REVERSE

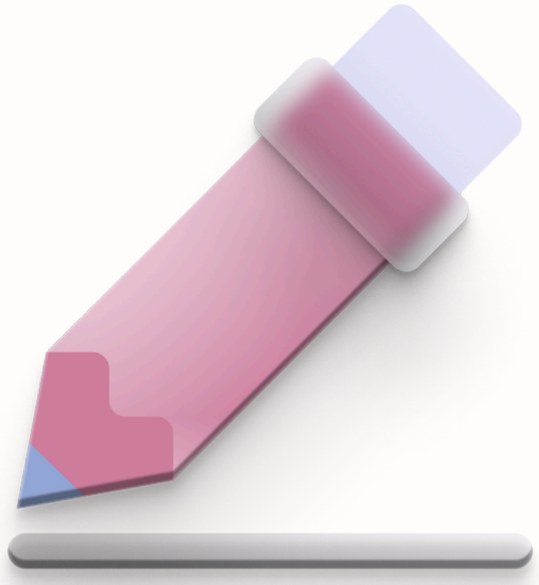
Lavoro liquido: a che punto siamo tra Smartworking e nuova governance.

L'opinione di aziende e collaboratori a confronto

Indagine condotta da Reverse SpA con il contributo di Q8, Loacker, Photosì, System Logistics, Banca Centro Emilia.

L'indagine in breve

Un rapido sguardo agli argomenti trattati in questo rapporto



01 Obiettivi della ricerca

02 Principali numeri emersi

03 I temi caldi

04 E adesso? Le aziende del futuro

05 L'esperienza di Q8

06 Conclusioni

1.Obiettivi della ricerca

Nel 2020 tutte le aziende si sono trovate a dover fronteggiare una situazione senza precedenti: la pandemia e ciò che ne è conseguito. Il mondo del lavoro ne è uscito completamente rivoluzionato e le imprese hanno iniziato a padroneggiare termini quali remote working, Smartworking, agile working e lavoro liquido.

A due anni dall'inizio della pandemia, come procede la trasformazione delle imprese? Come stanno reagendo dirigenti e lavoratori ai sostanziali cambiamenti che si sono presentati?

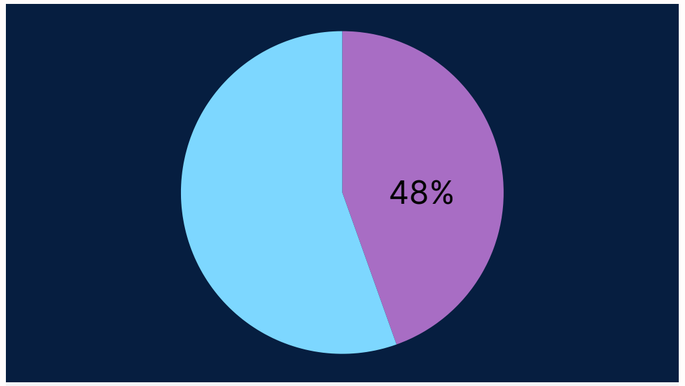
1.Obiettivi della ricerca

Quella che sembrava essere una situazione temporanea di emergenza, ha in realtà ridefinito totalmente gli assetti aziendali e culturali. Le imprese hanno dovuto adeguarsi velocemente ai repentini cambiamenti e oggi sono chiamate ad affrontare una nuova sfida: rendere lo Smartworking un lavoro agile e liquido a tutti gli effetti.

Le strutture tradizionali non possono essere forzate, devono essere ripensate totalmente.

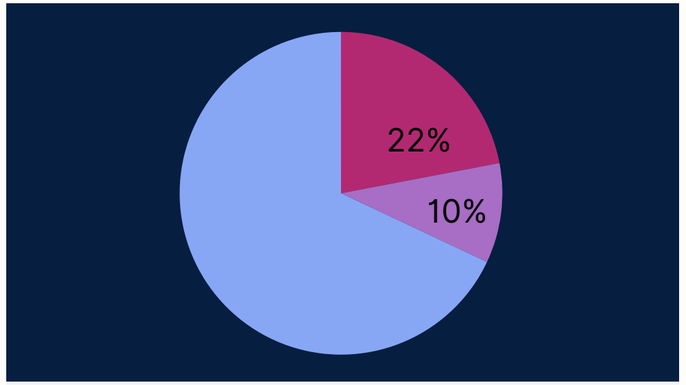
Questa indagine scatta un fermo immagine della situazione odierna, mettendo a confronto le opinioni dei lavoratori e del management aziendale con l'obiettivo di fornire utili spunti per trovare una comune direzione futura.

