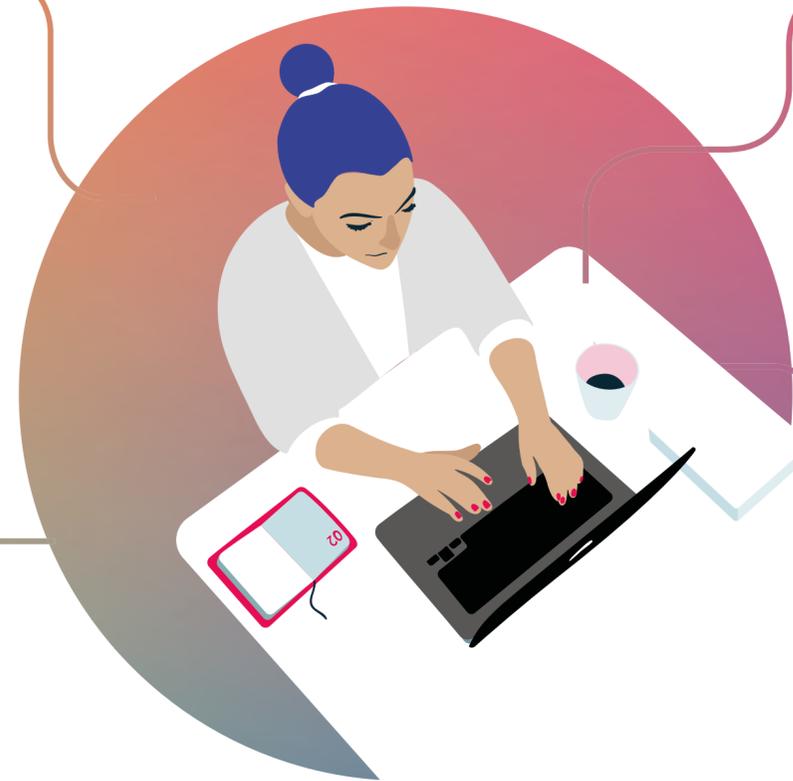
Materiali / Smart working envisioning

SEZIONE 2 //

quadro normativo

// La legislazione sul Lavoro Agile nella PA / Testimonianza di Rosita Zucaro: "Normativa sul Lavoro Agile: concetti chiave, evoluzione e prospettive"

Materiali / PIAO • Decreto 30 giugno 2022, n. 132 • Definizioni e normativa • Smart working e GDPR • Protezione dei dati personali • Doveri del datore di lavoro • Doveri del dipendente



SEZIONE 3 // **organizzazione**

// Persone e processi orientati al cambiamento

Persone / Testimonianza di Claudia Genola: "Le soft skills, concetti chiave e prospettive" / Testimonianza di Chiara Bisconti: "Lavoro Agile e benessere organizzativo: la persona al centro"

Materiali / Agili e felici: conciliazione vita lavoro e benessere degli individui e delle organizzazioni
• Smart Leadership • Gestire la motivazione e l'ingaggio • La gestione del feedback • La delega • Imparare a dire di no • Gestire il tempo • La griglia di Eisenhower



Processi / Testimonianza di Alessandro Spano: "Organizzazione del Lavoro Agile. I processi: concetti chiave, evoluzioni e prospettive"

Materiali / Analisi dei processi
• Strumenti e applicazioni pratiche
• Processi nella PA • Process Mining • Nuove tecnologie
• Robotic Process Automation

SEZIONE 4 // **strumenti**

// Smart working tra comunicazione efficace e sicurezza / Testimonianza di Andrea Tironi: "La sicurezza digitale, concetti chiave e prospettive"



Materiali / Smart working
• Sicurezza informatica • Buone pratiche • Cybersicurezza • Malware • Ransomware • Social engineering • Phishing • Rischi • Intelligenza Artificiale • Virtualità • Meeting



contesto

**quadro
normativo**

organizzazione

strumenti



**Lavoro Agile,
nuove idee
per il futuro**

Lavoro Agile Riforma e Organizzazione Sardegna

CONTESTO / Lavoro Agile, nuove idee per il futuro

Lavorare “agilmente” non vuol dire semplicemente abbandonare la postazione in ufficio per trasferirla nella propria abitazione o in altro luogo a nostro piacimento con il supporto delle tecnologie, ma implica ripensare profondamente il proprio modo di agire professionale, le relazioni e i modelli organizzativi aziendali.

Non significa lavorare a distanza come nel caso del Telelavoro, che mantiene la rigidità del lavoro ordinario anche se delocalizzato, con mansioni e orari predefiniti. Si tratta di una nuova filosofia manageriale i cui pilastri fondanti sono la fiducia e la responsabilizzazione sui risultati accordate al lavoratore; la restituzione di flessibilità e autonomia; l'assenza di vincoli spazio-temporali; la rilevanza del lavoro per obiettivi e delle logiche di condivisione; la centralità di servizi e strumenti digitali come fattori abilitanti. Presuppone la collaborazione tra lavoratore e Amministrazione per la creazione di valore pubblico basata sulla fiducia, superando la logica del controllo sulle modalità di svolgimento della prestazione.

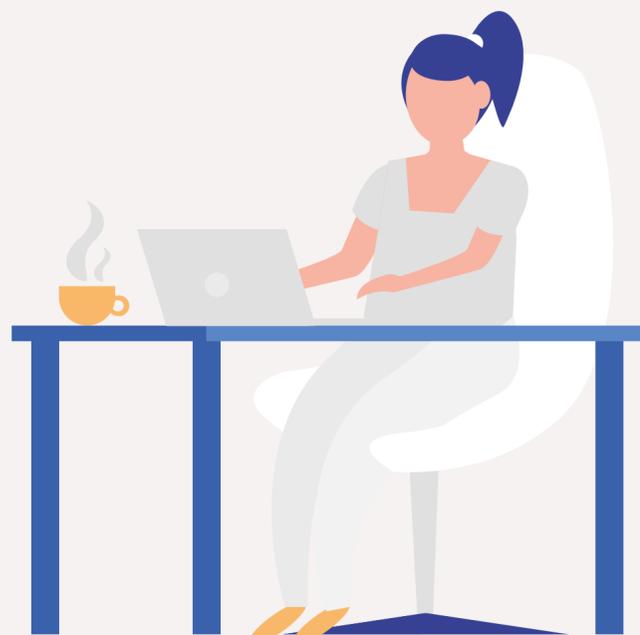
Alla base c'è uno scambio: l'azienda offre autonomia in cambio dell'assunzione di responsabilità da parte del lavoratore sui risultati, favorendo lo spirito di collaborazione e la valorizzazione del talento.

Una innovativa prospettiva quindi delle policy organizzative che necessita di cambiamenti e di una nuova cultura del lavoro che può rappresentare, in particolare per la Pubblica Amministrazione, una leva di modernizzazione e un fattore di risparmio sui conti delle bollette, stimato pari a 500 euro annui a postazione dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano per due giorni di lavoro fuori sede al mese.

La catena di cambiamenti innescata dalla scelta di attivare lo smart working riguarda, quindi, il lavoratore, la leadership, i processi e i modelli organizzativi. Una serie di innovazioni che vanno programmate e strutturate in un Piano ad hoc che racchiuda la visione del cambiamento, ispirandosi ai principi generali e alla normativa di riferimento.

