

Direzione Risorse Umane – Formazione interna



## **Percorso formativo di accompagnamento al Lavoro Agile: “Promuovere le competenze smart”**

*La valutazione dei partecipanti*

Rilevazione aprile 2021

*A cura della struttura Audit – Controllo di gestione*

## 1. Il contesto di riferimento della ricerca

Nell'ultimo biennio la *Città metropolitana di Torino* ha vissuto una fase di profonda trasformazione. Due anni fa una riorganizzazione che ne ha modificato in maniera significativa l'assetto, poi come per tutte le Pubbliche Amministrazioni italiane, la decisa svolta verso il digitale. In tutto questo si è inserita l'emergenza sanitaria, che ha portato quasi i due terzi del personale a lavorare per lunghi periodi prioritariamente da casa.

Oggi l'Ente sta lavorando su più direttrici nel percorso che condurrà ad una nuova condizione di 'normalità'. In primo luogo si vuole consolidare un principio organizzativo basato non più su procedimenti ma su processi, dove ogni processo ha una sua micro-organizzazione interna, spesso trasversale tra più Direzioni e più Dipartimenti. Dovrà poi essere rivisto l'intero sistema di valutazione della performance, non tanto dal punto di vista quantitativo ma qualitativo; direttrice fondamentale è infine quella della digitalizzazione, che dovrà con il tempo garantire automatismi importanti, come quello fondamentale tra protocollo e archivio.

Ma tutti questi cambiamenti devono necessariamente essere accompagnati da una rivoluzione culturale del personale dipendente dell'Ente e dal loro progressivo sviluppo di importanti competenze 'soft' applicabili anche in regime di lavoro agile. Al di fuori dell'emergenza, infatti, lo smartworking deve essere inteso non solo come 'lavoro da un'altra parte', ma soprattutto come 'lavoro in un altro modo', quindi è importante favorire lo sviluppo di competenze quali problem solving, sicurezza nell'utilizzo degli strumenti informatici e capacità di collaborare a distanza garantendo l'unità del gruppo di lavoro.

## 2. Il disegno della ricerca

In concomitanza con l'elaborazione del **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)**, la sezione del Piano della performance che individua le modalità attuative del lavoro agile, la *Direzione Risorse Umane* ha attivato un percorso formativo rivolto a tutto il personale che sta svolgendo attività in regime di smartworking. Il corso si è svolto in modalità FAD, attraverso una serie di webinar proposti nei mesi di marzo e aprile 2021.

Il percorso formativo prevedeva contenuti parzialmente diversi per 3 gruppi di dipendenti: **Dirigenti, titolari di Posizione Organizzativa (PO) o Alta Professionalità (AP)** e restante **personale di Categoria D, C e B**. Ciascun gruppo è stato invitato a seguire tre webinar della durata di due ore ciascuno.

Al termine dell'ultimo incontro è stato proposto un breve questionario con cui poter esprimere un giudizio sul percorso formativo appena concluso. Sono stati compilati 333 questionari, pari al 75% del totale.

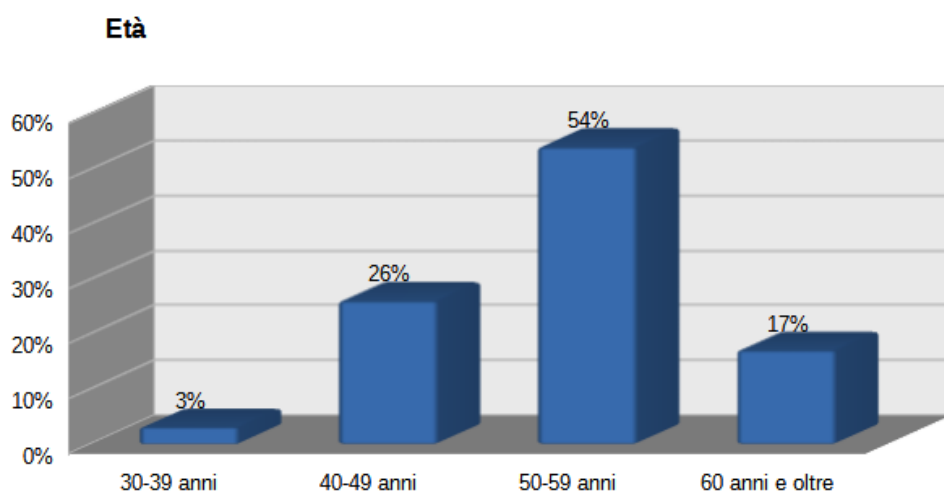
La tabella di seguito riporta la distribuzione di frequenza di convocati e partecipanti per ciascuna categoria.

|   | <b>Dirigenti</b> | <b>Categoria D con PO/AP</b> | <b>Categoria D, C, B</b> |
|---|------------------|------------------------------|--------------------------|
| <i>Invitati alla formazione</i>               | 20               | 100                          | 442                      |
| <i>Partecipanti ad almeno 1 incontro su 3</i> | 16               | 97                           | 332                      |
| <i>Questionari compilati **</i>               | 12               | 92                           | 219                      |
| <b>% ritorni (sui partecipanti)</b>           | <b>75%</b>       | <b>95%</b>                   | <b>66%</b>               |