2 .I principali numeri emersi



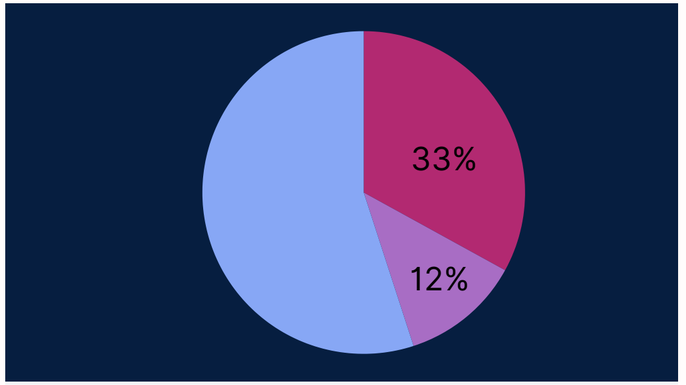
Favorevoli e contrari

Il 48% dei lavoratori intervistati ha riscontrato principalmente aspetti positivi nello Smartworking. In particolare il 63% dei dirigenti si è dichiarato più che favorevole.



Rapporto con colleghi e superiori

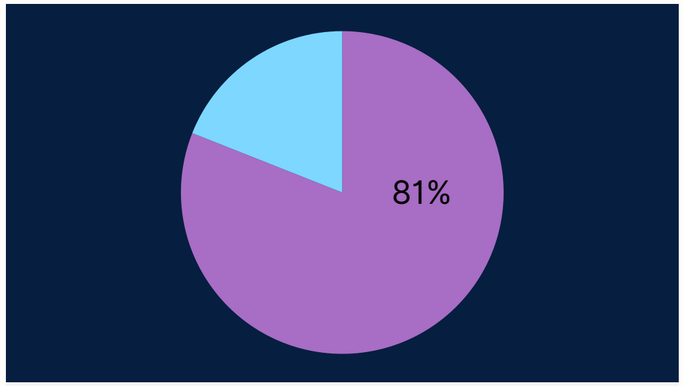
Per il 22% degli intervistati il rapporto con superiori e colleghi è migliorato grazie allo Smartworking.
Il 10% invece sostiene che il rapporto sia peggiorato.



Rapporto con il proprio team

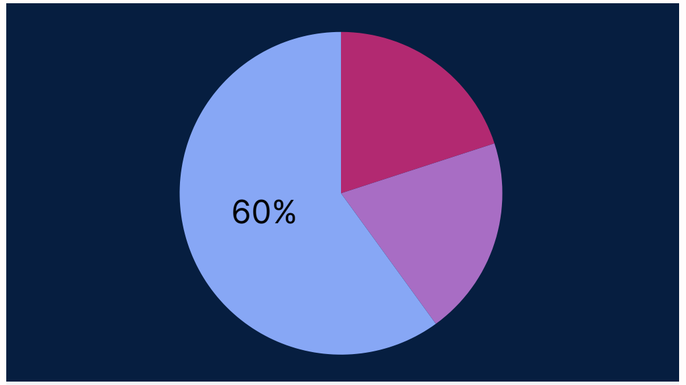
Tra chi gestisce delle risorse, il 33% trova che il rapporto con il proprio team sia migliorato. Il 12% ritiene invece che sia peggiorato, e tra questi troviamo soprattutto donne.

2 .I principali numeri emersi



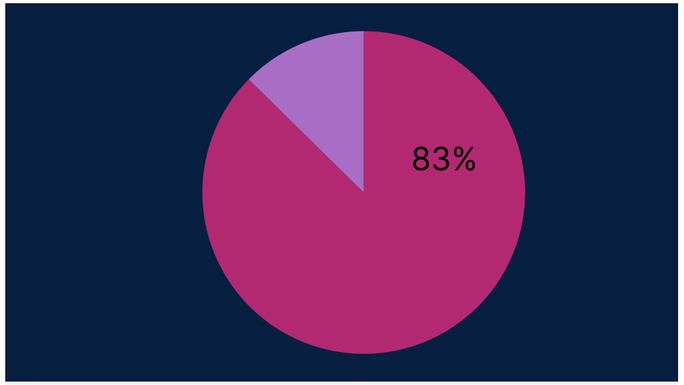
Spese condivise

L'81% degli intervistati ritiene che l'azienda dovrebbe partecipare alle spese sostenute da chi lavora da casa (connessione ad internet, postazione di lavoro,...).



