



Point of view
DAL NEVERNORMAL AL
NEWNORMAL

Tavolo di Lavoro
su Smart Working

Febbraio 2021

Marzo 2020: l'arrivo dell'emergenza COVID-19

Secondo le rilevazioni del Politecnico di Milano¹, fino allo scorso anno lo smart working era una realtà di nicchia: nel 2019 riguardava meno del 2% della forza lavoro complessiva. È servita l'emergenza Covid-19 per superare veri e propri blocchi culturali e dimostrare che il lavoro agile può essere una realtà per milioni di persone. Gli studi² evidenziano che a marzo 2020 lavorava da casa il 26% delle persone coinvolte nell'indagine. il 35% di tutti i lavoratori italiani potrebbe usufruire dello smart working, data la struttura del nostro tessuto produttivo³.

Le società di Consulenza hanno affrontato questo difficile periodo di 'nevernormal', caratterizzato da una forte incertezza, in maniera veloce e flessibile. Nonostante numerose e inevitabili difficoltà, si è mantenuta ove possibile la produttività e si sono supportate al meglio la gestione dei team e del delivery, cercando di riorganizzare la gestione del proprio tempo lavorando ugualmente per obiettivi.

Per le società di consulenza si è trattato di un adattamento significativo ad una situazione di emergenza, ma la cultura del lavoro "agile", il fatto che il lavoro fuori dalle sedi dell'azienda costituisca la normalità, e le conseguenti dotazioni tecnologiche hanno permesso di conseguire questo risultato in tempi molto rapidi.

Per alcune grandi realtà erano già attive iniziative di smart working, questo ha agevolato il processo di adeguamento ad una modalità di lavoro diversa per molti consulenti.

La gestione del NeverNormal

Il primo focus per aziende di grandi dimensioni e multinazionali è stato mettere in sicurezza tutti i dipendenti dislocati in diverse parti del mondo. Concentrarsi sulla persona e sulle varie esigenze che potessero scaturire da una nuova gestione, obbligata, in un momento così particolare. Il passaggio immediatamente successivo è stato avviare un processo di trasformazione del lavoro della propria organizzazione tramite il remote working, occupandosi della digitalizzazione di alcuni processi, accelerando sugli strumenti e modelli di lavoro per permettere un'interazione efficace sia con i clienti che i talenti, come ad esempio l'HR e le Operations relative al recruiting, all'onboarding, all'Academy, etc.

Qualche difficoltà iniziale si è verificata nell'attività di recruiting, in particolare nella messa a punto dei format completamente digitali per i Recruiting Day e per la valutazione degli aspetti soft dei candidati. È stato necessario rallentare leggermente il ritmo delle assunzioni sui profili junior, quelli

¹ Politecnico di Milano - Osservatorio Smart working, Smart working: Il futuro del lavoro oltre l'emergenza, novembre 2020

² BVA-Doxa, Percezione, atteggiamenti e abitudini: gli italiani all'epoca del Covid-19, marzo 2020.

³ Fonte: Becker Friedman Institute, «How Many Jobs Can Be Done at Home?», aprile 2020.

con maggiori difficoltà nei processi di on-boarding. L'aspetto della formazione invece era già stato avviato tramite forme sia in presenza che virtuali, quindi ha avuto impatti minori in questo senso.

Indispensabile è stato ripensare all'engagement dei propri dipendenti, aumentando ad esempio la frequenza delle comunicazioni istituzionali (da newsletters a podcast), intensificando i virtual meeting tra people/executive, proponendo sessioni mattutine di "wellness" ed infine aumentando la formazione in modalità virtuale.

A differenza del mondo della consulenza, per molte altre professioni però non è stato così semplice, in particolare se pensiamo alle aziende clienti, nella maggior parte dei casi strutturate ed abituate ad avere degli spazi di lavoro fissi, e contraddistinte da una scarsa attitudine a ripianificare nel breve le attività.