\*\* 10 rispondenti hanno scelto di non rendere noto il ruolo svolto all'interno dell'Ente

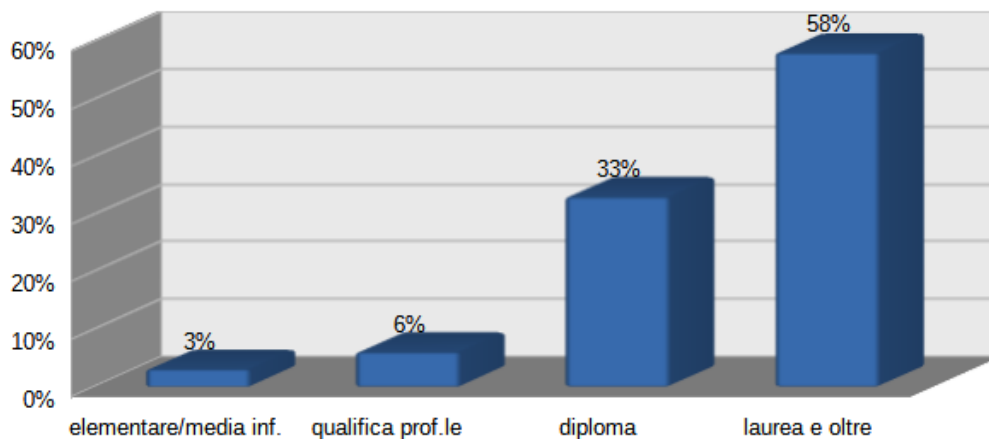
## 2.1 Il profilo dei rispondenti

Più della metà degli intervistati ha un'età compresa tra i 50 e i 59 anni e quasi il 60% è laureato. Guardando agli anni di anzianità di servizio maturati nell'Ente, più di 9 soggetti su 10 lavorano per la Città metropolitana di Torino (ex Provincia) da più di 10 anni (il 39% da 11-20 anni, il 25% da 21-30 anni e il 29% da oltre 30 anni). Il 54% è di categoria D, di questi il 28% possiede un incarico di Posizione Organizzativa (PO) o Alta Professionalità (AP); il 40% è di categoria C e solo una minoranza lavora come B (2%). I Dirigenti sono il 4% del campione.



