Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SWIFTSME

SWIFT SME

Smart Working: Innovative & Flexible Training for SME
2020-1-DE02-KA202-007601

Mappatura del fenomeno Smart Working

Intellectual Output 2

PARTE A: Sintesi delle conclusioni e dei risultati

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea.
Questa pubblicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in esso contenute.

Indice

Ambito e dimensioni della ricerca: introduzione ai contenuti disponibili per i lettori.....3

Presentazione dei principali risultati: panoramica completa.....4

***GERMANIA*.....5**

***ITALIA*.....6**

***ROMANIA*.....7**

***SPAGNA*.....8**

Osservazioni finali e strada da seguire.....9

Ambito e dimensioni della ricerca: introduzione ai contenuti disponibili per i lettori

Nel Novembre 2020 il Consorzio SWIFT ha avviato una ricerca molto dettagliata e approfondita volta ad integrare e fare tendenza per l'azionariato e dinamiche rilevanti relative al fenomeno dello smart working[1] con particolare considerazione della sua evoluzione nel corso della crisi pre e post COVID.

In considerazione degli obiettivi specifici del progetto (e delle persone/organizzazioni che potrebbero potenzialmente giovare alla pubblicazione di questo documento), i partner hanno concentrato i loro sforzi di ricerca sulle PMI e sulla loro 'reattività' e resilienza al nuovo contesto operativo: in particolare, il nostro obiettivo era quello di indagare indicatori quantitativi e qualitativi sullo smart working in Europa e in tutti i paesi rappresentati dal partenariato (Germania, Italia, Romania, Spagna); evidenziare ulteriori sfide, carenze di competenze e valutazioni delle esigenze; estrapolare nuove e/o consolidate opportunità di formazione e istruzione sullo smart working per datori di lavoro e dipendenti.

Questa ricerca transnazionale ha richiesto nove mesi e ha raccolto input e risultati pertinenti da risorse sia secondarie che primarie. Infatti, i partner hanno svolto le attività di mappatura da due diversi fronti di analisi: da un lato, abbiamo esaminato fonti bibliografiche affidabili pubblicate da istituzioni internazionali e nazionali; dall'altro, abbiamo condotto un'indagine con l'obiettivo specifico di raccogliere approfondimenti significativi da parte di dipendenti e datori di lavoro di tutta Europa sulle loro reazioni complessive rispetto allo smart working.

Il rapporto è strutturato come segue:

- PARTE A – Presentazione completa dei principali risultati delle revisioni delle fonti bibliografiche condotte dai partner. I risultati sono organizzati per paese e sono disponibili in tutte le lingue formalmente rappresentate dal partenariato SWIFT.
- PARTE B – Raccolta di tutti i rapporti finalizzati dai partner e presentati ai lettori nella loro forma integrale (disponibile solo in inglese).
- PARTE C – Tabella che riprende i risultati emersi dall'indagine (disponibile solo in inglese).

I principali risultati dell'analisi sono strumentali per informare l'ulteriore fase di implementazione del progetto, che include lo sviluppo, la sperimentazione e la messa a punto e di materiale didattico sullo smart working per le piccole-medie imprese.

Grazie alle attività di ricerca condotte durante tutto il periodo considerato, i partner sono stati in grado di fare il punto su alcune aree di formazione che sembrano più cruciali di alter, per aiutare le PMI e i datori di lavoro nella transizione verso il dominio digitale e sfruttare la soluzione di gestione remota a loro favore come un'opportunità per una migliore efficacia ed efficienza, piuttosto che una minaccia.

Presentazione dei principali risultati: panoramica completa

Nei paragrafi seguenti, i lettori hanno l'opportunità di familiarizzare con i risultati più importanti evidenziati da ciascun partner in riferimento al loro contesto geografico di riferimento (Europe for IHF asbl; Germania per Centrum für Innovation und Technologie GmbH e MRK Consulting; Italia per IDP European Consultants; Romania per Kleinon SRL e Spagna per IT sfa).

Questi risultati riguardano la valutazione critica delle esigenze e le lacune nelle competenze identificate dai partner. Per una vetrina dettagliata delle tendenze e delle dinamiche quali-quantitative relative al fenomeno dello smart working, i lettori sono invitati a fare riferimento ai rapporti consolidati per paese nella PARTE B.

