

BEYOND KNOWLEDGE

Learning Future by 

Anno 2 | n. 2 | 2016



spunti e appunti

Smart working, ovvero riflessioni sul "lavoro nomade"

In che misura lo smart working riflette in modo sufficiente per l'individuo non solo il senso del lavoro, ma anche il senso al lavoro?

pag. 3

focus

Happy people do more, so listen to the people

Come rendere efficace un progetto di smart working? Mettendo le persone al centro del cambiamento, perchè possano esprimersi e contribuire alla progettazione di una nuova organizzazione.

pag. 4

networking



Be smart, work smart and don't forget to be social

Vita di una smartworker, che vive a Milano, lavora per un'azienda con sede a Firenze e come Business Developer viaggia parecchio

pag. 5



industry 4.0

lot, big data, connection: lo smart working nell'industry 4.0



inside out



Tutti i contenuti di questo numero e dei precedenti su cegos.it



Sei pronto ad affrontare le tue sfide?

Summer training 2016

pag. 6-7



LEARNING TOUR
FUTURE

#2016

Quale evento scegli?

pag. 8



Smart working: organizzazione, performance, maturità



Preferite parlare di lavoro agile o di smart working? Io non ho dubbi. Dopo lo smartphone, la smartTV, lo smartwatch, preferisco parlare di smartworking.

Smart è una di quelle parole inglesi che in italiano hanno una decina di traduzioni, da intelligente a elegante, da rapido a brillante, tutte parole che, tuttavia, hanno qualcosa in comune: un'accezione globalmente positiva. Aggiungendo smart ad un oggetto, intendiamo qualcosa di migliore. Un phone telefona, e può farlo anche molto bene, ma uno smartphone è capace di fare molte cose in più.

Quel che si può fare con un oggetto addizionato dell'aggettivo smart è normalmente legato alla possibilità di essere connesso alla rete.

Nella relazione introduttiva al disegno di legge che contiene le norme relative al lavoro agile, lo smartworking viene definito come "una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro": da un lato un beneficio per l'azienda (maggiore produttività), dall'altro un beneficio per il lavoratore (maggior work life balance).

Quando ero piccolo ricordo bene mio padre che spesso lavorava da casa. Aveva una rubrica piena zeppa di numeri telefonici, una calcolatrice con il rotolino di carta, una macchina da scrivere con carta carbone, un telefono e un fax, anzi un telex. Mio padre aveva però un'azienda tutta sua, quindi era libero di gestire il suo tempo come preferiva per massimizzare la produttività della sua azienda, cercando di garantirsi la miglior qualità di vita possibile. Oggi parliamo di connettività delle cose (Internet of Things), di oggetti capaci di dialogare tra loro, e viviamo in un mondo connesso. Con un solo smartphone si sostituiscono tutti gli oggetti che ho menzionato sopra oltre a tanti altri.

Sono convinto che lo smartworking possa portare maggiore produttività e miglioramento nella work life balance a determinate condizioni che sintetizzo in tre parole: organizzazione, performance e maturità.

L'ufficio, inteso come luogo fisico di lavoro, garantisce oggi condizioni di lavoro

eccellenti (sicurezza e comfort ad esempio), disponibilità di risorse (rete elettrica, telefonia, connessione), facilità di confronto con colleghi, capi e collaboratori, facilità di concentrazione; per chi è abituato a lavorare in maniera "classica", varcare la soglia dell'ufficio significa entrare in un mood completamente diverso da quello tipico della vita privata. O ripropongo fuori ufficio le condizioni che trovo in esso, oppure imparo a lavorare in assenza di alcune di esse.

Se una persona lavora fuori dal classico ufficio, la sua prestazione deve essere parametrata in funzione del risultato atteso. In qualche modo la valutazione sulla prestazione fornita deve tener conto del risultato e così facendo si avvicina la posizione del datore di lavoro a quella dell'impiegato. Le figure di management intermedio, devono imparare a monitorare a distanza il lavoro altrui e identificare e verificare KPI che dimostrino la qualità della prestazione fornita.

Le persone hanno anche bisogno di essere orientate, indirizzate, formate, e spesso dirette. Il capo diretto deve essere un importante punto di riferimento. Molte persone non hanno la maturità professionale per saper fare a meno di tutto questo: in assenza dell'infrastruttura, non sono capaci di garantire lo stesso livello di prestazione a causa di una limitata esperienza lavorativa, di poca motivazione o semplicemente della difficoltà di organizzarsi autonomamente.

Nel passare dalla scuola superiore all'università molti si perdono: la percentuale di laureati è molto bassa in rapporto agli iscritti. La sola mancanza di verifiche periodiche, obbligo di frequenza, rapporto diretto con il docente portano lo stravolgimento a cui pochi sopravvivono.

Se qualcosa non funziona anche la work life balance può venir meno: la persona si accorge che la propria prestazione è di minor pregio e può finirne coinvolta l'autostima. Su un altro versante, la persona che dovesse sentire troppo il peso del lavoro per obiettivi potrebbe finire inghiottita da essi, lavorando giorno e notte per non sentirsi in difetto.

Ufficio significa anche relazioni sociali: lavorare da soli in casa può anche comportare un drastico peggioramento dei

rapporti interpersonali, con conseguente spirale verso l'isolamento.

Si può lavorare su attitudini e comportamenti e la formazione può fare molto in tal senso: aziende e persone devono investirci molto.

Lo smart working, del resto, non è altro che l'estensione del digitale al mondo del lavoro quindi, così come siamo passati dal telefonino allo smartphone e dalla televisione alla smartTV assisteremo al graduale affermarsi dello smartworking: se vogliamo che le organizzazioni e le persone possano realmente trarne i benefici potenziali non possiamo arrivare impreparati a questo appuntamento.



EMANUELE CASTELLANI
Amministratore Delegato
Cegos Italia

[@Ecastellani](#)

BEYOND KNOWLEDGE

Learning Future by

Registrazione del Tribunale di Milano n. 44 del 25/02/2015

Anno 2 | n. 2 | 2016

Direttore Responsabile

Licia Lanza - licia.lanza@cegos.it

Direzione e Redazione

Centro Direzionale MilanoFiori, Strada 1, Pal F3
20090 Assago (MI)

Grafica e Stampa

Laser Grafica Digital S.r.l.
via G. di Vittorio, 26 - 20813 Bovisio Masciago (MB)

Coordinamento e diffusione editoriale Addressvitt S.r.l.

Smart working, ovvero riflessioni sul "lavoro nomade"

“ Nel passato il fatto di essere mobile sul territorio non era sinonimo di figura elevata e influente. La classica immagine del rappresentante itinerante, così ben rappresentata dal dramma di Arthur Miller *"Morte di un commesso viaggiatore"*, veicolava un'idea un po' negativa: sempre sulla strada (un *on the road* che nulla aveva a che fare con la curiosità un po' maledetta di Kerouac), isolato, che rientrava a casa saltuariamente, staccato dal contesto sociale.