Dal punto di vista contrattuale, si tratta di una modalità di lavoro subordinato che si attiva con un accordo tra le parti.

La sperimentazione del Lavoro Agile è stata introdotta nel 2015 (Legge 124), poi disciplinato con la Legge 81 del 2017 che ne ha esteso l'utilizzo anche al settore pubblico. Ma è con la pandemia da Covid 19, e il conseguente obbligo di isolamento nel 2020, che sono emerse le sue potenzialità nel garantire la continuità delle prestazioni - migliorando al contempo sia le competenze digitali dei lavoratori, sia la gestione dei loro tempi di vita e lavoro - spingendo i governi ad ampliare il ricorso allo smart working attraverso una serie di provvedimenti legislativi.



Benessere per lo smart worker

Lo smart worker sperimenta un miglioramento della vita privata e professionale. Un aumento del benessere legato, in primo luogo, alla maggior disponibilità di quello che è considerato uno dei beni più preziosi: il tempo. Quello dedicato a sé e alla propria famiglia conciliato con quello lavorativo (*work life balance*).

Il rapporto di fiducia alla base del Lavoro Agile aumenta l'autostima del lavoratore per il riconoscimento di responsabilità, rispetto e autonomia.

Anche la salute ne guadagna, grazie alla riduzione dei tempi di spostamento, con conseguente riduzione dello stress, della sedentarietà e dell'inquinamento.

Il lavoratore agile non solo migliora le proprie competenze digitali, ma allena le soft skills, quell'insieme di capacità applicabili a contesti diversi fra cui empatia, proattività e buona comunicazione.

Ridurre le giornate in ufficio abbatte inoltre i costi, in particolare quelli dei trasporti e dei carburanti, grazie al minor numero di spostamenti per raggiungere i luoghi di lavoro. Secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, due giorni di lavoro da remoto a settimana producono per il dipendente un risparmio complessivo di 600 euro.

Ancora studi dell'Osservatorio e dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) riferiti al 2022, evidenziano che le organizzazioni, pubbliche e private, che virano verso lo smart working registrano un aumento della produttività e una riduzione dell'assenteismo, un maggior coinvolgimento dei dipendenti e un miglioramento delle competenze digitali dei lavoratori. In particolare, l'Osservatorio stima l'incremento di produttività di un lavoratore inserito in un modello maturo di Lavoro Agile dal 15% al 20%. Un altro vantaggio per le organizzazioni è l'abbattimento dei costi di gestione degli spazi fisici.

Il miglioramento per le aziende e le persone non è, però, un processo automatico e non dipende solo dall'efficienza delle tecnologie digitali.

Nuovi stili di leadership

I manager coinvolti nella gestione del Lavoro Agile adottano modelli organizzativi finalizzati al raggiungimento di obiettivi condivisi e rendono evidenti i risultati attesi. **Necessario un nuovo stile di leadership caratterizzato da alcune, fondamentali, capacità:**



generare senso di appartenenza, comunità e spirito collaborativo



responsabilizzare i lavoratori coinvolgendoli nelle decisioni



creare entusiasmo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati



adattarsi alle esigenze dell'organizzazione delle persone



interagire in maniera efficace in base agli obiettivi



scegliere gli strumenti di comunicazione più adatti in base alle diverse situazioni

Il manager "smart" rappresenta un riferimento per il proprio team col quale costruisce un rapporto dove al controllo si sostituisce un rapporto di fiducia.

I numeri del Lavoro Agile in Italia

I dati dell'Osservatorio sullo smart working della School of Management del Politecnico di Milano fotografano, nel 2022, circa **3,6 milioni** di lavoratori agili, con una riduzione rispetto all'anno precedente dominato dalla crisi pandemica da Covid 19, sia per le PMI che la PA.

Nelle piccole e medie imprese si è passati dal **53%** al **48%**, con una media di **4,5 giornate** di lavoro da remoto al mese.

Le grandi aziende invece hanno scommesso sullo smart working considerato fattore di risparmio su costi, ma anche di maggiore produttività legata al benessere dei lavoratori.

Rispetto al 2021, infatti, nelle grandi imprese si registra un incremento dall'**81%** al **91%** con circa la metà di smart worker sul totale complessivo dei dipendenti e **9,5 giornate/mese** di lavoro.

Nella Pubblica Amministrazione il rallentamento è stato più consistente: si è passati dal **67%** al **57%** con **8 giorni in media di lavoro mensili**. Ma l'indagine dell'Osservatorio prevede, per il prossimo futuro, un incremento anche nel settore pubblico, più contenuto di quello ipotizzato per le grandi imprese.



Lo smart working nella PA

Webinar di Emanuele Madini per P4I
Innovazione digitale e people management

approfondisci > <https://elearning.formez.it/mod/hvp/view.php?id=9694>
> clicca su: [login come ospite]

contesto

quadro
normativo

organizzazione

strumenti



La legislazione
sul Lavoro
Agile nella P.A.

