



Sperimentare lo smart working ...prima, durante e dopo l'emergenza

Strumenti e opportunità per ripartire dalle Comunità

L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI CESENA E DELL'UNIONE VALLE DEL SAVIO

APRILE 2020 – MAGGIO 2022



Carta Identità: I numeri nel periodo dell'emergenza

Dati smart worker attivi al 16/04/2020			
	Comune di Cesena	Unione Valle del Savio	Totale
Totale dipendenti	553	120	673
Ruoli "smart" potenziali	271	110	381
Smart worker attivi (no personale scuole)	215	93	308
% Smart attivi su potenziali	79,34%	84,55%	80,84%

Carta Identità: I numeri nel post-emergenza

Dati smart worker attivi al 09/05/2022			
	Comune di Cesena	Unione Valle del Savio	Totale
Totale dipendenti (agg. 31/12/2021)	558	129	687
Ruoli "smart" potenziali (agg. 31/12/2021)	254	108	362
Smart worker attivi (agg. 09/05/2022)	92	46	138
% Smart attivi su potenziali	36,22%	42,59%	38,12%

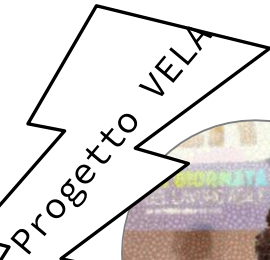
Le fasi programmate – in tempi di pace..



Attivazione studio pilota -
PROTOTIPO



Monitoraggio
Studio Pilota



Stipula
convenzione
RER



Lavoro Agile
Emergenziale



Attivazione fase
sperimentale 1°
step



Attivazione fase
sperimentale 2°
step

Parole chiave della nostra esperienza



Competenze



Engagement



Cambiamento

Parole chiave...in pratica

Competenze

- aumento di competenze digitali e self leadership

Engagement

- maggior impegno soprattutto per chi ha scelto di lavorare smart e lo ha vissuto come un miglioramento

Cambiamento

- un salto verso la cultura del risultato
- L'occasione per aggiornare i documenti di programmazione integrandoli con quanto mancava
- ognuno misura i propri risultati – distacco dalla logica della prestazione legata a spazi-tempi

Le indagini



Lo studio pilota pre-emergenza



L'indagine nel periodo
emergenziale



L'indagine nel post-emergenza



Lo studio pilota pre-emergenza

21 dipendenti coinvolti in Interviste semi-strutturate e breve questionario:

- **6** smart worker (3 a inizio progetto, 3 a tre mesi dall'inizio)
- **6** dirigenti
- **2** responsabili di servizio
- **7** colleghi

Principali **temi** trattati nelle interviste:

- Organizzazione del lavoro e attività svolte
- Ragioni della richiesta dello s.w.
- Risultati: vantaggi e svantaggi
- Opinioni riscontrate sullo s.w.





Lo studio pilota pre-emergenza

INTERVISTE: PRINCIPALI RISULTATI

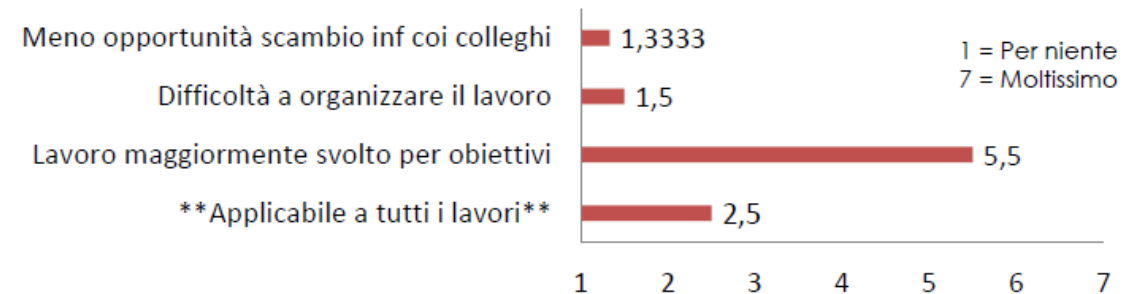
Esempi di opinioni raccolte

- Sensazione di **lavorare meglio, più velocemente** e con maggiore reattività
- Auspicata **estensione** a più colleghi
- Sentirsi "responsabilizzato/a"
- Sentirsi **parte di un gruppo**
- **Segnale di fiducia**