Col trascorrere degli anni abbiamo però assistito a un progressivo mutamento di questa mobilità, che sempre più ha toccato fasce ampie di manager e professional il cui lavoro assumeva connotati diversi dalla classica stanzialità burocratica. Si è passati da situazioni nelle quali la ricerca di orari flessibili poteva sembrare una mancanza di engagement ad altre situazioni dove la comparsa dei lavoratori "a tempo" ha iniziato ad introdurre il concetto di carenza di integrazione nell'azienda, spesso unito ad un senso di precarietà ed incertezza.

Oggi dobbiamo ragionare su una specie di nomadismo anche della persona assunta e formatosi tramite diversi fattori: la scrivania non consente di conoscere il mondo, la citata stanzialità produce una deleteria autoreferenzialità e affossa i meccanismi creativi. Inoltre il rimescolamento generazionale fa fiorire un caleidoscopio percettivo all'interno del quale si fa strada la necessità di restare in contatto costante nell'universo intelligente e cangiante e dove il fatto di non essere raggiungibile non è tanto una situazione di galateo relazionale, ma di perdita di opportunità tempestive e profittevoli. Ed in questo contesto lo sviluppo tecnologico è stato un formidabile supporto e contemporaneamente uno stupefacente stimolo.

Dunque il sorgere dello **smart working** arriva ai nostri occhi come simpatica espressione che però trasferisce i seguenti non banali significati:

- non identifica semplicemente il lavoro a distanza, bensì un complesso modo di gestire la propria attività correlato alla trasformazione del contesto di fare business, di veicolarlo digitalmente, di abbinarsi magicamente all'evoluzione generazionale
- pone diversi quesiti che ribaltano non poche convenzionalità organizzative, rappresentate, ad esempio, dalla interazione tra l'azienda e i lavoratori nomadi e intelligenti che non può essere tradizionale per la dissoluzione delle frontiere mentali in parte derivante da quella delle frontiere geografiche, per la dispersione delle informazioni, per la produttività non più legata a canoni stereotipati e a comando e pertanto sempre meno controllabile *live*, per la tendenza di alcuni responsabili al micromanagement.

D'altra parte è opportuno segnalare che questa nuova specie di lavoratore non la troviamo solo nelle imprese ad alta valenza tecnologica, ma anche nelle aziende tradizionali dove la presenza virtuale è vista ancora con sospetto, in quanto ancora molto orientata verso la presenza reale e, oserei dire senza alcun connotato pruriginoso, fisica (*"se ti vedo, posso anche controllarti"*)



Lo smart working necessita di una preparazione organizzativa e manageriale per essere gestito, sostenuto e finalizzato al risultato strategico. Anzi, oggi qualcuno parla di professionalizzazione dello smart worker che presuppone una sorta di consacrazione e ufficializzazione di almeno 3 principi: una flessibilità di fondo, una mobilità di azione, un doppio engagement (vedi box).

Vorrei ricordare un ultimo aspetto collegato al **senso del lavoro** e particolarmente rilevante – a mio avviso – per una situazione di smart working. Tale senso lo possiamo ritrovare su almeno 3 direttrici:

1. Il valore che l'individuo assegna al lavoro in generale, e alla condizione di smart worker in particolare: questo valore cambia e come tale eventuale cambiamento si riflette sulla gestione manageriale.
2. Quanto l'individuo ricerca all'interno del suo lavoro, come diretta conseguenza del punto precedente.

3. L'effetto di coerenza tra l'individuo e l'attività che porta avanti, tra le sue attese e i suoi valori e l'importanza che annette alla tipologia di ambiente professionale che sta intorno al suo lavoro: quindi in che misura lo smart worker possa soffrire di carenza di identità aziendale e cosa fare per attenuare l'effetto.

Lo smart working non è un concetto, in sé e per sé, sconvolgente (forse lo è più il nome rispetto alla sostanza), ma lo può diventare quando non è allineato con l'idea di lavoro che la persona possiede (anche al di là della sua età). E soprattutto quando va a colpire un'idea di progettualità comune che lo smart worker può veder compromessa nella sua condizione. In buona sostanza, senza tener conto di specifiche volontà o necessità o particolari costrizioni, la domanda cruciale potrebbe essere: **in che misura lo smart working riflette in modo sufficiente per l'individuo non solo il senso del lavoro, ma anche il senso al lavoro?**

Pertanto i 3 punti essenziali su cui il manager di smart worker dovrà soprattutto concentrare la sua gestione sono:

1. Enfatizzare gli aspetti benefici di questa forma lavorativa per la persona..
2. Sviluppare al massimo i criteri efficaci di management a distanza.
3. Saper dosare il mix di orientamento e confronto con l'ausilio dei tool tecnologici. ”



TIZIANO BOTTERI
HR, Competences & Training Director
Cegos Italia
@tiziano_botteri

Una flessibilità di fondo	<ul style="list-style-type: none"> • richiesta all'azienda e al gestore delle risorse in smart working per comprenderne le esigenze e convogliarle verso i risultati
Una mobilità di azione	<ul style="list-style-type: none"> • richiesta allo smart worker che debba intendere detta mobilità non come liberazione dai vincoli di controllo, ma come realizzazione individuale collegata ai bisogni del business
Un doppio engagement	<ul style="list-style-type: none"> • sia dello smart worker, non distratto dalla sua libertà di movimento e di approccio alle attività, ma orientato agli obiettivi organizzativi • sia dell'azienda, nel considerare lo smart working una forma professionale credibile e non di serie B

Happy people do more, so listen to the people



Una nuova semantica lavorativa si sta diffondendo. **Soprattutto in Italia il termine smart working inizia ad essere sempre più**

utilizzato: si tratta dunque di un nuovo paradigma? Solo in parte; una rapida ricerca sul web ci fa notare che:

- è di uso assolutamente marginale nei paesi di lingua anglosassone
- è promosso soprattutto da architetti, informatici, ingegneri e giuristi; molto meno da economisti e psicologi del lavoro
- sembra riprendere ed enfatizzare aspetti tipici dello sviluppo organizzativo partecipativo, della riprogettazione degli spazi lavorativi e del distance management.

