



CAPITALE UMANO E SMART WORKING

Una profittevole relazione per lo sviluppo del Sistema Paese



Sperimentazione effettuata e delle potenziali difficoltà implementative emerse e delle potenziali soluzioni

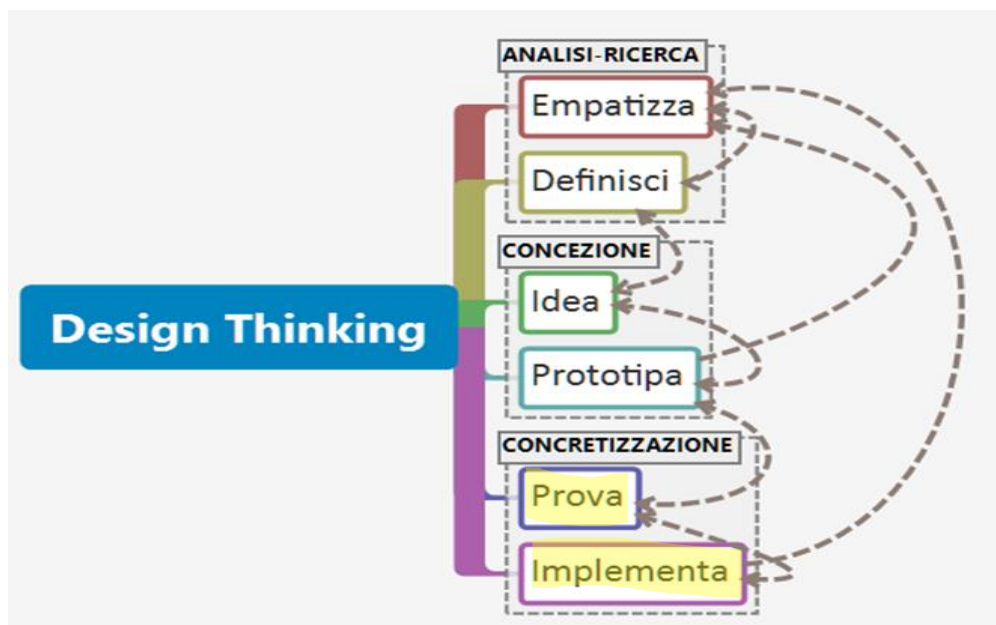
Indice

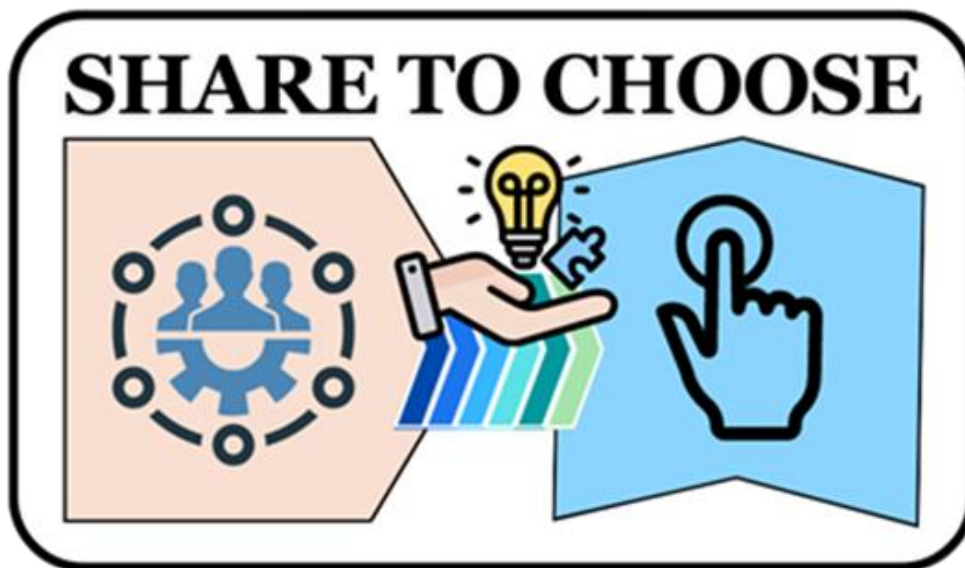
1.	Introduzione	<i>Pag. 3</i>
2	I protagonisti della sperimentazione	<i>Pag. 5</i>
	Imprese Faro	<i>Pag. 5</i>
	P.A. Lungimiranti	<i>Pag. 6</i>
	Il Facilitatore	<i>Pag. 7</i>
3	Le Sperimentazioni con la Regione Emilia Romagna	<i>Pag. 8</i>
	Applicazione del Modello “Share to Choose”	<i>Pag. 9</i>
3.1	Sperimentazione Analisi dell’implementazione dello <i>smart working</i> , prospettive future e opportunità di co-working	<i>Pag. 13</i>
	Analisi del Pola	<i>Pag. 16</i>
	Delivery della sperimentazione: “Verso il Cittadino: la prospettiva del coworking diffuso”	<i>Pag. 17</i>
3.2	Le sperimentazioni in corso	<i>Pag. 22</i>
	PIAO: mission >> generazione di + Valore Pubblico	<i>Pag. 22</i>
	Contrasto al Mismatch per favorire l’occupabilità	<i>Pag. 23</i>
4	La sperimentazione con l’Istituto Tecnico Tecnologico Enrico Fermi	<i>Pag. 25</i>
	Progetto pilota integrato IT & management	
	<i>Prospettive</i>	<i>Pag. 30</i>

1. Introduzione

In questo report si presentano le sperimentazioni e le applicazioni del Modello Zero e delle linee guida in tre ambiti di interesse individuati in base alle risultanze degli incontri, dei tavoli, dei brain storming avvenuti con le Imprese, e le Pubbliche Amministrazioni coinvolte.

Siamo quindi nel pieno dell'attuazione degli step Prova e Implementa.