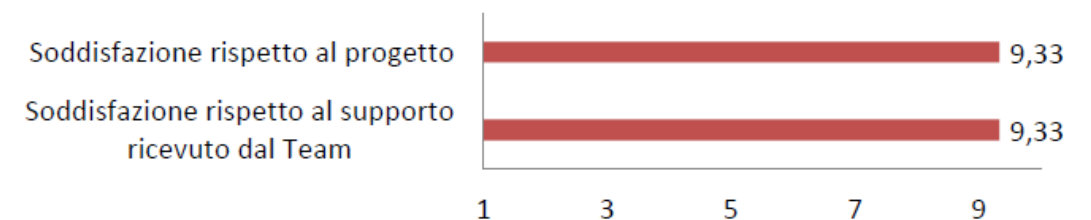
Vantaggi/svantaggi percepiti:

- **Maggiore tempo** per cura di familiari/casa
- **Minori tempi morti** (es. spostamenti verso e dal lavoro)
- Maggiori benefici **salute psicologica** (sollievo, serenità) e **fisica** (più "forze", pause durante il lavoro, più reattività)
- **Risparmio economico**
- Timore di "**non staccare mai dal lavoro**"

QUESTIONARIO: PRINCIPALI RISULTATI



I lavoratori molto soddisfatti del supporto ricevuto dal team e del progetto

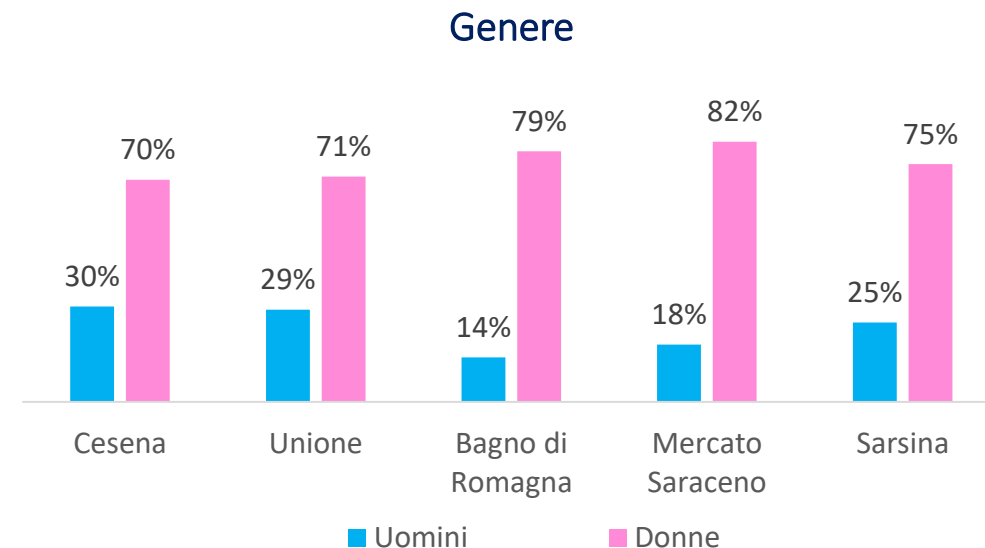


L'indagine nel periodo emergenziale

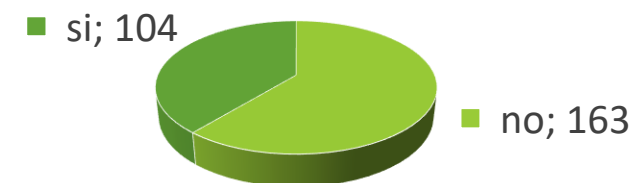


Ha coinvolto 275 partecipanti su 381 potenziali smart workers

- Comune di Cesena = 181
- Unione = 65
- Comune Bagno di Romagna = 14
- Comune Mercato Saraceno = 11
- Comune Sarsina = 4