L'elemento chiave di questa semantica è la **virtualizzazione dello spazio lavorativo**, con grande enfasi sulla possibilità di operare anche in remoto e direttamente dagli spazi abitativi del lavoratore. La declinazione operativa si presta allora a due principali interpretazioni:

- **lavorare liberamente**, con autonomia, senza vincoli di spazio e guidati da obiettivi precisi
- **il telelavoro**, ossia lavorare da una postazione fissa, in remoto, generalmente presso la propria abitazione

È importante osservare quanto le due declinazioni sembrano quasi contraddittorie: la prima enfatizza **la libertà nella gestione del proprio agire**, la seconda si concentra sulla **delocalizzazione della persona**. Probabilmente, in Italia, la spinta principale alla diffusione deriva dalla seconda.

I benefici dichiarati sembrano comunque essere interessanti. Il Politecnico di Milano (uno

dei principali centri di ricerca sul fenomeno) nel 2014 affermava che l'applicazione dei principi dello smart working dovrebbero portare:

- miglioramento del **work life balance**
- miglioramento della **produttività**
- incremento della **motivazione**
- **benessere** organizzativo
- **flessibilità** dell'organizzazione
- fidelizzazione dei **talenti** all'azienda.

Alcuni dichiarano che per poter sostenere e sviluppare delle politiche gestionali focalizzate sullo smart working serve una nuova normativa specifica, coerentemente con una visione attenta alla dimensione giuslavoristica. Altri enfatizzano l'importanza di un'attenta equilibratura tra cultura aziendale, organizzazione e tecnologia.

Il rischio è che direzioni aziendali, consulenti e dipartimenti HR interpretino questo approccio come una nuova modalità per fare le solite cose: aumentare l'efficienza e ridurre i costi, senza sostanzialmente cambiare il grado di empowerment del personale. **Procedendo in questo modo si perderebbe un'occasione di innovazione culturale e valorizzazione delle potenzialità dei professionisti che compongono l'organizzazione.**

Per esser certi che un'eventuale sperimentazione funzioni è necessaria allora un'ulteriore sottolineatura: **lo smart working non dovrebbe essere mai inteso come un semplice progetto di cost saving basato sulla riduzione dei costi di gestione degli spazi fisici**. Lo smart working può certo portare notevoli vantaggi, compresa la riduzione dei tempi dedicati al trasferimento nei luoghi di lavoro, ma non dimentichiamo che

per molti l'ambiente di lavoro fisico è anche un ambito di socializzazione e che in quanto tale andrebbe, almeno in parte, conservato.

Affinchè un progetto di smart working possa davvero funzionare ed essere portatore di benefici **è necessario porre le persone al centro del cambiamento, offrendo loro la possibilità di esprimersi e contribuire alla progettazione della nuova organizzazione**. Probabilmente ne deriverebbe una strategia a più livelli:

- l'impostazione di **un processo di riorganizzazione di tipo collaborativo**, basato su strumenti chiari
- **uno stile manageriale orientato al supporto consapevole** e non al semplice controllo dei processi produttivi.

Non si tratta semplicemente di fornire a tutti i dipendenti un pc portatile e di passare al cloud. Ciò che dovremmo domandarci è invece **"Come possiamo aiutarli a sentirsi più liberi e in grado di lavorare con maggiore soddisfazione?"**.



ALESSANDRO REATI
Practice Business Leader
Cegos Italia

Training outsourcing: Cegos tra le venti Top Training Companies



Per il secondo anno consecutivo, Training Industry ha inserito Cegos nel ranking delle **20 Top Training Companies del mondo per la categoria Training Outsourcing**, riconoscendo nuovamente il valore dei nostri **Managed Training Services (MTS)** gestiti da Integrata.

Integrata ha competenze chiave nella gestione di progetti caratterizzati da Managed Training Services: **un'expertise chiave per l'espansione a livello internazionale del Gruppo Cegos**.

La selezione di Training Industry, che ogni anno esamina e classifica i migliori fornitori del mercato della formazione, si basa su criteri quali:

- innovazione e influenza sul mercato
- offerta di diverse modalità formative
- ampiezza dei contenuti proposti
- dimensione aziendale e suo potenziale di crescita
- copertura geografica

Be smart, work smart and don't forget to be social



Dalla mia postazione casa-ufficio invio un paio di mail importanti prima di andare in stazione a prendere il treno per Bologna.



Entro in un bar, verifico che ci sia la wifi e insieme ad un caffè apro il pc. Accedo all'I-Cloud aziendale, entro nella mia cartella e rivedo la presentazione per il cliente che incontrerò a breve.



Mi metto comoda, accedo al tool aziendale e partecipo al virtual meeting con un cliente di Padova e la mia collega in sede a Firenze.



Raggiungo lo spazio di coworking vicino a casa, mi bevo un caffè e mi dedico all'appuntamento di consulenza di domani.



Partecipo ad una serata dedicata al mondo HR organizzata da un'azienda partner: un ottimo modo per fare networking!



Vita di una smartworker, che vive a Milano, lavora per un'azienda con sede a Firenze e come Business Developer viaggia parecchio.

Cosa è cambiato per me da quando, circa 2 anni fa, mi hanno proposto di lavorare in questo modo? Quali vantaggi, che tipo di attenzioni rispetto ad una modalità più tradizionale, quale impatto sul mio referente e sull'organizzazione per cui lavoro?

Il salto di paradigma è stato comprendere come la mia attività lavorativa non sia più definita da un tempo (le 8 ore canoniche) e da uno spazio (l'ufficio, la postazione, i colleghi) definiti, ma sia focalizzata sul contenuto della mia attività e sui risultati che ottengo, appoggiandomi anche a strumenti tecnologici che mi permettono di lavorare ovunque.

Ho immediatamente apprezzato il senso di autonomia e indipendenza nel gestire il mio tempo, collocando nei momenti con un livello di bioritmo più alto, le attività a più alto valore aggiunto o che prevedono un maggiore impegno cognitivo.

Ripensando a quando lavoravo in ufficio, lo smart working mi permette di essere più efficace, efficiente, produttiva, di superare lo scollamento tra l'essere knowledge worker (molti di noi lo sono), ma di doversi confrontare con un sistema di gestione amministrativa delle risorse ancora impostato su logiche più coerenti con il concetto di presenza che non di produttività.

È chiaro che questa modalità implica un livello di responsabilizzazione elevata rispetto alla azienda, una chiara definizione rispetto alle aspettative connesse al proprio ruolo e un equilibrio nella gestione dei

tempi. Il rischio di lavorare molto e di vedere fagocitati spazi di vita è sicuramente alto, perché il confine tra vita professionale e vita privata diventa più labile.

Nel rapporto con il mio manager hanno fatto la differenza la costruzione di un rapporto di fiducia e di stima professionale e la definizione di un sistema di monitoraggio della mia attività e dei miei risultati. Se l'agenda condivisa funziona in azienda, può funzionare anche se le persone lavorano fuori dallo spazio aziendale.