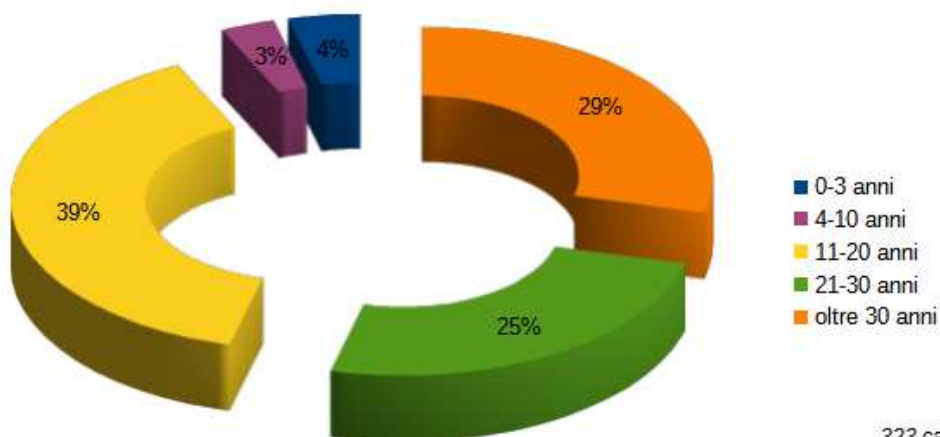
323 casi

### Titolo di studio



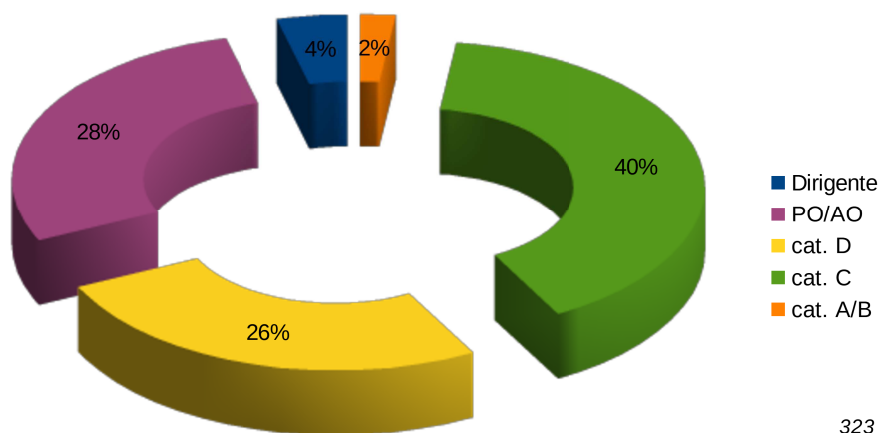
323 casi

### Anzianità di servizio presso l'Ente



323 casi

### Ruolo

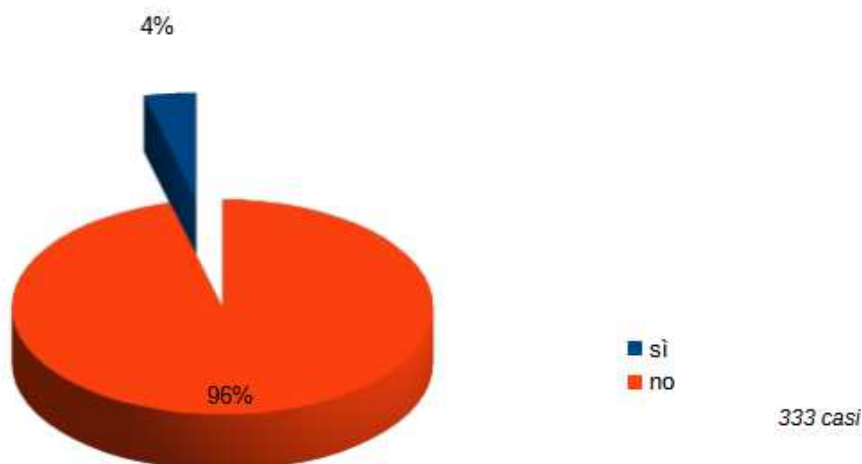


## 3. La qualità percepita del corso

Il questionario proposto al termine dei tre webinar aveva quale obiettivo principale quello di raccogliere le valutazioni dei partecipanti sui **contenuti** presentati e sui **docenti**, ma anche, seppur in maniera più marginale, sui **materiali didattici** resi disponibili e sull'eventuale **assistenza tecnica** fornita dalla società che ha curato la formazione.

Proprio per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, è emerso che quasi la totalità dei partecipanti non ha avuto alcun problema di accesso e, successivamente, nell'utilizzo della piattaforma *Zoom* tramite cui è stata erogata la formazione. La minoranza di soggetti che ha avuto bisogno di aiuto (14 persone) si dice perlopiù *molto* o *abbastanza* soddisfatta dell'assistenza ricevuta.

### Per accedere ai webinar o durante la formazione hai avuto bisogno di supporto tecnico?



### Quanto sei soddisfatto dell’assistenza ricevuta? (valori assoluti)

| PER NULLA | POCO     | ABBASTANZA | MOLTO    |
|-----------|----------|------------|----------|
| <b>1</b>  | <b>1</b> | <b>6</b>   | <b>6</b> |

## 3.1 I contenuti e i materiali didattici

Per quanto concerne i contenuti presentati nel corso dei tre webinar, si è chiesto ai partecipanti di valutare quattro aspetti:

- la coerenza rispetto alle aspettative prima di iniziare le formazione
- l’applicabilità nell’ambito lavorativo
- il grado di interesse per i temi trattati
- l’adeguatezza rispetto al proprio livello di conoscenze in materia

Per ciascuno dei quattro item gli intervistati potevano esprimere la loro opinione utilizzando quattro modalità di risposta: *molto*, *abbastanza*, *poco* e *per nulla*.

Come si vede dalla tabella riportata di seguito, emerge un quadro positivo, con la maggior parte delle risposte concentrate sulle modalità *molto* e *abbastanza*. Si rileva però che un 14% ritiene che i contenuti presentati siano *poco* applicabili al contesto lavorativo.

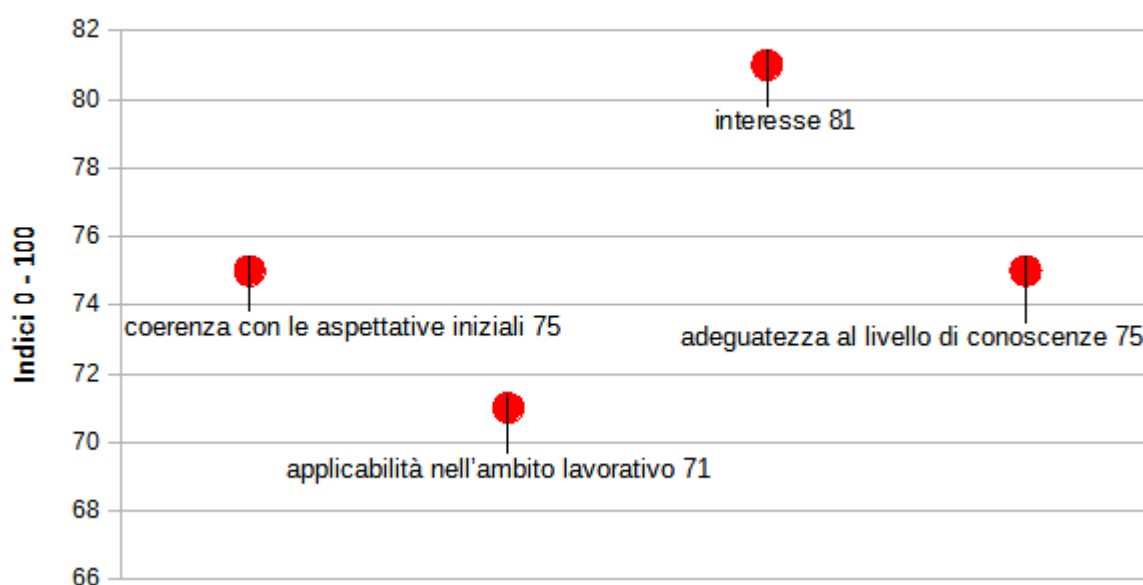
### Al corso sono stati presentati contenuti...