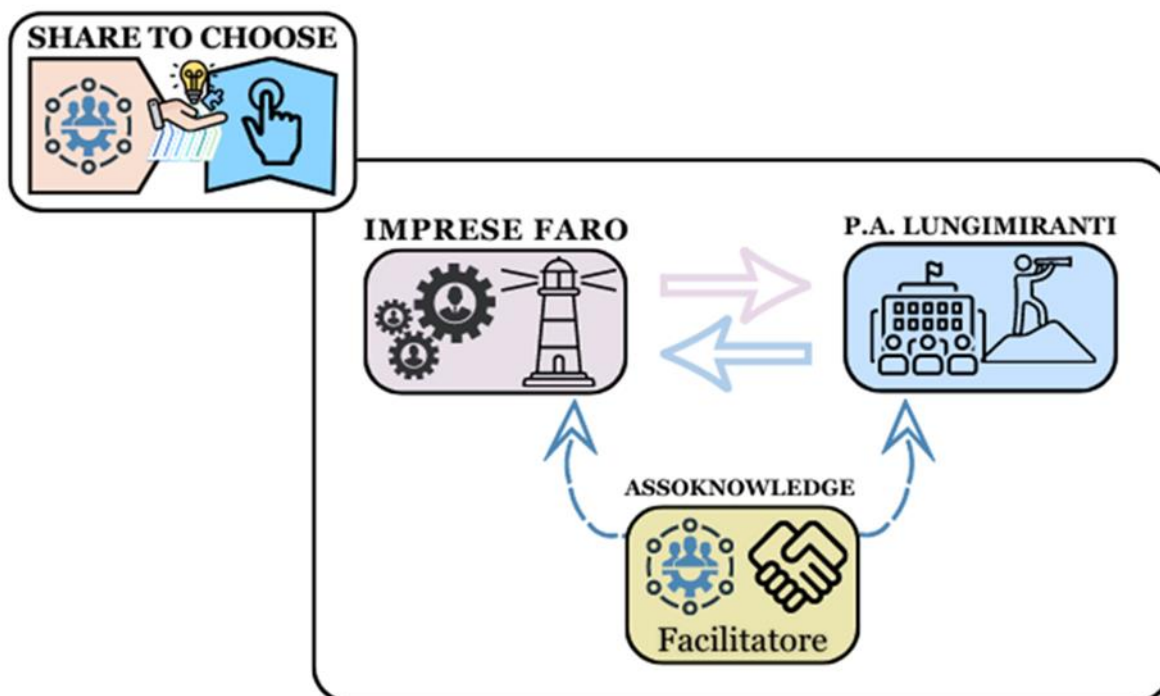
Il modello prevede la promozione e configurazione di una Partnership fra ambito Privato e Pubblico al fine di definire una Profittevole Relazione per lo Sviluppo del Sistema Paese.

L'attivatore della Partnership è la figura/ruolo del Facilitatore, che nelle sperimentazioni è stato assunto da Assoknowledge.

Il limite temporale è stato una delle difficoltà che hanno più pesato nei momenti di Sperimentazione.

Il vantaggio di questo modello sta a monte: Assoknowledge, attraverso gli studi condotti, per i precedenti report previsti dal progetto, ha individuato due target funzionali e propensi per poter intraprendere il percorso di Partnership previsto dal "Modello Zero".

2. I protagonisti della Sperimentazione



Imprese Faro

Queste Imprese sono state individuate in funzione delle seguenti discriminanti competitive che le caratterizzano:

- implementazione dello Smart Working nell'ottica della trasformazione digitale;
- propensione al networking (Reti d'impresa, Università, Scuola, Terzo Settore, P.A.);
- strategie di gestione e sviluppo del Personale innovative e inclusive (Human Centered);
- adozione volontaria di criteri ESG, CSR ed iniziative e progetti di Welfare aziendale;
- Academy proprie;

- Buone pratiche emerse dai focus: es. Best practices di alternanza Scuola Lavoro, perfezionamenti Universitari, che possono facilitare l'incontro domanda offerta con le imprese.

L'eccellenza di questo target di imprese le rende idonee a supportare la Pubblica Amministrazione nelle sfide che è chiamata ad affrontare per il rilancio socioeconomico dell'Italia.

Le imprese coinvolte a vario titolo nella sperimentazione sono le stesse che hanno anche partecipato alle fasi di analisi dei bisogni nelle varie attività che abbiamo già ampiamente descritto e che citiamo qui di seguito.

Progetto collettivo: "Alignment of Students' Knowledge/Skills with Business' Knowledge Needs"

In particolare, le imprese del citato progetto, i cui output dello step di Ideazione (brain storming) ha prodotto una delivery in merito alle opportunità (know how, formatori e strutture attrezzate) che le Academy interne alle aziende offrono agli Istituti Scolastici per promuovere percorsi di formazione professionalizzanti anche ai fini di una possibile occupazione nelle stesse imprese.

Pubbliche Amministrazioni Lungimiranti

Individuate attraverso lo studio di buone pratiche (Progetto Vela) e gli Award che le hanno premiate, le amministrazioni lungimiranti si distinguono per:

- Essere capaci di cogliere le opportunità il cambiamento, Buone pratiche, già premiate;
- Sviluppare il Capitale umano con interventi di formazione a sostegno dei cambiamenti e dello sviluppo del Capitale Umano;
- intraprendere la via dell'innovazione digitale, adoperando lo Smart working ancor prima della pandemia;
- Essere sostenibili dal punto di vista economico e riconosciute per una ottima gestione della programmazione;
- Generare e trasferire Buone Pratiche.

Facilitatore

Altro elemento cardine del Modello “Zero” “Share to Choose” è il Facilitatore.

Assoknowledge è l'Associazione di categoria dell'Education e del Knowledge di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici e rappresenta sia le imprese di formazione delle risorse umane che i dipartimenti aziendali di "Risorse Umane" di imprese che operano in diversi settori industriali.

Assoknowledge agisce sempre per conto dei propri associati, mai per finalità sue proprie, e sempre come facilitatore di sistema. L'associazione conseguentemente agisce, nell'attuazione delle seguenti iniziative come soggetto intermedio con compiti di Facilitatore della relazione tra i propri associati e le realtà dell'ambito Pubblico.