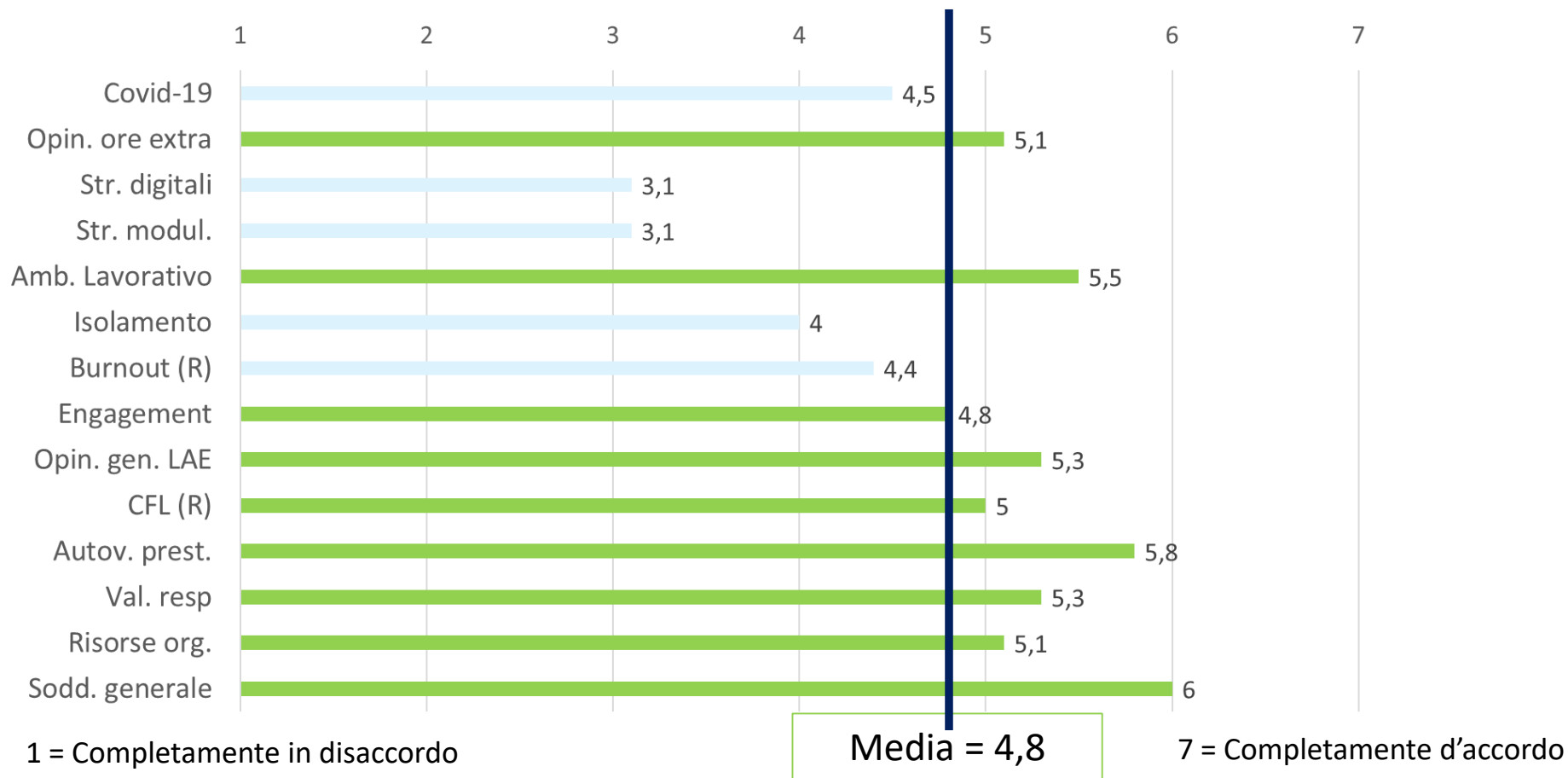


Responsabilità Ufficio/Servizio/Settore