E per quanto riguarda la relazione con i colleghi e la costruzione di relazioni di supporto reciproco in azienda? Certamente questa è la parte più critica, perché le relazioni possono essere gestite a distanza, ma si nutrono di contatto, anche reale e non solo virtuale. Ho sentito forte la necessità di mantenere in azienda delle relazioni significative: dedico momenti in presenza allo scambio con i colleghi e all'allineamento con il manager di riferimento.

Mi verrebbe da dire che possiamo essere SMART, lavorare SMART ma che abbiamo bisogno, come essere umani, di essere SOCIAL.

SOCIAL, ovvero di poterci sperimentare per un certo tempo anche in un contesto sociale dove respirare l'azienda, i suoi valori, vivere delle relazioni reali fatte di volti e parole, di sensazioni e di emozioni. Dove sentirci appartenenti, ossia parte di una organizzazione più grande di noi e partecipi di un progetto e di un futuro comune.

ELISA FORVI
Hogrefe
Partner Cegos

È dal 2011 che Cegos viene riconosciuta tra le 20 Top Training Companies per diverse categorie: leadership, training outsourcing, content development.

Top 20 Lists

INDUSTRY LEADERS



2016
TRAINING OUTSOURCING



2016
LEADERSHIP



2015
TRAINING OUTSOURCING



2015
CONTENT DEVELOPMENT



2014
CONTENT DEVELOPMENT



2013
CONTENT DEVELOPMENT



2012
CONTENT DEVELOPMENT



2011
CONTENT DEVELOPMENT

Watchlists

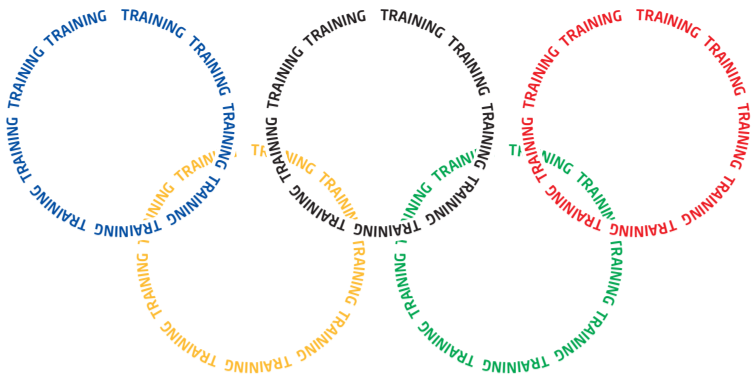
MOVERS AND SHAKERS



2015
LEADERSHIP



2012
SALES TRAINING



Sei pronto ad affro



Costume, materassino e crema solare. Sono le immagini che immediatamente si associano alla parola “agosto”, quest’anno affiancate da salto in lungo, nuoto, tiro con l’arco, grazie alle imminenti Olimpiadi di Rio.

L’abitudine tutta italiana di concentrare le vacanze nel mese più caldo dell’anno sta tramontando, ma rimane il fatto che il periodo estivo è quello in cui le aziende – settori stagionali a parte – riescono a tirare un po’ il fiato dalla loro abituale frenesia. **Perché allora non approfittarne, oltre che per sistemare archivi e godersi le sfide olimpiche, anche per dedicarsi alla formazione?**

Grazie a oltre 300 edizioni pianificate tra Milano, Roma, Bologna, Torino e Padova nel solo periodo estivo, Cegos lo rende possibile. Anche ad agosto. Fatte salve le sacrosante settimane centrali, la prima e l’ultima del mese si prestano invece ad offrire l’opportunità di frequentare a Milano fino a 40 sessioni d’aula, della durata di due o tre giorni ciascuna.

È un’iniziativa, quella dei corsi in piena estate, lanciata quasi per scommessa nel 2014 con un’inaspettata risposta da parte delle aziende. Replicato lo scorso anno con risultati nuovamente al di sopra delle aspettative, **il summer training vede per il 2016 un ulteriore rilancio e in una versione ancora più ricca.**

Le tematiche proposte? A farla da padrone, come sempre, sono i corsi dell’area **Management** e **Sviluppo ed Efficacia Personale**, non solo per le tematiche affrontate, ma anche perchè particolarmente calzanti in un periodo “soft” come quello estivo. Ad essere significativamente rappresentato è poi il segmento **Sales & Marketing** in relazione al fatto che i (rari) commerciali al lavoro nel mese di agosto, poco impegnati nel visitare prospect e clienti, avranno sicuramente tempo da investire nella propria crescita professionale. Non manca infine qualche titolo di **Project Management**, competenza trasversale per eccellenza, di **HR** e su argomenti “light” in ambito **Finance**.

Accanto a costume, crema solare e inni nazionali è arrivato il momento di pensare anche a lavagne a fogli mobili, role-play e dinamiche d’aula.



EMANUELA PIGNATARO
Open Courses Division Director
Cegos Italia

Summer training 2016

STRATEGY & LEADERSHIP		giorni	giu	lug	ago
1.2.2	La leadership per capi e quadri aziendali	Plus 2	6-7 13-14 16-17	7-8 11-12 14-15	1-2
1.2.1	Capi di nuova nomina	Plus 2	23-24 23-24	11-12 14-15 18-19	4-5

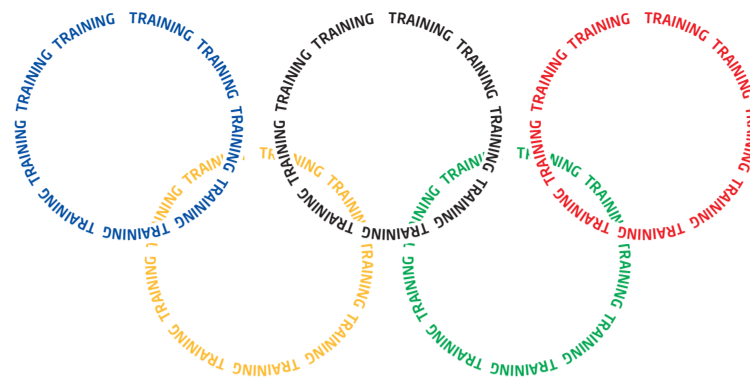
MANAGEMENT & COACHING		giorni	giu	lug	ago
1.2.3	La gestione quotidiana dei collaboratori	Plus 3	13-15	4-6 6-8 11-13	3-5
10.1.1	Capo in Produzione	Plus 3	8-10 15-7 22-24	13-15 18-20	29-31
1.3.19	Saper trattare con tutte le persone	2		4-5	4-5
3.1.1	Il ruolo dell'Assistente di Direzione	2	23-24	25-26	29-30

