

VON RUNDSTEDT

LO SMART WORKING IN SVIZZERA COSA È SUCCESSO AD UN ANNO DALL'INIZIO DEL LOCK-DOWN



Prof. Dr. Andrea Martone
Director Research & Studies
von Rundstedt

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. APPROFONDIMENTI CHIAVE	8
3. LE AZIONI DI SOSTEGNO AI LAVORATORI IN SMART WORKING	18
4. ANALISI PER "SETTORE" E PER "DIMENSIONE DELL'ORGANICO"	22
5. UNA STRATEGIA PER IL FUTURO	26

VON RUNDSTEDT

www.rundstedt.ch

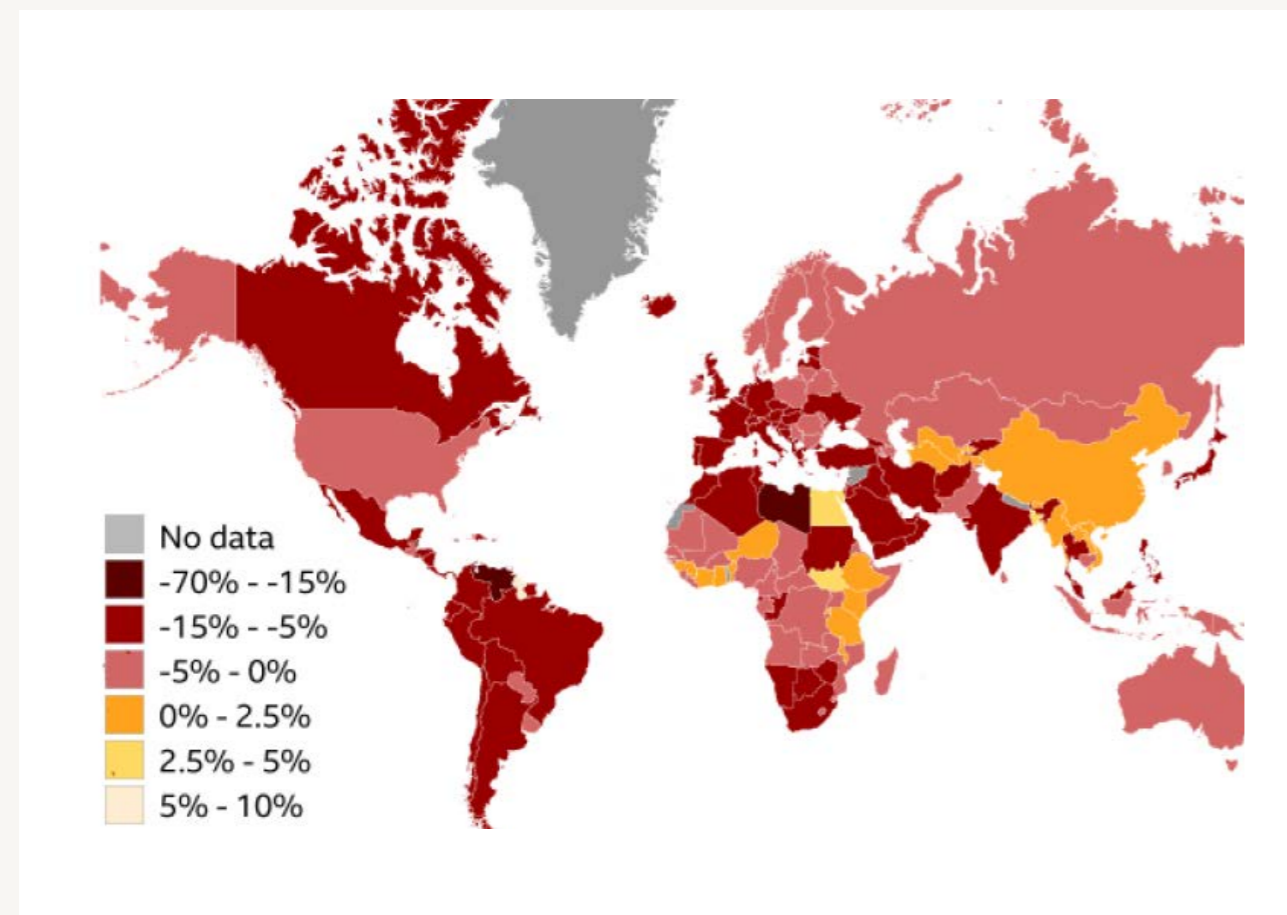
1. INTRODUZIONE

1.1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO

È passato un anno da quando in Svizzera è stato proclamato il lock-down e le imprese si sono dovute confrontare con una nuova realtà: la difficoltà (quando non l'impossibilità) di far lavorare il proprio personale dalla sede abituale di lavoro.

Si è trattato di un evento epocale, che qualcuno ha definito il più grande esperimento sociale che si sia mai visto al mondo dopo la Seconda guerra mondiale. I suoi effetti sull'economia e sull'occupazione sono stati devastanti e i dati presentati dalla Banca Mondiale (Fig. 1.1) sono impietosi.

Fig. 1.1: Crescita del prodotto interno lordo mondiale (2020)



Fonte: Banca Mondiale

Saranno solo macerie quelle che ci lascerà questo periodo? O nasceranno nuove opportunità di business e di lavoro, che favoriranno un periodo di prosperità post-pandemico? Il tempo ce lo dirà, in ogni caso è assai probabile che non mancheranno le occasioni per chi le saprà cogliere.

Il rapporto di von Rundstedt vuole fornire agli operatori economici ed ai manager un'interpretazione della situazione dello Smart Working in Svizzera, supportata da dati e numeri oggettivi.

La conoscenza aiuta a comprendere e permette di cogliere le opportunità.

1.2. LO SMART WORKING

Lo Smart Working è un modello organizzativo non convenzionale caratterizzato da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, dei tempi e degli strumenti di lavoro, affinché ciascun lavoratore possa organizzarsi per garantirsi le migliori condizioni di svolgimento dei propri compiti.

Lo Smart Working non è il telelavoro (ciò che gli inglesi chiamano remote working); su questo punto occorre fare chiarezza: lo Smart Working non è semplicemente "lavoro a distanza", ma un nuovo approccio al lavoro basato sulla gestione per obiettivi, sulla flessibilità (work anytime & anywhere) e su nuovi processi collegati ad un sistema coerente di indicatori di risultato (KPI).

Al contrario il lavoro da remoto consiste nella trasposizione del lavoro dall'ufficio ad una sede più comoda per il lavoratore (solitamente la sua dimora), conservando intatte le logiche e le prassi del lavoro di ufficio (orario di lavoro, supervisione gerarchica, definizione dei compiti etc.)

1.3. UNA STRAORDINARIA WORKFORCE TRANSFORMATION

Ciò che la pandemia ci lascerà in eredità sarà una rivoluzione sui modi di fare business e di lavorare e tutto questo si conetterà necessariamente ad una modifica del modello di competenze delle organizzazioni.

I lavoratori, per rimanere sul mercato del lavoro, si dovranno formare adeguatamente sulle nuove tecnologie, ma non sarà solo un problema di tecniche da apprendere, anche l'organizzazione del lavoro, il modello di leadership, i comportamenti individuali dovranno essere adeguatamente rivisti.

Il tema dell'employability diventerà assolutamente centrale per le imprese e per le istituzioni pubbliche, che dovranno favorire a tutti i livelli un riposizionamento delle competenze dell'intera forza lavoro.

Assisteremo ad una "transizione di carriera" generalizzata in cui più o meno tutti dovranno cercare un nuovo lavoro perché quello attuale non sarà più adeguato ai tempi. Qualcuno dovrà riposizionarsi fuori dalla sua azienda (outplacement), altri all'interno (inplacement), le aspettative delle imprese nei confronti dei lavoratori mutano radicalmente la forza lavoro dovrà riposizionarsi.

Stiamo assistendo ad una straordinaria workforce transformation e chi non saprà adeguarsi rischierà di rimanere ai margini del mercato del lavoro. Ovviamente permarranno delle aree del mercato del lavoro, anche importanti, in cui i modi di lavorare tradizionali resisteranno (l'esercito, la Chiesa, le istituzioni pubbliche, e qualche monopolista di settori marginali), ma la parte più dinamica dell'economia sarà toccata significativamente da nuovi modelli di gestione.

1.4. LA RICERCA (CAMPIONAMENTO E METODOLOGIA)

La ricerca ha l'obiettivo di comprendere come si è sviluppato lo Smart Working in Svizzera dopo un anno dalla proclamazione del lock-down.

La struttura logica del lavoro è la seguente:

- **Formulazione delle ipotesi;** le ipotesi sono state costruite sulla base di un approccio qualitativo: opinioni degli esperti (derivate da un'accurata literature review) e un focus group con professionisti von Rundstedt esperti di mercato del lavoro
- **Convalida delle ipotesi;** tramite somministrazione di un questionario quantitativo ad una popolazione statistica di direttori HR e titolari di imprese, individuati con la tecnica del *Convenience Sampling*¹
- **Report finale;** i risultati della ricerca quantitativa sono stati raccolti in un report finale (questo) che sintetizza i principali risultati dell'indagine

Il questionario è del tipo "a domande chiuse" con "domande di controllo" (sono una ripetizione di altre domande e servono per certificare l'attendibilità del rispondente).