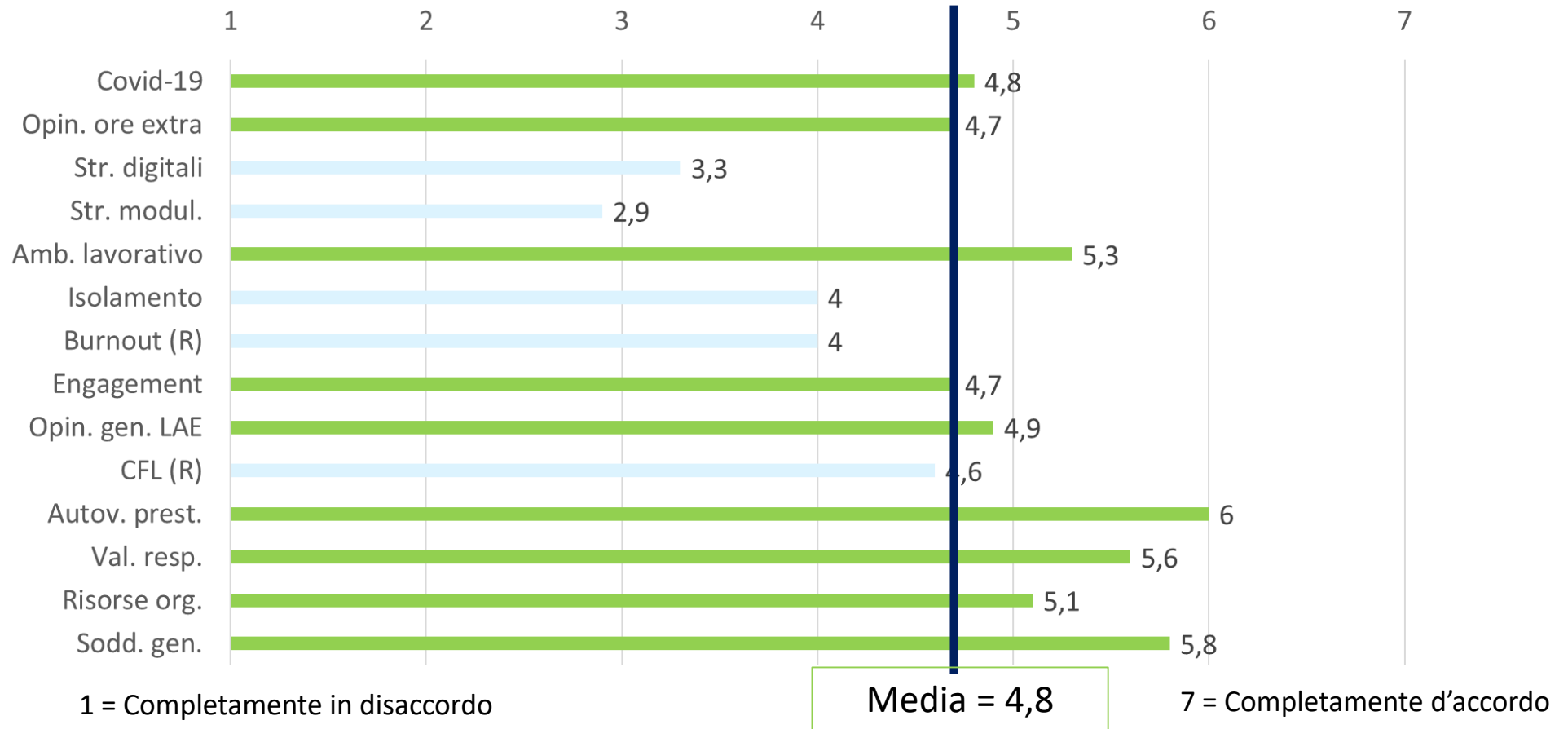




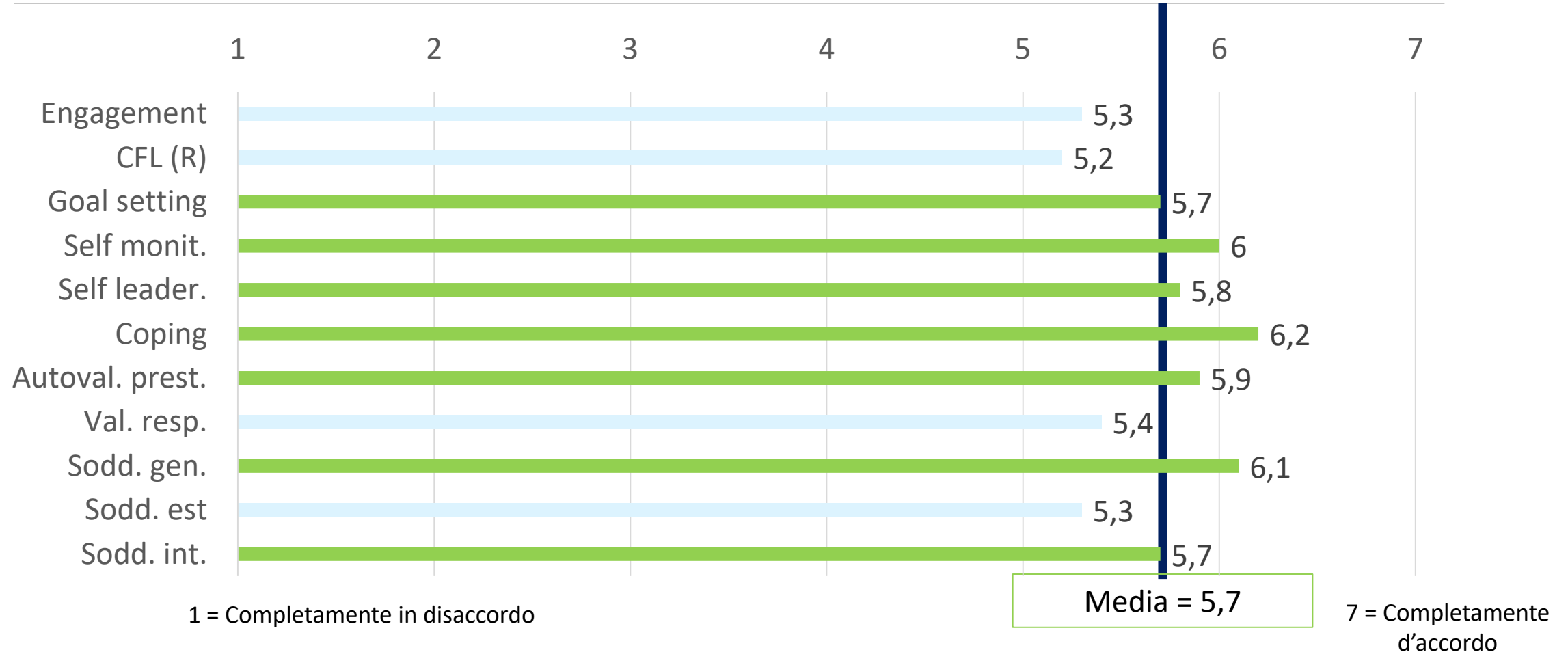
Medie LAE – Comune di Cesena (durante mesi lockdown)