Lavoro Agile Riforma e Organizzazione Sardegna



← Normativa sul Lavoro Agile: concetti chiave, evoluzione e prospettive

Testimonianza di Rosita Zucaro
Ricercatrice, esperta di Lavoro Agile

approfondisci>

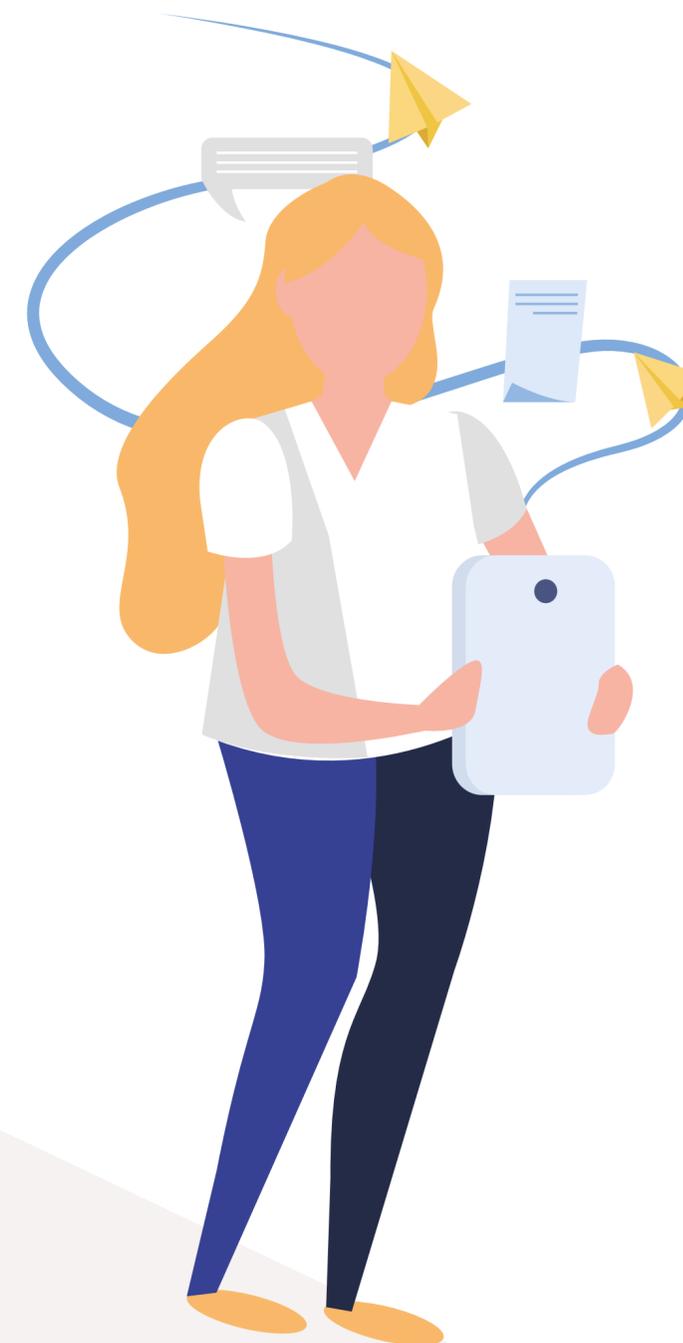
<https://youtu.be/YJrPrqrprDQ>



Nell'applicazione e nell'evoluzione normativa sul Lavoro Agile nella Pubblica Amministrazione c'è uno spartiacque rappresentato dall'emergenza legata alla diffusione del virus Covid 19, che ha impresso una forte accelerazione al ricorso a forme di lavoro da remoto, con oltre 8 milioni di lavoratori coinvolti contro i 570mila del periodo precedente (dati Osservatorio smart working, Politecnico di Milano). Con i DPCM del 23 febbraio e dell'8 marzo 2020, il Governo ne ha semplificato l'accesso. Queste misure hanno garantito la continuità lavorativa e salvaguardato la salute pubblica, ma non si configurano come "vero" smart working, piuttosto quanto, nella maggior parte dei casi, come telelavoro, prestazione delocalizzata con inalterate caratteristiche rispetto al lavoro di ufficio in termini di orari e condizioni.

Un'affermazione, grazie alla tecnologia, delle postazioni virtuali e delle competenze digitali di individui e organizzazioni che ha suscitato un'ampia riflessione, ancora in corso, su nuove possibilità che coniughino produttività e work life balance.

Da ottobre 2021 nella PA è stato eliminato l'accesso semplificato ed è stata ripristinata la normativa pre-pandemia.



La legge di definizione sul Lavoro Agile

In Italia è il settore privato, in particolare le grandi imprese, che avvia nel 2012 le prime sperimentazioni di smart working.

L'introduzione nella Pubblica Amministrazione si deve alla Legge 124 del 2015, conosciuta come Legge Madia, che, all'articolo 14, ne prevede l'adozione in via sperimentale per il 10% dei lavoratori pubblici, entro tre anni, con l'obiettivo di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Tuttavia è solo con la Legge 81 del 2017, artt. 18-24, che lo smart working viene regolato nel suo complesso.

In particolare l'articolo 18, comma 1, recita: *"Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il Lavoro Agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con*

forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva".

Al comma 3 si precisa che le disposizioni si applicano anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni pubbliche.

Si tratta di una legge per certi versi visionaria, che non ha trovato però ancora piena applicazione soprattutto nel settore pubblico, subita spesso come adempimento normativo e non come occasione di cambiamento innovativo per organizzazioni e dipendenti.

L'evoluzione normativa dopo la pandemia, dal POLA al PIAO

L'accelerazione impressa dalla crisi pandemica ha innescato il dibattito sul Lavoro Agile che ha portato alla Legge 77 del 2020, che introduce l'obbligo per tutte le Amministrazioni pubbliche di redigere, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA).



Un'innovazione normativa finalizzata alla programmazione degli interventi organizzativi e tecnologici per consentire a un minimo del 30%, fino ad un massimo del 60% dei dipendenti, di lavorare in modalità agile.

Il POLA è stato poi assorbito insieme ad altri piani della PA, per superare la frammentazione degli strumenti, nel Piano integrato di attività e organizzazione: il PIAO, introdotto dal Decreto Legge 80/2021 (articolo 6) per garantire la qualità dell'azione amministrativa e dei servizi ai cittadini. La definizione del suo contenuto è stata regolamentata dal DPR n.132/2022.

Il PIAO è il nuovo documento di programmazione e governance che accorpa il piano della performance, del Lavoro Agile, della parità di genere, dell'anticorruzione.

Si rivolge a tutte le Amministrazioni, escluse le scuole, e ha durata triennale. Nel Piano ogni Amministrazione deve indicare la propria strategia di gestione del capitale umano anche attraverso il ricorso allo smart working. Nel documento di definizione vengono fornite indicazioni per l'applicazione del Lavoro Agile che non deve pregiudicare la fruizione dei servizi agli utenti, deve assicurare la rotazione del personale che accede alla prestazione agile; deve prevedere gli adempimenti per dotare i dipendenti e l'Amministrazione degli strumenti tecnologici idonei anche per garantire la riservatezza dei dati aziendali.

Disconnessione e privacy, diritti da salvaguardare

Il quadro normativo che si è configurato prende atto della validità della prestazione agile e ne prevede l'eventuale utilizzo nelle Amministrazioni pubbliche in base ad accordi tra le parti. Ma la digitalizzazione del lavoro, oltre agli indiscussi vantaggi in termini di comunicazione, gestione documentale e scambio di grandi quantità di dati, comporta anche rischi di violazione della privacy e di iperconnessione.

Pericoli ancor più concreti nel Lavoro Agile fondato sull'utilizzo di strumenti informatici al di fuori degli spazi aziendali.

Per la protezione dei dati, l'ente deve fornire strumenti tecnologici e connessioni a Internet sicure, orientando i dipendenti con linee guida e promuovendo una cultura improntata al rispetto dei dati aziendali e dei dati personali.

La protezione dei dati comporta doveri sia per il datore di lavoro che per i dipendenti. Il riferimento normativo è il Regolamento generale sulla protezione dei dati (General Data Protection Regulation o GDPR) del Parlamento europeo del 2016 e il decreto di adeguamento dell'ordinamento nazionale al GDPR (D.lgs. 196/2003 modificato dal D.lgs. 101/2018).

La flessibilità oraria e organizzativa che connota il lavoratore agile, se da una parte dà la possibilità di bilanciare gli impegni professionali con la vita privata, allo stesso tempo può portare alla sovrapposizione delle due sfere, paventando altri rischi: quello dell'always on, cioè della connessione ininterrotta, e della reperibilità costante.

Per disconnessione si intende la possibilità di non rendersi disponibili al di fuori degli orari previsti per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Riguarda solo gli smart worker ed è regolamentata dall'articolo 19 della Legge 81/2017. La norma dispone che l'accordo tra le parti contenga le misure necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche, oltre ad indicazioni sui tempi di riposo, senza ripercussioni sul lavoro e sulla retribuzione.

In Italia nella legge di riferimento sul lavoro agile non si parla letteralmente di diritto alla disconnessione, ma le misure tecniche e organizzative da adottare per la relativa tutela devono essere inserite nel contratto individuale.

Si parla invece espressamente di diritto alla disconnessione per i lavoratori agili nella più recente Legge 61/2021, come prerogativa necessaria per garantirne il riposo e la salute.

