

Deloitte.



From now on

Workforce.

Sfide e opportunità, da oggi in poi.



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

La forza lavoro è da sempre considerata un fattore critico per il successo delle aziende. Nelle situazioni di emergenza, la centralità delle persone nelle organizzazioni è ulteriormente enfatizzata.

Le crisi che hanno scosso il mondo occidentale negli ultimi decenni sono state principalmente collegate a contingenze economiche. Di conseguenza, il potenziale impatto sulle persone riguardava l'eventualità della perdita del posto di lavoro, a cui seguivano le relative difficoltà economiche e sociali.

Lo scenario attuale, tuttavia, presenta solo in parte similitudini con i cambiamenti radicali a cui abbiamo assistito nel passato, poiché ai rischi occupazionali si uniscono i rischi di salute pubblica. Mettere i propri dipendenti al primo posto risulta quindi una priorità imprescindibile per imprenditori e aziende, che sono chiamati a elaborare una strategia e a tradurla in azioni chiare, incentrate sulle persone.

Il manifestarsi della pandemia ha radicalmente modificato l'approccio e le modalità con cui il lavoro viene distribuito e svolto. Il processo per valorizzare il benessere dei lavoratori attraverso forme di lavoro flessibile, intrapreso negli ultimi anni, ha subito un'imprevista accelerata. In questo contesto, il cambiamento sostanziale al quale sono state obbligate le aziende avrà prevedibilmente un impatto nel medio e nel lungo termine.

L'impatto del COVID-19 nella vita privata e nei contesti aziendali

In Italia, ad oggi, più di 8,2 milioni di persone svolgono mansioni che potrebbero essere eseguite da remoto. Prima dell'emergenza Covid-19 solamente il 58% delle grandi imprese, il 12% delle medio-piccole e il 16% delle pubbliche amministrazioni avevano attive policy e procedure di smart working. Ciò significa che soltanto esigua parte di lavoratori, circa 570 mila, era abilitata a lavorare "da casa"; nella maggior parte dei casi con un massimo di soli 4 giorni al mese.

Dall'introduzione del primo decreto del 23 febbraio 2020, che rimuove i vincoli amministrativi per l'attivazione dello smart working, il numero di persone che lavorano da remoto è aumentato esponenzialmente. Oggi, infatti, nel solo settore privato, si stima che circa 2 milioni di lavoratori adottino modalità di lavoro remoto.

Date le circostanze straordinarie che stiamo affrontando, il lavoro "da casa" è applicato nella quasi totalità delle giornate lavorative e dunque sta inevitabilmente avendo un impatto significativo non solo sul modo di operare delle aziende ma soprattutto su quello dei singoli lavoratori. Il 67% delle persone riscontra alcune criticità, quali percezione di isolamento, distrazioni esterne, problemi di comunicazione e difficoltà nella collaborazione virtuale.

Oltre ai problemi di natura ambientale, un ulteriore elemento critico è rappresentato dalle barriere tecnologiche: ad esempio, in Italia la banda larga ultraveloce raggiunge solo il 24% della popolazione¹, una percentuale ancora bassa rispetto ad altri paesi.

Tramite una ricerca Deloitte svolta nelle prime fasi di diffusione della pandemia,

è emerso inoltre che alcuni degli elementi prioritari per garantire la continuazione delle attività lavorative al massimo dell'efficienza durante un periodo di crisi siano dotare i propri lavoratori di una tabella di marcia lavorativa flessibile (82%) e fornire agli impiegati dei tool di supporto al lavoro da remoto (67%)².

In questo contesto diventa quindi essenziale dotare le persone di strumenti di collaborazione efficaci ed affiancarle nel cambiamento culturale per evitare che il remote working rischi di diminuire l'engagement e conseguentemente la produttività dei lavoratori.

Di fronte alla situazione attuale, Deloitte considera importante fornire linee guida e strumenti efficienti ai propri clienti per consentire loro di affrontare con efficacia le sfide del momento.

Quale pensa che siano le soluzioni più importanti in termini di gestione della workforce?