|  |                        |                    |                          |                     |
|--|------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|
| ...coerenti con quelle che erano le mie aspettative iniziali | PER NULLA<br><b>2%</b> | POCO<br><b>6%</b>  | ABBASTANZA<br><b>57%</b> | MOLTO<br><b>34%</b> |
| ...applicabili all’ambito lavorativo                         | PER NULLA<br><b>1%</b> | POCO<br><b>14%</b> | ABBASTANZA<br><b>54%</b> | MOLTO<br><b>31%</b> |
| ...interessanti  | PER NULLA<br><b>2%</b> | POCO<br><b>6%</b>  | ABBASTANZA<br><b>39%</b> | MOLTO<br><b>53%</b> |
| ...adeguati al mio livello di conoscenze in materia          | PER NULLA<br><b>2%</b> | POCO<br><b>5%</b>  | ABBASTANZA<br><b>58%</b> | MOLTO<br><b>35%</b> |

Un’analisi più immediata di questi risultati si può ricavare dalla lettura degli indici sintetici. Per calcolarli è stato attribuito ad ogni modalità di risposta un valore numerico riconducibile alla serie dei numeri naturali – 1, 2, 3, 4 – seguendo l’ordinamento crescente verso il giudizio più positivo esprimibile (ovvero dalla modalità ‘per nulla’ a ‘molto’). Successivamente, per ciascuna dimensione, è stata calcolata la media ponderata delle risposte (che non tiene conto delle mancate risposte) normalizzata su una scala da 0 a 100.

Il punteggio più elevato (81 punti) è stato calcolato per la variabile riferita al grado di interesse per i contenuti presentati, il più basso, a dieci punti di distanza, in riferimento all’applicabilità nell’ambito lavorativo. A pari punteggio (75 punti) troviamo la coerenza con le aspettative iniziali e l’adeguatezza al livello di conoscenze.

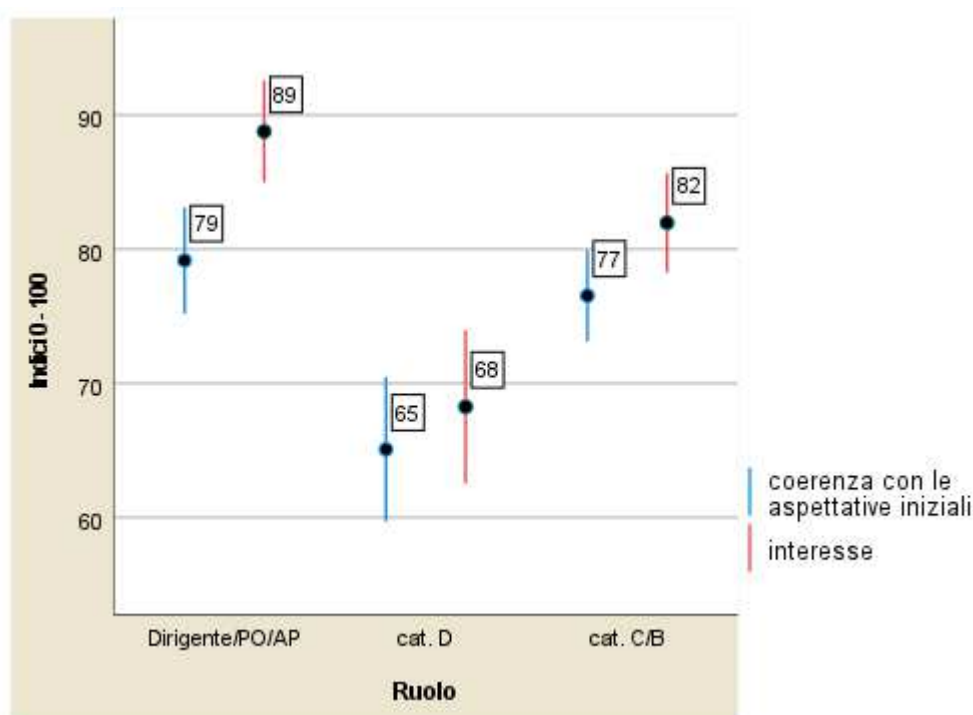
### Il giudizio sui contenuti del corso



Da un successivo approfondimento di questi risultati è emerso che, in riferimento a due delle variabili prese in considerazione, l’interesse e la coerenza con le aspettative iniziali, il sottogruppo di intervistati di categoria D (senza PO e AP) si è espresso in maniera significativamente più negativa rispetto al totale del campione.