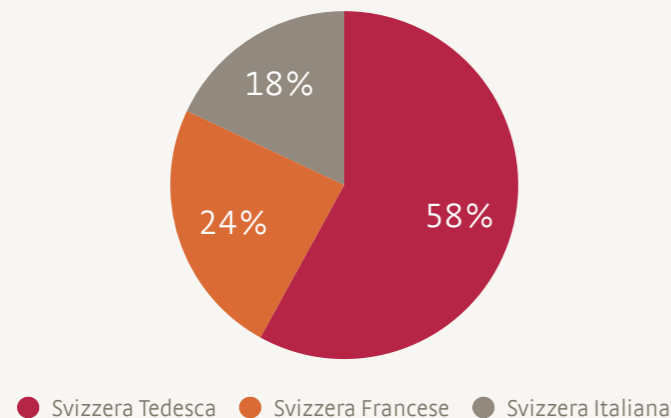
Le informazioni raccolte sono suddivise in sezioni i cui contenuti sono:

- Dati sulle imprese che hanno compilato il questionario
- Lo Smart Working in Svizzera
- Smart Working e produttività
- Quali sostegni offrono le aziende ai lavoratori
- L'impatto sulla psicologia e sulla motivazione
- Sviluppo futuro

Hanno partecipato al sondaggio 534 imprese provenienti da un'ampia gamma di settori industriali e commerciali.

I partecipanti coprono l'intera Svizzera e le tre regioni linguistiche del Paese sono distribuite nella percentuale che appare alla Fig. 1.2.

Fig. 1.2: Regioni linguistiche

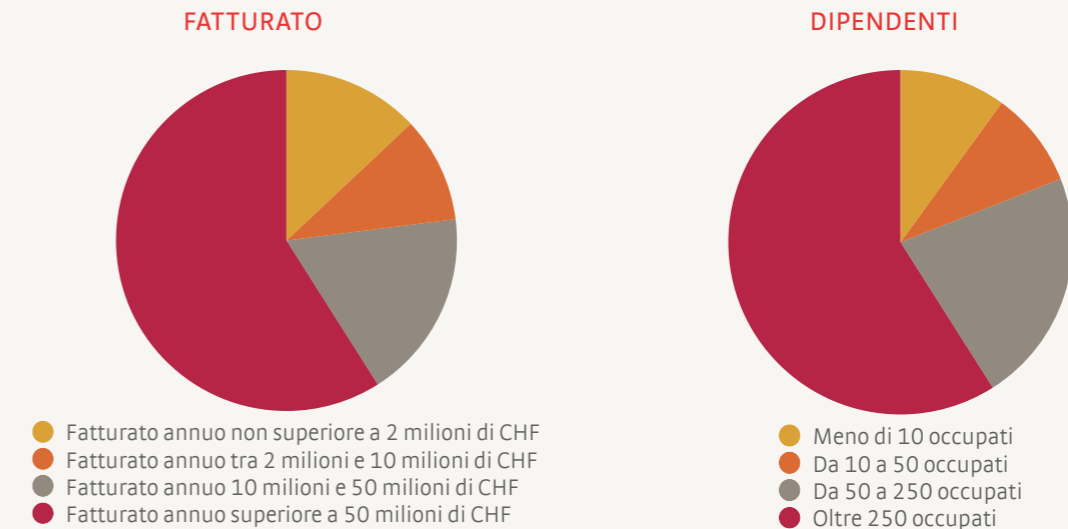


Fonte: von Rundstedt

¹Il *Convenience Sampling* è un metodo di ricerca, in cui i dati raccolgono da un pool di intervistati facilmente disponibile. È la tecnica di campionamento più comunemente utilizzata in quanto è rapida, semplice ed economica.

La grande parte dei rispondenti (57%) lavora presso imprese di grande dimensione (più di 250 dipendenti e con un fatturato superiore a CHF 50 milioni) mentre quelle di dimensione minore (fino a 10 dipendenti con meno di CHF 2 milioni) sono poco più del 10%.

Fig. 1.3: Dimensione aziendale



Fonte: von Rundstedt

Data la sua composizione, il campione non rappresenta statisticamente la reale distribuzione dell'imprenditoria elvetica, perché presenta una percentuale più elevata di imprese di dimensione medio-grande, tuttavia questo è funzionale ai nostri fini perché ci permette di conoscere gli orientamenti delle imprese che, per la loro dimensione e impatto sulla società, maggiormente influenzano i trend economici e gestionali del Paese.



2. APPROFONDIMENTI CHIAVE

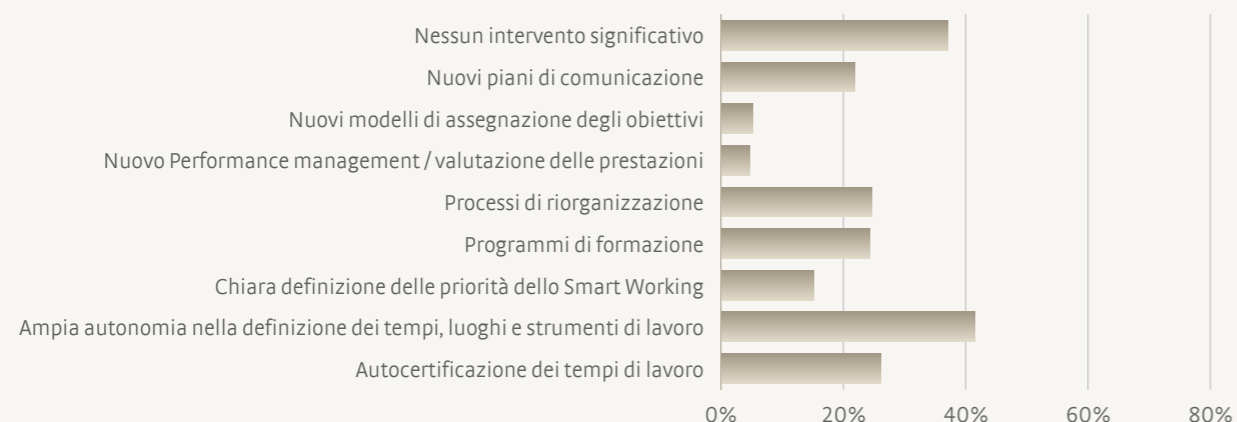
2.1. UNA GRANDE OCCASIONE PERSA (MA C'È ANCORA TEMPO PER RIMEDIARE)

Il primo risultato della nostra ricerca è che la maggioranza delle imprese intervistate NON ha adottato lo Smart Working, ma il telelavoro cioè hanno semplicemente trasferito in remoto le pratiche lavorative, che precedentemente si svolgevano presso l'ufficio.

Possiamo affermare questo con certezza, infatti il questionario evidenzia che:

- A** 95% dei rispondenti dichiara di non aver adottato un nuovo sistema di performance management e la medesima percentuale confessa di non aver cambiato modello di definizione degli obiettivi. Infine, il 37% (più di un terzo) sostiene di non aver adottato alcun cambiamento significativo (Fig. 2.1). A fronte di questi numeri è difficile immaginare che il paradigma di gestione adottato abbia alcunché in comune con il modello di lavoro smart.
- B** I ruoli manageriali chiave non hanno registrato alcun cambiamento: Direttore Generale, Direttore del personale, Direttore finanziario, Direttori Funzionali (intesi come produzione/vendute etc.) vedono il loro ruolo non modificato. In compenso è cresciuto il ruolo del IT Manager, evidenziando come il processo di remotizzazione del lavoro sia stato interpretato come un problema tecnico, piuttosto che come un problema organizzativo e manageriale (Fig. 2.2)
- C** Infine, i 2/3 del campione afferma di non avere realizzato alcun intervento organizzativo o di averne realizzati di trascurabili (Fig.2.3), confermando che l'organizzazione del lavoro a distanza è sempre la stessa del lavoro in ufficio, modificata da un punto di vista tecnologico anche grazie al grosso lavoro dei tecnologi, così come evidenziato al punto B.