PERSONAL DEVELOPMENT & EFFECTIVENESS		giorni	giu	lug	ago
1.1.4	Time Management: la gestione ottimale delle attività	Plus 2	16-17 23-24	14-15 14-15 21-22	29-30
1.2.1	Capi di nuova nomina	Plus 2	23-24	11-12 14-15 18-19	4-5
1.1.14	Problem solving for professionals	1		4	1
1.3.5	Tecniche di assertività	Plus 2	16-17	7-8 21-22 28-29	4-5
1.3.1	Parlare in pubblico	Plus 2	6-7 16-17	4-5 7-8	29-30
1.3.18	Stili di comunicazione interpersonale	2	23-24	28-29	29-30
1.3.19	Saper trattare con tutte le persone	2		4-5	4-5

PROJECT MANAGEMENT		giorni	giu	lug	ago
11.2.3	Formazione pratica al Project Management	Plus 3	6-8 13-15 15-17	6-8	1-3
1.1.4	Time Management: la gestione ottimale delle attività	Plus 2	16-17 23-24	14-15 14-15 21-22	29-30

HR & ORGANIZATION		giorni	giu	lug	ago
2.1.30	La comunicazione interna	2	6-7 9-10	28-29	29-30
15.1.1	Analista di organizzazione	3	22-24	13-15	
2.3.11	Training Manager: il ruolo del responsabile della formazione	3	8-10	6-8	
2.1.2	Il colloquio di selezione - tecniche di intervista	2	13-14	18-19	29-30
2.1.6	La gestione del personale: obblighi legali e amministrativi	3	30/05 - 1/06 22-24	27-29	
2.1.7	Come pianificare il budget del personale	Plus 2	6-7 22-23	4-5 27-28	29-30
2.2.2	Il payroll: paghe e contributi	4+4	7-10	+ 5-8	

Montare le tue sfide?



Corsi di formazione Best Seller e Best Seller Plus giugno/luglio/agosto

FINANCE & LEGAL		giorni	giu	lug	ago
6.1.10	Gestione della tesoreria - base	2	16-17 23-24 27-28	28-29	
6.1.2	Gestione della tesoreria - avanzato	3	15-17 22-24	25-27	
6.1.1	Fondamenti di finanza aziendale per non specialisti	3	29-1 6-8		1-3
6.2.4	Budget e controllo di gestione per non specialisti	Plus 3	8-10 15-17	20-22	1-3
6.1.13	Come leggere il bilancio d'esercizio	2	13-14 15-16		
6.2.5	Controllo di gestione - base	3	15-17 22-24	13-15	3-5
6.2.3	Controllo di gestione - avanzato	Plus 3	6-8 8-10 15-17 20-22 27-29	27-29	29-31
6.2.4	Budget e controllo di gestione per non specialisti	Plus 3	8-10 15-17	20-22	1-3
6.2.16	Controllo di gestione della produzione	2	13-14	14-15	
6.3.1	Contabilità - base	3	8-10 15-17	18-20	
6.3.51	IAS/IFRS - principi contabili internazionali	2	13-14 16-17 23-24	25-26	
6.3.11	IVA - corso base	3	6-8 22-24	11-13	
6.3.16	Dal bilancio al carico fiscale	3	6-8 13-15 27-29	20-22	
6.3.54	Operazioni doganali	2	29-30	18-19 28-29	
2.1.6	La gestione del personale: obblighi legali e amministrativi	3	30/05-1/06 22-24	27-29	
8.1.4	Gli aspetti legali connessi agli acquisti	3	8-10 22-24	18-20	29-1

OPERATIONS		giorni	giu	lug	ago
8.1.2	Buyer efficace	Plus 3	6-8 8-10 15-17 22-24	13-15	29-31
8.1.3	Trattativa d'acquisto	2	6-7 20-21	7-8	4-5
8.1.20	Tecniche avanzate di negoziazione d'acquisto	2	9-10 13-14	21-22	
8.1.4	Gli aspetti legali connessi agli acquisti	3	8-10 22-24 29-1	18-20	
6.3.54	Operazioni doganali	2	29-30	18-19 28-29	
10.1.1	Capo in Produzione	Plus 3	30/05-1/06 8-10 15-17 22-24	13-15	29-31
6.2.16	Controllo di gestione della produzione	2	13-14	14-15	
10.1.3	Pianificazione e programmazione della produzione	3	8-10 20-22	27-29	
10.1.4	Tempi e metodi per Analisti di Produzione	3	6-8 13-15	18-20	

SALES & MARKETING		giorni	giu	lug	ago
4.1.51	Area Manager si diventa!	Plus 3	8-10 15-17 22-24	13-15	29-31
4.1.4	Formazione pratica di base per Venditori e Tecnici Commerciali	Plus 3	22-24	6-8 20-22	1-3
4.1.5	Tecniche avanzate di vendita	2	9-10	11-12	4-5
4.1.33	La negoziazione commerciale	2	16-17	28-29	29-30
4.1.43	Key account management: vendere ai clienti strategici	3		20-22	29-31
4.2.1	Fondamenti di marketing	3	15-17 20-22	18-20	31/08-2/09
4.2.4	Product Manager & Brand Manager	Plus 3	8-10 13-15 20-22	18-20	31/08-2/09
4.2.37	Communication Manager	3	27-29		



oltre 315 edizioni
su tutte le aree di business.

Scegli il tuo corso!

✉ servizio.clienti@cegos.it

☎ 02 80672 672

I colori delle date si riferiscono a Milano - Roma - Bologna - Torino - Padova



LEARNING FUTURE TOUR #2016

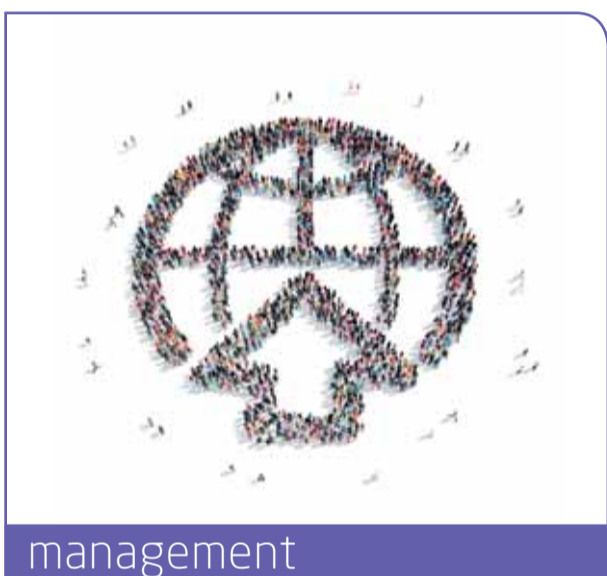
Quali sono i nuovi trend del mercato?

Quale strada stanno percorrendo le aziende di successo?