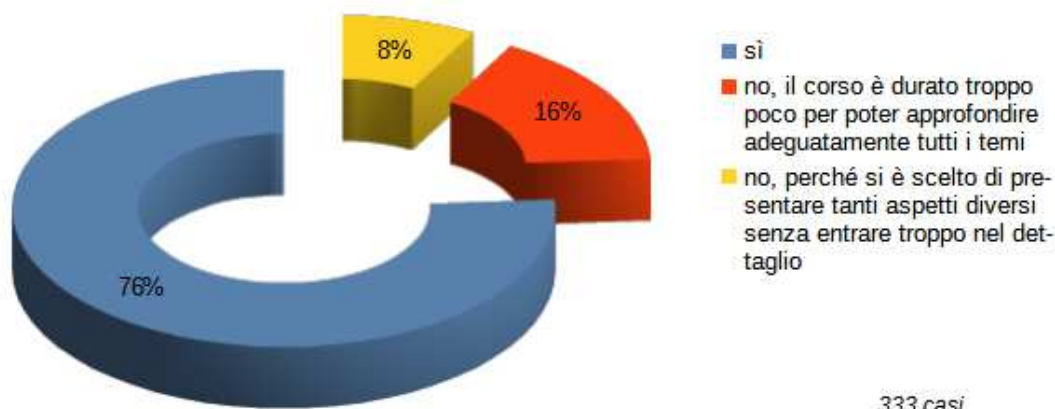
Nel grafico riportato di seguito ogni segmento illustra lo spazio all’interno del quale si sono distribuiti i giudizi di un sottogruppo di rispondenti, mentre il valore numerico è il punteggio assunto dall’indice complessivo per ciascuno di questi. La differenza tra due indici può dirsi statisticamente significativa, se i due segmenti non si sovrappongono. Guardando la figura si può quindi affermare con certezza che i dipendenti di categoria D non in possesso di PO e AP hanno espresso un giudizio significativamente più negativo rispetto agli altri.

E’ interessante sottolineare che i soggetti in categoria D abbiano seguito lo stesso percorso formativo di chi lavora come C o B, mentre i Dirigenti e le PO/AP, pur avendo seguito percorsi diversi sono d’accordo nell’esprimere valutazioni più positive su entrambi gli item.



Quasi l'80% dei rispondenti riferisce che le tematiche affrontate nel corso dei webinar siano state trattate in maniera adeguata, ma alcuni ritengono che il corso sia durato troppo poco per poter approfondire adeguatamente tutti i temi (16%) o che in fase di definizione dei contenuti si sia scelto di presentare tanti aspetti diversi senza entrare troppo nel dettaglio (8%).

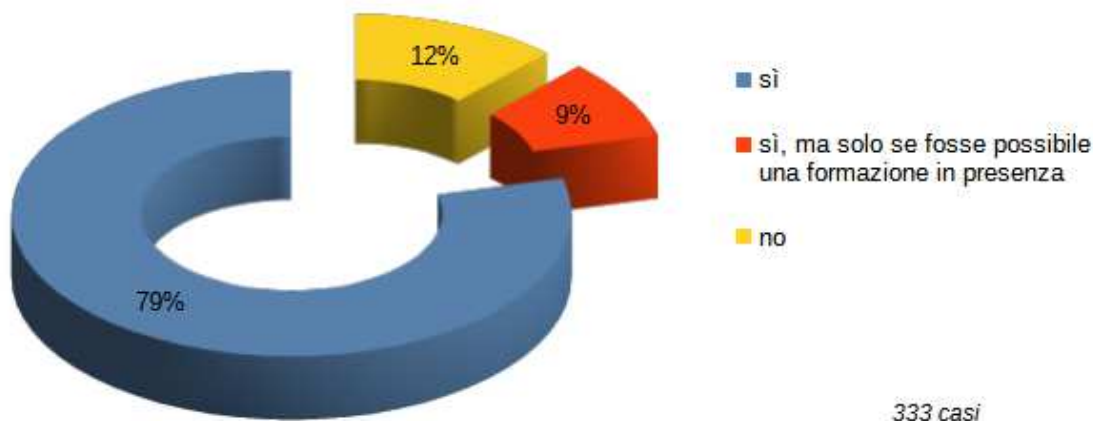
**Ritieni che le tematiche affrontate siano state sufficientemente approfondite?**





Se si presentasse l'opportunità, nove intervistati su dieci vorrebbero approfondire meglio alcuni dei temi trattati al corso, ma alcuni di questi condizionano la loro disponibilità alla possibilità di effettuare formazione in presenza (9%).