Fig. 2.1: Quali cambiamenti hanno adottato le imprese per implementare lo Smart Working



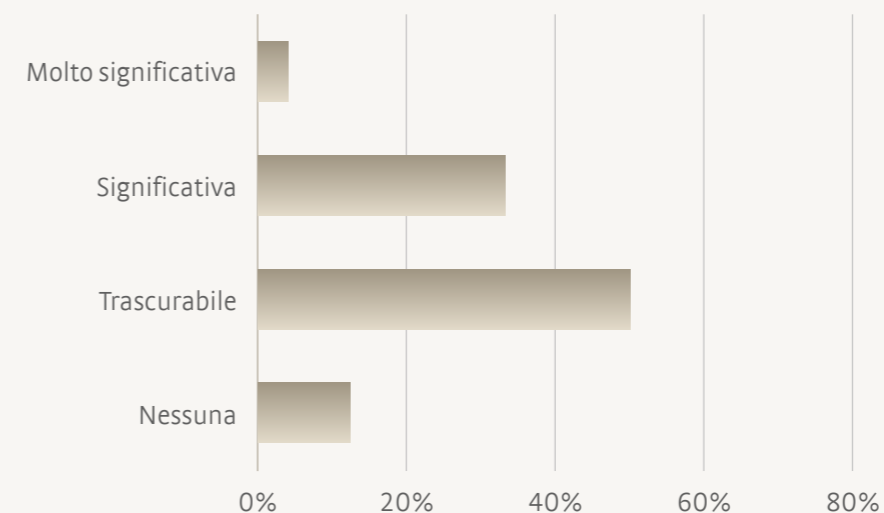
Fonte: von Rundstedt

Fig. 2.2: Cambiamenti nei ruoli chiave



Fonte: von Rundstedt

Fig. 2.3: Cambiamenti nei processi e nell'organizzazione



Fonte: von Rundstedt

Sembra che le imprese svizzere abbiano perduto una grande occasione per rivedere complessivamente la propria organizzazione e renderla più efficiente e più adatta ad affrontare le sfide del futuro. Ma non è troppo tardi perché il perdurante effetto della pandemia sta mettendo le aziende di fronte ad una nuova realtà e a nuove sfide che potrebbero rendere più consapevoli le aziende della necessità di modificare la propria organizzazione.

Anche i lavoratori devono porsi dei quesiti riguardo la loro employability: le competenze attuali saranno adeguate nel futuro?

E' in questo quadro che si colloca il concetto di workforce transformation che von Rundstedt sta portando avanti da diverso tempo.

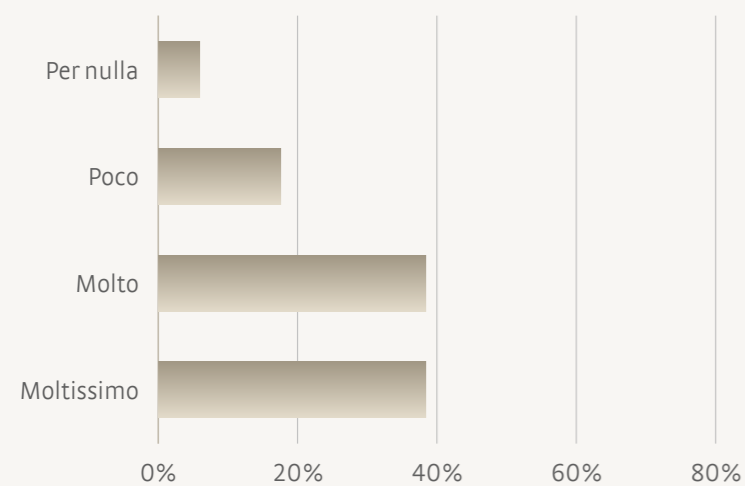
2.2. IL COVID È STATO IL VERO “ACCELERATORE” DELLO SMART WORKING

Il 77,4% delle imprese dichiara che l'emergenza Covid 19 ha avuto un impatto molto forte (corrispondente alle opzioni “molto” e “moltissimo”) sui processi di adozione dello Smart Working (Fig. 2.4).

Questo risultato non ci sorprende, tuttavia la conferma empirica che le aziende non avrebbero fatto alcuna transizione (o si sarebbero mosse con maggiore circospezione) verso forme di lavoro più snelle e moderne è un dato importante.

Lo Smart Working, dunque, non è una scelta, ma una necessità e probabilmente molti coltivano la speranza che superata l'emergenza sanitaria tutto possa tornare come prima, anche se, con il passare del tempo, questa speranza lentamente si affievolisce.

Fig. 2.4: Impatto del Covid sulle scelte di Smart Working



Fonte: von Rundstedt

Questa potrebbe anche essere una chiave di lettura del perché le aziende non hanno accompagnato la remotizzazione del lavoro ad un processo di ripensamento complessivo dell'organizzazione del lavoro



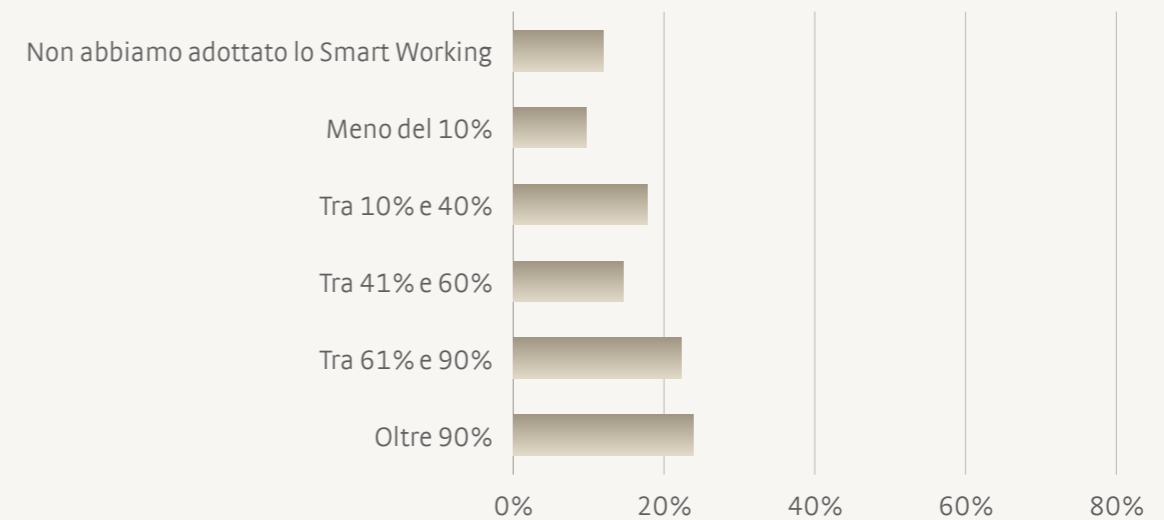
2.3. TROPPO SMART WORKING

Diverse ricerche (precedenti all'emergenza Covid) hanno dimostrato che il tempo ottimale di esposizione allo Smart Working è di circa 2 giorni alla settimana. Per periodi più lunghi crescono la demotivazione e i problemi di coordinamento (Golden e Veiga; 2005), si riduce la qualità delle relazioni con i colleghi (Golden; 2006) e peggiora il work-life balance (Derks et al.; 2014).

L'emergenza sanitaria ha imposto regole molto stringenti e le imprese sono state costrette a “trasferire in Smart Working” i lavoratori per periodi più lunghi dell'ottimale: il 60% del campione analizzato ha adottato forme di lavoro a distanza per più di 2 giorni a settimana (Fig. 2.6).

Chiaramente questo dato è influenzato dalla situazione emergenziale, tuttavia nel lungo periodo rischia di portare disagio ed inefficienza.

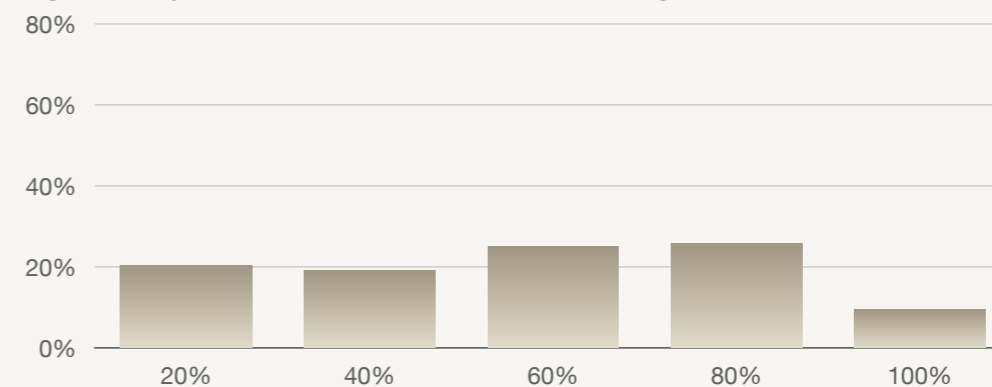
Fig. 2.5: Percentuale di lavoratori che ha lavorato in Smart Working nell'ultimo anno



Fonte: von Rundstedt

Sapendo che la grande maggioranza delle imprese (60%) ha applicato un tempo di lavoro a distanza superiore a quello che gli studi considerano ottimale e considerando che la percentuale di lavoratori coinvolti nello Smart Working è elevata dobbiamo sperare che terminata l'emergenza sanitaria si provveda a significativi interventi di ridefinizione dell'organizzazione del lavoro.

