



Remote Working Point of View

Marzo 2020 – Aggiornamento Giugno 2020



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

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



In Italia più di **8,2 milioni** di persone svolgono mansioni che potrebbero essere eseguite da remoto



Prima dell'emergenza Covid-19 il **58%** delle **grandi** imprese, il **12%** delle **medio-piccole** e il 16% della pubbliche amministrazioni avevano attive policy e procedure di **smart working**



Prima dell'emergenza sanitaria in Italia circa **570 mila** lavoratori erano abilitati a lavorare in modalità smart working, nella maggior parte dei casi con un massimo di 4 giorni al mese a distanza



Il **67%** delle persone riscontra delle **criticità** come la percezione di **isolamento**, **distrazioni** esterne, **problemi di comunicazione** e **collaborazione virtuale** a causa di una mancata gestione del remote working. A ciò si aggiungono le barriere tecnologiche: in Italia la **banda larga ultraveloce** raggiunge solo **24%** della popolazione.



Il lavoro gestito in modalità remote working sta avendo un forte impatto sul **modo di lavorare delle aziende e delle persone** soprattutto perché applicato nella quasi **totalità delle giornate lavorative**



Dall'introduzione del primo decreto del 23 febbraio scorso che rimuove i vincoli amministrativi per l'attivazione dello smart working, il numero di persone che lavorano da remoto è aumentato esponenzialmente: oggi **2 milioni** di persone nel solo settore privato lavorano da casa

In questo contesto diventa essenziale **dotare** le persone di **strumenti di collaborazione e accompagnarle nel cambiamento culturale** per evitare che il remote working **rischi di diminuire engagement e** conseguentemente la **produttività**

Sources:

- 1) Politecnico di Milano: Osservatorio Smart working. Smart working, Il lavoro agile dalla teoria alla pratica.
- 2) Corriere della Sera. Coronavirus, smart working obbligatorio per tutti ma ad 11 milioni di italiani manca la connessione. Marzo 2020
- 3) 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

Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022": «Smart Working: osservazione per normarlo al meglio e codice etico a immediata tutela dei lavoratori»¹

«Utilizzare la fase attuale per **un'attenta e profonda osservazione dello Smart Working** e delle **dinamiche ad esso connesse** per identificare elementi con cui **migliorare la normativa vigente (legge n. 81/2017)**, al fine di renderla perfettamente **aderente al nuovo contesto** che si sta sviluppando, in cui da un lato c'è la necessità di **un'adozione diffusa per questioni anche di sicurezza** e dall'altro l'obiettivo di dare a imprese e lavoratori **un'opzione migliorativa sia della produttività sia delle condizioni lavorative**.

Al fine di evitare utilizzi impropri dello strumento già nell'immediato si raccomanda di **definire e adottare un codice etico per la PA e di promuoverlo nel mondo dell'impresa.**»

Azioni specifiche

a. Monitorare e valutare attentamente l'utilizzo attuale dello Smart Working prima di implementare modifiche alla normativa vigente, che dovranno:



- Puntare alla **definizione di una disciplina legislativa** dello Smart Working per **tutti i settori, le attività e i ruoli** (manageriali e apicali inclusi) compatibili, con attenzione alla pari fruibilità per uomini e donne, che lo qualifichi come opzione praticabile per aziende e lavoratori, in particolare nell'ottica della creazione di nuova impresa e/o nuovi posti di lavoro.
- Disciplinare la possibilità di **accesso preferenziale allo Smart Working per il sostegno dei figli nei primi gradi della scuola** (fino ai 14 anni).

b. Promuovere l'adozione di un codice etico dello Smart Working con specifica considerazione dei **tempi extra lavorativi**, con l'obiettivo di:



- massimizzare la flessibilità del lavoro individuale,**
- concordare i momenti di lavoro «collettivo»** (da tenersi in orari standard, rispettando la pausa pranzo, i weekend e le regole previste per il lavoro straordinario)
- adottare sistemi trasparenti di misurazione degli obiettivi e della produttività** al fine di valutare la performance sui risultati e non sul tempo impiegato (meno misurabile e non rilevante nel lavoro agile)

Il remote working richiede alle aziende di affrontare sfide nuove, attraverso il ripensamento delle modalità di lavoro