Fornire una working schedule flessibile



Gestire lo stress psicologico degli impiegati



Assicurare pacchetti di compensazione e impiego idonei



Offrire assistenza per l'emergenza e una copertura assicurativa integrativa



Quali sono le azioni più importanti e necessarie per garantire il supporto della workforce in questo momento?

Fornire agli impiegati degli strumenti di lavoro online



Incorporare i servizi aziendali su piattaforme online



Offrire training sul remote working



Altre azioni





Il remote working come occasione di apprendimento per l'evoluzione delle aziende italiane

Secondo una recente ricerca di Confindustria svolta su 4.420 aziende italiane, è emerso che, in seguito all'emanazione dei DPCM del 22 e del 25 marzo, il 37% delle aziende nazionali ha dovuto chiudere la propria attività, mentre il 34% ha chiuso parzialmente.

Ad oggi, in piena emergenza, circa il 26% dipendenti del nostro paese svolge la propria attività in smart working, mentre il 43% risulta inattivo.

Lo smart working è diffuso soprattutto in settori quali i servizi di informazione e comunicazione (83,7%), le attività finanziarie e assicurative (61,3%) e le attività professionali, scientifiche e tecniche (57,9%)³.

Dato l'attuale contesto di profonda trasformazione, la modalità di lavoro fondata sulla collaborazione simultanea a distanza è diventata la "new way of working" imprescindibile per far fronte alle

inaspettate esigenze.

La gestione efficace del remote working è dunque un'occasione di apprendimento, che consente alle organizzazioni di identificare gli elementi di valore di queste nuove modalità di lavoro da capitalizzare nel lungo termine e di promuovere un modo di lavorare sempre più «smart».

Ma cosa significa davvero remote working? Con questo termine si intende

Modalità di lavoro dei dipendenti (su un campione di 4.154 aziende)

Settore	Dipendenti in smart working
Agricoltura, silvicoltura e pesca*	5,9%
Estrazioni di minerali da cave e miniere	13,8%
Attività manifatturiere	19,9%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	46,7%
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	19,8%
Costruzioni	21,6%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, Ripartizione di autoveicoli e motocicli	32,4%
Trasporto e magazzinaggio	14,2%
Attività di servizi di alloggio e ristorazione	2,8%
Attività immobiliari	58,3%
Servizi di informazione e comunicazione	83,7%
Attività finanziarie e assicurative	61,3%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	57,9%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	22,0%
Istruzione	47,4%
Sanità e assistenza sociale	11,0%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	46,4%
Altre attività di servizi	12,3%