Siamo pronti a cavalcare il cambiamento e ad affrontare le nuove sfide che quotidianamente incontriamo e incontreremo?

Learning Future Tour è l'occasione per **esplorare i temi del momento**, per **confrontarsi** sulla propria esperienza e **condividere nuove idee**, per **fare networking** e prepararsi ad affrontare le proprie sfide professionali.

Gli appuntamenti, gratuiti, sono caratterizzati da un **taglio fortemente operativo e pragmatico**, con l'obiettivo di fornire spunti e strumenti per lo sviluppo del business.



e-Management: digitalizzazione e nuove coordinate manageriali

Milano, 21 giugno
Roma, 20 ottobre



Il ROI della Formazione

Milano, 11 ottobre



New Millennium Generation

Bologna, 29 giugno
Milano, 21 settembre



A Learning Experience

Roma, 9 novembre
Milano, 17 novembre



Customer Centricity & Neuromarketing

Roma, 15 giugno
Milano, 7 luglio



Scegli il tuo evento
e registrati subito:
i posti sono limitati!

02 80 672 672
servizio.clienti@cegos.it

BYOD: Bring Your Own Device



Parlare di smart working significa avere a che fare costantemente e in maniera profonda con la tecnologia. Quando pensiamo alla tecnologia, o meglio, alle nuove tecnologie, dobbiamo necessariamente allargare il campo: parliamo di computer – parola praticamente scomparsa dal vocabolario: cos'è oggi un computer? – di smartphone, di tablet, di smartwatch. Si tratta di dispositivi che fanno parte integrante del nostro vivere, come la nostra auto, o come gli abiti che indossiamo.

Ma dobbiamo considerare anche nuovi modi di accedere ai dati e di salvarli, nuovi modi di comunicare, di informarci e di informare gli altri su di noi. Stiamo parlando delle piattaforme web, dei social network, dei tool di storage/sharing online.

Ecco che allora in azienda, come spesso accade, trascinati dalle tendenze d'oltreoceano, si sta diffondendo il concetto di **BYOD: Bring Your Own Device**. Significa che **per svolgere il proprio lavoro i dipendenti possono utilizzare i propri dispositivi, ma anche i propri account online**.

Si tratta di un concetto necessariamente legato a quello di smart working, ma senza un preciso e codificato rapporto di causa-effetto sempre unidirezionale. A volte la strategia aziendale favorisce azioni di smart working (pensiamo all'intramontabile telelavoro, termine diventato obsoleto addirittura prima della propria vera implementazione) con conseguenti utilizzi individuali e volontari dei propri dispositivi, altre volte è proprio questa possibilità tecnologica a favorire l'allargamento della propria attività anche al di fuori dei classici canoni professionali.

Quello che è certo è che oggi chiudersi nel proprio ufficio per generare business e spegnere la luce (nel senso più ampio dell'espressione) quando si esce, è diventato antistorico. Inefficace e non realistico.

Dal punto di vista più concreto, stiamo vivendo un periodo in cui le difficoltà tecnologiche sono in fase di superamento. La connettività è sempre più soddisfacente in termini di potenza e stabilità (che sia il wifi in ufficio o un 4G del nostro operatore telefonico) e più capillare: ovunque andiamo (o quasi ovunque) troviamo una wifi disponibile; in più le reti mobili che faticavano a raggiungere alcune zone geografiche fino a qualche tempo



fa, ormai offrono una copertura quasi totale del territorio. Insomma, possiamo seguire i nostri interessi professionali, e non, ovunque e con svariati strumenti. È altamente probabile che tra 10 anni guarderemo indietro ad oggi, dicendoci: *“Ti ricordi quando si girava con un pc portatile, il tablet e 2 telefoni?!?! Non sapevi più quali tasche usare e le borse erano sempre troppo piccole... per fortuna oggi usiamo solamente uno smartphone per fare tutto!”*

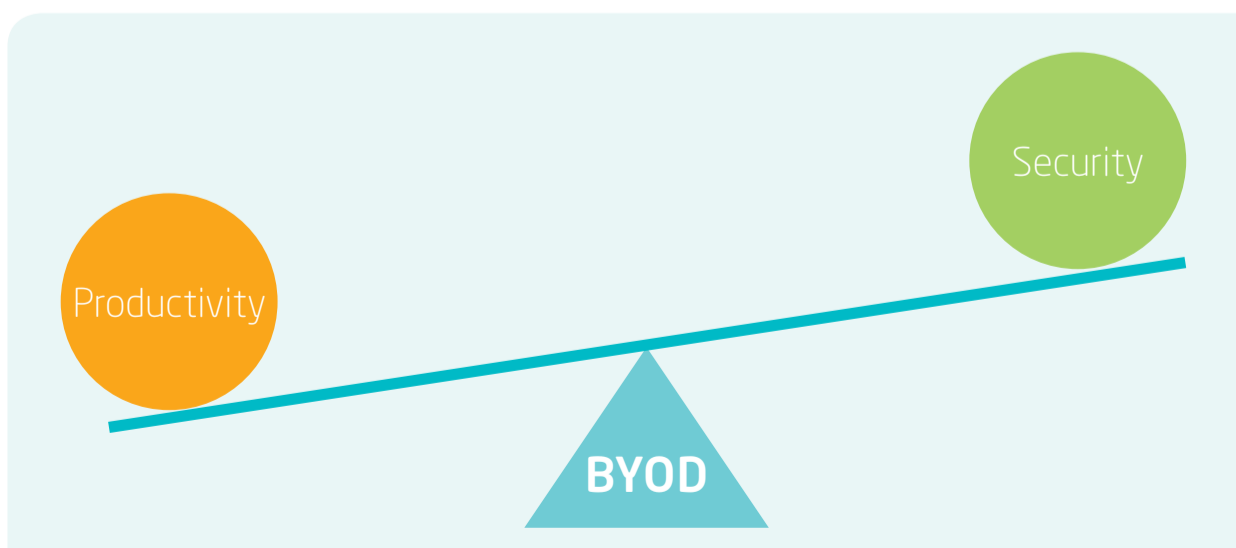
Sì perché già oggi, un “semplice” telefono ci permette non solo di telefonare e leggere le mail fuori ufficio, ma anche di arrivare, per esempio, a condividere file tramite applicazioni web o a modificare presentazioni PowerPoint. Il vantaggio competitivo storico del pc ha già iniziato a scricchiolare.

Non dimentichiamo in secondo luogo che **BYOD comprende, nella sua accezione più flessibile, anche tutto il mondo intangibile di supporti individuali**. Alcuni lo definiscono **BYOS (Bring Your Own Software)**, in generale si tratta di **utilizzare account esistenti privati,**

anche con scopi professionali: il mio ambiente Google per inviare una mail o condividere con un cliente un file attraverso Drive, l'uso dell'account Twitter o LinkedIn come veicolo ibrido di informazioni, dove la sfera privata e professionale si intersecano.