GERMANIA

Il profilo del paese tedesco indica forti correlazioni tra la resilienza delle PMI, il tasso di digitalizzazione e la "predisposizione culturale" alla flessibilità e ai modelli manageriali basati sulla fiducia. Gli studi dimostrano che per molte aziende tedesche l'home office funziona molto meglio tecnicamente di quanto inizialmente ipotizzato e che offre un potenziale di risparmio significativo. Per quanto riguarda la digitalizzazione, la crisi COVID ha mostrato chiaramente che le attività possono essere spostate più rapidamente nell'home office.

Una spiccata capacità di cambiamento, flessibilità e agilità sono particolarmente essenziali nel movimento New Work. Se si vuole descrivere il Nuovo Lavoro, questo può essere fatto più concretamente attraverso alcuni concetti o dogmi essenziali e centrali, anche se questi possono essere tradotti in modo molto diverso nella vita lavorativa di tutti i giorni. Questi hanno effetto su diversi livelli: requisiti derivanti da cambiamenti esterni, cambiamenti nella struttura dei dipendenti e motivazione individuale:

CAPACITA' DI CAMBIARE

Adattamenti rapidi ed efficienti alle condizioni mutevoli, sia a livello aziendale che dei singoli dipendenti. Richiede resilienza (resistenza psicologica) e la volontà non solo di accettare il cambiamento, ma di essere in grado di usarlo in modo produttivo.

FLESSIBILITA' e AGILITA'

Gli spazi di co-working, i modelli di orario flessibile e le opzioni di lavoro indipendenti dalla posizione, ad esempio il lavoro in un ufficio a casa, stanno emergendo sempre più, come effettivamente dovrebbero. L'agilità descrive la necessità non solo di creare flessibilità in termini di spazio e tempo di lavoro, ma anche di praticare metodi e ottimizzare i processi in modo che i cambiamenti futuri possano essere riconosciuti e progettati in una fase iniziale (vedi Scrum o Design Thinking). La crescente flessibilità si riflette anche in una nuovaarea degli impiegati.

GERARCHIE PIATTE

In alcuni casi, la posizione fissa del capo viene abolita del tutto e sostituita dalle cosiddette gerarchie basate sulle competenze. Gerarchie chiare e rigide che si stanno ammorbidendo, diventando più permeabili e rendendo i dipendenti più responsabili. L'autogestione sta diventando una competenza centrale; la leadership deve essere reimpostata a e vissuta.

AUTOGESTIONE e LEADERSHIP

Quando il controllo 'dall'alto' diminuisce, si crea uno spazio libero da parte dei dipendenti, che ora devono gestirsi da soli. L'autogestione richiede la corrispondente capacità di prendere decisioni indipendenti su quali compiti devono essere completati e come. Sarebbe un errore concludere che c'è meno (o nessun) bisogno di leadership nel Nuovo Lavoro. Tuttavia, una nuova cultura della leadership si basa su una leadership situazionale e di supporto, spesso come una sorta di coaching dei dipendenti nel loro sviluppo. Questo tipo di leadership promuove lo sviluppo del potenziale dei singoli dipendenti. I dipendenti non sono visti come lavoratori senza volto che sono tenuti in processi altamente standardizzati in singole scatole da ufficio, ma piuttosto sono autorizzati all'auto-sviluppo e in cambio viene richiesta molta auto-motivazione.

SIGNIFICATO NEL LAVORO

Questa è una richiesta che sempre più dipendenti stanno facendo - anche con la volontà di rinunciare al loro stipendio in cambio. Questo è spesso associato ai valori di impegno, libertà e partecipazione alla comunità.

EQUILIBRIO TRA LAVORO E VITA PRIVATA

Il giusto equilibrio tra professionalità, richieste professionali ed esigenze private è stato un po' centrale nel nuovo mondo del lavoro. Allargata alla "fusione tra lavoro e vita privata", si tratta di combinare tra loro mondi apparentemente distinti del lavoro e della vita privata.

ITALIA

Per la maggior parte, l'ecosistema delle PMI italiane è impreparato ad adattarsi a quella che molti autori e professionisti considerano la "nuova normalità" del lavoro, dell'impresa e della gestione delle persone. Il contesto nazionale è penalizzato, in primo luogo, da un divario storico di competenze nelle TIC e nella digitalizzazione, sia a livello di imprese che di società. Questo ritardo è particolarmente pronunciato tra le PMI che operano tipicamente in aree non urbane e in settori ad alta intensità di tecnologie dell'utente. In quanto tale, dal punto di vista della cultura organizzativa, lo smart working, non ha mai guadagnato la stessa trazione e interesse di molti altri paesi dell'UE.

