



Buona Pratica - ISQe, Universidade de Aveiro

WP 2

Attività 1 (Buona Pratica)

Sviluppato da Universidade de Aveiro | Ottobre 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Buona Pratica

Nome/titolo della pratica:	“Modello ibrido: cultura aziendale adattata ai nostri tempi, flessibile e basata sulle persone”
Luogo:	Portogallo
Dimensioni e scala dell'organizzazione:	Medio
Settore/Industria:	Servizi di ingegneria e tecnici (R&S, sviluppo software, consulenza)
Informazioni di contatto (per follow-up, se disponibili):	https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/
Dettagli aggiuntivi:	N/D
Fonti di informazione/riferimenti:	https://www.youtube.com/watch?v=onS-uwFo0aM https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assente-nas-pessoas/

Buona Pratica/Contenuto

Focus/atteggiamento chiave osservato:	Associati ai modelli di lavoro remoto, possono emergere rischi quali isolamento sociale, minor coinvolgimento nella cultura organizzativa e carenza di una leadership adeguata. Questa pratica affronta: – cultura ibrida incentrata sul dipendente: con enfasi su empowerment, autonomia e benessere. – ambiente di lavoro flessibile: allineare i valori organizzativi ai modelli di lavoro ibridi (Work Anywhere with Values & Engagement – WAVE). – leadership rigenerativa: promozione di team autogestiti con autonomia e scopo collettivo.
Descrizione della <i>Pratica</i>:	Numerose indagini, come la Prudential's Pulse of the American Worker Survey, hanno confermato che il 68% dei lavoratori considera ideale un modello di lavoro ibrido. Tuttavia, il lavoro connesso non avviene automaticamente, soprattutto nei team distribuiti. https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. ISQe ha implementato un modello di lavoro ibrido che consente ai dipendenti di scegliere quando e dove lavorare, fondato sui valori organizzativi.
Strategia di implementazione:	Per superare queste sfide, il Modello Ibrido offre soluzioni per colmare queste lacune tramite canali di comunicazione efficaci e pratiche inclusive. Con l'evoluzione del luogo di lavoro, sempre più aziende riconoscono l'importanza di connettere i dipendenti, ovunque si trovino. Chiamato Connected Workplace, sfrutta strumenti come Office 365, Teams e un Learning Management System (Cornerstone) per supportare in modo integrato il lavoro remoto, in sede e ibrido. Per costruire un luogo di lavoro realmente connesso, le organizzazioni devono dare priorità alla comunicazione bidirezionale, utilizzare piattaforme digitali per la collaborazione e promuovere una cultura che valorizzi il contributo di ogni membro del team. Gli elementi chiave sono: – Inquadramento culturale: rinominare il lavoro ibrido come WAVE, sottolineando l'allineamento con i valori e l'engagement. – Integrazione delle piattaforme digitali: implementazione di Office 365/Teams, Cornerstone LMS, sistemi CRM e strumenti per la gestione degli spazi (es. Working Office) per organizzare orari e prenotazioni. – Politiche e formazione: definizione di linee guida per la collaborazione ibrida e preparazione di dipendenti e manager a lavorare da remoto senza perdere la connettività. – Supporto alla leadership: coinvolgimento dei manager per favorire inclusione e comunicazione negli ambienti ibridi.
Attori chiave coinvolti:	I principali stakeholder sono: – Dipendenti: sia lavoratori in sede che da remoto che operano nell'ambiente ibrido. – Team HR e L&D: Progettazione di politiche, moduli formativi e pratiche standardizzate. – Dipartimento IT: Gestione delle piattaforme digitali per la collaborazione e la condivisione della conoscenza.