Fig. 2.6: Tempo mediamente lavorato in Smart Working nell'ultimo anno



Fonte: von Rundstedt

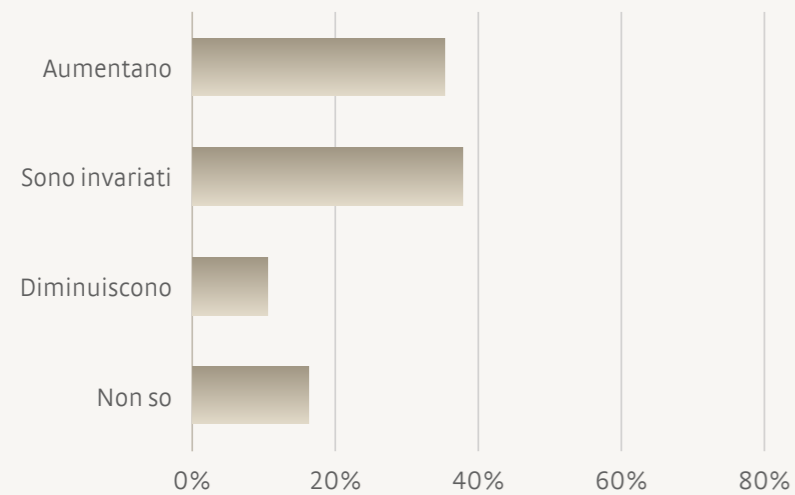
2.4. LO SMART WORKING HA UN BUON IMPATTO SULL'EFFICIENZA

Uno dei timori, che solitamente si associa allo Smart Working, è la caduta di efficienza a seguito di difficoltà dell'impresa a gestire e coordinare il lavoro dei collaboratori a distanza.

Inoltre, molti addetti ai lavori ipotizzano/temono l'adozione di comportamenti opportunistici da parte dei lavoratori, che vanno a compromettere la produttività complessiva del lavoro.

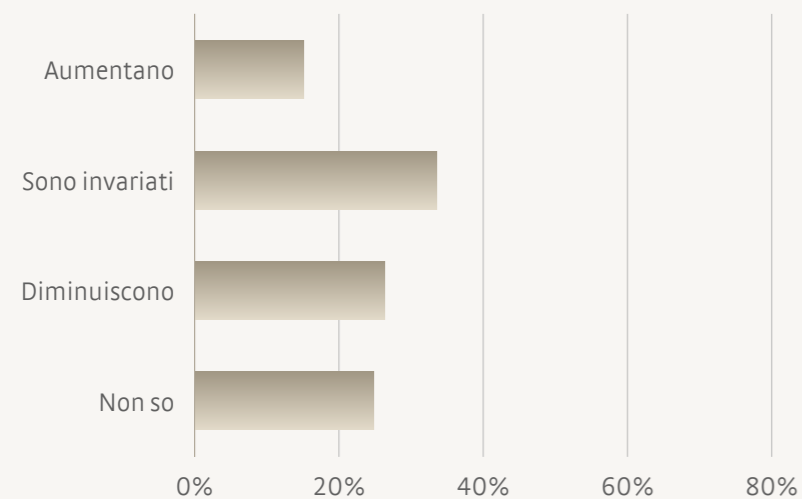
In realtà la ricerca dà un'evidenza assolutamente contraria: la produttività con lo Smart Working cresce o rimane stabile (Fig. 2.7), i costi (Fig. 2.8) non aumentano e la qualità (Fig. 2.9) non subisce cadute, anzi tendenzialmente migliora.

Fig. 2.7: Impatto sulla produttività



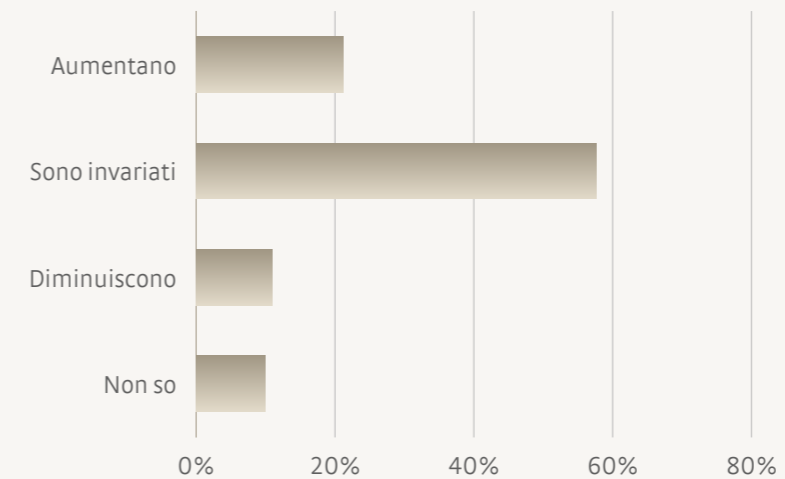
Fonte: von Rundstedt

Fig. 2.8: Impatto sui costi



Fonte: von Rundstedt

Fig. 2.9: Impatto sulla qualità



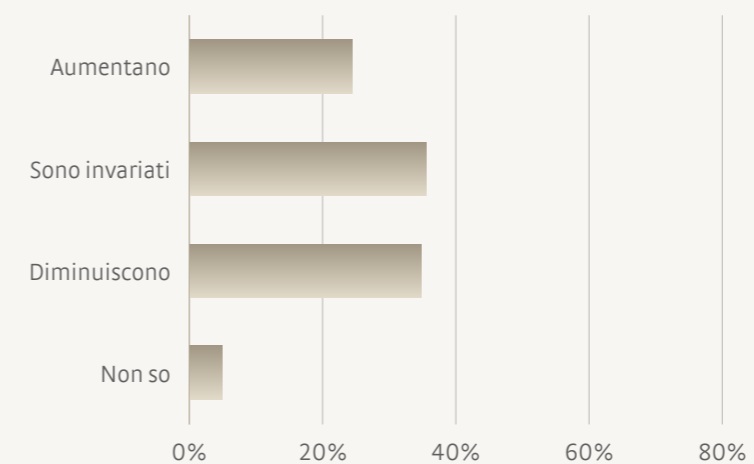
Fonte: von Rundstedt

2.5. LO SMART WORKING HA UN IMPATTO NEGATIVO SUL TEAM E SULLA MOTIVAZIONE DEI LAVORATORI

Il punto debole dello Smart Working è l'impatto (moderatamente) negativo che ha sulla collaborazione tra lavoratori e sull'identificazione con l'azienda.

Rileviamo che la qualità delle relazioni lavorative è rimasta immutata, tuttavia una importante percentuale di aziende dichiara di aver rilevato una diminuita capacità collaborativa (superiore alla percentuale di aziende che al contrario dichiara di aver riscontrato una maggiore efficacia). Si dimostra dunque un moderato impatto negativo dello smart-working riguardo la collaborazione tra lavoratori (Fig. 2.10).

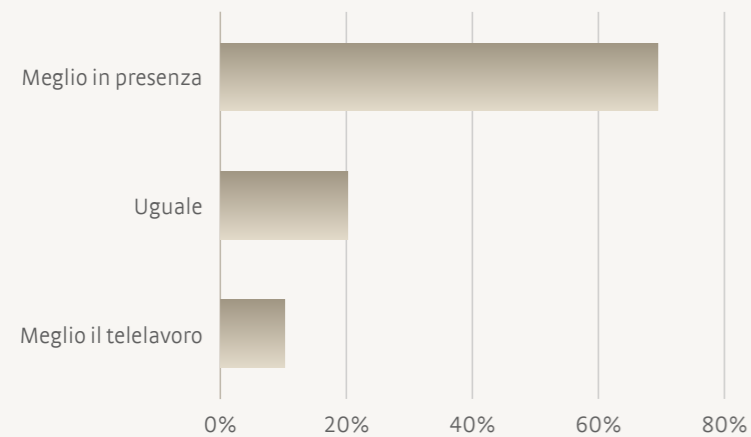
Fig. 2.10: Impatto sulle relazioni lavorative



Fonte: von Rundstedt

Riguardo le relazioni sociali che si possono instaurare tra colleghi, la preferenza per il lavoro in ufficio è decisamente più marcata (Fig. 2.11). Questo dato deve essere preso molto seriamente perché la perdita di relazioni sociali nel lungo periodo impatta anche sulle relazioni lavorative (aspetto non rilevabile oggi a causa del periodo di osservazione relativamente breve: 1 anno)

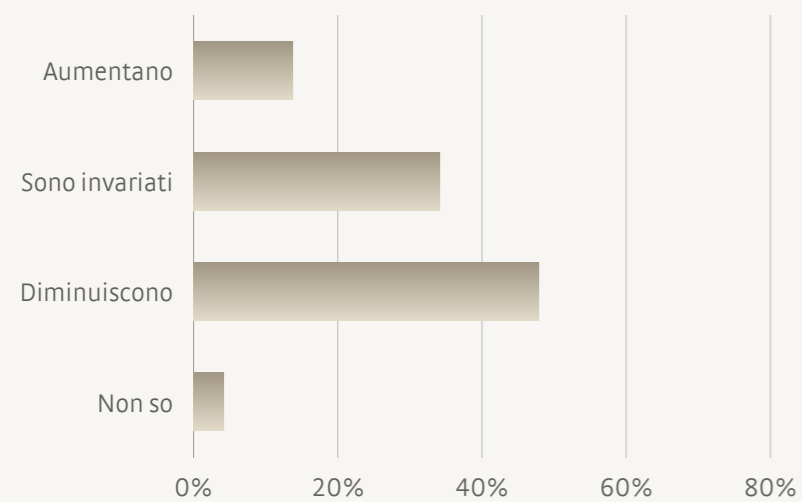
Fig. 2.11: Impatto sulle relazioni sociali



Fonte: von Rundstedt

Infine, rileviamo una grande preoccupazione riguardo l'identificazione dei lavoratori con l'azienda: sembrerebbe che la distanza fisica porti anche ad una marcata distanza psicologica. Sappiamo quanto la mancata identificazione impatti sulla motivazione e sulla fedeltà, pertanto le aziende si dovranno attrezzare adeguatamente per compensare questa perdita di identificazione con adeguati strumenti che favoriscano la c.d. cittadinanza organizzativa.