43%

Dipendenti inattivi

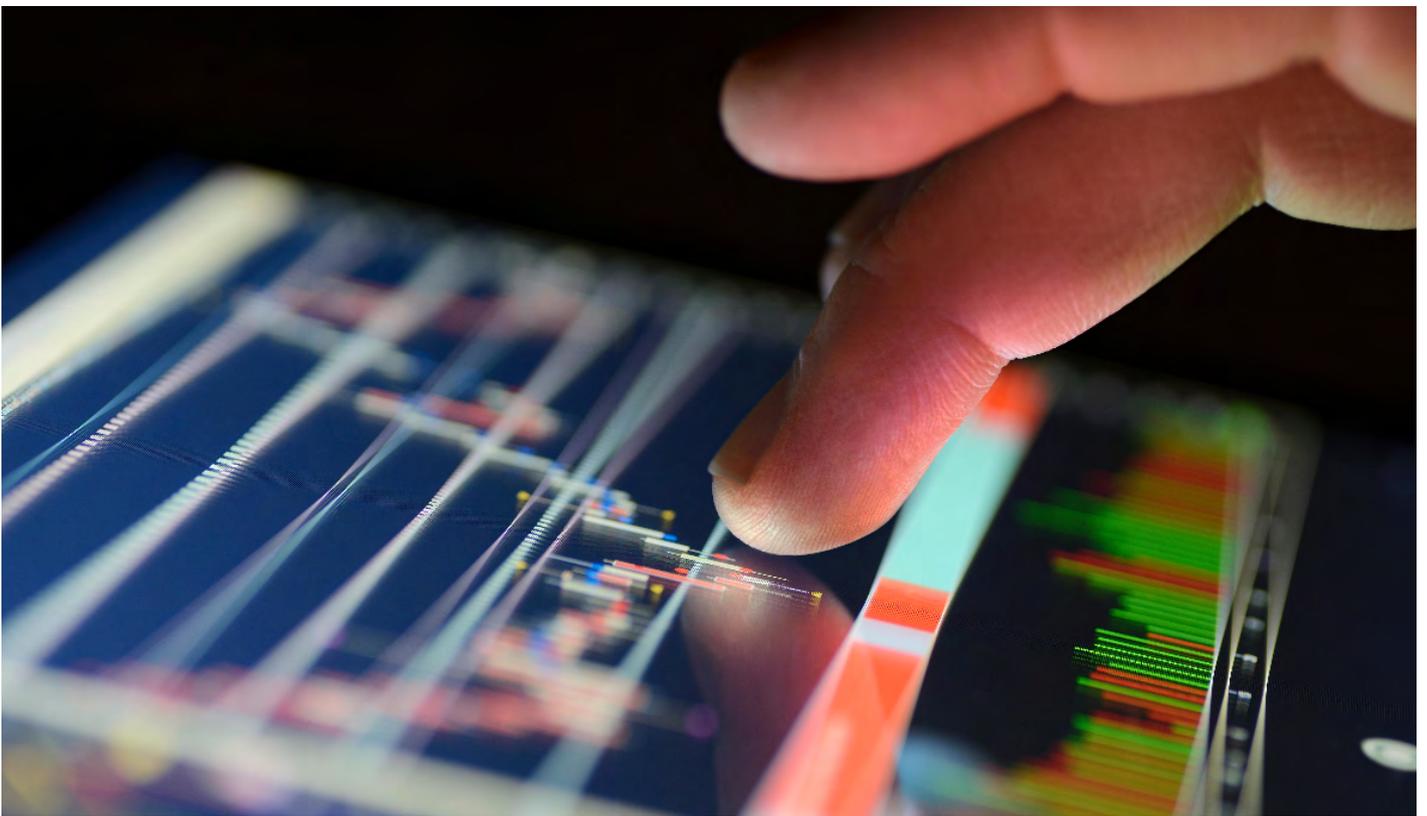
30,6%

Dipendenti in sede

26,4%

Dipendenti in smart working

Domanda: Quanti dipendenti diretti totali ha la sua azienda? (indicare il numero); Del totale dei lavoratori quanti, almeno approssimativamente, svolgono attività di smart working? (indicare il numero); Del totale dei lavoratori quanti, almeno approssimativamente, svolgono attività in sede? (indicare il numero).



lo svolgimento e la gestione delle attività lavorative effettuate totalmente a distanza. Il remote working si differenzia dallo smart working per un elemento sostanziale: quest'ultimo prevede un'alternanza tra presenza presso l'ufficio e lavoro da remoto, che è solitamente limitato a qualche giorno alla settimana.

Questa nuova modalità di lavorare, il remote working appunto, non deve essere però considerata come la trasposizione in digitale del lavoro in presenza, ma richiede un completo ripensamento delle attività, al fine di poter affrontare in maniera efficace le principali sfide che accompagnano