Si raccomanda agli imprenditori di non limitare la loro percezione dei fenomeni (e dei benefici) legati allo smart working basandosi esclusivamente sull'idea della gestione dei dipendenti da remoto. Lo smart working si presenta anche con nuove potenziali opportunità per favorire modelli di cooperazione innovativi con attori socio-economici rilevanti per le attività imprenditoriali.

Secondo i risultati, gli inibitori chiave che impediscono alle PMI italiane di tale "passaggio" culturale e operativo possono essere ricondotti a tre fattori:

IT e CYBERSECURITY

Il COVID-19 ha portato sotto i riflettori l'impreparazione delle micro e piccole-medie imprese italiane nella cybersecurity e del "cyber-igiene", tanto da guidare le critiche nel parlare di cyber-pandemia. I criminali informatici hanno sfruttato a loro favore la transizione delle economie e delle società nel dominio digitale.

BUSINESS MODELLING e HR

La comunicazione e il coordinamento da remoto si sono rivelati una sfida piuttosto significativa per molte piccole organizzazioni. Lo stile manageriale delle PMI in Italia è tipicamente "control-driven", l'introduzione del modello di smart working ha messo in crisi i tradizionali modelli HR sostenuti e incoraggiati da molti imprenditori e datori di lavoro. La perdita di controllo percepita da molti imprenditori ha innescato routine di monitoraggio ancora più rigide che non solo sono incoerenti con gli elementi essenziali dello smart working ma hanno danneggiato ed eroso la produttività, la soddisfazione e la fiducia dei propri dipendenti.

TELELAVORABILITÀ di occupazioni e professioni

Ciò dimostra che lo smart working avvantaggia i dipendenti uomini più anziani e meglio pagati delle aree urbane. Le donne, i giovani dipendenti, gli operai tentano di soffrire in modo sproporzionato per l'incertezza causata dalle circostanze attuali.

Ciò è dovuto principalmente al fatto che questi ultimi sono tipicamente impiegati in occupazioni non telelavoro (ad esempio lavoro manuale, terzo settore, ecc.), inoltre, nel caso della forza lavoro femminile, lo smart working è in conflitto con le mansioni domestiche a cui la loro figura è comunemente associata. Fonti dell'UE indicano che il livello in cui le attività e le professioni possono essere svolte in ambienti remoti, dipende in larga misura dall'autonomia su cui i lavoratori possono fare affidamento per svolgere i propri compiti specifici e dal grado di digitalizzazione degli stessi compiti: l'autonomia e la digitalizzazione sono caratteristiche caratteristiche dei settori ad alta intensità di capitale e delle professioni legate alle TIC, che non rappresentano la maggior parte dell'economia italiana e dell'ecosistema imprenditoriale in generale.

ROMANIA

I risultati del contesto rumeno indicano che le PMI nazionali, in particolare quelle attive in settori meno ricchi di conoscenza, nelle aree rurali o nelle città più piccole, hanno meno probabilità rispetto alle imprese più grandi di trarre vantaggio dalla digitalizzazione o di assumere specialisti IT.

I report mostrano che sono complessivamente in ritardo rispetto alle aziende più grandi nell'adozione di nuove tecnologie e sono meno avanzati in termini di maturità digitale, due fattori che si sono rivelati cruciali per facilitare la transizione da modelli manageriali "tradizionali" a modelli manageriali "intelligenti".

Un settore chiave in cui le PMI possono aver bisogno di sostegno è la ricerca e l'accesso a soluzioni digitali adeguate, comprese le risorse per l'istruzione e la formazione. In questo senso, i partner rumeni sono stati in grado di identificare diversi strumenti operativi dedicati a tale estensione, purtroppo queste risorse sembrano prive di un quadro strutturato e di una solida valutazione delle esigenze realmente su misura per i gruppi target di SWIFT.