Fig. 2.12: Impatto sull'identificazione con l'azienda

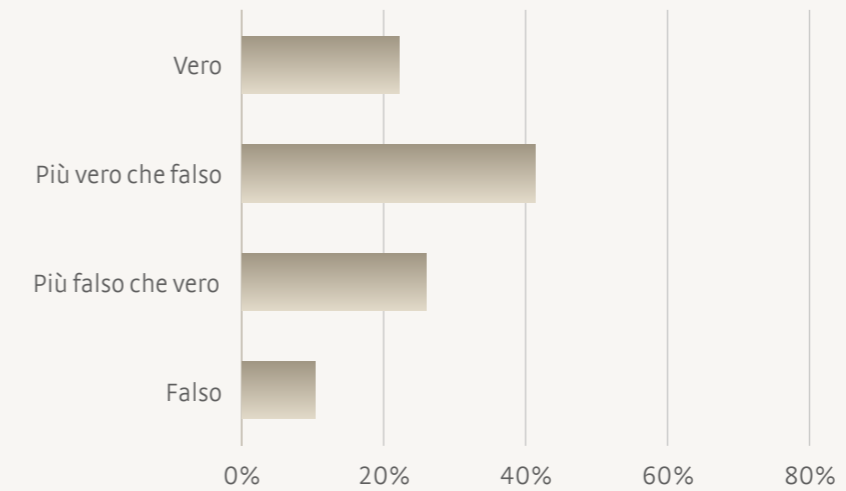


Fonte: von Rundstedt

2.6. UNA CONFERMA: I GIOVANI SONO PIÙ PRONTI DEGLI ANZIANI

Si conferma l'opinione consolidata che i giovani siano più pronti degli anziani ad adottare le nuove modalità di lavoro (63% dei rispondenti conferma questa affermazione).

Fig. 2.13: I giovani sono più pronti degli anziani?



Fonte: von Rundstedt

In controtendenza, alcune ricerche su casi aziendali precedenti all'emergenza COVID dimostrano che la situazione è meno definita: il tema dello Smart Working ha in realtà poco a che fare con le abilità informatiche (in cui i giovani eccellono), ma è assai più un tema di intelligenza organizzativa ed esperienza di vita lavorativa dove i lavoratori con più esperienza hanno maggiore capacità di muoversi all'interno dei contesti organizzativi.

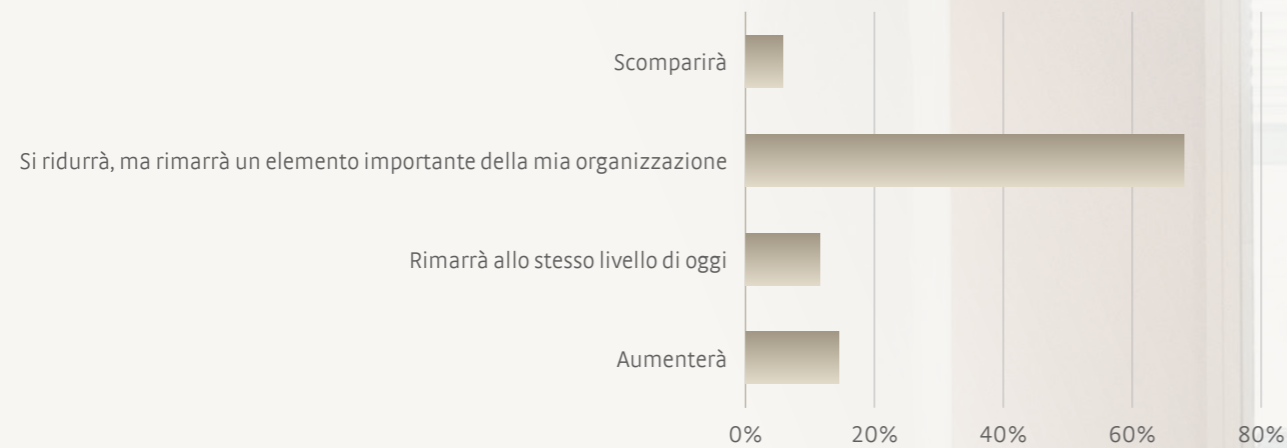
Il messaggio è di non sottovalutare le difficoltà dell'introduzione dello Smart Working, anche a fronte di un organico molto giovane.



2.7. NESSUNA SPERANZA PER CHI SOGNA DI ARCHIVIARE LO SMART WORKING DOPO L'EMERGENZA COVID: RIMARRÀ NEL FUTURO

Ci sono due dati che confermano con ragionevole certezza che lo Smart Working in futuro rimarrà un'opzione con cui lavoratori e datori di lavoro dovranno confrontarsi. A domanda diretta (Fig. 2.14) solo il 6% dei rispondenti pensa che scomparirà, passata l'emergenza sanitaria, la maggioranza ritiene che si ridurrà nella sua portata (come avevamo auspicato al punto 2.3), ma sarà parte normale del pacchetto di offerta per i lavoratori.

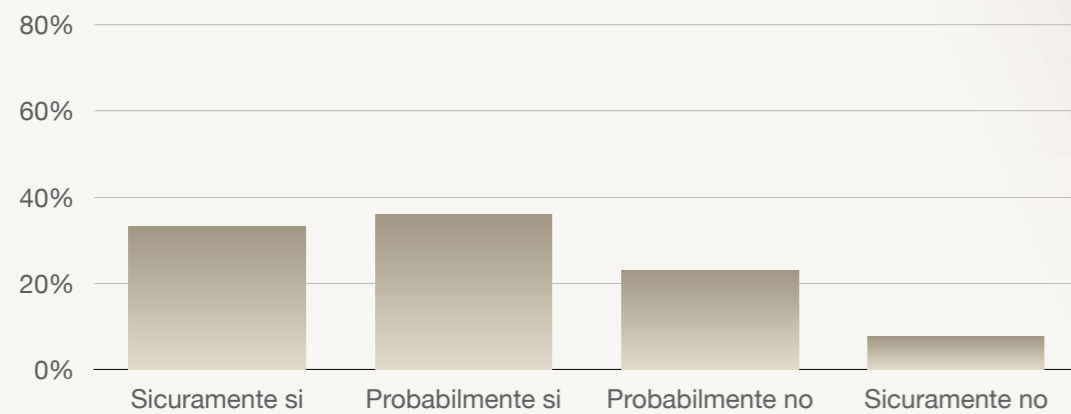
Fig. 2.14: Lo Smart Working nel futuro



Fonte: von Rundstedt

A riprova di quanto affermiamo possiamo riportare la posizione delle imprese che ad oggi non hanno ancora adottato alcuna forma di Smart Working. Il 76% ritiene probabile o certo di adottarlo in futuro (Fig. 2.15), solo il 7% esclude ogni possibilità di introduzione.

Fig. 2.15: In futuro pensate di adottare lo Smart Working?



Fonte: von Rundstedt

Probabilmente lo Smart Working diventerà anche uno strumento di employer branding e le aziende che non offrono questa opportunità rischiano di essere scartate dai candidati più performanti.