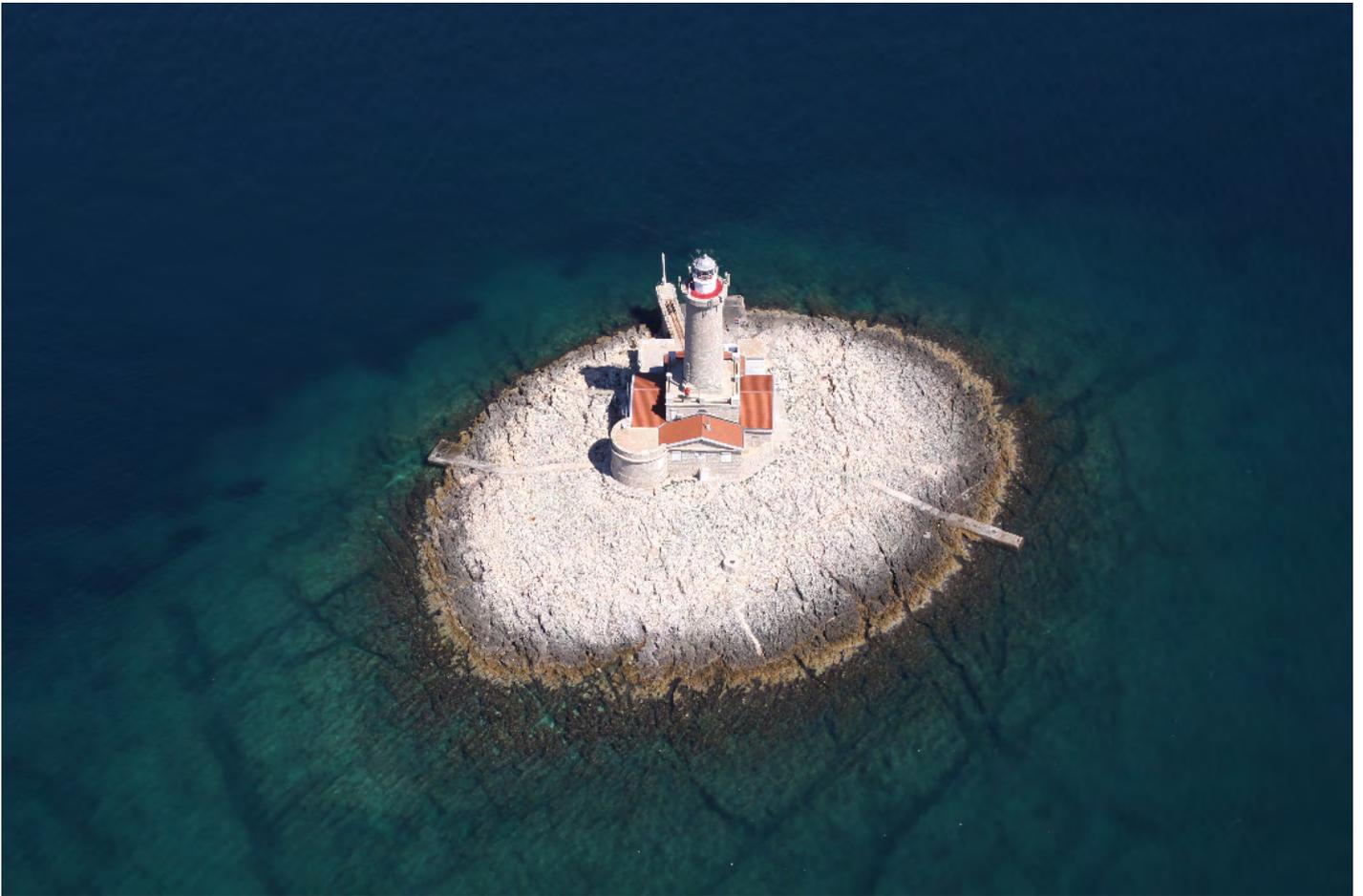
questo cambiamento.

In particolar modo, in questo momento storico durante il quale è impossibile seguire le modalità di lavoro tradizionali - per le quali il lavoro viene svolto dal singolo o da un gruppo di individui all'interno di un unico luogo fisico - si sono affermate due modalità di lavoro alternativo:

- Lavorare individualmente da remoto. Gli strumenti digitali utilizzati permettono di lavorare da postazioni diverse. La connessione internet è limitata e non continua. La collaborazione avviene in modo non simultaneo.

- Lavorare insieme da remoto. Gli strumenti digitali consentono alle persone di collaborare indipendentemente dal luogo. Lo spazio lavorativo è ottimizzato per audio, video e lavoro sincronizzato e supportato da un'affidabile connessione internet. Il tempo dedicato alla collaborazione è predefinito e la collaborazione è simultanea.