Spazi di lavoro

Il 60% dei lavoratori trova utile un adeguamento degli spazi di lavoro; il 20% invece non vede questa necessità.



Work-life balance

L'83% dei lavoratori afferma che lavorare anche solo parzialmente da casa ha reso possibile far convivere necessità professionali e vita in famiglia.

3. I temi caldi

Gli argomenti d’interesse legati al lavoro liquido toccano diverse macroaree tematiche.
Abbiamo chiesto ai lavoratori intervistati di dare la propria opinione sull'importanza di ogni aspetto, su una scala da 1 a 10.
Abbiamo poi dato modo ad ognuno di aggiungere riflessioni ed opinioni.

Il tutto è stato messo a confronto con l'esperienza di sei aziende italiane, che hanno a loro volta commentato quanto raccontato dai lavoratori.

I dati emersi in forma aggregata da questi racconti ci restituiscono una panoramica esaustiva di come si stia muovendo il mondo del lavoro e di quale direzione stia prendendo.

Si sono evidenziate in particolare sei macroaree di significativo interesse:

3. I temi caldi

1 Normativa

Essendosi consolidata una nuova modalità di lavoro, è necessario anche regolamentarla attraverso una nuova normativa nazionale, che tuteli sia imprese che collaboratori.

2 Lavoro per obiettivi

Smartworking non è sinonimo di telelavoro: non significa semplicemente “lavorare da casa”. E’ indispensabile definire una nuova strategia di lavoro per obiettivi, cosa affatto semplice.

3 Diritto alla disconnessione

Meeting online e rapporti virtuali portano a una domanda inevitabile: come definire il limite della reperibilità e il diritto alla disconnessione?

4 Formazione

E’ nata la necessità di un percorso di formazione ad hoc per dirigenti e lavoratori, per imparare a gestire al meglio le nuove sfide poste dal lavoro liquido. Questo è soprattutto valido per i remote workers.

5 Tecnologia

Le tecnologie si affermano come nuovo strumento di contatto e coinvolgimento dei collaboratori, ma spesso sono concepite invece come accentuatori del distanziamento.

6 Spazi di lavoro

Se il lavoro diventa flessibile, anche gli spazi devono esserlo: diventa di primaria importanza un adeguamento degli ambienti di lavoro.

Andremo a trattare ogni singola area nelle prossime pagine.

Dall'indagine è emerso che alcune aziende sono molto all'avanguardia sul fronte Smartworking, altre invece si stanno ancora adeguando alla nuova modalità di lavoro liquido. Queste macro aree tematiche potranno essere uno spunto per le aziende più innovative per esplorare nuove aree di miglioramento, e uno strumento utile per le imprese ancora in cerca dell'organizzazione a loro più adatta.

1.Normativa

La necessità di una normativa per regolamentare lo Smartworking è un tema di prioritaria importanza sia per i lavoratori che per gli HR Manager. Ma i motivi sono diversi.

I lavoratori chiedono:

1. Fornitura tecnologica messa a disposizione dall'azienda
2. Regolamentazione della disponibilità oraria online
3. Organizzazione del lavoro per obiettivi
4. Regolamentazione degli aspetti assicurativi
5. Attività aggreganti per favorire le relazioni tra colleghi
6. Diverso trattamento salariale per chi lavora in Smartworking

Le aziende chiedono:

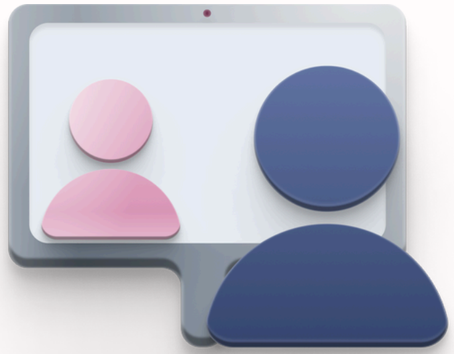
1. Normativa per la salute e la sicurezza
2. Normativa per regolare la reperibilità dei lavoratori
3. Maggiore flessibilità lavorativa per tutte le risorse, allineando i contratti
4. Riforma strutturale del lavoro anche per i ruoli non compatibili con lo Smartworking

Una regolamentazione è sentita come necessaria da entrambe le parti per evitare screzi e rendere il tutto più fluido e sicuro.