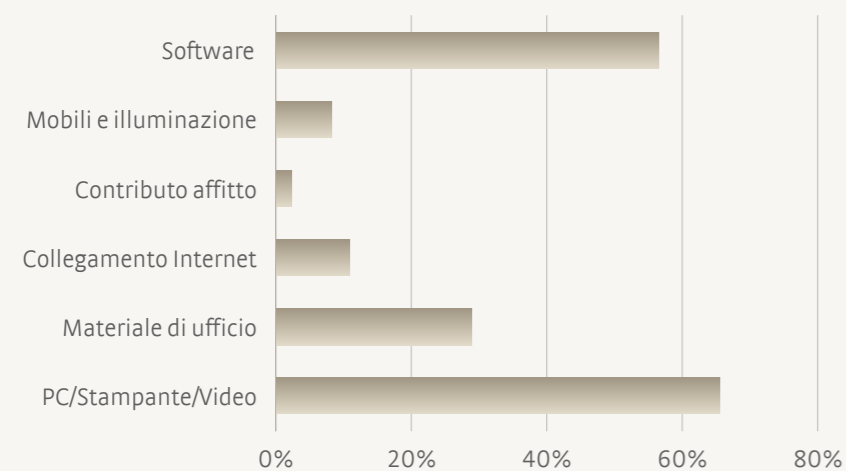
3. LE AZIONI DI SOSTEGNO AI LAVORATORI IN SMART WORKING

3.1. IN VERITÀ POCHE SUPPORTI MATERIALI

Il tema dei supporti materiali che le aziende forniscono ai lavoratori per allestire adeguatamente uno spazio di lavoro presso la propria abitazione è importante per il successo dello Smart Working. In realtà abbiamo verificato che è stato piuttosto trascurato dalle imprese nella fase dell'emergenza covid (Fig. 3,1).

In una messa a regime dello Smart Working probabilmente questo aspetto dovrà essere affrontato con maggiore attenzione.

Fig. 3.1: Supporti materiali



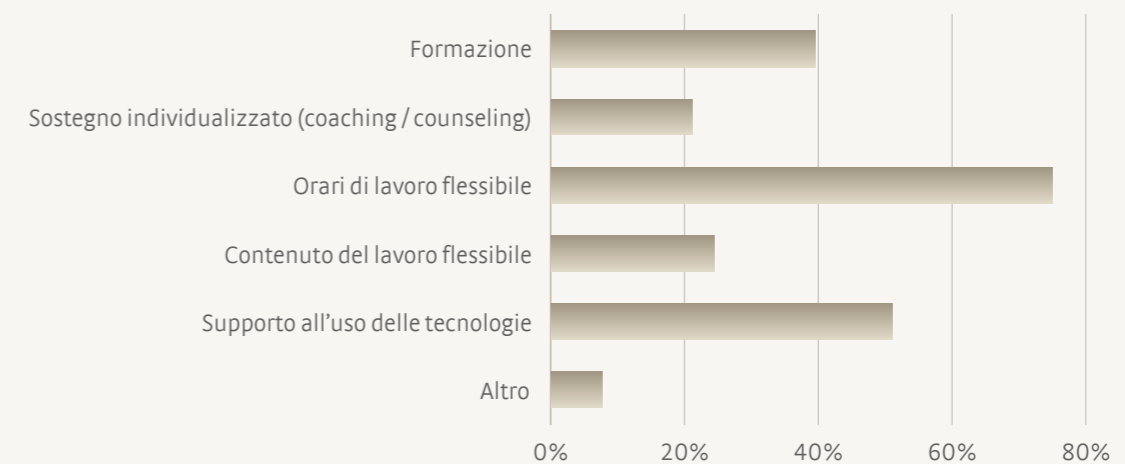
Fonte: von Rundstedt

Le imprese svizzere sembrano essersi limitate al minimo indispensabile, vale a dire la dotazione software e hardware necessaria per connettersi. In questi giorni stanno invece emergendo nuove esigenze dei lavoratori per poter lavorare al meglio presso il proprio domicilio (arredamento, materiale di ufficio etc.). Laddove si voglia stabilizzare lo Smart Working anche dopo il periodo pandemico (così sembrerebbe per la maggioranza delle aziende), bisognerà prendere in considerazione con maggiore attenzione il tema dei supporti materiali da offrire ai lavoratori

3.2. ANCHE UNO SCARSO SOSTEGNO ALLA PERFORMANCE

Quanto affermato per i supporti materiali trova conferma (ancora più forte se possibile) riguardo ai supporti gestionali: prendendo in considerazione le tipiche forme di sostegno alla performance rileviamo che l'unico strumento che è stato largamente offerto è l'orario di lavoro flessibile, che sembra fisiologicamente collegato al lavoro a domicilio, i cui contorni andrebbero poi indagati a fondo per comprendere fino a che punto questi orari siano flessibili.

Fig. 3.2: Sostegno alla performance



Fonte: von Rundstedt

Stupisce particolarmente che solo il 40% delle imprese ha organizzato un qualche programma di formazione per i dipendenti in Smart Working, come anche l'offerta di percorsi di sostegno individualizzato (coaching, counselling etc.) che appare troppo limitata rispetto alle problematiche che il lavoro a domicilio genera nelle persone (soprattutto quelle in posizione di responsabilità).

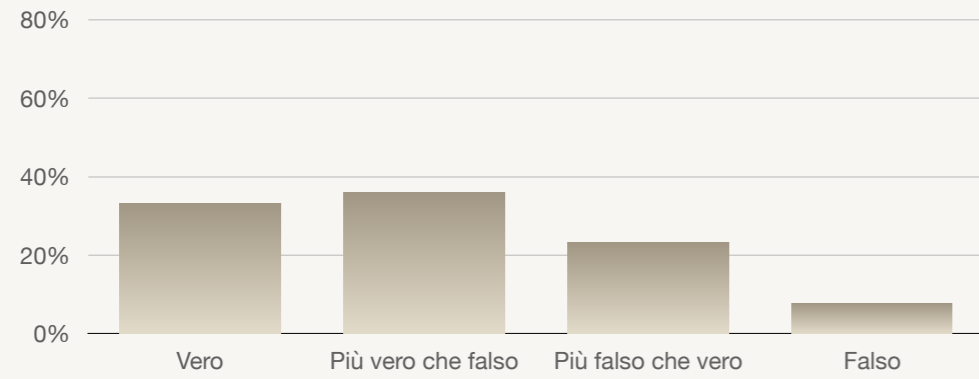
3.3. IN REALTÀ I MANAGER SONO CONFUSI

Sgombriamo il campo dagli equivoci: con questa affermazione non intendiamo affermare che i rispondenti siano individualmente confusi, ma ci riferiamo al fatto che su alcuni aspetti (anche cruciali) del lavoro a distanza non c'è condisione.

Le opinioni opposte e ben distribuite sulla popolazione statistica osservata dimostrano che l'esito dello Smart Working in alcuni casi è stato molto diverso tra azienda ed azienda, probabilmente per ragioni contingenti legate al settore di appartenenza e alla storia delle singole imprese.

Per questo motivo, non riusciamo a rilevare un main stream rispetto ad un serie di aspetti, anche importanti, dello Smart Working. Vediamo quali sono i casi più importanti: innanzitutto l'ipotesi che il lavoro a distanza crei un incremento della confusione; in questo caso le risposte si sono distribuite in maniera eguale tra chi afferma di sì e chi afferma il contrario (Fig. 3.3).

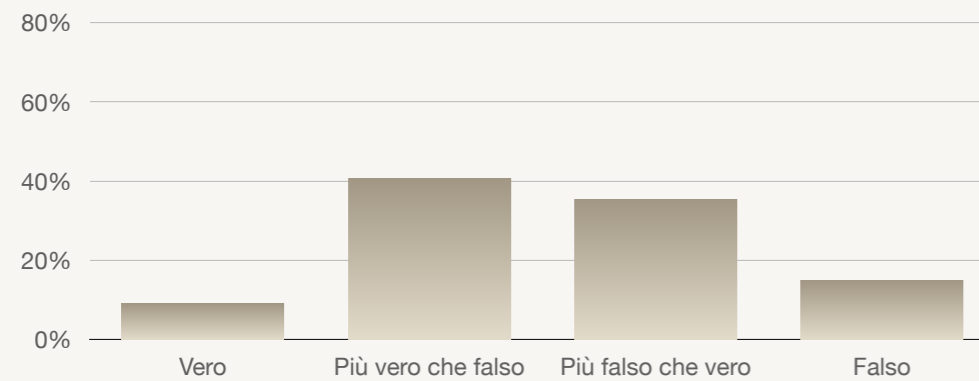
Fig. 3.3: Lo Smart Working crea un incremento della confusione



Fonte: von Rundstedt

Anche sul tema del controllo sui lavoratori, non si rileva una posizione univoca, c'è una leggera prevalenza di chi pensa che il lavoro a domicilio provoca una perdita di controllo sui lavoratori, ma la distribuzione delle risposte è tendenzialmente equa (Fig. 3.4).