3. Sperimentazione con la Regione Emilia Romagna

Per riprendere il quadro logico definito in dettaglio dalle linee guida utilizzeremo indicazioni grafiche al fine di riassumere ed esplicitare in modo immediato ed intuitivo le strategie utilizzate.

Il Modello “Zero”, denominato “Share to Choose”, è stato prototipato ed implementato in tutti gli ambiti della sperimentazione ed ha seguito l’iter di seguito rappresentato nella seguente figura.

8



Applicazione del Modello “Share to Choose”

ENGAGEMENT

Durante l'indagine relativa all'analisi dei bisogni emergenti il team del progetto ha individuato una buona pratica relativa all'adozione dello Smart working: “VeLa”, Progetto finanziato dal PON Governance Capacità Istituzionale 2014-2020.

La Regione Emilia-Romagna, è stato l'ente capofila del progetto VeLA, che ha riutilizzato una pratica vincente per l'adozione dello Smart Working sulla scorta di una buona pratica.

VeLA è un'esperienza di collaborazione tra amministrazioni (nove in tutto) finalizzata allo sviluppo di un *Kit di riuso* per lo smart working, sulla scorta della buona pratica TelePAT 2.0, sviluppata nel 2012 dalla Provincia Autonoma di Trento. Tale iniziativa ha generato un modello applicabile ad amministrazioni diverse che ha permesso di essere modulato secondo le esigenze della P.A. riusante.

La sperimentazione del progetto VeLa è iniziata prima della pandemia e ha permesso, alle Pubbliche Amministrazioni coinvolte nel progetto, di arrivare preparate all'accelerazione nell'uso dello Smart working resosi necessario nella fase di lockdown.

VeLA proponeva un approccio di implementazione “Veloce, Leggero, Agile”: veloce per accessibilità e attuazione, leggero per implementazione e investimento organizzativo, agile per flessibilità e sostenibilità. Il Kit di riuso comprende documenti e strumenti di supporto, utili ad un avvio efficace ed efficiente di progetti di smart working: piani di comunicazione, video-lezioni, strumenti di monitoraggio, analisi per la riprogettazione degli spazi, tecnologia, documenti organizzativi, analisi della normativa.

Obiettivo fondamentale del progetto è stato la comunicazione e diffusione del sistema adottato e dei risultati anche attraverso un portale dedicato.

Oggi questo progetto è riconosciuto Buona pratica ed è inserito all'interno del Catalogo delle esperienze riconosciute come virtuose nell'ambito delle attività del Comitato di Pilotaggio per il coordinamento degli interventi OT11-OT2.

<https://www.formez.it/notizie/catalogo-ot11-ot2-sono-72-esperienze-virtuose-gia-trasferibili>).

Questo è stato l'input che ha generato l'interesse e i successivi contatti con la Regione Emilia-Romagna.

Assoknowledge ha contattato la Regione e, dopo diverse call e scambi sull'adozione delle buona pratica adottata, si è concordato un meeting a Bologna. L'iniziativa promossa ed animata da Assoknowledge era nata per condividere l'opportunità dell'utilizzo del Modello "Share to Choose" e l'individuazione concordata di ambiti per la sperimentazione. Vi hanno partecipato imprese associate: Hera e Flex (imprese Faro del nostro progetto), rappresentanze locali di Confindustria e referenti dell'Amministrazione Regionale.

10



In tale contesto sono stati diffusi e condivisi risultati e propositi del nostro progetto:

- Le risultanze dell'analisi dei bisogni, fra cui
 - a. l'outcome del progetto collettivo (capofila Hera) in merito alla opportunità di favorire il mismatch e lo skillmatch domanda-offerta di lavoro proponendo iniziative di formazione, da parte delle Academy interne alle aziende, al sistema Pubblico di Istruzione e Formazione,
 - b. il know how delle imprese relative allo Smart working e al phygital;

- La profilazione delle Imprese Faro che hanno interesse ed attitudine a condividere know-how e saperi per lo sviluppo del Sistema Paese in compartecipazione con la Pubblica Amministrazione;
- La metodologia del QFDHC di Assoknowledge, parte del Modello “Share to Choose”;
- I propositi del Modello “Share to Choose”, prototipato nell’ambito nel nostro progetto.



Si è subito stabilito un clima collaborativo che ha permesso la condivisione fra i partecipanti di una visione di strategie e futuro e attingere a elementi di scenario e casistica per immaginare nuovi modi di fare le cose insieme.

Il tenore propositivo dell’incontro ha permesso di concordare gli obiettivi della Partnership nei seguenti ambiti di intervento per poter attivare un processo di co-progettazione mediante le strategie del Modello Share to Choose.

➤ Sono stati scelti gli ambiti delle sperimentazioni:

1. **Smart working:** analisi dell’implementazione dello Smart working, prospettive future e opportunità del coworking.
2. PIAO: mission >> **generazione di + Valore Pubblico:** applicazione della metodologia del QFDHC di Assoknowledge focalizzata sui destinatari finali dei servizi. Tale metodologia è appropriata a considerare e **valutare, in termini di impatti**, le strategie adottate o da adottare volte al miglioramento del livello complessivo di benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholders nelle varie prospettive/economica, sociale, ambientale, sanitaria, ecc;
3. Capitalizzare le esperienze e il know how delle imprese e delle loro Academy per contrastare il disallineamento domanda-offerta di lavoro e favorire **l’occupabilità regionale**.

➤ È stato deciso di formare alle linee guida del “Modello Share to Choose” un team di referenti regionali (num. 3), stabilendo una scaletta per gli incontri via Zoom.

Le sessioni dei workshop previsti sono state guidate da un coach esperto, coordinatore del progetto stesso.

Al Meeting hanno fatto seguito call ed email di interesse che hanno definito la *Road map* e attivato il team tecnico del progetto e un team di funzionari regionali incaricati di configurare a livello operativo l'iter della sperimentazione.