In particolare il comma 1-ter dell'articolo 2 recita:

“Ferma restando, per il pubblico impiego, la disciplina degli istituti del Lavoro Agile stabilita dai contratti collettivi nazionali, è riconosciuto al lavoratore che svolge l'attività in modalità agile il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche, nel rispetto degli eventuali accordi sottoscritti dalle parti e fatti salvi eventuali periodi di reperibilità concordati. L'esercizio del diritto alla disconnessione, necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore, non può avere ripercussioni sul rapporto di lavoro o sui trattamenti retributivi”.

Con questa norma, per la prima volta viene espressamente menzionato un diritto a disconnettersi dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche utilizzate per la prestazione lavorativa, offrendo una tutela al lavoratore, che trova però puntale applicazione solo per il regime emergenziale.



Lavoro Agile: evoluzione e prospettive

Il Piano Integrato di Attività e
Organizzazione



di Alessandro Spano

*Professore ordinario di Economia aziendale,
Università di Cagliari*

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9668>

> clicca su: [login come ospite]

Decreto 30 giugno 2022, n. 132

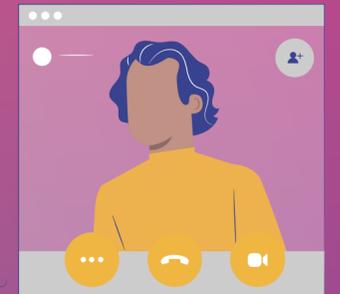
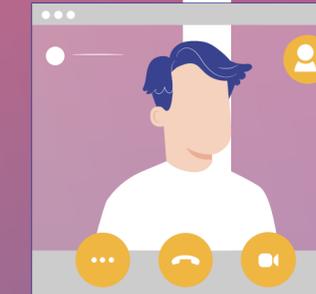
Il Piano Integrato di Attività e
Organizzazione



approfondisci >

[https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidenza.consiglio.ministri.dipartimento.funzione.pubblica:decreto:2022-06-30;132-art3!vig=2023-01-18](https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidenza.consiglio:ministri:dipartimento.funzione.pubblica:decreto:2022-06-30;132-art3!vig=2023-01-18)

Lo smart working: definizioni, normativa e implementazione nel contesto di lavoro



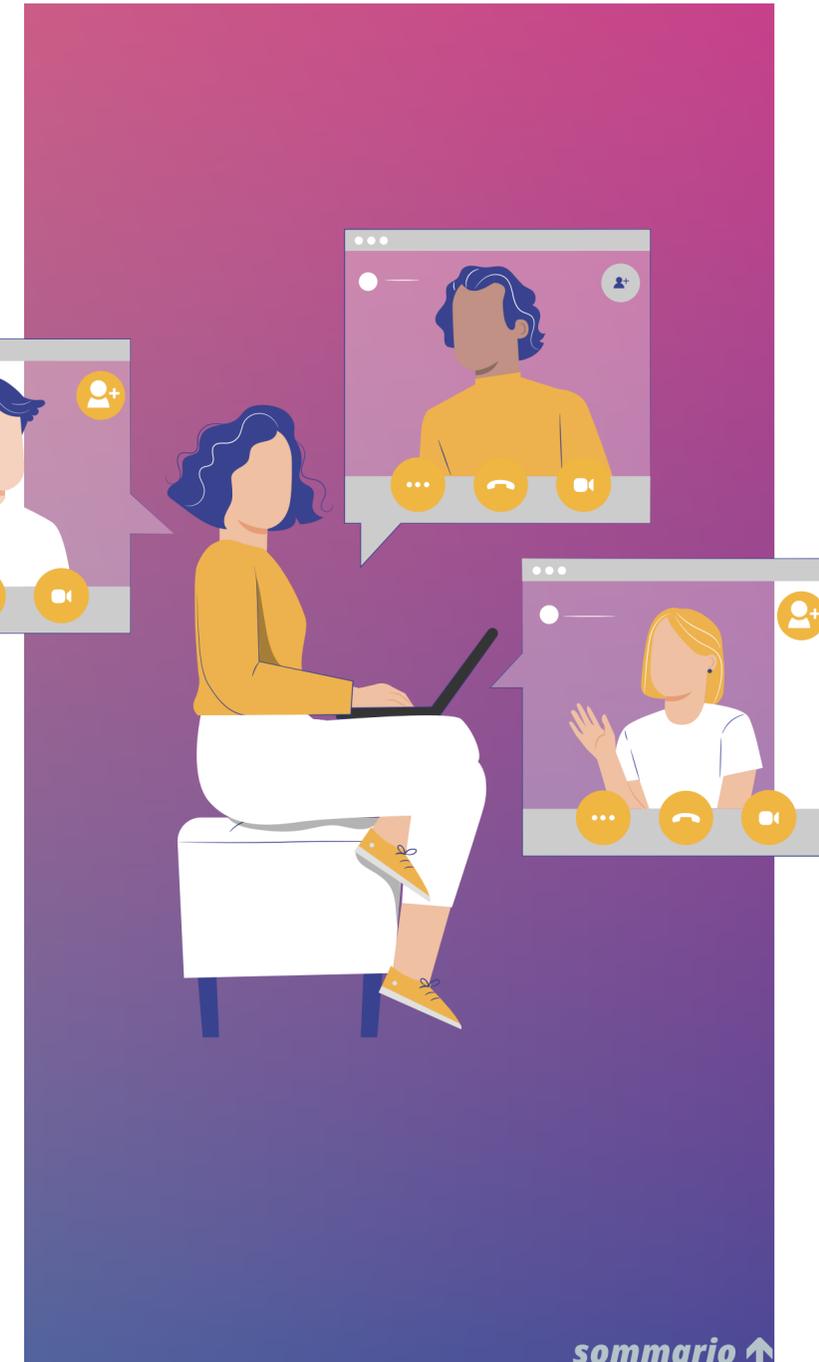
di Rosita Zucaro

Ricercatrice, esperta di Lavoro Agile

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9670>

> clicca su: [login come ospite]



sommario ↑

Introduzione allo smart working e GDPR

Smart working e GDPR

La protezione dei dati personali del dipendente

Smart working e GDPR

Doveri del datore di lavoro

Smart working e GDPR

Doveri del dipendente

Smart working e GDPR



di Erika Pallone

Avvocata esperta in Privacy e Data Protection

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9679>



di Erika Pallone

Avvocata esperta in Privacy e Data Protection

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9680>

> clicca su: [login come ospite]



di Erika Pallone

Avvocata esperta in Privacy e Data Protection

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9681>

> clicca su: [login come ospite]



di Erika Pallone

Avvocata esperta in Privacy e Data Protection

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9682>

> clicca su: [login come ospite]

contesto



quadro
normativo



organizzazione



strumenti



**Persone e
processi
orientati al
cambiamento**

Lavoro Agile Riforma e Organizzazione Sardegna



Il Lavoro Agile implica un ripensamento dei modelli organizzativi e l'attivazione di nuovi processi lavorativi, ma anche la necessità di un diverso approccio mentale da parte di tutte le persone coinvolte. Il rischio è la creazione di iniziative lontane dal "vero" smart working, non in grado di realizzare quei miglioramenti personali e aziendali che flessibilità, autonomia e responsabilizzazione sui risultati hanno dimostrato di apportare. Ancor prima della digitalizzazione, condizione abilitante per consentire di lavorare da remoto, la vera chiave di volta per poter certificare il lavoro come agile è l'affermazione di una cultura organizzativa imperniata sul raggiungimento degli obiettivi, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, ma anche condivisione e innovazione, di riconoscere il merito e la creatività di ciascuno.