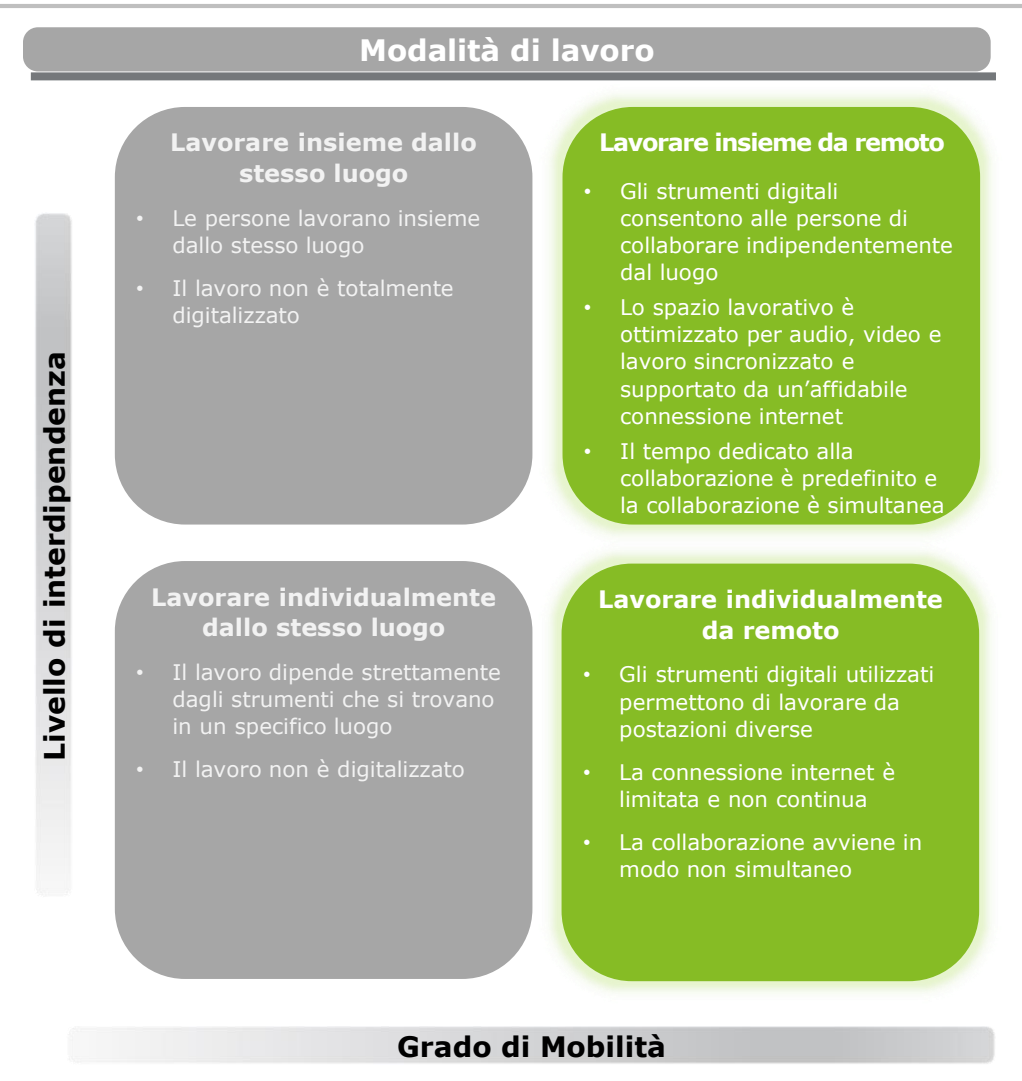
Per **remote working** si intende la **completa** gestione delle attività lavorative **a distanza** e si differenzia dallo smart working, che prevede invece un'alternanza di lavoro in remoto con la presenza presso l'ufficio.

Il remote working non consiste nella trasposizione in digitale del lavoro in presenza, ma richiede un completo **ripensamento** delle **modalità di lavoro**, al fine di poter affrontare efficacemente le sue principali **sfide**.



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

La **gestione efficace del remote working** è 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, per promuovere un modo di lavorare sempre più **«smart»**.



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



Adottare o estendere il lavoro in modalità remote working

Utilizzare **gli strumenti e le metodologie a disposizione** per trasformare le **modalità** di lavoro tradizionali in **digitali** e dotarsi di **nuove policy** che garantiscano la **continuità** del **business** e l'adesione alle normative in materia di remote working

Step propedeutico a introduzione remote working



Creare cultura digitale abilitante ai nuovi modi di lavoro e a un'esperienza positiva

Favorire la **collaborazione**, il **knowledge sharing** e la **comunicazione** delle 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 «**appartenenza**»



Promuovere l'utilizzo degli strumenti di collaborazione digitale e la loro efficacia

Individuare gli **strumenti** necessari a garantire la **collaborazione**, **condivisione** e **comunicazione** delle persone a **distanza** e **promuovere l'utilizzo** di tutte le loro funzionalità, attraverso interventi che ne **massimizzano** l'**efficacia**



Adattare i processi HR con modalità digitali per garantirne la continuità

Garantire la **continuità** di **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**

Pillar chiave per consentire l'adozione efficace delle nuove modalità di lavoro e la loro evoluzione in smart working nel medio-lungo termine

Adottare e consolidare modalità di lavoro di remote working



Specifico della normativa italiana

Come attivare il Remote Working durante l'emergenza e consolidare modalità di lavoro «Smart» a tendere?

La **situazione di emergenza** ha portato a una **semplificazione** delle modalità di adozione dello **Smart Working**, per consentire il lavoro da remoto anche a quelle aziende prive di procedure consolidate in atto, posticipando l'adeguamento normativo.