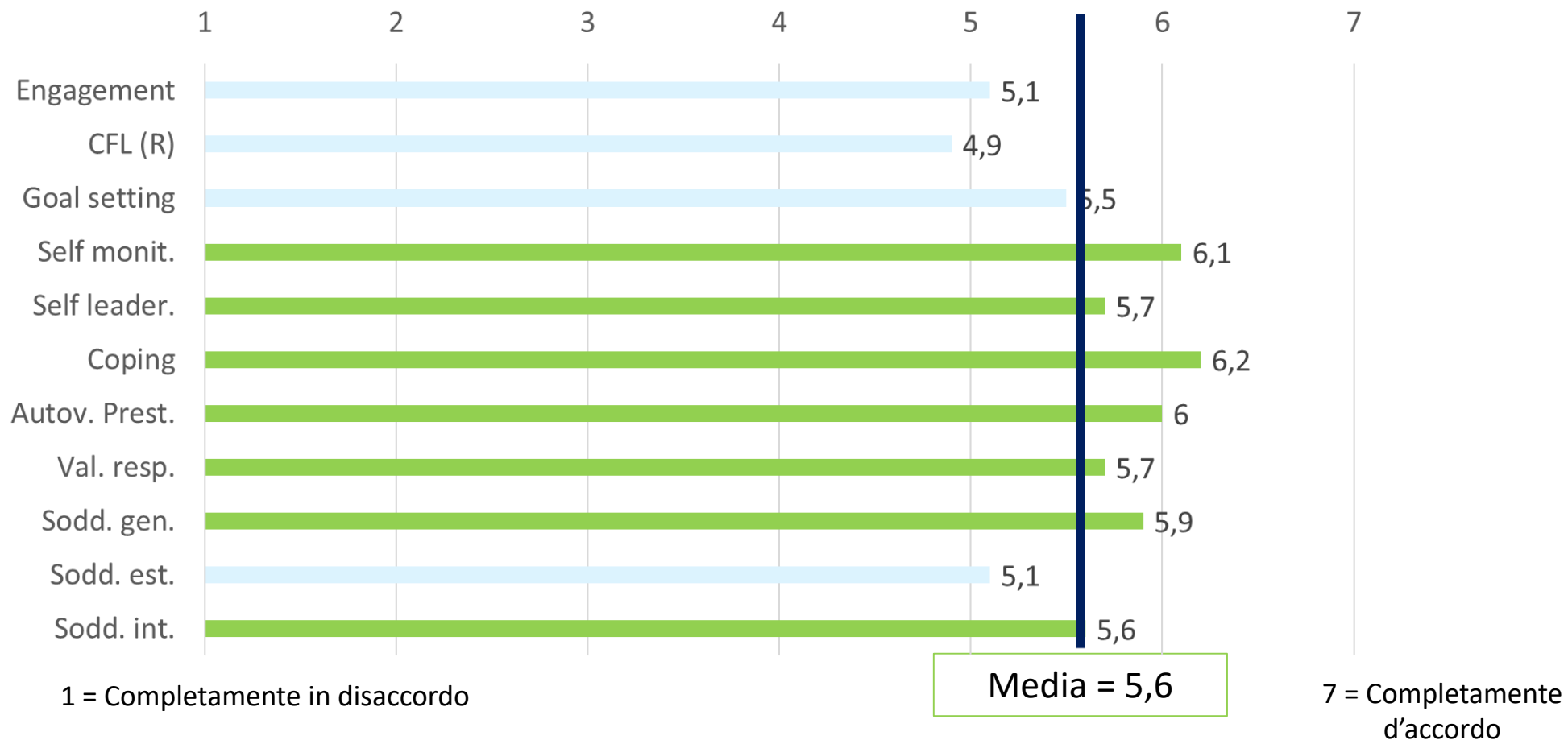
Medie LAE – Unione Valle del Savio (durante mesi lockdown)