Un altro importante punto da affrontare è stata la Business Continuity. I clienti durante questo periodo hanno continuato a richiedere il supporto dei consulenti. In generale si sono adattati velocemente ai nuovi processi per consentire lo svolgimento del proprio business e allo stesso modo si sono adeguati a collaborare con i consulenti in una nuova modalità. Nel giro di poco tempo in molti casi è avvenuta una vera e propria conversione al remote working. Complessivamente l'impatto è stato meno pesante di quanto ci si aspettasse. Ciò che è venuto a mancare è stato il rapporto diretto con il cliente che impatta il processo di vendita dei servizi professionali o la continuità del business in quei casi dove si può realizzare solamente frequentando gli ambienti delle aziende clienti. Questo sta portando ad un parziale cambiamento della domanda. Una conseguente novità della situazione attuale che andrà gestita.

Senza dubbio ciò che è risultato fino ad ora più complicato da gestire è stato lo sviluppo di nuove opportunità di business, non collegate ai precedenti incarichi, sia verso nuovi clienti sia verso clienti già fidelizzati, in quanto la presenza e il contatto umano restano comunque fondamentali per questo genere di attività.

Le difficoltà maggiori in questa fase di improvviso nevernormal hanno riguardato i giovani professionisti. Hanno sofferto in maggior misura questo cambiamento perché non si sono ritrovati più a contatto costantemente con la possibilità di apprendere dai Consulenti Senior, ricevendo gli stimoli utili e necessari alla propria crescita professionale. Un altro problema è stato quello di non essere stati in grado, specialmente nella prima parte del lockdown, di organizzare al meglio il lavoro da remoto. Si è stati investiti da subito quotidianamente di riunioni sotto forma di videocall, questo ha reso spesso labile la distinzione tra vita privata e lavorativa all'interno delle proprie case, con un inevitabile aumento del carico di lavoro, che ha presentato numerosi risvolti negativi. Una ricerca condotta da LinkedIn⁴ in collaborazione con l'Ordine degli Psicologi su 2000 italiani che durante il lockdown lavoravano in smart working, ha evidenziato le conseguenti difficoltà nel gestire lo stress

⁴ LinkedIn Italia, indagine su 2.000 lavoratori italiani in smartworking. Ordine degli Psicologi. Agi, «Le conseguenze del lavoro da casa sugli italiani in lockdown», 14 maggio 2020.

(46%) e la concentrazione (26%), generando problemi legati al sonno (27%) e alla salute mentale delle persone in generale (18%).

Anche per le aziende di medie e piccole dimensioni c'è stato un immediato adattamento al lavoro da remoto, tentando di proseguire il lavoro senza interruzioni, grazie all'inserimento della Consulenza tra le attività essenziali per il Paese (Decreto Conte 8 marzo 2020). Conseguenza di un'attività di promozione del ruolo della consulenza in ambito socio economico svolto da Assoconsult negli ultimi anni.

L'improvvisa necessità di rendere tutto, o quasi, il lavoro "remoto" è stata più semplice da gestire per quelle realtà che, seppur piccole, ma con lungimiranza, già da tempo si erano preparate mettendo a regime processi di digitalizzazione e innovazione.

Ipotesi per un NewNormal

Nel primo lockdown, il lavoro da remoto ha comportato un generale aumento dei carichi e degli orari di lavoro, al punto che si potrebbe non senza ragione parlare di smard (smart+hard) working. Nel futuro newnormal che ci attende un utilizzo più efficace ed intelligente dello smart working che porterà ad un aumento di produttività e ad una maggiore soddisfazione per il work life balance. Proprio in virtù di questo secondo aspetto, il lavoro agile potrebbe aiutare la Diversity & Inclusion, con un maggior tasso di partecipazione delle donne, andando così a colmare in parte l'enorme gender gap di cui soffre il nostro Paese. In particolare, secondo una ricerca dell'Ufficio Studi PwC⁵, lo smart working potrebbe portare ad un potenziale aumento del PIL dell'1,2%.

Inoltre un'organizzazione del lavoro maggiormente orientata a modalità di lavoro agile potrebbe costituire un elemento di attrattività per i giovani ad alta educazione, ormai abituati ad una maggiore flessibilità, in un contesto competitivo nel quale la talent attraction diventerà sempre più fondamentale. In particolare, si avrà un fenomeno di "democratizzazione" dell'accesso ai "bacini" di conoscenza e professionalizzazione distribuiti sui territori rappresentati dalle nostre società di Management Consulting e che, attualmente, anche per motivi anche economici, alcune fasce di popolazione giovane ed alta educazione non riescono a raggiungere. Questa "democratizzazione" del processo di accesso alle piattaforme di conoscenza costituirà in futuro uno dei contributi principali che la Consulenza potrà dare all'intero sistema Paese, con lo scopo di valorizzare ulteriormente il ruolo e la professione del consulente come funzionale alla creazione della classe dirigente del futuro.