**Saresti disponibile ad approfondire meglio alcuni dei temi trattati durante il corso?**



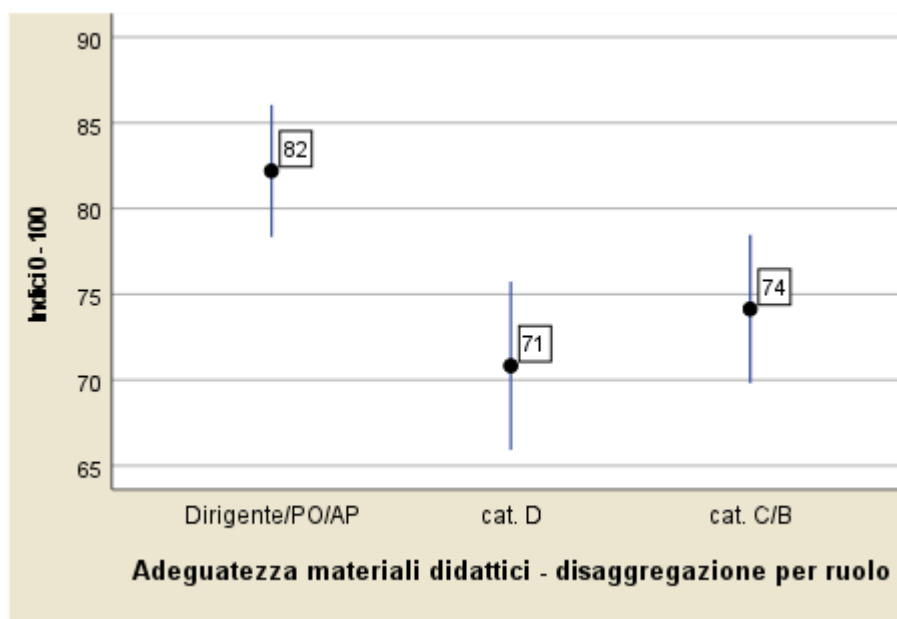
Chi ha già preso visione dei materiali didattici resi disponibili sulla Intranet dell'Ente nella sezione *Risorse Umane* li ritiene *molto* (33%) o *abbastanza* (48%) adeguati. L'indice sintetico su scala 0 - 100 è pari a 76 punti, ma da una disaggregazione per ruolo emerge una sostanziale differenza di opinioni tra i soggetti con ruolo direttivo, 82 punti per Dirigenti e PO/AP e le altre categorie, 74 punti per i i soggetti in cat. C/B e 71 punti per chi è in cat. D.

**Ritieni che i materiali didattici resi disponibili a fine corso siano adeguati?**

| PER NULLA | POCO | ABBASTANZA | MOLTO | Non so, non li ho ancora visti |
|-----------|------|------------|-------|--------------------------------|
| 1%        | 5%   | 48%        | 33%   | 13%                            |

333 casi

**Indice 0 - 100: 76**



## 3.2 I docenti

I tre percorsi formativi proposti per le diverse categorie di dipendenti, oltre a prevedere contenuti in parte differenti, sono stati condotti da docenti diversi.

Il questionario proposto a fine corso prevedeva quattro item con cui i rispondenti hanno potuto valutare il proprio docente. Si è chiesto loro di esprimere il proprio grado di soddisfazione in merito a:

- padronanza dei contenuti
- chiarezza espositiva
- capacità di rispondere alle richieste di chiarimento
- capacità di suscitare interesse e coinvolgere

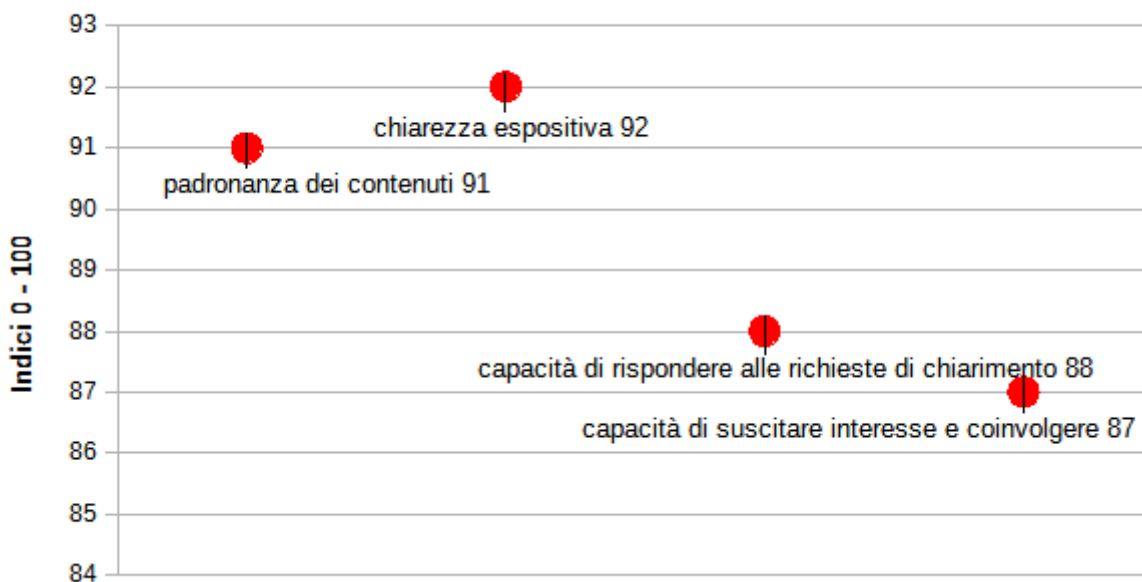
Complessivamente, i giudizi sono stati positivi su tutti gli item presi in considerazione, la maggior parte delle risposte si è concentrata sulla modalità 'molto'.