Per quanto riguarda gli stipendi e la condivisione delle spese per chi lavora in Smartworking l'opinione diverge:

80%

L'80% dei **lavoratori** sostiene che l’azienda dovrebbe partecipare alle spese sostenute da chi lavora da casa (es. connessione ad internet, postazione di lavoro,....).



Mentre la totalità delle **aziende** intervistate non prevede di modificare il contratto includendo una partecipazione alle spese per chi lavora in Smartworking.

Banca Centro Emilia

Andrea Meschiari

Human Resources Business Partner

"Quello che mi aspetto è una semplificazione di questa nuova metodologia di lavoro. La modalità emergenziale deve diventare ordinaria ed è necessario semplificare l'applicazione del lavoro liquido. Il perimetro normativo non può essere così fumoso, soprattutto per le PMI."

2.Lavoro per obiettivi

Sia lavoratori che aziende si dimostrano concordi nel volgersi verso la stessa direzione: un'organizzazione del lavoro per obiettivi.

56%

Il 56% dei **lavoratori** afferma che la propria azienda ha riprogrammato il lavoro su obiettivi per agevolare il lavoro da remoto.

60%

Il 60% degli **HR Manager** intervistati afferma di aver introdotto o essere in procinto di introdurre:
-modalità OKR
-modalità di lavoro per obiettivi in cui l’orario è fluido e non si timbra

Photosì

Cristina Coscia

Responsabile del Personale

"Se si lavora per obiettivi è più difficile lasciarsi travolgere dagli incarichi, anche lavorando da casa.
Noi avevamo introdotto gli OKR già prima della pandemia. Penso che tutti abbiano una mente fluida e la capacità di organizzarsi per obiettivi. Servono però delle regole: per esempio la reperibilità entro un'ora durante l'orario di lavoro. Avere un responsabile preparato su questi temi è un valore aggiunto e aiuta anche le figure più junior ad ingranare in questa nuova organizzazione flessibile."

3.Diritto alla disconnessione

Il 45% dei **lavoratori** afferma che lavorando da casa ha sofferto molto per una maggiore rischiesta di disponibilità online

La questione della reperibilità dei lavoratori durante lo Smartworking è una tematica molto sentita sia da aziende che da lavoratori e ci si sta muovendo verso la sua regolamentazione.
Si tratta di un tema non semplice che raccoglie molti aspetti. Riguarda infatti sia le normative, sia la modalità di lavoro per obiettivi, sia la capacità dell'azienda di mantenere l'engagement dei propri collaboratori anche da remoto.
Dai racconti degli HR Manager emerge un'azione decisa delle aziende per trovare la corretta gestione della reperibilità di chi lavora in Smartworking, mettendo in pratica azioni di diverso tipo: due esempi sono l'ufficializzazione dell'ampliamento dell’orario di reperibilità per chi lavora in Smartworking e una gestione autonoma dei team.

”

I sindacati hanno sottoscritto un paragrafo dedicato al diritto alla disconnessione, quindi fuori dall'orario nella fascia allargata di reperibilità. Non abbiamo avuto problemi in merito. L'importante è non irrigidire lo Smartworking, altrimenti non sarebbe più tale. La fascia di reperibilità è più allargata per chi lavora da casa rispetto a chi lavora in sede.