Queste nuove modalità di lavoro aprono la strada a nuove sfide gestionali che l'azienda dev'essere in grado di affrontare e superare con successo.



Le sfide poste dal remote working e come affrontarle al meglio per garantire l'efficacia delle nuove modalità di lavoro

1. Senso di isolamento e distanza

L'impossibilità di recarsi sul posto di lavoro diminuisce il numero delle interazioni sociali tra colleghi e a lungo andare questo può impattare sul livello di motivazione, senso di appartenenza e produttività e, nei casi più estremi, può anche determinare la volontà di cambiare lavoro.

Alcuni suggerimenti per gestire il senso di isolamento e distanza sono:

- Istituire check-in e sessioni di feedback come occasioni di scambio e interazione con i colleghi
- Condurre coffee break digitali e conversazioni informali con il proprio team per favorire momenti di aggregazione
- Sviluppare relazioni empatiche e di fiducia per avvicinarsi alle persone, interessarsi e condividere il proprio vissuto con i colleghi

2. Gestione del team a distanza

La gestione a distanza delle persone può risultare difficoltosa, alcuni manager, ad esempio, hanno la percezione che la produttività delle risorse sia inferiore quando lavorano da remoto. Contemporaneamente, le persone percepiscono minor supporto e maggior confusione rispetto agli obiettivi da perseguire.

Per gestire al meglio il proprio team a distanza, alcune best practice sono:

- Spostare il focus dal «numero di ore lavorate» al «lavoro per obiettivi»
- Istituire momenti di pianificazione con ciascuna risorsa per definire obiettivi, attività e scadenze
- Coordinare le attività all'interno di piccoli team per una gestione efficace e snella
- Monitorare il carico di lavoro di ciascuna persona

3. Difficoltà di accesso alle informazioni

Il lavoro a distanza rende più difficile reperire le informazioni necessarie per le mansioni quotidiane e collaborare con i colleghi. Tale difficoltà è determinata da una comunicazione mal strutturata, dall'inadeguatezza degli strumenti o dal loro utilizzo inappropriato.

Per evitare queste problematiche è importante:

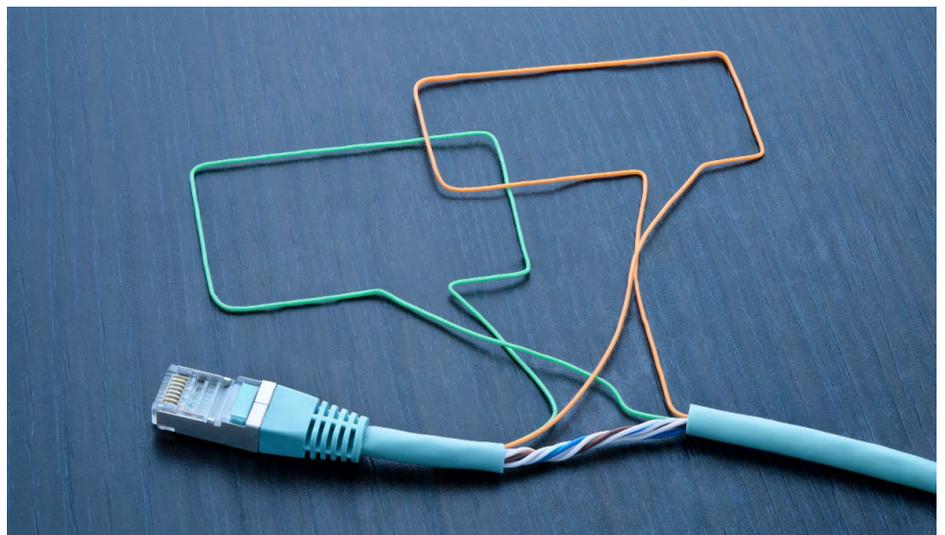
- Comprendere le diverse funzionalità di ciascun tool disponibile in azienda e individuare il tool adeguato a seconda del tipo di comunicazione
- Utilizzare in combinazione diversi strumenti digitali, se la situazione lo richiede, per massimizzare l'efficacia della comunicazione e dello scambio di informazioni
- Erogare sessioni di formazione per un utilizzo efficace dei diversi strumenti a disposizione o di recente implementazione