	– Manager/leader: Facilitare l'engagement, la fiducia e la coesione dei team in tutte le sedi. – Leadership esecutiva: Fornire direzione strategica e risorse per l'adozione del modello ibrido. <i>“I nostri team ora hanno riunioni dedicate esclusivamente alla condivisione della conoscenza e all'innovazione.” Pedro Reis Coelho, direttore vendite e marketing di ISQe*</i> <i>“Il nuovo modello di lavoro mira a instaurare una cultura aziendale adattata al mondo di oggi, flessibile e incentrata sulle persone.” Pedro Reis Coelho, direttore vendite e marketing di ISQe*</i> *L'intervista è stata pubblicata nel supplemento speciale sulle Buone Pratiche HR in RH Magazine, distribuito insieme al numero 140, maggio/giugno 2022, di RHmagazine.
Risultati e metriche di impatto:	Il lavoro connesso significa utilizzare una rete sicura e integrata di strumenti digitali e piattaforme. Ma il lavoro connesso riguarda anche la promozione delle relazioni umane. Le persone sono il cuore di ogni azienda. Configura strumenti di comunicazione che raggiungano equamente il personale remoto, mobile e in sede. In sintesi, i risultati principali sono: – Maggiore flessibilità: i dipendenti segnalano un miglioramento nell'integrazione tra vita professionale e personale e nell'autonomia. – Maggiore coinvolgimento: i primi segnali indicano una migliore collaborazione e un accesso alla conoscenza condivisa più efficace. – Potenziale riduzione dei costi degli uffici fisici: gli strumenti di gestione degli spazi aiutano a ottimizzare la presenza in sede e i costi. Metriche prese in considerazione: tassi di utilizzo delle piattaforme digitali, punteggi di coinvolgimento derivanti dai sondaggi ai dipendenti, modelli di utilizzo delle strutture e partecipazione alla formazione.
Potenziali sfide e ostacoli all'implementazione:	“Non c'è dubbio che i lavoratori da remoto riportino impatti maggiormente negativi sulla salute mentale. Solitudine, isolamento e depressione sono aumentati con il passaggio al lavoro a distanza. Il lavoro ibrido contribuisce ad alleviare tale isolamento. Combinando lavoro in ufficio e da remoto, i dipendenti beneficiano sia di flessibilità sia di interazione sociale” https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/. Associati, sono evidenziate alcune sfide: – Affaticamento digitale: interazioni remote prolungate possono ridurre l'engagement nel tempo. – Garantire equità: evitare preferenze involontarie per i dipendenti in sede. – Affidabilità tecnologica: un lavoro ibrido efficace dipende da connessioni stabili e dalla competenza degli utenti. – Misurare produttività e fiducia: passare da una gestione basata sulla presenza a una basata sui risultati richiede un cambiamento culturale. – Mantenere legami informali: i modelli ibridi rischiano di erodere le interazioni spontanee tra colleghi.
Schema per il successo - raccomandazioni per la replicabilità o l'adattamento della Buona Pratica:	Considerando gli elementi chiave del Modello Ibrido, sono elencati alcuni fattori trainanti: – Brandizza la tua filosofia ibrida (es. WAVE) per segnalare intenzionalità e scopo. – Adotta strumenti digitali integrati: unifica comunicazione, formazione, pianificazione e gestione delle risorse. – Forma i tuoi leader per facilitare la coesione del team remoto e pratiche inclusive.

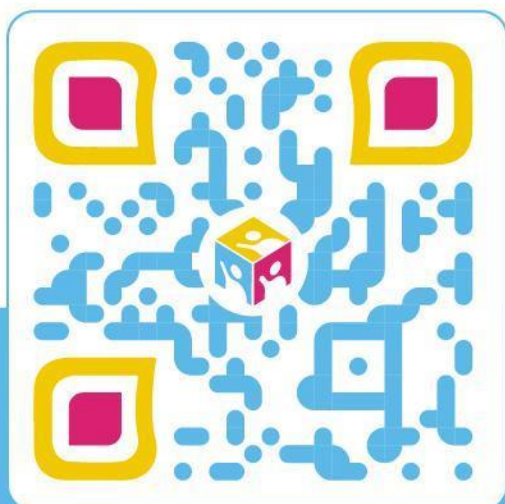


	– Monitora le metriche ibride: adozione digitale, autonomia percepita, frequenza di collaborazione, utilizzo degli spazi di lavoro. – Combina modalità: unisci giorni programmati in sede con settimane orientate al lavoro remoto; conserva eventi sociali e mentoring.
Lezioni chiave apprese:	La caratteristica ibrida del modello è cruciale in tutte le fasi: – Un modello ibrido ben strutturato supporta la soddisfazione e la fidelizzazione dei dipendenti. – La tecnologia è necessaria ma non sufficiente: cultura e leadership sono fondamentali. – Le politiche ibride devono essere costantemente valutate per evitare l'erosione della cultura. – Un allineamento esplicito ai valori favorisce chiarezza e coinvolgimento negli accordi flessibili.
Altre informazioni/appunti:	https://www.myhubintranet.com/connected-work/ https://www.researchgate.net/publication/373764714 The Connected Workplace Characteristics and Social Consequences of Work Surveillance in the Age of Datification Sensorization and Artificial Intelligence? https://www.researchgate.net/publication/369942110 The future of work work engagement and job performance in the hybrid workplace?



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.