Carlo Bondioli,
System Logistics

Il tema è emerso anche in una recente survey condotta da Reverse sul rapporto ferie-lavoro: i dati raccolti in quell'occasione hanno evidenziato come la disconnessione totale dal lavoro durante le vacanze dei lavoratori sia accolta bene dalle aziende, che ne capiscono a pieno l'importanza. Nel complesso quindi si sta procedendo in una direzione di comune accordo tra lavoratori e imprese:

40% Il 40% dei collaboratori è solito staccare completamente dal lavoro durante le ferie

50% Per il 50% staccare del tutto durante le ferie è una libera scelta supportata dall’azienda

36% Per il 36% staccare completamente durante le ferie è una scelta consigliata dall’azienda stessa

Loacker
Egon Gastaldelli

Head of Organisational Development & Recruiting

"L’equilibrio tra vita privata e lavorativa per noi è fondamentale: da un lato rispettiamo moltissimo gli orari e la vita privata dei collaboratori, dall’altro vogliamo abilitare le persone a gestire questo equilibrio in autonomia. Per questo, assieme al modello di lavoro ibrido (ufficio – casa), offriamo ai collaboratori un’ampia gamma di corsi di formazione sulla salute psicofisica e diversi punti di supporto per gestirla al meglio."

4.Formazione

Ricevere un percorso di formazione mirato per chi lavora in Smartworking è una tematica di grande rilevanza, messa particolarmente in evidenza dai lavoratori. Ma la formazione offerta fino ad ora dalle aziende non sembra essere sufficiente per le esigenze specifiche delle loro risorse.

82%

L'82% dei **lavoratori** afferma che introducendo lo Smartworking, l’azienda deve porre maggiore attenzione ai percorsi di formazione.

90%

Il 90% delle **aziende** intervistate afferma di avere istituito percorsi di formazione per i collaboratori su specifiche piattaforme online di e-learning o tramite webinar specifici a frequenza obbligatoria e, in alcuni casi, di aver avviato delle Academy online.

Sicuramente le imprese si stanno ancora organizzando per offrire una formazione ad hoc, però è bene considerare che i percorsi formativi offerti fino ad ora non incontrano a pieno le esigenze delle risorse.

Per quanto riguarda la formazione il percepito è diverso tra aziende e lavoratori. Sarà necessario da parte delle aziende comprendere i bisogni reali degli smartworkers per garantire una formazione più mirata e potenziata.

"Siamo ancora in una situazione di adeguamento: il nostro CCNL è in fase di rinnovo. Prevediamo di contrattualizzare lo Smartworking e a quel punto attueremo una formazione ad hoc per gli smartworkers. "

Andrea Meschiari,
Banca Centro Emilia

System Logistics
Carlo Bondioli

Head of Human Resources

"Le modalità di lavoro e il rapporto tra dipendenti e manager stanno cambiando e la trasformazione è ancora in atto. Non abbiamo soluzioni definitive ora perchè la situazione è ancora fluida, ma stiamo cercando di accompagnare tutte le risorse verso una migliore gestione del lavoro liquido. L'obiettivo è offrire strumenti che possano facilitare il lavoro a manager e smartworkers."

5.Tecnologia

Le relazioni personali sono inevitabilmente diventate in larga parte relazioni digitali, ma la tecnologia sembra sopperire in modo adeguato a questa nuova necessità.

65%

Il 65% dei **lavoratori** afferma che le tecnologie hanno sopperito in modo soddisfacente alla diminuzione dei contatti personali

Gli **HR Manager** affermano che le aziende stanno cercando di coinvolgere i collaboratori e mantenere i contatti tramite:

- survey online ai dipendenti per capire il grado di soddisfazione
- chat e attività online
- eventi in presenza gestiti dai team

Reverse
Daniele Bacchi

CEO

"In Reverse siamo grandi sostenitori della tecnologia: quella tecnologia che non allontana le persone, ma anzi le avvicina e ne potenzia le capacità, liberandole. Perchè il lavoro liquido sia davvero efficace c'è bisogno di mettere in atto strategie per mantenere coinvolti i lavoratori in smartworking, avvalendosi del digitale. Feedback costanti, retrospettive, meeting periodici che coinvolgano tutta l'azienda e survey frequenti sono indispensabili per valutare il grado di soddisfazione dei nostri collaboratori e rendere realmente partecipe anche chi lavora da casa."

6.Spazi di lavoro

Sicuramente ripensare gli spazi lavorativi e modellarli sulle persone è uno dei primi passi da fare per adeguarsi alle esigenze del nuovo mondo del lavoro.
Spazi fluidi per un lavoro fluido.

59%

Il 59% dei **lavoratori**, comprensivi di tutte le fasce di età, ha dichiarato che è necessario adeguare gli spazi alla nuova modalità di lavoro liquido.