Sperimentazione: Analisi dell'implementazione dello *smart working*, prospettive future e opportunità di co-working

COMMITMENT

I due team attivati, tecnici del progetto e funzionari regionali, hanno provveduto allo scambio vicendevole di documenti e buone pratiche per elaborare un quadro preliminare di analisi rispetto alle tre sperimentazioni.

13

DIAGNOSI

Fotografia dell'implementazione dello Smart working nella Regione Emilia-Romagna

Così la Regione Emilia-Romagna si esprime sull'adozione dello Smart Working:

“Quella rappresentata dallo smart working è una rivoluzione organizzativa, culturale e tecnologica che oggi, oltre ad aziende e organizzazioni, coinvolge sempre di più anche la Pubblica Amministrazione. Una rivoluzione già avviata nel 2018 in Regione Emilia-Romagna che, con i suoi oltre 3200 dipendenti, è stata la prima regione italiana a introdurre lo smart working e, più recentemente, ad approvare il POLA – Piano Organizzativo del Lavoro Agile.” (Cristiano Annovi, Responsabile Sviluppo delle Risorse Umane, Organizzazione e Comunicazione)

Si definisce lo smart working una modalità diversa di organizzare la prestazione lavorativa senza modificare il proprio rapporto di lavoro con l'Ente.

Cultura organizzativa

Lo smart working, è percepito come la punta di un iceberg chiamato trasformazione digitale. È un processo in itinere che integra organizzazione, comunicazione, tecnologia e persone capace di innovare i paradigmi della Pubblica Amministrazione, oltre al suo modo di lavorare.

Differenze rispetto al passato:

- Cambia l'organizzazione della giornata lavorativa con una flessibilità maggiore negli orari e negli spazi di lavoro;
- Cresce l'autonomia e la responsabilità delle persone;
- Si rafforza il lavoro di gruppo e l'orientamento al raggiungimento dei risultati condivisi e degli obiettivi.

Dotazioni dello Smart Worker

- *Gli smart worker sono dotati dalla Regione di: computer portatile leggero, cellulare aziendale, monitor, docking station, zaino per rendere possibile lo svolgimento del lavoro in qualsiasi sede.*

Delibere Regionali

- *Con l'approvazione POLA 2021-2023, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, la Regione ha programmato il lavoro agile dell'intero Ente e definito le modalità per attuarlo e svilupparlo come misura strutturale e parte integrante del processo di innovazione organizzativa.*

La fase di sperimentazione avvenuta prima della pandemia che ha visto poi l'implementazione ad ampio raggio dello Smart working è stata sostenuta considerando che l'adozione di smart working è teso a: sostenere il cambiamento strutturale del funzionamento della Pubblica Amministrazione, in una direzione di maggiore produttività, flessibilità nelle modalità organizzative, maggiore efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, maggiore orientamento ai risultati, contenimento dei tempi e riduzione dei costi, benessere e conciliazione.

Risultanze delle interviste

- In Regione Emilia-Romagna il processo di “smart working ordinario” era già partito e, fra il 2018 e il 2019, aveva già interessato circa 430 utenti. Indubbiamente, c'è stata un'enorme accelerazione di condivisione.
- Si è consolidato lo Smart working ordinario, con accordi individuali di oltre 24 mesi, per oltre 2000 dipendenti,
- Nell'arco del 2020 è stato sviluppato un insieme di misure di formazione e accompagnamento relative alle competenze necessarie per garantire un lavoro a distanza efficace.
- Si è passati da 2 giornate al mese di un singolo dipendente nel 2019 a 2/3 giorni alla settimana nel 2021.

People Management

- Si è investito molto sui team di progetto, sui gruppi di lavoro che per noi sono la cellula essenziale dello smart working. Si è cercato di lavorare per capire come devono e possono cambiare i processi con il lavoro a distanza e come questi processi possono migliorare in termini di performance.

- L’approccio è stato quello di vedere lo smart working come una misura organizzativa, una leva che consente di lavorare su tutti gli aspetti di innovazione: organizzazione, modalità di lavoro, relazioni e leadership.
- I nodi principali per i responsabili dei team sono stati il bilanciamento dei carichi e il task management a breve periodo di tutte le attività e l’assegnazione di attività a collaboratori, cioè introdurre tempistiche definite e feedback conclusivi.
- Un grande sforzo è stato fatto per consentire a tutti di poter continuare a fruire delle risorse di cui erano abituati normalmente in ufficio, anche con dotazione personale e fuori dalla rete Intranet della Regione.
- Si osserva anche il consistente ricambio generazionale in corso: oggi si mescolano competenze ed esperienze diverse, oltre a nuove e vecchie consuetudini.
- Proprio in quest’ottica, gli strumenti di monitoraggio, ormai nell’uso comune, sono diventati lo strumento per gestire la quotidianità nella “nuova normalità”.
- Un particolare riguardo si è dato al tema della Privacy: l’Analytics Task potenzialmente dice che cosa ha fatto in quell’ora del giorno il singolo dipendente, per questo occorre essere cauti.
- Relativamente al People Management, le informazioni e analisi dell’Analytics Task sono fondamentali sia per bilanciare l’organico e le competenze dentro l’amministrazione, sia per capire quali modelli di micro-organizzazione funzionano e quali funzionano meno.
- È anche funzionale per poter evidenziare la differenza di performance fra chi è preparato per accogliere e gestire il cambiamento e chi ha ancora difficoltà in tal senso.
- L’adozione massiva dello Smart working ha presupposto la massima attenzione relativamente ad eventuali disomogeneità fra carichi di lavoro e responsabilità assegnate o la variabilità delle mansioni dei dipendenti. Ci potrebbe essere il rischio di ledere il benessere lavorativo.
- Si sono individuati i “livelli di ingaggio nei team”.
- Sono stati assegnati e monitorati i task nei team per mantenere, e anche incrementare la produttività.