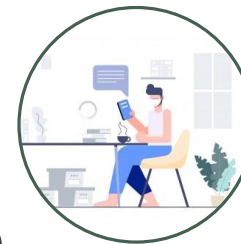
Medie SW – Comune di Cesena (giugno-luglio 2020)



Medie SW – Unione Valle del Savio (giugno-luglio 2020)



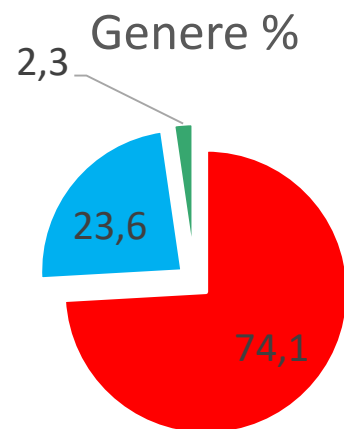
L'indagine nel post-emergenza: studio di diario con questionari ripetuti giornalmente (giugno 2021)



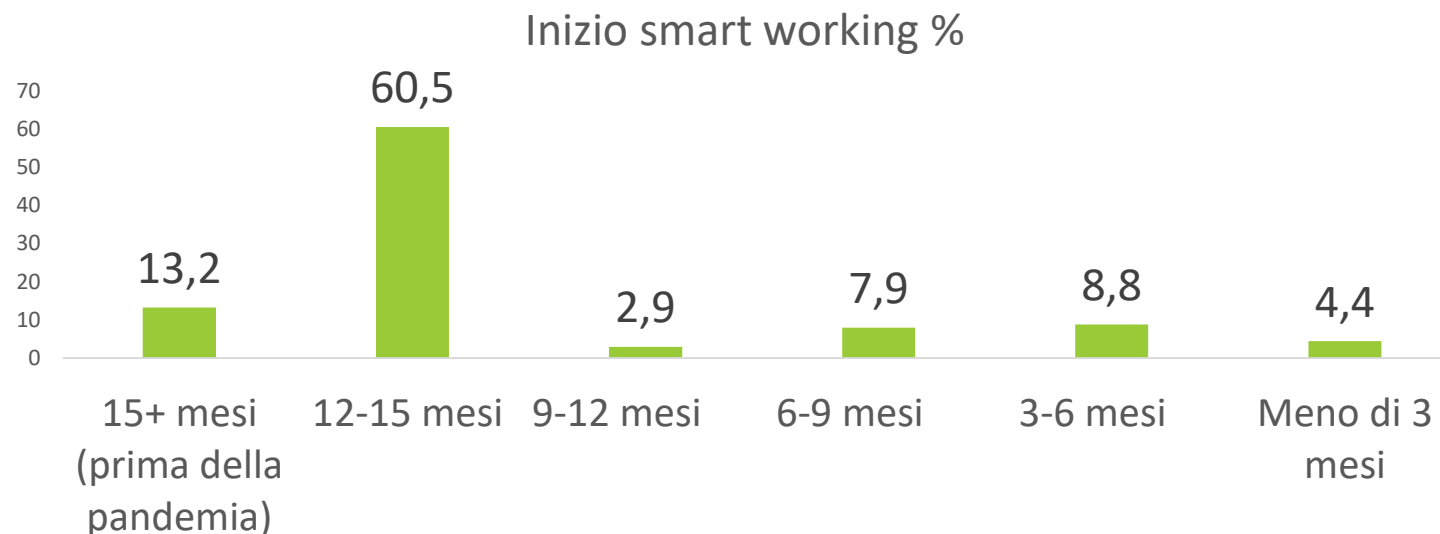
206 partecipanti per un totale di 8 giorni consecutivi