Ciò apre la strada ad un altro tema molto importante: il concetto di privacy. Non possiamo maneggiare senza una certa delicatezza questo aspetto, ma **non possiamo nemmeno fingere che la percezione del tema privacy non si stia modificando radicalmente nelle persone, soprattutto per la generazione Y.**

Se adeguatamente implementato, rispettando il tema della privacy e senza forzare troppo la mano, **un programma BYOD può ridurre i costi dell'azienda in modo importante, diventando un'azione fondamentale nella strategia di smart working che l'organizzazione ha in mente.** ”



LUCA SQUARZONI
Head of e-Learning Division
Cegos Italia

@theSquarzo



IoT, big data, connection: lo smart working nell'industry 4.0



Nell'era dell'Internet of Things sarà sempre più facile lavorare. Pensiamo alla Quarta Rivoluzione Industriale, che

sta arrivando con tutti i suoi benefici nelle aziende manifatturiere di tutto il mondo: oggi un lavoratore ha la possibilità di controllare qualsiasi macchinario o impianto da remoto, decidendo il giusto ritmo di produzione da pianificare ed organizzare.

Il concetto di smart working applicato all'industria manifatturiera immersa nell'industry 4.0 significa semplicemente applicare le giuste attività di controllo sulle operazioni svolte in larga parte da robot.

Ciò comporta per la persona un maggiore impegno verso lo sviluppo e il miglioramento della propria attitudine al controllo e alla capacità di intervento anche a distanza, perché sempre più il suo posto di lavoro non sarà a bordo macchina ma in un posto qualsiasi del mondo.

Una situazione che richiede un nuovo approccio metodologico – analitico e creativo – di risoluzione dei problemi: le macchine produrranno una moltitudine di dati – i big data – e grazie alla loro attenta analisi si potrà avere un quadro preciso e definito della situazione da governare, arrivando alla migliore decisione nel minor tempo possibile.

Diverse volte mi sono trovato in aziende che, nel provare ad individuare una soluzione ad un problema critico, procedevano per tentativi, proprio perché non possedevano una base dati idonea a focalizzare il problema. Oggi non è più così.

Ultimamente mi è infatti capitato di confrontarmi con un Responsabile di Produzione che, per alcune settimane, aveva chiesto invano al suo Amministratore Delegato la sostituzione di un componente in produzione che a prima vista non comportava grandi perdite: lui, fiducioso della sua esperienza, è andato a fondo della questione ed ha raccolto centinaia di dati prodotti dall'impianto su quello specifico componente, dimostrando la correttezza della sua intuizione. In meno di una settimana l'azienda aveva fatto un investimento necessario alla sua produttività.

Quando parliamo di smart working intendiamo proprio questo nuovo modo di concepire il ruolo agito: **controllo da remoto di tutta la produzione, raccolta di big data dagli impianti, approccio proattivo nell'analisi di grandi quantità di dati, individuazione della situazione corretta con una percentuale di errore molto prossima allo zero.**

Certamente quando parliamo di smart working legato al mondo dell'industry 4.0 emerge anche un altro elemento importante: quello di **lavorare costantemente in un team dove l'ufficio è l'intero pianeta.** Saremo sempre più abituati a lavorare su diversi tavoli, perché avremo la possibilità di controllare un impianto a distanza di migliaia di chilometri, ma al tempo stesso dovremo interagire con colleghi e clienti in altre parti del mondo, senza più grandi distinzioni tra i diversi continenti: parafasando l'Imperatore Carlo V, il sole non tramonterà mai sul business.

Uno smart worker che si rispetti dovrà quindi avere una visione in parte "strabica" del proprio ruolo: **sarà costantemente connesso a tutti gli stakeholder dei processi da lui gestiti**

e questi pretenderanno che lui sia sempre costantemente ingaggiato e operativo.

Lo smart working nelle aziende manifatturiere rappresenta quindi una medaglia con due facce ben definite: nella prima troviamo la possibilità di essere il vero attore del proprio successo in termini di dinamismo, presa di decisioni, focalizzazione; nella seconda vediamo come la stessa persona possa essere coinvolta in una sorta di "sciame sismico" di attività, così da renderla completamente in balia degli eventi.

Ogni lavoratore dovrà trovare il suo giusto percorso per riuscire a capitalizzare quanto di positivo c'è nello smart working, evitando gli inutili eccessi delle due posizioni e cogliendo gli aspetti positivi che in entrambi i casi troviamo. ”



LUCA GELMETTI
Head of Operations Division
Cegos Italia

“The Fourth Industrial Revolution is still in its nascent state. But with the swift pace of change and disruption to business and society, the time to join in is now.”

GARY COLEMAN
Global Industry
and Senior Client Advisor
Deloitte Consulting



Smart work = smart trust



Nella mia precedente esperienza professionale, ho lavorato in un'azienda che applicava tutti i principi classici dello smart working. Il mio primo giorno mi sono trovato con un PC, un cellulare, una chiara *clean desk policy* per cui nulla doveva essere lasciato sulla postazione al termine della giornata ed una segretaria che mi suggeriva di scegliere una delle postazioni libere a mio piacimento. È stato il mio primo contatto con il rutilante mondo dello smart working e ad un primo impatto ho pensato *"Evviva, questo sì che si chiama lavorare!"*. Poi però alcune cose non sono andate secondo le attese.

Lo smart working si basa su 3 leve: spazi aziendali che vanno ottimizzati per diverse attività lavorative, tecnologia smart per cui *"your office is where you are"* e un management dove la fiducia è il fondamento di tutto. La felicità dei dipendenti è l'obiettivo.

Se la fiducia è il punto essenziale, possiamo lavorare sull'assunto per cui smart work = smart trust. Parliamo di fiducia nella persona, fiducia nelle sue competenze e nella sua correttezza, fiducia nei colleghi, fiducia da parte dei capi.

Parlare di fiducia smart, intelligente, significa dare ampia delega nello scegliere il modo migliore di organizzare la propria giornata: non importa a che ora si arriva, se si lavora da casa o in ufficio, se si finisce alle 16.00 o alle 22.00. Il peso della gerarchia sfuma, le scrivanie diventano semplici postazioni, il capo lavora fianco a fianco con i suoi riporti, si riducono gli uffici chiusi e l'open space è la regola, niente più foto di figli, cani, gatti o librerie con i testi di management alla moda.

Quello che importa è il contributo del professionista, il suo valore aggiunto, il

risultato finale. Come ci si organizza per raggiungerlo è una scelta personale. Ampia delega (con criterio) e fiducia nel collaboratore quindi, ma anche obiettivi chiari, regole definite, accordi di performance win win specifici, feedback continui e trasparenti tra capo e collaboratore.