Per tali motivi, il Lavoro Agile può interpretare, appieno il concetto di benessere organizzativo che incorpora aspetti quali la soddisfazione professionale, la qualità delle relazioni in ambito lavorativo, il bilanciamento tra vita privata e attività lavorativa da cui discendono salute – fisica ed emotiva – e appagamento per i lavoratori di ogni livello e ruolo. A tutto vantaggio non solo degli individui, che migliorano la propria salute, ma dell'intera organizzazione con lavoratori più motivati e conseguente riduzione dell'assenteismo e del turnover. Il Lavoro Agile armonizza le due dimensioni a partire dalla centralità della persona, rispondendo alle esigenze del personale e a quelle dell'organizzazione attraverso una progettazione e pianificazione mirata delle prestazioni. A tutto vantaggio della produttività.

La persona al centro

← **Testimonianza di**
Claudia Genola
HR specialist, trainer and coach
<https://youtu.be/OoRRGfn2v6k>





← **Testimonianza**
di Chiara Bisconti

<https://youtu.be/0GeJ3TRacdU>

Agili e felici: conciliazione vita lavoro e benessere degli individui e delle organizzazioni

Soft skills per il Lavoro Agile



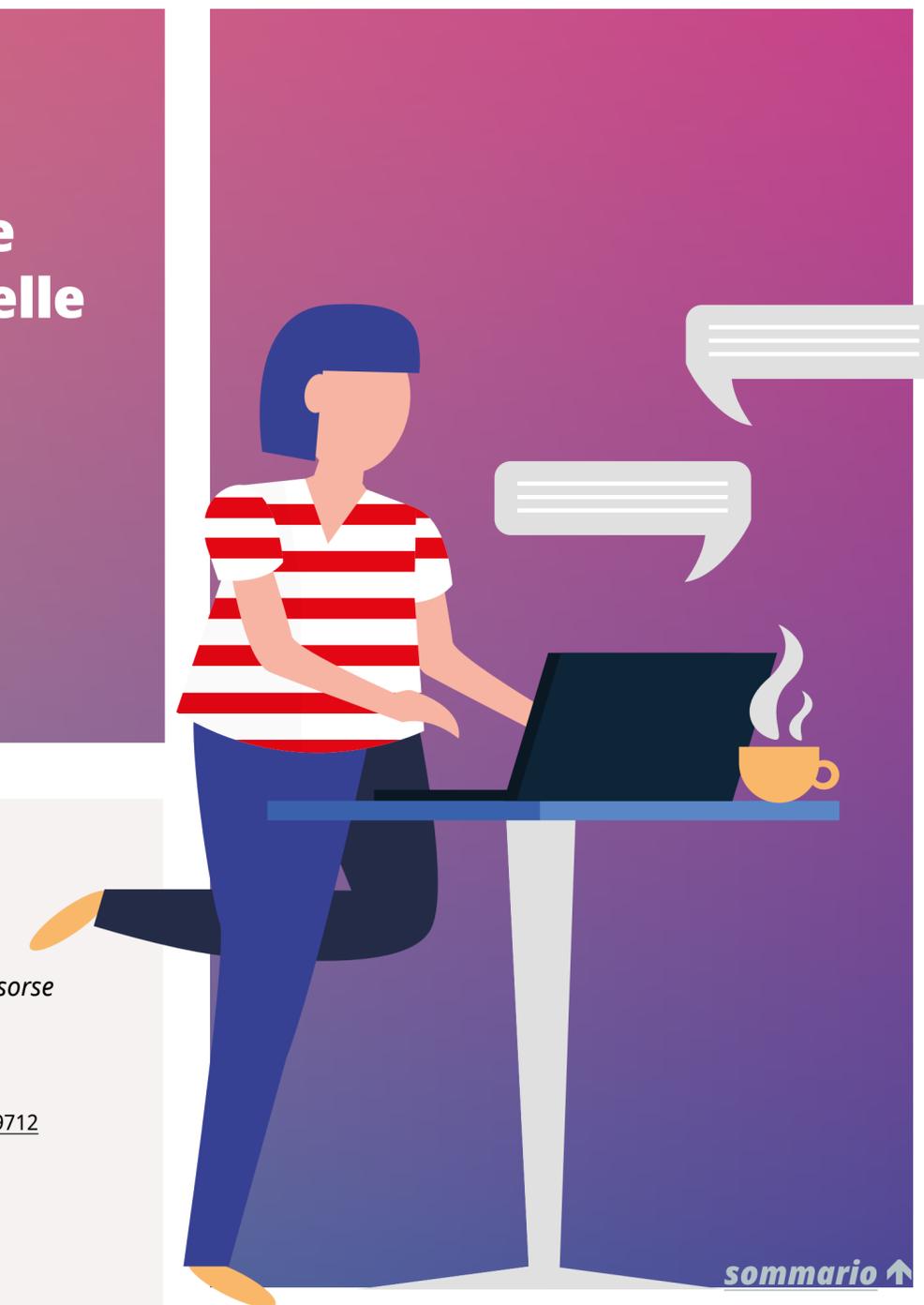
di Chiara Bisconti

Esperta di Lavoro Agile, consulente per le risorse umane

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/hvp/view.php?id=9712>

> clicca su: [login come ospite]



sommario ↑

Il Lavoro Agile è sfida e cambiamento che impongono di modificare la mentalità e alcune abitudini plasmate sui metodi tradizionali.

Cambia la prestazione, cambia la mentalità

Una nuova modalità di lavorare che richiede, in primo luogo, una riflessione sul proprio mindset ovvero l'insieme di atteggiamenti, inclinazioni e propensioni con cui si affrontano le situazioni della vita, che non sono fissi, ma dinamici. Nel caso della prestazione agile, il cambiamento investe la cultura aziendale e tutti i lavoratori, indipendentemente dal proprio ruolo, promuovendo lo spirito collaborativo e il senso di responsabilità.

Lo smart mindset è un approccio mentale e un insieme di competenze, anche digitali, che consentono di autogestirsi e coordinarsi con collaboratori, superiori e clienti anche a distanza. Comporta lo sviluppo di un atteggiamento problem solving e il potenziamento delle soft skills, delle competenze trasversali e digitali.

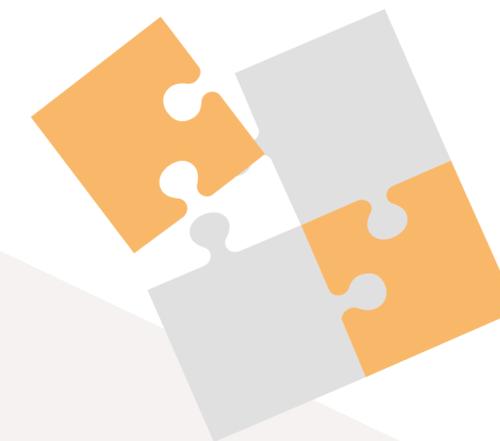
Il mindset "agile" è un atteggiamento orientato alla crescita e può essere allenato. Come? Predisponendosi al cambiamento, affrontando le criticità come opportunità, perseguendo obiettivi realistici e raggiungibili per consentire la continuità operativa.