### Pensando ai docenti, quanto sei soddisfatto della loro:

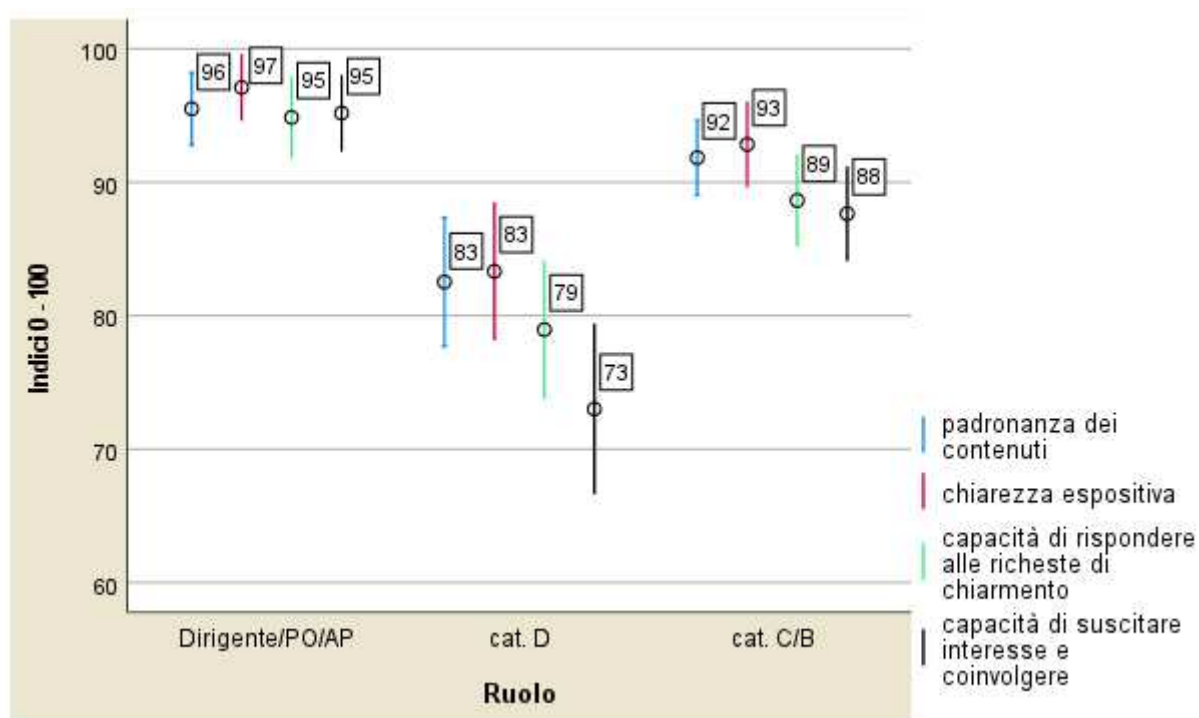
|   | PER NULLA | POCO      | ABBASTANZA | MOLTO      |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| ...padronanza dei contenuti                             | <b>1%</b> | <b>2%</b> | <b>21%</b> | <b>76%</b> |
| ...chiarezza espositiva                                 | <b>2%</b> | <b>2%</b> | <b>15%</b> | <b>81%</b> |
| ...capacità di rispondere alle richieste di chiarimento | <b>1%</b> | <b>3%</b> | <b>25%</b> | <b>71%</b> |
| ...capacità di suscitare interesse e coinvolgere        | <b>2%</b> | <b>4%</b> | <b>25%</b> | <b>69</b>  |

Il calcolo degli indice sintetici di soddisfazione rende ancora più evidenti questi risultati, si va da un minimo di 87 punti per la capacità di suscitare interesse e coinvolgere, 88 punti riferiti alla capacità di rispondere alle richieste di chiarimento, 91 punti per la padronanza dei contenuti, fino ad un massimo di 92 punti per la chiarezza espositiva.

### Il giudizio sui docenti



Anche per queste variabili, però, se si suddivide il campione in tre sottogruppi in base al ruolo, emerge una discordanza netta di opinioni, ben rappresentata dal grafico riportato di seguito. Ancora una volta i giudizi più negativi sono stati espressi da chi lavora in categoria D (senza PO o AP).



Un'ulteriore variabile che è stata ritenuta significativa per valutare la qualità percepita della didattica, è quella riferita a quanto il docente abbia dimostrato di conoscere il contesto lavorativo dei partecipanti. Si nota una certa variabilità nelle risposte: poco più della metà dei rispondenti ha scelto la modalità *abbastanza*, il 27% *molto*, ma il 20% esprime un giudizio negativo (15% poco e 5% per nulla).