Analisi del POLA

Il documento POLA è proiettato verso un futuro al lungo termine.

Il Pola è stato costruito attraverso a un percorso condiviso con le organizzazioni sindacali. Intende garantire l'accesso al lavoro agile a tutti i lavoratori regionali che operino su attività che per loro natura si prestano a essere svolte da remoto con modalità agili, accompagnandoli nel loro percorso professionale, valorizzandone le competenze e migliorando il benessere organizzativo loro e dell'Ente anche attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Uno degli obiettivi principali del POLA 2021/2023, anche alla luce delle indagini sul campo condotte nel corso del biennio 2019/2020, in particolare durante la pandemia Covid-19, è quello di accompagnare la dirigenza a modificare i propri stili di leadership per promuovere il cambiamento.

Una nuova organizzazione che promuove l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea sostiene e diffonde la trasformazione digitale dell'Ente e la cultura dei processi "digital first" come leve per migliorare la Pubblica amministrazione regionale a favore di cittadini e imprese.

Infine, ottimizza e riprogetta gli spazi di lavoro e di conseguenza contribuisce allo sviluppo sostenibile del territorio regionale, riducendo i consumi e la mobilità.

Centralità della persona

L'obiettivo di medio lungo termine è pensare alla modalità Smart working come una modalità diversa e diffusa di approcciare il lavoro, orientato al risultato e all'utenza.

La regione vuole continuare ad investire su nuove modalità di relazione e di lavoro.

Le principali misure

- Consolidare in modo uniforme la diffusione dello smart working nell'ente .
- Lavorare sul filone dello sviluppo delle competenze e sulla diffusione di modalità di lavoro e di stili manageriali orientati a una maggiore autonomia delle persone e allo sviluppo dell'orientamento ai risultati.
- Far sì che attività che oggi non sono "smartabili", perché i processi non sono sufficientemente digitalizzati, lo possano diventare.

- Lavorare sull'ingaggio e sul coinvolgimento dei dipendenti. Si considera che le persone hanno bisogno di essere e di sentirsi coinvolte nel processo di cambiamento che è continuo e incrementale.
- Il benessere organizzativo è un altro degli snodi chiave e degli elementi di valore su cui il POLA intende investire.
- Lavorare sullo sviluppo del capitale umano e sull'aggiornamento del sistema professionale, sul rinnovamento dei profili professionali e dei mestieri.
- Investire sul tema del ripensamento degli spazi di lavoro e sulla creazione di una rete di spazi di coworking pubblici con altri soggetti del territorio.
- Rivedere gli strumenti di HR e Performance management per migliorare il monitoraggio delle prestazioni individuali di team e collettive.

TERAPIA

Delivery della sperimentazione: Verso il Cittadino: la prospettiva del coworking diffuso.

L'ufficio diffuso e la riqualificazione del territorio

Analisi

Uno studio realizzato da Coima (gruppo leader nell'investimento, sviluppo e gestione di patrimoni immobiliari per conto di investitori istituzionali) sostiene che in futuro andremo in ufficio per metà settimana, per incontri proficui. A casa invece sbrigheremo i lavori di routine che si possono eseguire da soli. E quindi sarà necessario meno spazio direzionale. Un tema importante se si pensa che l'asset class uffici è la più importante ancora oggi, nonostante la situazione che stiamo vivendo, nei portafogli dei grandi investitori.

Il team di Coima sottolinea come dai dati Eurostat emerga che l'attuale penetrazione del lavoro remoto in Italia sia del 5%, contro una media europea del 17% (con alcuni paesi del Nord Europa che raggiungono livelli superiori al 40%).

La percentuale di introduzione dello smart working impatterà sulla necessità di spazio. Così se una azienda opterà per una adozione bassa o media del lavoro remoto potrà ridurre gli spazi per ufficio del 5-10% , del 10-30% attraverso un'elevata

adozione del lavoro remoto (assumendo che le scrivanie siano condivise tra i dipendenti).

Riducendo gli spazi per le scrivanie si amplierà invece lo spazio destinato alle aree comuni, che potrebbe aumentare rispetto all'attuale 40% circa fino al 50-60%. Perché le aree comuni saranno destinate a incontri e riunioni, ma anche aree relax. In alcuni uffici nel centro di Milano sono state adibite salette a lezioni di yoga o massaggi, terrazze come sale riunioni e così via.

Il Coworking: scenario dei Presidi diffusi

Questa proposta si basa su un'idea di coworking che può utilizzare diversi spazi in un territorio in modo coerente e coordinato.

Il cuore del servizio si trova nel luogo dove si svolge la funzione tradizionale del coworking - la condivisione di una postazione di lavoro - che è anche il punto di riferimento e coordinamento per gli altri spazi.

La funzione di coworking è erogata e regolata secondo il modello principale del coworking, ma è distribuita e frammentata in più luoghi, dove è satellite di un'altra funzione principale.

Il "centro" è permanente, mentre la diffusione in più luoghi può essere temporanea, generando uno spazio che si rinnova continuamente.

Questa soluzione appare uno scenario futuribile che anticipa il lavoro della vita e del lavoro del futuro.

Si può ipotizzare una geografia territoriale di presidi in coworking che valorizzi e faciliti la prossimità e dia la possibilità di mettere a sistema l'offerta di servizi pubblici promuovendo il dialogo, l'interazione e la sinergia dell'operato degli attori Istituzionali chiamati a rispondere a vario titolo ai molteplici bisogni dei cittadini.

Questa soluzione avrebbe un sicuro impatto positivo in termini di riqualificazione di luoghi, quartieri, paesi, di valorizzazione degli immobili di proprietà pubblica. Soprattutto, in questo modo la Regione Emilia Romagna aggiungerebbe valore ai propri servizi "andando verso" il Cittadino.

Questo sarebbe anche un cambiamento paradigmatico dell'identità e della percezione dell'Istituzione Regione: non più lontana, ferma, chiusa in un palazzo, ma aperta e disseminata sul territorio, vicina.