Gli **HR Manager** affermano che le aziende stanno modificando completamente e in tempi molto rapidi il loro assetto. Le modalità sono diverse, eccone alcune:

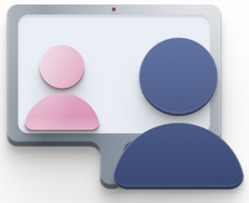
”

"Stiamo lavorando attivamente sulla trasformazione degli spazi, siamo un'azienda in continuo sviluppo. In futuro prevediamo che non ci saranno più le postazioni fisse per tutti, si prenoterà il proprio spazio."

Cristina Coscia, Photosì

Desk sharing

Alcune imprese hanno già eliminato le postazioni fisse e ridotto il numero di scrivanie, adottando soluzioni di desk sharing. In alcuni casi è stata installata un'App aziendale da cui ognuno può prenotare il proprio posto nei giorni in cui lavora in presenza.



Open space

Sono previsti molti più spazi di condivisione e open space. Le aziende più all'avanguardia hanno introdotto i phoneboot o altre aree dedicate alle video call e agli stand-up meeting.

Pc portatili

I computer fissi sono stati sostituiti quasi totalmente dai pc portatili, affinchè i collaboratori possano spostarsi agilmente e in modo fluido da uno spazio ad un altro secondo le proprie esigenze.

Q8

Annalisa Bianchi

Recruitment & Training Coordinator

"Gli spazi stanno cambiando. Oggi sono previste zone per la condivisione e postazioni specifiche a seconda delle attività che ognuno deve svolgere in ufficio. E' una modalità totalmente nuova di vivere gli spazi: "smart" nel vero senso della parola."

E adesso?
Le aziende del futuro.

Le aziende del futuro secondo i lavoratori

Il 52%

dei lavoratori afferma che **la propria azienda si sta riorganizzando** sotto vari fronti per accogliere lo Smartworking anche dopo la fine dell’emergenza.

Il 47%

dei lavoratori **trova positivo lo Smartworking** e tra questi un'altissima percentuale di dirigenti.

Il 75%

dei lavoratori trova che la scelta migliore sia **una gestione del lavoro mista**, in parte da remoto e in parte in presenza, in base all’attività prevista.

Alcune aziende ancora indietro

Il 48%

dei lavoratori afferma che il loro lavoro **è diventato semplicemente telelavoro**, ancora regolato dal solito orario lavorativo e dai soliti ritmi, senza aver acquisito fluidità.

Il 40%

degli HR Manager dichiara che le loro aziende si sono trovate impreparate ad affrontare il lavoro da remoto durante la pandemia e oggi, pur volendo mantenere smartworking e lavoro liquido, **si stanno ancora organizzando** per ripensare totalmente metodologia e spazi di lavoro.

Le aziende del futuro: conclusioni

Sia lavoratori che aziende concordano su una linea comune: mantenere lo Smartworking in futuro. Dalla nuova gestione liquida del lavoro non si torna più indietro.
All'unanimità concordano nel voler adottare una soluzione di Smartworking ibrida e flessibile. I maggiori sostenitori di questa soluzione sono gli intervistati tra i 20 e i 30 anni, ma in generale tutte le fasce di età si trovano concordi sullo Smartworking fluido.

I passi futuri prevedono una riorganizzazione del lavoro per obiettivi e l'adozione di nuove metodologie di gestione e responsabilizzazione delle risorse, oltre a nuovi metodi valutativi della performance.

”

"Lo smartworking è ormai totalmente sdoganato: crediamo nella flessibilità, in una soluzione ibrida tra lavoro da casa e in presenza gestita in accordo con il proprio responsabile, senza limitazioni di giorni e orari. Grazie ad un rapporto di fiducia e di responsabilizzazione delle persone, raggiungiamo oggi ottimi risultati."

Egon Castaldelli, Loacker

5. L'esperienza di Q8

L'esperienza di Q8

Fortunato Costantino, People Care, Employees&Unions Relationship Manager di Q8, ci ha raccontato in una video intervista qual è stata la loro esperienza e qual è il suo pensiero sui temi emersi in questa indagine. Ecco alcuni spunti, e a seguire l'intervista completa.