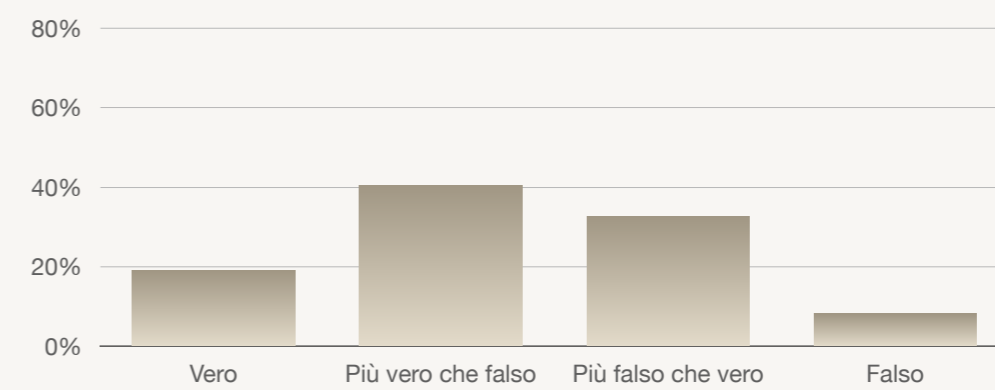
Fig. 3.4: Smart riduce controllo sui collaboratori



Fonte: von Rundstedt

Forse il dato più interessante è quello che riguarda la capacità di adattarsi a lavorare in Smart Working di manager e collaboratori (Fig. 3.4). La distribuzione delle risposte rivela i dubbi dei manager su loro stessi (ricordiamo che il questionario è stato compilato da managers) riguardo la capacità di adattarsi al lavoro a distanza.

Fig. 3.5: I collaboratori si adattano meglio dei manager



Fonte: von Rundstedt

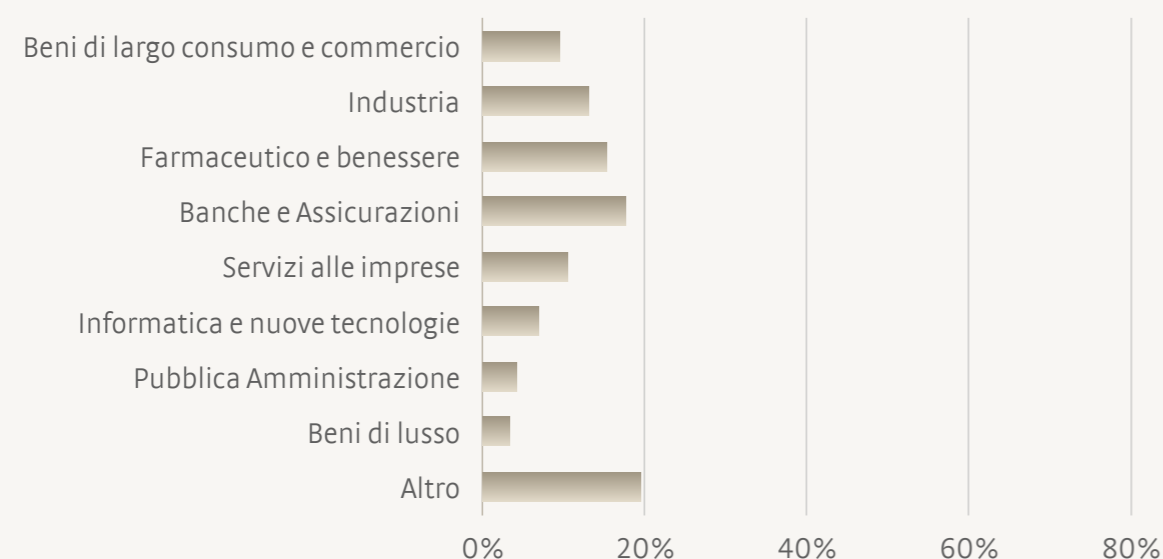


4. ANALISI PER “SETTORE” E PER “DIMENSIONE DELL’ORGANICO”

4.1. DATI PER SETTORE

La distribuzione del campione di aziende per settori merceologici è molto ricca e composita e questo ci ha permesso di dare uno sguardo complessivo al mondo del lavoro elvetico (Fig. 4.1).

Fig. 4.1: Distribuzione del campione per settore



Fonte: von Rundstedt

In generale non si rilevano significative differenze tra i settori e dunque le problematiche connesse allo Smart Working sembrano solo parzialmente influenzate da questo fattore.

Anche il settore pubblico, che per le sue peculiarità si discosta maggiormente dagli altri settori, non manifesta trend significativamente diversi dalla media. Perfino, il settore dell'informatica e delle nuove tecnologie, da cui ci si aspetterebbe una significativa vicinanza alle logiche smart, presenta esiti in linea con la media.

In contro tendenza troviamo il settore dei “beni di lusso” che presenta dei dati estremamente interessanti e parzialmente inatteso riguardo al processo di change management adottato e al suo impatto sulla performance aziendale.

Il luxury dichiara di aver effettuato significativi cambiamenti nell'organizzazione e nei processi aziendali per adattarli allo Smart Working (Fig. 4.2).

Fig. 4.2: Cambiamenti nell'organizzazione e nei processi

CAMBIAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE E NEI PROCESSI	MOLTO SIGNIFICATIVI	SIGNIFICATIVI
Beni di lusso	22%	56%
Media complessiva	3%	33%

Fonte: von Rundstedt

Se diamo uno sguardo alle performance del settore dei beni di lusso rileviamo che sono straordinariamente migliori rispetto a tutti gli altri settori (Fig. 4.3)

Fig. 4.3: Performance del settore beni di lusso

	BENI DI LUSO		MEDIA COMPLESSIVA	
	È CRESCIUTA	È DIMINUITA	È CRESCIUTA	È DIMINUITA
Produttività	56% (dato più alto in assoluto)	0% (dato più basso in assoluto)	36%	10%
Qualità	44% (dato più alto in assoluto)	0% (dato più basso in assoluto)	23%	11%
Capacità di innovazione	44% (dato più alto in assoluto)	11% (dato più basso in assoluto)	18%	10%
Capacità di raggiungere i risultati	67% (dato più alto in assoluto)	22%	36%	10%
Anche la qualità delle relazioni (tra persone e con l'azienda) risulta migliore				
Collaborazione tra lavoratori	56% (dato più alto in assoluto)	22%	25%	33%
Essere parte dell'organizzazione	22%	44%	14%	48%

Fonte: von Rundstedt

Bisognerebbe approfondire con una ricerca specifica questo dato, tuttavia in prima istanza non possiamo non notare la coincidenza tra l'introduzione di cambiamenti organizzativi importanti e le performance del settore dei beni di lusso,

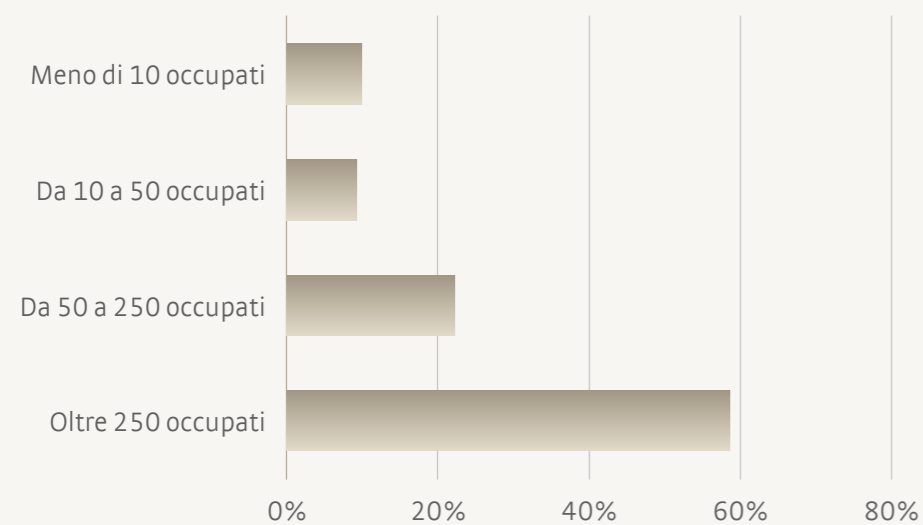
Questa prima conclusione innesca una riflessione di valenza generale: lo Smart Working per produrre effetti positivi sulle performance aziendali richiede un cambio importante nel modello organizzativo.

A sostegno di questo risultato passiamo all'analisi dei dati per dimensione dell'organico aziendale.

4.2. DATI PER DIMENSIONE DELL'ORGANICO

La distribuzione del campione di imprese per dimensione dell'organico aziendale è rappresentata nella (Fig. 4.4).

Fig. 4.4: Distribuzione del campione per numero di dipendenti



Fonte: von Rundstedt

L'indagine non ha evidenziato significative differenze tra le imprese di diversa dimensione, se ne deduce che la dimensione dell'organico non ha impatto sullo Smart Working. È interessante "accoppiare" questo dato con il dato sui cambiamenti organizzativi adottati (Fig. 4.5).

Fig. 4.5: Cambiamenti nell'organizzazione e nei processi

FIG.CAMBIAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE E NEI PROCESSI	MOLTO SIGNIFICATIVI	SIGNIFICATIVI
Meno di 10 dipendenti	0%	33%
Tra 51 e 250 dipendenti	4%	33%
Tra 10 e 50 dipendenti	3%	28%
Più di 250 dipendenti	3%	36%

Fonte: von Rundstedt

La media delle imprese che hanno introdotto importanti cambiamenti organizzativi (data dalla somma delle risposte "significativi" più "molto significativi") è pari a 36% e le 4 classi dimensionali di imprese si posizionano, rispetto alla media, con una distanza molto contenuta (da +3 a -3).