Questa nuova prospettiva comporta una reciproca permeabilità fra i soggetti interagenti (funzionari, impiegati e cittadini) e garantisce una maggiore conoscenza del territorio e dei suoi bisogni consentendo risposte più efficaci.

I servizi

La diffusione dei servizi di coworking cambia a seconda della geografia e delle richieste del territorio. Per questo motivo i servizi di coworking non hanno una specificità tematica comune. La loro particolare combinazione e integrazione contribuisce a definire l'identità del coworking e del territorio stesso.

L'offerta di postazioni di lavoro è allineata e uniforme in ogni luogo. Il principale servizio fornito è un'unica modalità di accesso e funzionamento per una moltitudine di uffici.

Gli spazi satellite completano l'offerta del coworking tradizionale, rendendolo multifunzionale. Tipicamente possono essere bar, caffetterie, ristoranti, librerie, mercati coperti, ecc.

L'integrazione di spazi diversi genera format e progettualità particolari che si compongono in un palinsesto di azioni e opportunità distribuite nel quartiere.

Nel caso dell'Amministrazione Regionale appare interessante pensare agli spazi satellite in biblioteche, spazi museali, scuole, palestre pubbliche.

Gestione

È importante che lo staff di coworking diffuso preveda l'integrazione delle funzioni organizzative e gestionali per un coordinamento efficace ed efficiente dei vari presidi.

Ciò di cui ha bisogno questo staff è un community manager che ascolti le richieste dei vari satelliti e le canalizzi in modo appropriato. Questo manager sarebbe anche una figura di riferimento in grado di offrire un supporto esperto e costante.

La rete

Fondamentale per l'esistenza stessa del coworking diffuso è la rete di attori sul territorio. Il ruolo del coworking "centrale" è quello di offrire strumenti comuni e regole condivise per una migliore fruizione dei servizi in ogni luogo.

Le regole e le modalità sono discusse all'interno della rete, secondo un modello di governance aperto e collaborativo.

Ha fondamentale valenza il fatto che gli spazi satellite possano estendere l'apertura del coworking centrale aggiungendo una disponibilità in termini di spazio e tempo più ampia e varia.

MISURAZIONE

- Focus group
- Gradimento della proposta

MIGLIORAMENTO

- Follow-up
- Programmazione di un focus group allargato agli stakeholder del territorio

Le prospettive per una Pubblica Amministrazione Diffusa

Questa soluzione appare uno scenario futuribile che anticipa il lavoro della vita e del lavoro del futuro.

Si può ipotizzare una geografia territoriale di presidi in coworking che valorizzi e faciliti la prossimità e dia la possibilità di mettere a sistema l'offerta di servizi pubblici promuovendo il dialogo, l'interazione e la sinergia dell'operato degli attori Istituzionali chiamati a rispondere a vario titolo ai molteplici bisogni dei cittadini.

Questa soluzione avrebbe un sicuro impatto positivo in termini di riqualificazione di luoghi, quartieri, paesi, di valorizzazione degli immobili di proprietà pubblica. Soprattutto, in questo modo la Regione Emilia Romagna aggiungerebbe valore ai propri servizi "andando verso" il Cittadino.

Questo sarebbe anche un cambiamento paradigmatico dell'identità e della percezione dell'Istituzione Regione: non più lontana, ferma, chiusa in un palazzo, ma aperta e disseminata sul territorio, vicina.

Questa nuova prospettiva comporta una reciproca permeabilità fra i soggetti interagenti (funzionari, impiegati e cittadini) e garantisce una maggiore conoscenza del territorio e dei suoi bisogni consentendo risposte più efficaci.

3.3 Le sperimentazioni in corso

Partners: Regione Emilia Romagna, Imprese Faro

Facilitatore: Assoknowledge

3.3.1 PIAO: mission >> generazione di + Valore Pubblico

COMMITMENT

La seguente sperimentazione concordata dalla partnership si focalizza sul PIAO, Piano Integrato Attività e Organizzazione. L'obiettivo condiviso dai partner è quello di applicare la metodologia del QFDHC di Assoknowledge per valutare, in termini di impatti, le strategie adottate o da adottare volte al miglioramento del livello complessivo di benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholders.

DIAGNOSI

L'art. 6 DL 80/2021 istitutivo del PIAO evidenzia la necessità per gli enti locali di conseguire il Valore Pubblico, ovvero la massimizzazione del benessere della collettività amministrata. Il piano identifica le priorità strategiche dell'Amministrazione attraverso idonee analisi di contesto. La Regione ha espresso l'esigenza di individuare i "bisogni" della comunità che si intendono "soddisfare" con un approccio diverso, centrato sulla persona.

Uno dei punti di forza del Modello "Share to Choose" è quello di avvalersi di una metodologia innovativa: la Metodologia Quality Function Deployment for Human Capital (Q.F.D.H.C.), sviluppata da Assoknowledge per la valorizzazione del Capitale Umano. Durante le sessioni dedicate all'applicazione di tale metodo si sono già affrontate specifiche analisi su particolari servizi che la Regione offre ai cittadini.

È già stato riscontrato quanto la sua applicazione, focalizzata sui destinatari finali dei servizi, sia appropriata nel considerare e **valutare, in termini di impatti**, le modalità di risposta ai bisogni espressi dalla comunità.

Infatti, quest'approccio aggiunge valore in quanto si fonda proprio sulla percezione valoriale delle persone. In particolare, attraverso il rilevamento delle modificazioni comportamentali dei destinatari finali dei servizi, permette di misurare l'efficacia delle strategie adottate, sostenendo un cambio di prospettiva relativo alla misurazione.

La sperimentazione, che attualmente è posizionata nella fase diagnostica della Road map prevista, ha già assunto le caratteristiche di un ampio progetto di intervento che richiede però un investimento di tempo medio che il progetto in oggetto non prevede.

Abbiamo comunque evidenziato questo "lavoro in corso" poiché la Regione Emilia Romagna ha considerato vantaggioso l'approccio tanto che, attualmente, è in sottoscrizione una convenzione di tre anni approntata congiuntamente fra tecnici Assoknowledge e Funzionari Regionali per consolidare la partnership e la collaborazione.