Sviluppare le soft skills

Le soft skills non sono legate ad un preciso ambito professionale e sono applicabili a diversi contesti. Riguardano la capacità di adattamento, l'attitudine al lavoro di gruppo, ma hanno a che fare anche con empatia, buon senso, tolleranza e buona comunicazione.

Comprendono anche la capacità di gestire il proprio tempo, ora svincolato da orari programmati, per migliorare la produttività e ottimizzare i processi, pianificare il carico di lavoro in maniera efficiente nel corso della giornata.

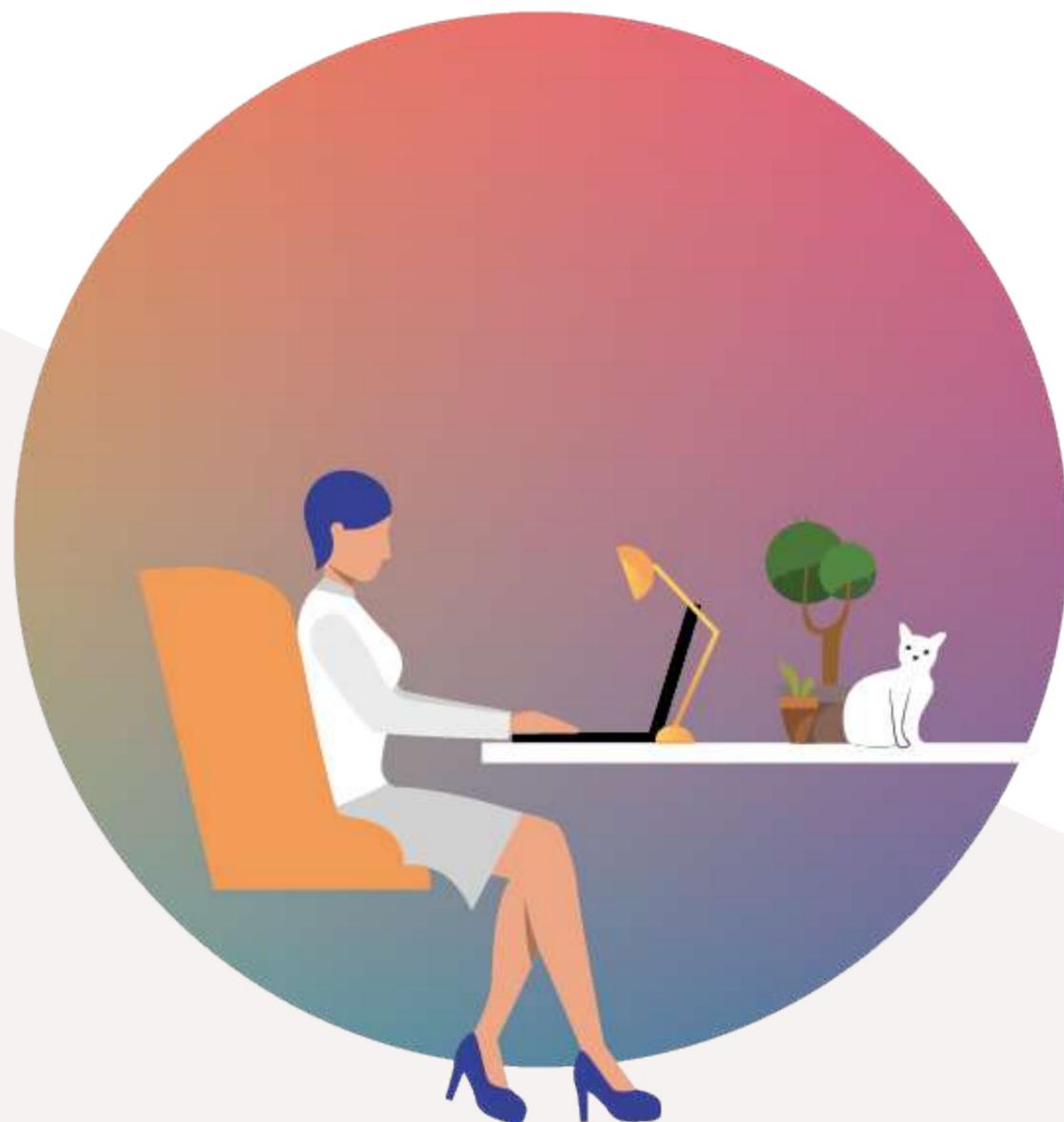


Evoluzione del ruolo del manager

Tutti gli anelli della catena aziendale sono coinvolti nel cambiamento. Con le iniziative di Lavoro Agile si afferma anche un nuovo stile di leadership flessibile e orientato alla fiducia e alla responsabilizzazione dei dipendenti. Il manager è chiamato a gestire e ingaggiare le persone, non il lavoro.

Il manager favorisce lo spirito di appartenenza, motiva i dipendenti sul raggiungimento degli obiettivi professionali, conferisce meriti, ricerca modalità di interazione efficaci, gestisce i conflitti che possono insorgere fra i lavoratori a causa della distanza fisica dai colleghi o di incomprensioni rispetto ai compiti da svolgere.

Un'organizzazione orientata ai risultati e non sulle mansioni, alla base del Lavoro Agile, innesca un'evoluzione del ruolo direttivo che passa da una dimensione di controllo a un'attività di leadership motivante e basata sulla fiducia. Fondamentale, per il leader, è quindi relazionarsi anche da remoto, individuando i canali adatti per ridurre la distanza fisica, instaurando una comunicazione efficace, tempestiva e frequente, costruita su feedback continui verso e dagli smart worker.



Analizzare i processi per migliorare i risultati

Modificare la modalità di erogazione della prestazione individuale in funzione dell'obiettivo finalizzato al raggiungimento di un risultato, elemento fondante del Lavoro Agile, comporta definire la sua riorganizzazione e la valutazione dell'impatto dei cambiamenti introdotti. Implica cioè indagare i processi aziendali.

Questa analisi è fondamentale per ottimizzare i risultati, individuarne gli scostamenti, comprendere "come vanno fatte le cose", intervenire in caso di criticità e individuare gli spazi di intervento e di miglioramento. Permette, inoltre, di collegare il valore prodotto alla fine del processo alle attività e a chi le ha svolte.

Nella PA l'analisi dei processi rappresenta uno strumento per aumentare l'efficacia dell'azione amministrativa, perchè consente di far emergere, osservando come vengono svolte le attività e la loro sequenza, inefficienze e duplicazioni.