Formazione

"Parlando di formazione, le competenze digitali sono certamente importanti ma trovo che sempre più strategica sia anche un’altra competenza del futuro: l’interdisciplinarietà, saper agire in contesti crossdipartimentali, senza mirare solo all’iperspecializzazione su cui abbiamo puntato tutto negli ultimi anni."

L'esperienza di Q8

Spazi di lavoro

"Modificare gli spazi di lavoro porta sempre a qualche malcontento iniziale, ma è normale la diffidenza verso il cambiamento, dobbiamo arrivarvi preparati. Potersi spostare negli spazi invece di avere una scrivania fissa consente di interagire con più colleghi ed essere quindi soggetto attivo della contaminazione cross-funzionale. E la contaminazione genera sempre nuove idee. Oggi il luogo di lavoro è al servizio dell’individuo."

Diritto alla disconnessione

"Per integrare correttamente la tecnologia servono interventi mirati di cultura e approccio ispirati dal buon senso e con chiarezza di obiettivi. L'obiettivo principale è sempre la qualità della vita. Non si dovrebbe parlare di disconnessione solo in riferimento allo Smartworking: è un tema sociale globale. Viviamo all'interno di una società ormai fluida, in cui la staticità non esiste più, viviamo in un costante divenire ma la qualità della vita del singolo non deve mai venire meno."

Lavoro per obiettivi

"Abbiamo capito che dobbiamo revisionare ruoli, processi, comportamenti e cultura del lavoro. La trasformazione è ancora in atto, stiamo passando da una gestione orientata al presenzialismo ad una gestione basata su fiducia, collaborazione e delega. Chiediamo ai manager di approcciarsi al lavoro e al tempo in maniera nuova, e quindi anche ad un nuovo modo di valutazione della performance. Serve un minimo di approccio imprenditoriale a tutti i livelli."

Normativa

"La legge 81 del 2017 disciplina in Italia lavoro agile, unitamente al protocollo nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre scorso. Questi a mio parere sono già utili riferimenti legali che colgono la natura dello Smartworking: un modello di gestione del lavoro caratterizzato da flessibilità, ma con cautele come la disconnessione, e, nota importante, basato sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono questo accordo individuale. Non ritengo sia corretto appesantire il tutto con ulteriori dettagli normativi: si rischierebbe di intrappolare in schemi rigidi un istituto che invece deve garantire risposte rapide, deve necessariamente essere in evoluzione continua."

Guarda la video intervista a Q8

Un consiglio di lettura

Alla luce di quanto visto, risulta evidente quanto sia indispensabile per le aziende di oggi gestire e coinvolgere i collaboratori in Smartworking.
Per approfondire il tema, concludiamo proponendoti un e-book pratico ed operativo sul **Remote Employee Engagement:**

Chi è Reverse SpA

Reverse offre alle aziende servizi di headhunting e consulenza HR.
Ci distinguiamo sul mercato per il modello di business digitale e l'approccio scientifico alle Risorse Umane. Lavoriamo su piattaforme proprietarie che ci consentono di dare al cliente totale visibilità e trasparenza sui processi e di raccogliere i dati che ci consentono di tracciare ogni step e di ottimizzare il flusso grazie ad analisi data driven.

Lavoriamo in Italia, Francia e Germania con sedi a Milano, Bologna, Berlino e Parigi. Siamo oggi circa 100 persone.

Siamo certificati Great Place to Work e Great Place to Work for Women: ogni Reverser lavora ogni giorno con apertura al cambiamento, approccio digitale e flessibilità.

Accompagniamo le aziende nel nuovo mondo dell'Headhunting.

www.reverse.hr
info@reverse.hr

Descrizione del Campione Intervistato

L’indagine sull'opinione dei lavoratori è stata svolta con modalità CAWI sul panel Opinione.net. Il field si è svolto dal 26 Ottobre 2021 al 9 Novembre 2021. La numerosità totale del campione è stata di 1019 casi, portando ad un margine d’errore di 3,07%.
Il target dell’indagine sono stati lavoratori italiani equamente campionati per genere, provenieinza geografica e seniority, tra i 25 e i 60 anni che hanno lavorato almeno parzialmente in smart working.

L'opinione delle aziende è stata raccolta tramite intervista qualitativa di 30 minuti.

REVERSE

Piazza Sigmund Freud, 1
20154 Milano MI

www.reverse.hr

Milano - Bologna - Berlino - Parigi - Barcellona