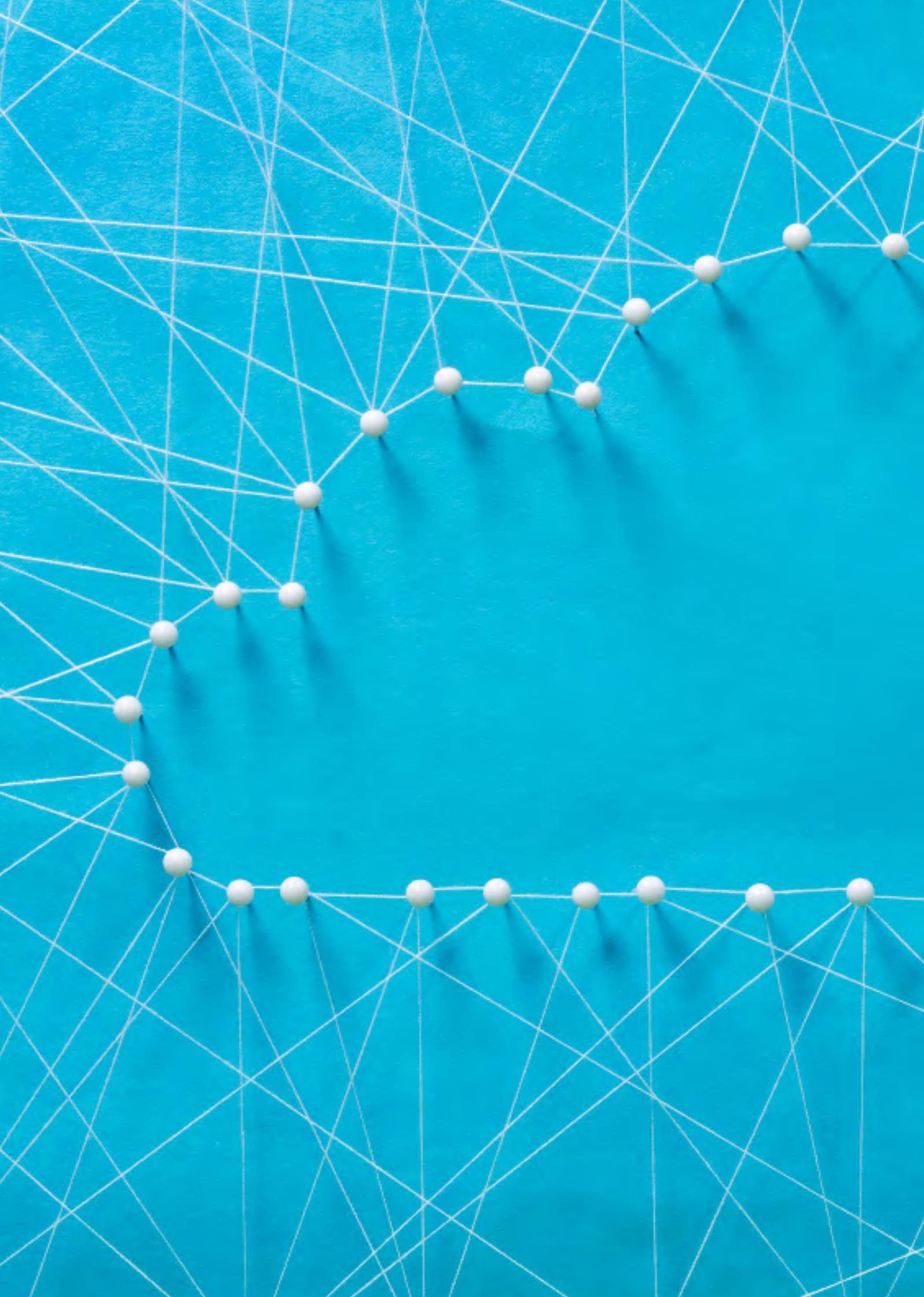
4. Gestione dei tempi e delle attività

Lo svolgimento dell'attività lavorativa in un contesto differente da quello abituale può risultare complesso. Tale complessità è accentuata dal passaggio repentino al remote working, svolto in spazi inadeguati allo svolgimento dell'attività lavorativa e alla gestione in contemporanea dei propri impegni personali (e.g. gestione della home education dei propri figli).