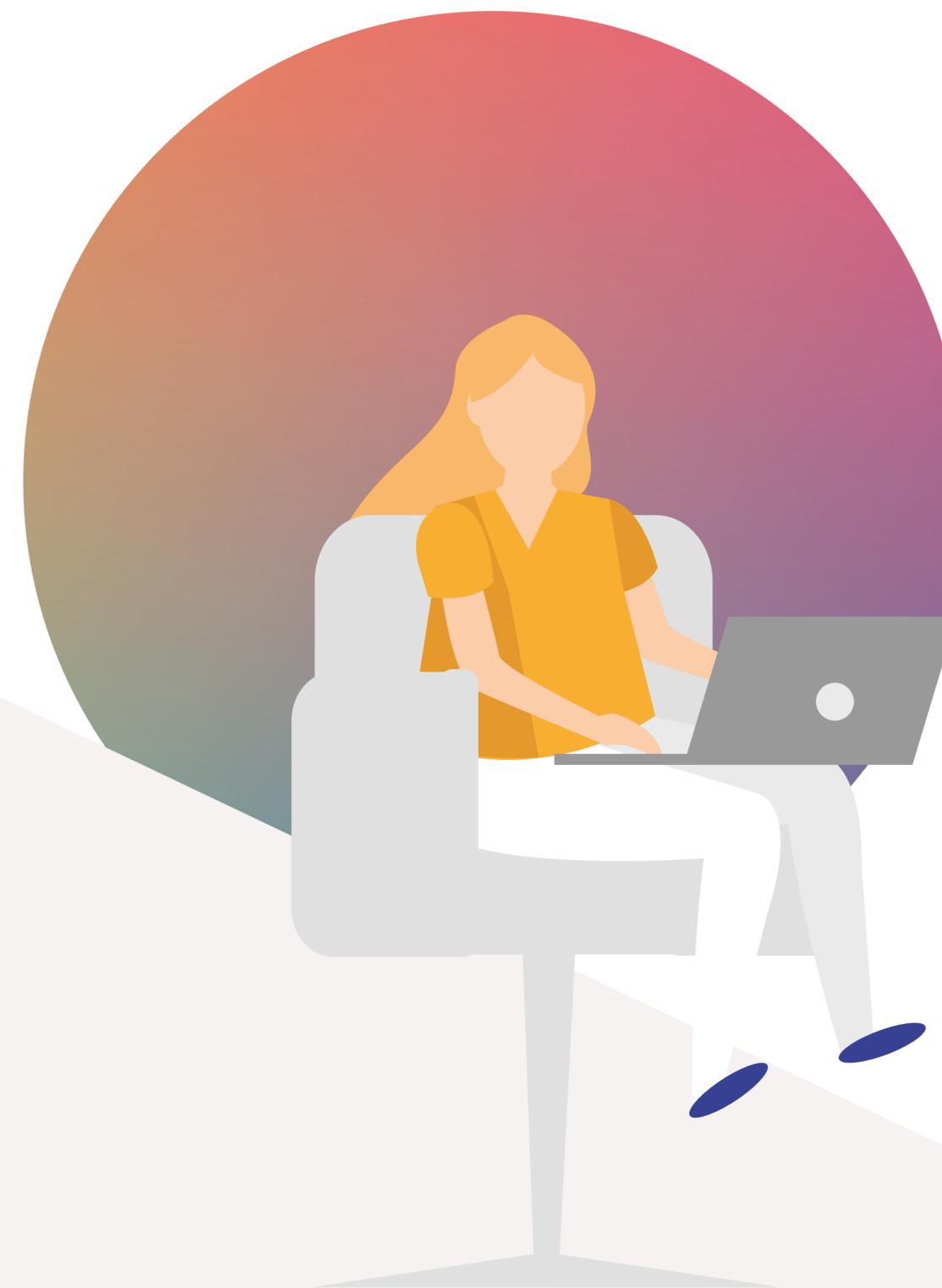
Azioni queste ancor più necessarie nelle iniziative di Lavoro Agile in cui la mancanza di vincoli spazio-temporali e le prestazioni improntate alla flessibilità, all'autonomia e alla responsabilizzazione sui risultati, richiedono di indagare se le attività svolte nelle nuove modalità garantiscano i risultati previsti.

I metodi classici per analizzare i processi, come la rappresentazione grafica o la mappatura dei relativi dati, sono poco efficienti, lenti e possono peccare di soggettività. Oggi sono state messe a punto moderne tecniche di analisi che consentono di individuarli, osservarli nella realtà organizzativa, verificarne punti di forza e criticità per introdurre, laddove necessario, misure di miglioramento e ottimizzazione in maniera automatica e in tempi rapidi.



← **Organizzazione del Lavoro Agile. I processi: concetti chiave, evoluzioni e prospettive**

Testimonianza di Alessandro Spano
Professore ordinario di Economia aziendale,
Università di Cagliari
<https://youtu.be/CqZemcZcnlQ>



Smart Leadership

Soft skills per il Lavoro Agile



di Emanuele Madini per P4I

Innovazione digitale e people management

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/hvp/view.php?id=9718>

> clicca su: [login come ospite]

Gestire la motivazione e l'ingaggio delle persone in smart working

Soft skills per il Lavoro Agile



di Emanuele Madini per P4I

Innovazione digitale e people management

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9701>

> clicca su: [login come ospite]

Il feedback come strumento per la crescita dei collaboratori

Soft skills per il Lavoro Agile.
Comunicazione, ascolto e feedback



di Claudia Genola

HR specialist, trainer and coach

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9713>

> clicca su: [login come ospite]

La gestione del feedback da remoto: benefici e punti di attenzione

Soft skills per il Lavoro Agile



di Emanuele Madini per P4I

Innovazione digitale e people management

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9722>

> clicca su: [login come ospite]

La delega per la gestione del lavoro per obiettivi

Soft skills per il Lavoro Agile.
Leadership, fiducia e delega



di Claudia Genola
HR specialist, trainer and coach

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9719>

> clicca su: [login come ospite]

Imparare a dire di no

Soft skills per il Lavoro Agile.
Comunicazione, ascolto e feedback



di Claudia Genola
HR specialist, trainer and coach

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9714>

> clicca su: [login come ospite]

Gestire il tempo prima che lui gestisca noi

Soft skills per il Lavoro Agile.
Time Management



di Claudia Genola
HR specialist, trainer and coach

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9715>

> clicca su: [login come ospite]

La griglia di Eisenhower

Soft skills per il Lavoro Agile.
Time Management



di Claudia Genola
HR specialist, trainer and coach

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9717>

> clicca su: [login come ospite]

Analisi dei processi: strumenti e applicazioni pratiche

Analisi dei processi interni



di Alessandro Spano

*Professore ordinario di Economia aziendale,
Università di Cagliari*

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9697>

> clicca su: [login come ospite]

Analisi dei processi nella PA e introduzione al Process Mining

Analisi dei processi interni



di Alessandro Spano

*Professore ordinario di Economia aziendale,
Università di Cagliari*

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9698>

> clicca su: [login come ospite]

Process mining: nuove tecnologie per il miglioramento dei processi

Analisi dei processi interni



di Alessandro Spano

*Professore ordinario di Economia aziendale,
Università di Cagliari*

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9695>

> clicca su: [login come ospite]

Robotic Process Automation

Analisi dei processi interni



di Alessandro Spano

*Professore ordinario di Economia aziendale,
Università di Cagliari*

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/resource/view.php?id=9699>

> clicca su: [login come ospite]

contesto



quadro
normativo



organizzazione



strumenti



Comunicazione
efficace e
sicurezza

Lavoro Agile Riforma e Organizzazione Sardegna



Se non gestito in maniera adeguata, il Lavoro Agile potrebbe penalizzare non solo la socialità, ma anche le interazioni tra membri del team con conseguenze sull'equilibrio vita-lavoro e l'efficacia dell'azione amministrativa. Per rendere veramente vantaggiosa la comunicazione virtuale è necessario acquisire le competenze che permettono di utilizzare al meglio i suoi strumenti e le sue potenzialità. Attivare un flusso di feedback continuo e costante è fondamentale per evitare che il lavoratore da remoto sia isolato e la sua prestazione non tarata sulle esigenze dell'ente. Avere riscontri sulle sue attività può rappresentare un mezzo utile ai fini della produttività solo se il feedback è specifico, chiaro, relativo a un numero limitato di questioni e aperto a eventuali repliche.