Riteniamo che tale elemento sia da considerarsi un risultato significativo in termini di replicabilità e sostenibilità del nostro progetto relativamente alla sperimentazione e implementazione del Modello "Share to Choose" quale approccio vantaggioso e profittevole nella Relazione, interazione, Pubblico-Privato.

3.3.2 Capitalizzare le esperienze e il know how delle imprese, e delle loro Academy, per favorire il Mismatch e lo Skillmatch e contrastare il disallineamento domanda-offerta di lavoro per incrementare l'occupabilità regionale.

COMMITMENT

Durante il meeting e la sessione di Focus group tenutasi a Bologna, le Imprese Faro hanno avuto modo di presentare le loro istanze alla Regione. Sono grandi imprese, competitive e volenterose di apportare il loro contributo relativamente al fenomeno del Mismatch e Skillmatch che rappresenta una vera minaccia per il futuro, sia per le imprese che spesso non riescono a trovare personale qualificato, sia per le persone che hanno difficoltà ad entrare e/o permanere nel mondo del lavoro.

Il progetto Collettivo (capofila Hera), generato dal nostro progetto, formula la creazione di una Academy interaziendale che possa coordinarsi con le Istituzioni Pubbliche, mettendo a disposizione know how e conoscenze per sostenere un'offerta formativa Pubblica coerente e sinergica con le esigenze del mercato del Lavoro. Questo al fine di garantire l'incontro domanda-offerta per favorire l'occupabilità.

Tale iniziativa ha incontrato il favore e la condivisione della Regione che ha accolto l'opportunità di costituire tavoli di co-progettazione per lo sviluppo e la valorizzazione del Capitale Umano, fattore essenziale per la crescita del Sistema Paese.

Il Programma GOL, in tal senso, costituisce l'occasione per una collaborazione proficua volta ad individuare possibili soluzioni congiunte, basate sulle specifiche esigenze e peculiarità.

Anche l'implementazione di queste azioni avrà seguito nei prossimi mesi, e l'ambito della collaborazione è stato ratificato mediante una convenzione che sarà approvata e sottoscritta dagli organi ufficiali della Regione.

4 La sperimentazione con l'Istituto Tecnico Tecnologico Enrico Fermi

Progetto pilota integrato IT & management

Facilitatore: Assoknowledge

Partners:

Istituto Tecnico Tecnologico "Enrico Fermi", Frascati (RM).

Elettronica ed elettrotecnica: elettronica; informatica e telecomunicazioni: informatica; chimica, materiali e biotecnologie: biotecnologie ambientali; elettronica ed elettrotecnica: elettronica.

Engineering Ingegneria Informatica (capogruppo del gruppo Engineering) è una società italiana costituita nel 1980 nel settore del software e servizi IT, specializzata nella trasformazione digitale in particolare per i settori finanza, pubblica amministrazione (centrale, locale, sanità), utility, telco e industria.



ENGAGEMENT

Assoknowledge è stato l'attivatore e promotore del progetto. Contattato dal direttore scolastico (Prof. Carmine Giammarini, Dirigente Scolastico) in merito alla possibilità di creare opportunità di alternanza scuola-lavoro, a favore dei giovani dell'Istituto, presso aziende del territorio per favorire l'acquisizione sul campo di competenze funzionali alla trasformazione digitale.

Avvalendosi del Modello "Share to Choose", Assoknowledge ha attivato un tavolo congiunto e ha guidato il percorso di pianificazione della sperimentazione coordinando gli incontri fra i partner e contribuendo alla definizione degli obiettivi e delle strategie d'azione.

Anche in questo caso i fabbisogni delle due parti hanno fatto da leva per generare soluzioni congiunte. L'attitudine all'innovazione sia relativamente alla Scuola che all'impresa è stata la carta vincente per generare una co-progettazione che ha avuto successo. Il concordato fra Scuola ed Impresa è stato a titolo non oneroso.



COMMITMENT

La stesura tecnica del Piano formativo è stata approntata congiuntamente fra i docenti dell'Istituto ed i tecnici esperti dell'Impresa. Il Coordinatore del nostro progetto è stato coinvolto anche nella gestione dell'intervento.

DIAGNOSI

L'alternanza costituisce una modalità di realizzazione dei corsi nel secondo ciclo del sistema d'istruzione e formazione, **per assicurare ai giovani l'acquisizione di competenze digitali all'avanguardia spendibili nel mercato del lavoro.** Ai sensi della legge 13 luglio 2015 n. 107, art.1, commi 33-43, i percorsi di alternanza

scuola lavoro, sono organicamente inseriti nel piano triennale dell'offerta formativa dell'istituzione scolastica.

TERAPIA

Il progetto ha realizzato circa **100 ore di percorso di studi per lo sviluppo delle competenze STEM** necessarie ad accompagnare gli studenti all'ingresso in azienda.

Il progetto è stato da subito pensato come percorso professionalizzante, indirizzato ad individuare e formare talenti presso la Scuola Pubblica.

“Quello con la scuola – dichiara Ferdinando Lo Re, Direttore dell'IT & Management Academy Enrico Della Valle - è un rapporto solido e strategico per il nostro Gruppo, in costante crescita e sempre impegnato nella ricerca e sviluppo delle ultime innovazioni di frontiera. Sulla base della ventennale storia di formazione sulle tecnologie, soluzioni e modelli del digitale che la nostra Academy svolge quotidianamente secondo un approccio di long life learning per migliaia di dipendenti, abbiamo colto con grande piacere l'invito a mettere la nostra esperienza a fattor comune con la scuola. L'obiettivo è dare agli studenti gli strumenti effettivamente utili per costruire il loro futuro professionale, contribuendo a colmare il gap di competenze e risorse che, come noto, da qualche anno caratterizza il mercato IT e digitale”.