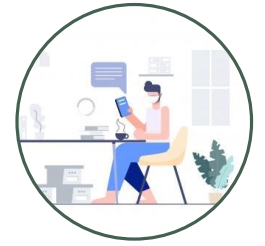
775 questionari raccolti

In media, 3.76 compilazioni a persona



■ Donne ■ Uomini ■ Non risponde





Variabili giornaliere riferite al lavoro

Variabile (1-7)	Valore medio	Ufficio	Casa
Work engagement **	5.08	5.00	5.23
Isolamento sociale **	2.23	2.11	2.47
Concentrazione *	3.93	3.88	4.01
Conflitto lavoro-famiglia **	3.46	3.56	3.26
Conflitto famiglia-lavoro	1.51	1.53	1.48
Carico di lavoro **	4.52	4.71	4.14
Prestazione auto-percepita **	5.28	5.23	5.38
Quantità lavoro svolto (100 = giorno normale)	99.70	99.76	99.57
Soddisfazione per il lavoro ** (1-10)	7.78	7.65	8.04

Le rilevazioni riferite al lavoro a **casa** mostrano valori **più favorevoli** per **work engagement, concentrazione, conflitto lavoro-famiglia, carico di lavoro, prestazione auto-percepita, soddisfazione per il lavoro**

Più **alto**, però, è anche il livello di **isolamento sociale** registrato

Nessuna differenza per quantità lavoro svolto e conflitto famiglia-lavoro

Dalle indagini emerge che...

Lavorando in modalità smart le persone si sono sentite più motivate, anche durante momenti critici della pandemia

Lo smart working ha contribuito a migliorare la capacità di organizzare il proprio lavoro e definire degli obiettivi condivisi con il proprio responsabile

- definizione e monitoraggio degli obiettivi
- self leadership

Non si è rilevato un conflitto lavoro – famiglia: si è riusciti a mantenere, quindi un buon equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro

Un bilancio

1. Il supporto formativo è stato fondamentale per le competenze abilitanti per lo Smart Working

- ✓ Percorso competenze Digitali – progetto SELF (marzo 2021 – dicembre 2021)
- ✓ Soft Skills (progetto «Comunicare SMART», Smart Leadership, Smart Working VeLA - Lavorare Smart, Ergonomia e benessere in smart working)

2. E' emerso un elevato livello di engagement degli smart workers, grazie a:

- ✓ Promuovere gestione per obiettivi
- ✓ Responsabilizzare e dare fiducia
- ✓ Supportare i progetti e percorsi di smartworking
- ✓ Monitorare lo stato di salute/benessere e motivazione degli smart workers – Progetto UNIBO

3. Lo smart working rappresenta una importante leva di cambiamento organizzativo e culturale

- ✓ Revisione e integrazione di indicatori specifici di performance nel sistema di valutazione
- ✓ Partecipazione a tavoli tematici e continuo confronto con altri enti (es. tavoli tematici progetto Vela)
- ✓ Attivazione di spazi di co-working e Community Hub in centri satellite (es. Phigital - spazio di coworking quartiere Borello)

Futuri sviluppi

1. Potenziare e presidiare le competenze per lo Smart Working, promuovendo percorsi di formazione a supporto del cambiamento organizzativo
 - Diffusione capillare delle Digital Skills – Progetto Syllabus
 - Pacchetti formativi dedicati in Piano Formativo 2022 (corso base per tutti i neoassunti, Smart Leadership per Dirigenti e PO, Project management)
2. Promuovere l'engagement degli smart workers, attraverso un ripensamento della leadership e una responsabilizzazione sui risultati. Consolidare uno stile di leadership non più orientato su direzione e controllo a vista ma su autonomia e responsabilizzazione e su obiettivi e risultati.
3. Proseguire nel percorso di cambiamento organizzativo e culturale (cultura del risultato, gestione del tempo)
4. Rendere anche gli spazi di lavoro più smart e meno legati al lavoro in presenza di tutto il personale contemporaneamente (vedi esempi già in corso come Biblioteca, Hub Borello, Servizi sociali)