Sembrerebbe che questo tasso di cambiamento organizzativo relativamente simile abbia generato un impatto sulle performance altrettanto simile.

Possiamo dedurre dall'analisi dei dati per "settori" e "numero di dipendenti" che lo Smart Working ha un impatto positivo sulla performance se è accompagnato da significativi cambiamenti nell'organizzazione e nei processi



5. UNA STRATEGIA PER IL FUTURO

Il punto 2.7 ha dimostrato che inequivocabilmente le cose non potranno più essere le stesse e il mondo del lavoro del futuro sarà caratterizzato da una significativa presenza dello Smart Working.

Proviamo allora a tratteggiare quale potrebbe essere una strategia per affrontare al meglio questo futuro. In particolare, ci vogliamo soffermare su 5 punti:

- Nuova leadership
- Nuovi indicatori di risultato
- Strutture più flessibili
- Formazione
- Mobilità del lavoro e servizi di mediazione



5.1. NUOVA LEADERSHIP (STRABICA)

La nuova leadership che sta nascendo a seguito dello Smart Working è caratterizzata da comportamenti specifici che la differenziano da tutti i modelli visti fino ad oggi: per questo motivo è definita una leadership RAMP.

Il significato di questo acronimo è:

- **R**elazione
- **A**ccountability
- **M**otivazione
- **P**rocessi

Il nuovo modello di leadership deve tenere in gran conto le relazioni tra i membri dei working team, infatti, stando a distanza, necessitano di maggiore “calore umano” e contatto tra le persone che lavorano insieme. La cura della motivazione dei collaboratori, unita alla fiducia reciproca tra capi e subordinati, è un altro elemento imprescindibile. Quindi abbiamo l’accountability e i processi che fanno riferimento ad aspetti di tipo tecnico organizzativo e si riferiscono al fatto che le persone che lavorano nei team virtuali devono essere accountable, cioè responsabili dei risultati che raggiungono, ma non del modo con cui utilizzano il tempo per raggiungere questi risultati. Nel mondo dello Smart Working avremo un nuovo concetto di accountability, che vede i lavoratori protagonisti del proprio lavoro, avendo molto più spazio di autonomia rispetto al passato. La lettera P di processi non va intesa nel senso di una proceduralizzazione e di un controllo stringente dei processi, ma va intesa nel senso di chiarire ai lavoratori (con chiarezza e senza equivoci) quali sono i loro compiti, quali le procedure per raggiungere i risultati, senza però controllare i lavoratori che sono liberi di interpretare in quale modo realizzare queste procedure.

I caratteri di questo nuovo modello manageriale sono in parte contraddittori e ci portano a definire il nuovo modello “leadership strabica” perché da un lato guarda ad aspetti comportamentali, motivazionali e soft-relazionali e simultaneamente guarda ad una nuova modalità di controllo, di definizione degli obiettivi e di utilizzo di adeguati indicatori per analizzare il work in progress.

Da un lato abbiamo rigore, puntualità e definizione di misuratori di controllo che tendono in qualche modo ad “abbassare” la l’empatia e la qualità della relazione tra capo e subordinato. Dall’altro lato, nasce una forte esigenza di elevare

l’empatia e lo human touch del proprio comportamento. La grande capacità del management del futuro sarà proprio quella di conciliare questi due estremi e riuscire ad essere simultaneamente più puntuali e rigoroso nel richiedere il rispetto delle procedure e nello stesso tempo più empatici e motivazionali nei confronti dei dipendenti

5.2. NUOVI INDICATORI DI RISULTO (OKR)

Strettamente collegato al punto precedente, abbiamo il tema degli indicatori di risultato che devono essere puntuali, stringenti e “a breve termine”, in quanto in un lavoro a distanza è importante per i lavoratori avere un feedback costante sul grado di raggiungimento degli obiettivi che sono stati loro assegnati.

Diventa allora centrale, all’interno di questo modello, la creazione di un sistema di indicatori molto rigoroso e molto stringente, che permetta ad entrambe le parti (lavoratori e capi controllori) di tenere sotto controllo l’andamento della propria attività.

È significativo che si sia cominciato ad abbandonare la parola KPI (Key Performance Indicator) per sostituirla con un nuovo acronimo OKR (Objectives on Key Result). Questa nuova metodologia di definizione degli indicatori mira a definire lassi temporali brevi per andare a verificare il work in progress e indicatori molto pertinenti con il grado di raggiungimento dell’obiettivo; l’utilizzo degli OKR è condizione necessaria per permettere ad un capo virtuale di garantire il coordinamento e raggiungimento degli obiettivi del suo team



5.3. STRUTTURE PIÙ FLESSIBILI

L’organizzazione virtuale richiede strutture più flessibili, quali tratti potrebbe allora assumere l’organizzazione del futuro (assai prossimo)

- **Principi solidi:** in generale la visione e la missione devono essere ben definite ed interiorizzate a tutti i livelli dell’organizzazione, perché aiutano ad orientarsi nel mezzo del caos e dell’incertezza: solide radici culturali e valori diventano l’unica certezza in un mondo in costante evoluzione.
- **Gerarchia snella e strutture team based,** perché le persone sono capaci di auto-organizzarsi in gruppi efficienti e conseguire i risultati senza lunghe catene di controllo, soprattutto perché le persone sono a distanza.
- **Centralità della persona:** non è tanto la tecnologia o il mercato a determinare il vantaggio competitivo, ma la qualità delle persone, dai livelli manageriali a quelli più operativi.

5.4. FORMAZIONE

Strutture più flessibili portano le persone ad essere più autonome, inoltre, come abbiamo verificato dalla ricerca, lo Smart Working modifica il quadro delle competenze necessarie per stare in azienda, di conseguenza la formazione diventa cruciale.

La formazione allo Smart Working deve includere sia i contenuti tecnici (hardware e software necessari per implementare le relazioni a distanza), sia i temi comportamentali: virtual team, leadership virtuale, accountability etc. Si affermerà, ancora più di quanto avviene già oggi, la necessità di un life long learning systems, che prepari i lavoratori al mondo del lavoro.

Le aziende dovranno investire nel inplacement cioè quell'insieme di attività che favoriscono gli spostamenti dei lavoratori da una mansione all'altra all'interno della stessa azienda e la formazione sarà uno dei pilastri del ricollocamento delle persone.

Anche il sistema educativo dovrà rivedere significativamente i suoi contenuti per rimanere aggiornato.

5.5. MOBILITÀ DEL LAVORO E SERVIZI DI MEDIAZIONE

È facile ipotizzare che il mercato del lavoro post-emergenza covid sarà caratterizzato da una più elevata flessibilità: le imprese "smart" sono più flessibile e pertanto tendono a cambiare più rapidamente la composizione del loro organico per essere sempre all'altezza delle sfide competitive. Anche i lavoratori saranno portati, dal canto loro, a cambiare lavoro più facilmente: sempre più spesso le persone approcceranno al lavoro con un rapporto di tipo libero professionale, una forma di auto-imprenditorialità che porterà fisiologicamente ad una crescente mobilità.

Il focus del rapporto persona/impresa passerà dal employment (occupazione) all'employability (occupabilità), pertanto sarà indispensabile formare, coinvolgere e motivare le persone affinché siano sempre employable: il posto fisso scompare e le organizzazioni devono farsi carico del upskilling/reskilling dei lavoratori affinché siano sempre in grado di ricollocarsi (dentro o fuori l'azienda).

In questo contesto diventeranno sempre più importanti i servizi di matching domanda offerta di lavoro e supporto alla mobilità/disoccupazione.

In prima istanza saranno le pubbliche istituzioni a doversi fare carico di questo nuovo contesto, aiutando i lavoratori in difficoltà per evitare che i periodi di disoccupazione siano troppo lunghi e diventino un problema sociale. Anche le imprese, però non potranno "chiamarsi fuori", sia per ragioni ineludibili di responsabilità sociale, sia perché il loro "pacchetto di offerta" ai lavoratori non potrà esimersi dall'includere servizi per la employability. Ne va del buon nome dell'azienda come datore di lavoro e le imprese si dovranno adeguare, proponendo servizi per il lavoro o offrendoli in outsourcing.



Dr. Pascal Schewiller
Chief Executive Officer

SIAMO ORIENTATI AL MERCATO E FOCALIZZATI SUGLI OBIETTIVI DEI NOSTRI COMMITTENTI E CLIENTI; CON PROGRAMMI PERSONALIZZATI CI ADATTIAMO ALLE ESIGENZE DI OGNI INDIVIDUO E TROVIAMO LA SOLUZIONE PIÙ EFFICACE PER OGNI SITUAZIONE. SIAMO FLESSIBILI.

VON RUNDSTEDT

Puoi scoprire di più sulla nostra visione sul nostro sito web:

www.rundstedt.ch