La motivazione dei giovani è stata uno dei criteri di selezione, insieme alla capacità e volontà di confrontarsi con i più recenti e innovativi linguaggi informatici.

Dei 60 ragazze e ragazzi dell'ITIS Enrico Fermi che hanno proposto la loro candidatura, ne sono stati **selezionati 20**.

L'Academy di Engineering ha coinvolto i giovani in un'azione formativa nel corso della quale gli stessi hanno potuto affrontare linguaggi software sempre più complessi, giungendo, a fine percorso nel 2022, a sviluppare app professionali per smartphone.

MISURAZIONE

La prospettiva del progetto va oltre la formazione e non si fermerà ai banchi di scuola. Alla fine del percorso, infatti, i 20 ragazzi coinvolti nel programma sono stati valutati dai professionisti di Engineering.

Coloro che hanno raggiunto il livello di competenze richiesto hanno avuto accesso allo stage nel più grande Gruppo tecnologico italiano attivo su scala internazionale. Un'opportunità non solo per rafforzare ancora di più la loro formazione STEM, ma anche per osservare le dinamiche di una multinazionale attiva in un mercato estremamente dinamico come il digitale e cominciare un percorso di assunzione.

A seguito dello Stage l'azienda ha assunto 6 giovani.

MIGLIORAMENTO CONTINUO

La sperimentazione del Modello "Share to Choose" in ambito scolastico si configura come un vero e proprio progetto pilota che offre una formazione innovativa e facilita l'individuazione e la valorizzazione di talenti.

Un impegno che riflette quanto l'attività di formazione rappresenti un pilastro chiave per lo Sviluppo del Capitale Umano in relazione alla trasformazione digitale.

Allegato: Piano Formativo

Titolo: IT & MANAGEMENT	
Delivery/tipologia di prodotto: Obiettivo: acquisizione della metodologia problem solving e competenze nella digitalizzazione di contenuti e/o realizzazione di piattaforme informatizzate Deliverable ideazione, implementazione e collaudo di piattaforma gestione dati per conto terzi	Enti coinvolti: grandi imprese e PMI di informatica Engineering Protocollo d'Intesa a firma di: ASSOKNOWLEDGE - Engineering
Ambito disciplinare: informatico-Tecnologia digitale	Connessione con altri progetti: • DESCI • Smart city • Fermi Space Maker

Destinatari Studenti delle classi terze della specializzazione informatica	Classi/sezioni coinvolte III classi delle specializzazioni interessate a.s. 2019-20
Numero di Studenti: 20	Composizione del gruppo: INTERCLASSE
Nominativi Tutor interno (TI): Caporale Maria (Fermi Frascati)	Nominativi Facilitatore esterno (TE/FE) Sciolari Alessandro (Assoknowledge) ed esperto Engineering

Competenze

Prerequisiti Attitudine al lavoro di gruppo Interesse all'acquisizione di metodi di lavoro	Metodi di rilevamento delle competenze in entrata Test di Ingresso – colloquio Metodi di rilevamento delle competenze in uscita Schede di valutazione approvate dall'Istituto (soft skills) Test on line su piattaforma dedicata (technical skills)
Competenze Trasversali : basate RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/CE) S1) Progettare S2) Comunicare S3) Collaborare e partecipare S4) Agire in modo autonomo e responsabile S5) Risolvere problemi S6) Acquisire e interpretare l'informazione.	Competenze Tecniche: T1) Capacità di ideare e strutturare piattaforme di utilizzo per soggetti terzi eddi Individuare i contenuti più idonei allo sezioni delle piattaforme T2) Abilità di individuare la forma migliore dei contenuti (foto, video, messaggio scritto) ai fini di stimolare un dibattito; T3) Capacità di creare format e moduli allegati per la compilazione delle pagine on line T4) Competenza nell'uso delle metodologie di trasferimento di format in web page T5) Capacità di usare strumenti di controllo e catalogazione dei contenuti (data base)

Prospettive

Come chiosa di questo rapporto il titolo conclusioni ci sembrava alludere ad una chiusura laddove; invece, il progetto ha aperto la via per molteplici occasioni di Relazione Pubblico-Privato finalizzate allo sviluppo del Sistema Paese.

Basti osservare le tematiche di rilievo e attualità affrontate nelle varie sperimentazioni avviate e implementate che sono solo le premesse di futuri sviluppi di Partnership per la condivisione di risorse e buone pratiche.

L'individuazione di Pubbliche Amministrazioni con le quali sperimentare il Modello "Share to Choose" sembrava inizialmente costituire un elemento di criticità a causa di tempi troppo brevi per perimetrare tematiche di interesse comune e definire i relativi ambiti di intervento.

Al contrario il nostro obiettivo di valorizzazione e Sviluppo del Capitale Umano nelle sue molteplici sfaccettature ha incontrato l'interesse e l'attitudine all'innovazione di Istituzioni Pubbliche all'avanguardia, dotate di visione e capaci di valorizzare i talenti "intangibile".

Questa sfida impegnativa, pertanto, è stata traguadata grazie alle Istituzioni Lungimiranti e alle Imprese Faro che hanno accolto e accompagnato il nostro percorso e condiviso la nostra Metodologia Quality Function Deployment Human Capital.

È una modalità d'intervento rivelatasi efficace poiché basata su un approccio neurocognitivo che presuppone coinvolgimento, apertura, condivisione, sensibilità e motivazione; che orienta tutto il sistema di procedure e iter congegnati ai fini dell'empatia e della relazione responsabilmente orientata al problem solving.

Il Modello "Share to Choose" comprende la metodologia Quality Function Deployment Human Capital, uno strumento integrato, versatile e funzionale che ha permesso di:

- recepire e fotografare le realtà e i fenomeni che contraddistinguono scelte e comportamenti;
- generare Relazioni capaci di riconoscere e valorizzare l'alterità;
- rappresentare le discriminanti di fenomeni legati ai valori e alla percezione, veri motori dei comportamenti umani;
- intraprendere percorsi e assumere decisioni con consapevolezza.