Alcuni suggerimenti per ovviare a queste problematiche sono:

- Individuare uno spazio dedicato al lavoro, seppur in un contesto atipico
- Riconoscere e accettare il labile confine tra vita privata e lavoro
- Creare momenti di confronto periodici, al fine di verificare lo stato di avanzamento dei lavori, fornire linee guida e offrire supporto laddove necessario





I pillar per l'adozione di nuove modalità di lavoro e per garantire la continuità durante l'emergenza e l'evoluzione del business nel medio termine

Affinché si possa parlare di remote working, bisogna innanzitutto essere pronti ad adottare o estendere il lavoro con questa nuova modalità. Ciò si concretizza nell'utilizzo di strumenti e metodologie che trasformino le modalità di lavoro tradizionali in digitali e nella dotazione di nuove policy che garantiscano la continuità del business e l'adesione alle normative in materia di remote working.

Una volta completato questo step preliminare, sono quattro i pillar fondamentali per consentire l'adozione efficace delle nuove modalità di lavoro:

- Creare una cultura digitale abilitante ai nuovi modi di lavoro e a un'esperienza positiva
- Favorire la collaborazione, il knowledge sharing e la comunicazione tra le persone, accompagnandole nell'adozione efficace di nuove modalità di lavoro e creando un ambiente lavorativo che promuova l'ingaggio e il senso di «vicinanza» e di «appartenenza».
- Promuovere l'utilizzo degli strumenti di collaborazione digitale e la loro efficacia
- Individuare gli strumenti necessari a garantire la collaborazione, condivisione e comunicazione tra persone a distanza e promuovere l'utilizzo di tutte le loro funzionalità, attraverso interventi che ne massimizzino l'efficacia.
- Adattare i processi HR con modalità digitali per garantirne la continuità
- Garantire la continuità dei processi chiave per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane (e.g. formazione, recruiting, performance management) attraverso un loro adattamento in ottica digitale che consenta il raggiungimento degli obiettivi.
- Misurare il cambiamento per il continuo miglioramento
- Misurare il valore delle iniziative introdotte, l'efficacia delle nuove modalità di lavoro e l'engagement delle persone, come occasione di apprendimento per consolidare le proprie capacità digitali e favorire il passaggio a un vero e proprio smart working.

Note

1. Politecnico di Milano: Osservatorio Smart working. Smart working, Il lavoro agile dalla teoria alla pratica; Corriere della Sera. Coronavirus, smart working obbligatorio per tutti ma ad 11 milioni di italiani manca la connessione. Marzo 2020; Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. Consiglio nazionale dell'Ordine. Emergenza COVID-19: l'impatto su aziende e lavoratori secondo i Consulenti del Lavoro. 31 Marzo 2020;
2. Deloitte, "10 Key Actions for Enterprises in An Epidemic" <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/risk/articles/ten-things-firms-to-do-in-2019-ncov.html>
3. Dati Confindustria, Seconda Edizione dell'indagine sugli Effetti Della Pandemia Da Covid-19 per Le Imprese Italiane

Contatti

Drew Keith

Partner | Workforce & Talent Offering Leader

Deloitte Consulting | Human Capital

dkeith@deloitte.it

Research & Editorial

Mariangela Campalani

C&I Director

mcampalani@deloitte.it

Marzia Casale

C&I Eminence and Market
Insight Specialist

mcasale@deloitte.it

Mario Filice

C&I Eminence and Market
Insight Specialist

mfilice@deloitte.it

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.