Questo fenomeno potrebbe essere accelerato da un processo di "de-hubbizzazione" della consulenza, ovvero che evolva da modello polarizzato su pochi uffici dislocati nelle grandi città e alla potenziale apertura ad un modello multipolare (o "Hub&Spoke") che faciliterebbe l'intercettazione

⁵ Ricerca Ufficio Studi PwC su Smart working, 23 novembre 2020.

di nuove competenze/saperi a competenze/talenti che ad oggi ne sono escluse in quanto non vogliono /non possono di trasferirsi nelle grandi città “hub” (tipicamente Milano e Roma).

Utile sarà dare maggiore evidenza a questo aspetto anche nell’attività di comunicazione all’interno delle nostre aziende.

Rispetto alle numerose opportunità che offrirà una ridefinizione del lavoro in ambito remoto c’è però una componente da tenere molto in considerazione e che ci spinge verso un modello ibrido. Temi come la socialità, l’isolamento, l’apprendimento e la crescita con gli altri o il team building, rimangono molto importanti nella vita delle società di Consulenza e non solo. Tenerne conto sarà inevitabile.

Nel newnormal una tecnologia abilitante diventerà indispensabile. Sarà importante per permettere l’evoluzione digitale del capitale umano, degli strumenti e delle piattaforme di lavoro da utilizzare per un cambiamento dei processi. Lo smart working nel newnormal, sfruttando al massimo la flessibilità, consentirà in futuro di portare ai nostri clienti le migliori competenze superando le barriere logistiche, attingendo a bacini più ampi e favorendo così il ruolo dei Consulenti come catalizzatori di Innovazione, superando i limiti a volte imposti dalle barriere logistiche e dalla necessità di spostarsi fisicamente, potendo così attingere al patrimonio di competenze e conoscenze di cui ogni società di consulenza dispone, diventando un’ulteriore leva competitiva per tutto il mondo del Management Consulting.

L’accelerazione dei processi condurrà ad un nuovo equilibrio ed una riorganizzazione degli spazi, tema peraltro collegato a quello della già citata de-polarizzazione. È necessario interrogarsi infatti su come sarà il modello operativo del futuro, mettendo in discussione la logica del “campus” e avviandoci verso un modello più depolarizzato con più centri sul territorio, dando così sempre più la possibilità di accedere a punti di training e socialità e solo poche volte alla settimana e al mese raggiungere i punti di location tradizionali. Si tratta ancora di considerazioni preliminari, anche se l’abilitazione tecnologica è già molto forte e questa nuova forma di lavoro è oramai già oltre una fase di mera sperimentazione.

Le prospettive future per l’operatività verso le PMI seguirà le stesse logiche dell’Industry nel suo insieme se pur con una scala più piccola; il vantaggio principale sarà la flessibilità. La consapevolezza che l’economia tutta sarà completamente diversa porterà le società di Consulenza ad affrontare il mercato in maniera differente. Da un lato, la mancanza di interazione personale comporterà una maggiore difficoltà nell’acquisizione di nuovi clienti, dall’altro un’opportunità invece sarà costituita dall’utilizzo di fondi di finanziamenti per il 2021, sostenendo e dando spazio alle PMI.

Lavorare per lo smart working del domani implica anche regolamentarlo il più presto possibile. Questo è un punto di attrazione competitivo per le aziende: se il modello sarà ben disciplinato, potrà essere un modello win win per noi società di consulenza, per il cliente e per il lavoratore.

Point of view realizzato dal

Tavolo di Lavoro su Smart Working

A cura di:

Pietro Penza (Coordinatore)

Alberto Antonietti

Alessandro Bosio

Felice Chierichetti



CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

Tel. 06 97616704 - 06 96048780

e-mail: info@assoconsult.org - www.assoconsult.org

C.F. 05158771005