Nel complesso, i partner rumeni hanno lamentato una notevole carenza di dati relativi alla valutazione delle competenze/esigenze delle PMI di fronte alla pandemia di COVID e allo smart working. Pertanto, i riferimenti sono stati dedotti da altre fonti secondarie e testimonianze di aziende:

- Problemi legati al benessere psicologico – isolamento sociale, ansia, depressione, riduzione della comunicazione e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata (comprese le questioni legate al genere – ad esempio le donne che lavorano da casa sono più spesso interrotte a causa di esigenze familiari rispetto agli uomini). A questo proposito sono necessari corsi di formazione volti a costruire competenze per la resilienza psicologica e garantire l'equilibrio tra lavoro e vita privata.
- Gestione del tempo, autoefficacia, autodisciplina, produttività.
- Questioni pratiche legate al fatto che il 45% dei rumeni vive in case sovraffollate – soluzioni creative su come delimitare uno spazio di lavoro (ad esempio utilizzando separatori acustici, pianificando l'orario di lavoro, usando cuffie, sfondi, ecc.)
- Salute e sicurezza durante il lavoro da casa – linee guida per PMI e dipendenti.
- Problemi di sicurezza dei dati: semplici linee guida e liste di controllo per PMI e dipendenti.
- Difficoltà nel motivare i team, creatività ridotta, difficoltà nel creare legami all'interno di nuovi team mentre si lavora da remoto - corsi di formazione per team leader su leadership e motivazione, costruzione di coinvolgimento e aumento della creatività mentre si lavora da casa.
- Costi legati all'implementazione dello smart working: come fare smart working con risorse limitate.

SPAGNA

Prima della pandemia COVID, solo una parte residua dei dipendenti lavorava da casa o era in qualche modo abituata a forme di smart working. Gli ostacoli di un'attuazione molto più ampia del telelavoro erano rappresentati principalmente dalla mancanza di regolamentazione, dagli investimenti in attrezzature informatiche e tecnologiche, dalla formazione informatica per i lavoratori e dalla mancanza di orari di lavoro flessibili.

A causa di questa "inconsapevolezza culturale", le piccole e medie imprese hanno dovuto compiere ulteriori sforzi per adattarsi allo scenario operativo con pochissime risorse disponibili per il pubblico.

Sulla base della ricerca condotta da un collega spagnolo, e sull'individuazione di bisogni e sfide identificati descritti per le PMI, vale la pena notare che la tendenza verso un nuovo modello di smart working è qui per rimanere. Per far fronte ai cambiamenti causati dalla crisi sanitaria COVID-19 e alle possibili sfide future sopra menzionate, le PMI devono essere dotate di strumenti acquisiti attraverso una formazione strutturata e appositamente progettata, che consenta loro di essere flessibili e competenti e di adattarsi a questa nuova modalità di smart working per non essere lasciate indietro.

Ciò sottolinea la necessità di una formazione completa in Smart working e cultura digitale e tutto ciò che questo implica, una formazione strutturata e specializzata sul campo e specificamente adattata alle PMI. Più di ogni altro tipo di organizzazione, le piccole e medie imprese hanno bisogno di essere dotate di strumenti, competenze e formazione digitale gratuita, strutturata e congiunta, in modo che le PMI possano far fronte ai cambiamenti attuali e futuri della metodologia di lavoro, e saltare sul carro della metodologia di smart working, al fine di rimanere flessibili, adattarsi e andare avanti in un mondo digitale, in una società in continua evoluzione e cambiamento.

Osservazioni finali e strada da seguire

Subito dopo lo scoppio della pandemia, i governi europei hanno attuato strategie senza precedenti per preservare la capacità operativa dei loro sistemi sanitari nazionali; contenere la curva dell'infezione e salvaguardare la salute dei propri cittadini. Le misure di lockdown che ne sono seguite hanno avuto un impatto drammatico sul sistema economico generale di ciascun paese con gravi conseguenze per i lavoratori e le imprese in tutta Europa.

La relazione dell'UE elaborata dall'IHF conferma le tendenze nazionali evidenziate dai partner in riferimento al loro specifico contesto nazionale. Un campione di risultati emersi da fonti dell'UE conferma che le PMI dell'UE e la loro forza lavoro interna non dispongono di una cultura digitale/TIC forte e affidabile (in particolare quelle situate nell'area del Mediterraneo e dei Balcani); un ritardo di competenze che durante tutto il post-crisi ha esacerbato i divari pre-esistenti in termini di opportunità di sostenibilità finanziaria a lungo termine.

Le PMI dell'UE sono le più colpite dagli effetti negativi della pandemia di Covid-19: l'Europa è "chiusa alle imprese" e, mentre le grandi imprese dispongono di sistemi per attuare il telelavoro e il lavoro intelligente, le PMI (in particolare le microimprese) non dispongono di sistemi TIC né di politiche per il lavoro a distanza del proprio personale.