Come in tutte le organizzazioni ad alta fiducia, l'obiettivo è aumentare il livello di innovazione della struttura, grazie a scambi di idee e punti di vista più rapidi ed efficaci. Nello stesso tempo avere la libertà di organizzare la propria vita professionale e personale, sentire che l'azienda si fida e valorizza il proprio contributo aumenta il senso di appartenenza e la motivazione a restarvi. **Lavoratori felici sono chiaramente più produttivi, ma sono soprattutto fonte di innovazione, cambiamento, idee.** Per questa ragione lo smart working è la normalità nelle società più innovative della Silicon Valley.

Quindi lo smart working è l'uovo di Colombo di un modo di lavorare più produttivo e realmente efficace? Per certi versi è innegabile, ma con qualche elemento di attenzione. Perché per alcuni dietro la facciata del termine alla moda, a volte si nasconde solo la semplice esigenza di ridurre il costo degli uffici e delle postazioni di lavoro; non bastano uffici ristrutturati da architetti alla moda per poter parlare di smart working se non cambia in profondità la relazione capo collaboratore su base fiduciaria.

Concludo tornando all'esperienza con cui ho iniziato, per raccontarvi cosa è successo dopo qualche mese. Le postazioni, giorno dopo giorno, sono state occupate dalle stesse persone: anche se non formalizzato, ognuno riconosceva il proprio posto. Sono riapparse le foto di mogli e figli, le frasi motivazionali, i paesaggi dell'ultima

vacanza quasi a segnare il proprio territorio. Per esigenze di privacy alcuni uffici sono tornati ad essere riservati. Il lavoro da casa invece è rimasto l'aspetto più gradito perché permetteva di rendere compatibile le proprie esigenze personali con i ritmi di lavoro, ma anche in questo caso senza scelte estreme. Le persone avevano necessità di essere in ufficio, sentirsi parte di un gruppo e di una comunità per scambiarsi informazioni e punti di vista; ricercavano una routine giornaliera che li rassicurasse, evitando i rischi della solitudine di un lavoro home-based.

Le persone devono sentire che lo smart working è un premio, una scelta reversibile, il riconoscimento di una professionalità, non un'imposizione o peggio ancora un'esigenza di riduzione di costi travestita da innovazione. Altrimenti non funziona, perché mina la fiducia verso l'organizzazione e, come diceva Thomas Friedman *"nessuna organizzazione a bassa fiducia ha mai prodotto innovazioni vere"*. ”



MARIO DE LUCA
FranklinCovey Division
Director

[@madeluc](#)

“La velocità della fiducia non ha eguali. Quando la fiducia sale, sale anche la velocità e scendono i costi.”

STEPHEN M. R. COVEY

Un passo in più...

per approfondire i temi di questo numero



Smart Knowledge Working

Nei prossimi anni il lavoro è destinato a trasformarsi radicalmente. Soprattutto nelle società «avanzate» europee, il lavoro dovrà diventare sempre più un lavoro ad alto contenuto di conoscenza e di tecnologia e quindi un lavoro in cui i parametri di tempo e orario saranno sempre meno significativi, l'identificazione della sede sempre meno possibile, la dimensione del dipendente e del subordinato sempre meno diffusa. Lavoratori nomadi, che si connettono dai propri computer, dagli smartphone, ma anche costantemente in viaggio per realizzare idee e contenuti, per i quali il telelavoro non è un'eccezione, ma la normalità. Lavoratori fragili, perché per loro natura indipendenti e in continua relazione con le diverse comunità, ma non parte di una struttura.

di G. Iacono, *40K Unofficial (ebook)*, 2014



Manifesto dello smarter working

Philip Vanhoutte e Guy Clapperton parlano con esperti, consulenti, manager e accademici e raccomandano le best practice che permettono di generare maggiori profitti grazie a collaboratori più soddisfatti. Se le persone possono diventare responsabili del proprio luogo di lavoro e lavorare secondo i propri orari, l'azienda ne trarrà grandi benefici. Il testo esplora diversi temi: perché lavoriamo dove lavoriamo, e perché questo sta cambiando; come valutare e migliorare il luogo di lavoro; come ottenere il massimo dai lavoratori a distanza; come costruire un team virtuale; come rendere l'organizzazione più profittevole e più smart.

di G. Clapperton, P. Vanhoutte, *Este*, 2014



The smart working book: l'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!

Smart working, o lavoro agile, sono tra le parole più chiacchierate nel mondo business attuale. La diffusione di strumenti collaborativi e di tecnologie innovative, che promuovono la condivisione di conoscenze e informazioni sta cambiando gli assetti organizzativi nel business. Flessibilità, adattabilità e reattività sono tra i principali elementi richiesti sul posto di lavoro. All'interno di questo scenario si inserisce il concetto di smart working che vede il singolo professionista (worker) come punto cruciale dell'organizzazione. Un approccio che lo rende più responsabile e autonomo, più sereno e in grado di migliorare il suo equilibrio tra vita privata e professionale. I tre fondatori di Seedble, Koen Lukas Hartog, Andrea Solimene e Giovanni Tufani, hanno deciso di condividere le loro esperienze e conoscenze sullo smart working attraverso un ebook, *The Smart Working Book*, rivolto a chi cerca ispirazione per cambiare il modo di lavorare e innovare. Un racconto diretto, semplice, immediato, fatto in prima persona.

di K. L. Hartog, A. Solimene, G. Tufani, *Seedble (ebook)*, 2015

Quali temi vorresti approfondire nei prossimi numeri? Dicci la tua: scrivi al direttore!

licia.lanza@cegos.it

[@licia_lanza](https://twitter.com/licia_lanza)

Come descriveresti lo smart working?

“Fiducia, dare più responsabilità a ogni worker. Se dai fiducia, i worker possono diventare “proprietari del loro lavoro”. Hanno più libertà nel gestirlo e, in tal modo, riescono a bilanciarlo al meglio con la vita privata. Sono convinto che libertà e una maggior fiducia siano le basi per creare worker migliori. Se fai in modo che ogni worker possa autogestire il proprio lavoro e, soprattutto, il modo in cui lo fa, aumenterà la motivazione intrinseca. Secondo me questo è un fenomeno universale.”

Sandro Ansink, *Program Manager Flex4Fiex*, il programma smart working dell'Autorità dei Mercati Finanziari olandese

“Nuovi modi di lavorare caratterizzati da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una crescente responsabilizzazione sui risultati.”

Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano

I luoghi di lavoro possibili grazie allo smart working



Tratto da “*The smart working book: l'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*”

cegos.it

follow us



BEYOND KNOWLEDGE*