La video chiamata è fra gli strumenti più adeguati per mantenere i contatti con e tra il personale, favorire collaborazione ed engagement, in quanto garantisce la comunicazione verbale e non verbale. Oltre che a consentire relazioni efficaci e spirito collaborativo tra dipendenti, specifici applicativi sono necessari per assicurare l'accesso in sicurezza alla rete e ai dati in entrata e in uscita.

← **La sicurezza digitale, concetti chiave e prospettive**

Testimonianza di Andrea Tironi
Project Manager Trasformazione Digitale
<https://youtu.be/BHJ7splX7AQ>

Dati sensibili, il nuovo petrolio da proteggere

I dati sono la vera ricchezza dell'era digitale, definiti "il nuovo petrolio". Prodotti da ogni nostra interazione, rappresentano fenomeni o eventi che, se interpretati e messi in relazione fra loro, si trasformano in informazioni. I dati consentono alle organizzazioni di prendere decisioni sulla base di informazioni precise, ottimizzando i fattori di produzione e l'utilizzo delle forze lavoro. Per la Pubblica Amministrazione, il lavoro "data driven" consente di pianificare gli interventi per migliorare il futuro del Paese. Proprio per la loro centralità, i dati personali e sensibili vanno protetti attraverso il ricorso a strumenti a garanzia della privacy e di cybersicurezza. Vanno preservati insieme alle identità digitali che ci consentono di accedervi.

In primo luogo, i protocolli di sicurezza vanno applicati agli apparecchi informatici in uso, sia su quelli forniti dall'organizzazione sia, ancor di più su quelli personali.

Pericoli informatici e cyber sicurezza

Nell'ambiente digitale, però, siamo proprio noi umani l'anello debole della catena della sicurezza che può essere aggirata attraverso diversi tipi di attacco. Dobbiamo esserne consapevoli per poterci difendere. L'attacco più frequente è rappresentato dal phishing, mail che arrivano nelle caselle postali, personali o aziendali, per indurci a compiere azioni che non vorremmo fare, con l'obiettivo di sottrarci dati e informazioni.

Per agganciarci viene utilizzata, da parte degli hacker, l'ingegneria sociale o social engineering. Si tratta di uno dei metodi più comuni per disattivare le difese digitali e fisiche delle aziende e degli individui che sfrutta la psicologia per manipolare le persone costringendole a rivelare le informazioni necessarie per accedere ai sistemi. Uno scenario che potrebbe peggiorare nel momento in cui le truffe informatiche saranno generate e gestite dai sistemi di Intelligenza Artificiale (AI) che rendono il phishing più difficile da scovare.

Lo smart worker corre rischi maggiori in tal senso poiché la sua prestazione avviene al di fuori del perimetro e quindi delle misure di sicurezza dell'organizzazione, lavorando da casa o magari in un luogo pubblico. Diventa allora molto importante conoscere i possibili pericoli, essere aggiornati sui diversi tipi di attacco, migliorare le proprie competenze informatiche, mettere in campo una serie di azioni e accorgimenti che garantiscano la protezione dei dati personali e aziendali.

Nel Lavoro Agile la sovrapposizione tra il ruolo di dipendente e quello di individuo immerso in una rete di relazioni, familiari, personali ecc., è dietro l'angolo. Così come è frequente, per il timore di non essere aggiornato o di essere tagliato fuori dalla rete relazionale dell'organizzazione, che il dipendente moltiplichi le interazioni con i colleghi senza una reale necessità.

Si tratta di comportamenti che espongono a un maggiore rischio di attacchi ed a stress fisico ed emotivo. Necessario, quindi, saper gestire non solo le apparecchiature tecnologiche, ma anche i nuovi modelli organizzativi per una adeguata cyber difesa.



Cybersicurezza e contesto

Smart working e sicurezza informatica: le buone pratiche da seguire

Cybersicurezza e dati

Smart working e sicurezza informatica: le buone pratiche da seguire

Proteggersi dai malware

Smart working e sicurezza informatica: le buone pratiche da seguire

Focus sui Ransomware

Smart working e sicurezza informatica: le buone pratiche da seguire



di Andrea Tironi
Project Manager Trasformazione Digitale

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9654>

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9655>

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9656>

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9657>

> clicca su: [login come ospite]

Attacchi al conscio: Social engineering e Phishing

Smart working e sicurezza informatica:
le buone pratiche da seguire

Focus sul Phishing

Smart working e sicurezza
informatica: le buone pratiche da
seguire

Rischi specifici del lavoro remoto

Smart working e sicurezza
informatica: le buone pratiche da
seguire

Rischi specifici del lavoro remoto: aspetti umani nella sicurezza del Lavoro Agile

Smart working e sicurezza
informatica: le buone pratiche da
seguire



di Andrea Tironi
Project Manager Trasformazione Digitale

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9658>

> clicca su: [login come ospite]



di Andrea Tironi
Project Manager Trasformazione Digitale

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9659>

> clicca su: [login come ospite]



di Andrea Tironi
Project Manager Trasformazione Digitale

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9660>

> clicca su: [login come ospite]



di Andrea Tironi
Project Manager Trasformazione Digitale

approfondisci >
<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9661>

> clicca su: [login come ospite]

Rischi specifici del lavoro remoto: Focus sulle videoconferenze

Smart working e sicurezza informatica: le buone pratiche da seguire



Basi di Intelligenza Artificiale

Smart working e sicurezza informatica: le buone pratiche da seguire



Virtualità: scegliere lo strumento corretto per collaborare e comunicare in modo efficace

Strumenti per il Lavoro Agile



Gestire un meeting virtuale in modo smart

Strumenti per il Lavoro Agile



di Andrea Tironi

Project Manager Trasformazione Digitale

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9658>

> clicca su: [login come ospite]

di Andrea Tironi

Project Manager Trasformazione Digitale

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9659>

> clicca su: [login come ospite]

P4I

Innovazione digitale e people management

approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9660>

> clicca su: [login come ospite]

P4I

Innovazione digitale e people management

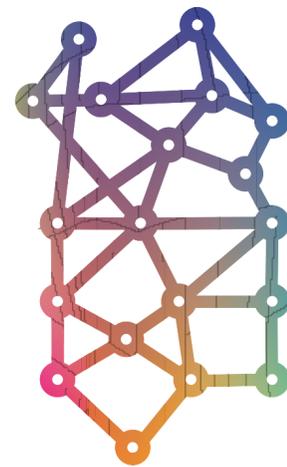
approfondisci >

<https://elearning.formez.it/mod/scorm/view.php?id=9661>

> clicca su: [login come ospite]



Lavoro Agile Riforma e Organizzazione Sardegna



LAROS

Lavoro Agile Riforma
e Organizzazione Sardegna

progettolaros@formez.it