Il rafforzamento reciproco e l'interazione di questi fattori (ovvero la mancanza di comprensione culturale dello smart working come modello affidabile per la gestione delle persone, ICT e lag digitali) ha impedito nel corso degli anni l'emergere di un ecosistema di PMI flessibile e resiliente alle interruzioni esterne – così grande, vasto e minaccioso da imporre nel giro di pochi giorni un ripensamento radicale di uno status quo consolidato rimasto imperturbabile per decenni.

Dove molti attori industriali stanno ancora navigando nel post-pandemia in "modalità sopravvivenza"; altri hanno saputo prosperare e resistere nonostante tutte le difficoltà imposte da tale contesto operativo senza precedenti. Sebbene sia vero che gran parte di tale effetto dipendeva dalla natura intrinseca del settore occupato (ricordando la resilienza dei settori ad alta intensità di capitale rispetto ai settori ad alta intensità di lavoro), gran parte dei divari intersettoriali e transnazionali sono giustificati dalla consapevolezza a priori dei principali campi operativi che hanno consentito maggiori opportunità di continuità operativa.

I risultati suggeriscono che i principali fattori che impediscono alle PMI di abbracciare senza intoppi le pratiche di smart working possono essere ricondotti a quanto segue:

Cultura organizzativa flessibile

Ogni organizzazione respira una diversa cultura interna.

Studiosi e professionisti lo definiscono comunemente come la cassaforte del valore intangibile raffigurato nel modo in cui l'azienda si interfaccia con i suoi stakeholder, ritrae la sua affidabilità e serietà e aumenta la sua autoconsapevolezza

In tempi di crisi, i valori di un'organizzazione sono messi in discussione tanto quanto il suo compito e i suoi processi.

Fiducia e affidabilità reciproca

La mancanza di percezione della fiducia reciproca e della trasparenza tra datori di lavoro e dipendenti ha impedito l'emergere di misure affidabili per la continuità del lavoro che alla fine hanno inclinato le prestazioni delle PMI durante tutto il periodo della pandemia.

Per affrontare questa nuova "sfida della fiducia", molte piccole organizzazioni hanno reagito con l'introduzione di metodi intrusivi così descritti per monitorare da remoto la produttività e gli sforzi di lavoro complessivi del personale.

Progettare per la resilienza

Se c'è una funzione aziendale che più di altre ha guadagnato un interesse sostanziale e una rinnovata attenzione, questo è sicuramente il Risk Management.

Di fronte alla pandemia di COVID, il ruolo del Risk Management è stato fortemente riconcepito sotto un nuovo quadro strategico: dall'attività secondaria alla priorità multidimensionale.

Digitalizzazione e cultura IT

I dati mostrano una correlazione sostanziale tra l'indice complessivo di digitalizzazione delle società e la familiarità delle imprese con culture "intelligenti" e "flessibili".

Lo smart working, infatti, non ha rappresentato una sfida così dirompente per le imprese del nord come lo ha fatto di fatto per le imprese del Mediterraneo e dei Balcani.

Dall'inizio dell'epidemia, le micro e piccole imprese sono state oggetto di un numero crescente di attacchi di violazione dei dati che hanno causato gravi interruzioni e compromesso ulteriormente la loro efficienza operativa.

Le fonti internazionali qui esaminate riferiscono che, con lo scoppio della pandemia di COVID e la piena digitalizzazione delle società mondiali, i criminali informatici hanno avuto un'opportunità unica di sfruttare la situazione a loro favore.

Sulla base di ciò, le aree di formazione pre-identificate durante il lancio della ricerca come focus di interesse plausibile sono state distribuite tra i partner in base al background, al know-how e alle competenze specifiche di ciascuna organizzazione. Le aree di formazione sono confermate come segue:

1. Comunicazione digitale e online
2. Coinvolgimento del team e delle persone da casa
3. Equilibrio tra lavoro e vita privata
4. Auto-benessere
5. "Come aumentare la produttività del tuo team da casa?"
6. Gestione remota dei progetti
7. Gestione agile per obiettivi
8. Autoefficacia "intelligente"
9. Leadership e Motivazione nell'era dello Smart Working
10. Telelavoro: una selezione di strumenti digitali per gestire il tuo business