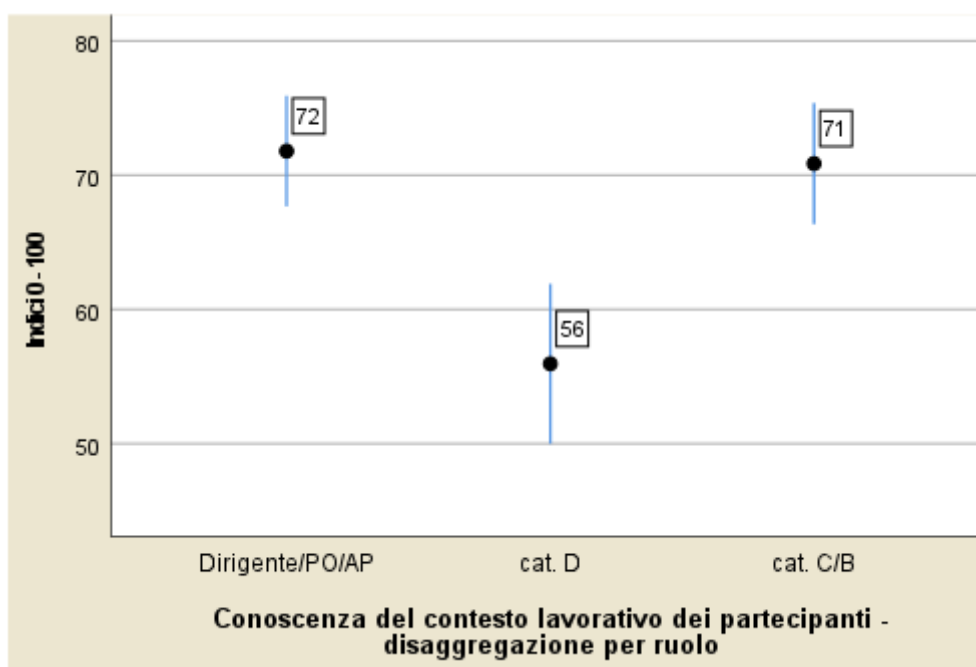
Questi risultati si traducono in un indice sintetico pari a 68 punti, il più basso calcolato per l'intera indagine, sintomo che una formazione efficace non può prescindere dal collegamento con la realtà lavorativa della classe.

Di nuovo pesa in maniera significativa il giudizio dei partecipanti di categoria D, per i quali è stato calcolato un indice pari a 56 punti.

### Il docente ha dimostrato di conoscere il contesto lavorativo dei partecipanti?

| PER NULLA | POCO       | ABBASTANZA | MOLTO      |
|-----------|------------|------------|------------|
| <b>5%</b> | <b>15%</b> | <b>53%</b> | <b>27%</b> |

**Indice 0 – 100: 68**



Per aumentare, per quanto possibile, il coinvolgimento diretto dei partecipanti alle lezioni, i docenti hanno più volte utilizzato lo strumento del *sondaggio*: sono state poste domande preliminari agli argomenti trattati, per avere un'idea di massima delle conoscenze e/o opinioni della classe su un determinato argomento.

Questo strumento è stato considerato come *molto* o *abbastanza* efficace da quasi il 90% dei partecipanti, con un indice complessivo su scala 0 - 100 pari a 73 punti.

### Ritieni che i sondaggi presentati al corso siano stati efficaci?

| PER NULLA | POCO      | ABBASTANZA | MOLTO      |
|-----------|-----------|------------|------------|
| <b>2%</b> | <b>7%</b> | <b>60%</b> | <b>31%</b> |

**Indice 0 - 100: 68**

## Conclusioni

Il percorso formativo di accompagnamento al lavoro agile è stato complessivamente apprezzato dalla maggior parte dei dipendenti dell’Ente che vi hanno partecipato. La scelta di effettuare **formazione a distanza** non ha creato difficoltà significative, segno che dopo più di un anno di lavoro agile, la tecnologia della videoconferenza risulta familiare alla maggior parte dei dipendenti.

I **contenuti** del corso e i **materiali didattici** resi disponibili a fine di ciascun webinar sono stati apprezzati, e in molti hanno dichiarato la propria disponibilità ad approfondire meglio alcuni dei temi trattati.

Complessivamente, i dipendenti sono soddisfatti dei **docenti** che li hanno accompagnati nel percorso formativo e ritengono efficace lo strumento del **sondaggio** che permette di rilevare in tempo reale il grado di conoscenza e/o le opinioni sugli argomenti da trattare. E’ emerso, però, che in fase di preparazione della formazione, i docenti dovrebbero riservare una maggiore attenzione alla comprensione del contesto lavorativo delle classi che si troveranno di fronte, a maggior ragione in caso come quello in esame in cui tutti i partecipanti facevano parte della stessa azienda.

L’indicazione più rilevante che emerge dall’indagine riguarda però la composizione delle classi. La scelta di associare e quindi di proporre analoghi contenuti a dipendenti di categoria D, C e B, ha scontentato i primi, che hanno espresso giudizi negativi su molti dei temi oggetto di indagine. Questo perché, probabilmente, molti soggetti in categoria D, pur non essendo titolari di incarichi di PO e AP, svolgono compiti di responsabilità, magari anche coordinando il lavoro di altre risorse.