Da un lato è necessario **attivarsi con rapidità** per garantire la **continuità del business** durante l'emergenza, ma è anche opportuno definire un **piano d'azione** volto al **consolidamento** dello **Smart Working** nel medio/lungo termine.

Durante l'emergenza

1. Osservare e ottemperare alle normative in materia

Adesione semplificata allo smart working ai sensi del DPCM dell'8/03/2020

- 1 Comunicazione ai dipendenti delle condizioni di fruizione dello smart working
- 2 Invio dell'informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile (INAIL)

2. Definire policy e procedure a supporto

Redazione di una prima **procedura** con le «**regole**» che i dipendenti devono seguire durante il **periodo di emergenza** per il lavoro in **smart working**



3. Adottare gli strumenti tecnologici necessari

Dotazione ai dipendenti di **strumenti tecnologici** necessari a gestire il lavoro a distanza, nel rispetto delle **policy di sicurezza aziendale** e **GDPR**

- Set up hardware, software e tool di collaborazione digitale
- Attivazione di alert di sicurezza e strumenti a supporto della cybersecurity

Dopo l'emergenza

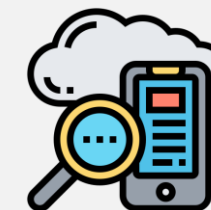
Adeguamento alla normativa prevista dalla legge n. 81/2017

- 1 Accordo Azienda-Dipendente
- 2 Comunicazione al Ministero del Lavoro
- 3 Comunicazione all'INAIL
- 4 Informativa sulla sicurezza

Consolidamento dello **smart working**, da utilizzare come modalità di lavoro alternata alla presenza in ufficio:

- Individuazione dei dipendenti da coinvolgere
- Definizione di una procedura e policy
- Disegno di un piano di comunicazione dedicato

Monitoraggio delle modalità di utilizzo degli **strumenti implementati** e valutazione di possibili opportunità di **evoluzione** o **introduzione di nuovi tool**



Transitare verso una cultura di collaborazione digitale



Come transitare verso una cultura di collaborazione digitale?

La cultura organizzativa è rappresentata dall'insieme di **norme**, formali e tacite, e **comportamenti attesi** che guidano l'individuo all'interno del suo lavoro e nelle relazioni con i colleghi.

In un contesto di lavoro sempre più digitale, diventa necessario rivedere le norme e comportamenti attesi al fine di promuovere **mindset e comportamenti digitali** all'interno dell'organizzazione agevolando l'individuo e la sua attività al meglio.

1. Definire gli obiettivi e linee guida alla base della nuova cultura digitale

Quali sono le sfide che il business sta affrontando ora e come devono cambiare i meccanismi sottostanti?

2. Ascoltare e raccogliere i bisogni delle persone

All'interno del cambiamento in atto, cosa può agevolare il lavoro delle persone?

3. Avvicinare le persone e abilitare un linguaggio comune

Come avvicinare le persone? Quale linguaggio comune è necessario adottare per prendersi cura delle persone?

4. Aiutare le persone a transitare verso il nuovo modo di lavorare

Come supportare le persone nella transizione al nuovo modo di lavorare, prestando attenzione al loro benessere e motivazione?

Interviste virtuali con stakeholder chiave come **diagnostico** per l'analisi delle iniziative avviate, le principali criticità riscontrate e l'action plan per il futuro, definendo priorità e obiettivi del cambiamento



Workshop digitale per raccogliere i bisogni delle persone su quattro macrotemi:

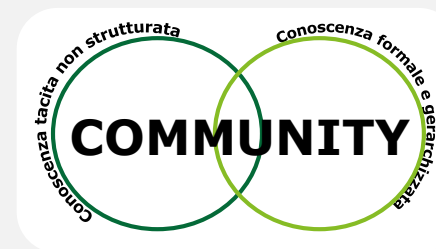
Collaborazione

Comunicazione

Knowledge sharing

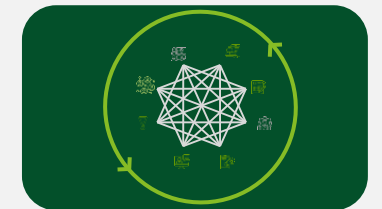
Gestione vita-lavoro


Attivazione e animazione di:



Per creare un linguaggio comune, cristallizzare e diffondere la conoscenza

Ecosistema di strumenti e contenuti che abilitino l'individuo a transitare verso il nuovo modo di lavorare:



Es. bootcamp, toolkit, webinar, pillole formative open-source, assignment digitali, ecc. 

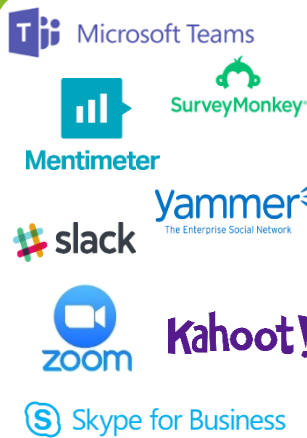
Adottare efficacemente strumenti di collaborazione digitale



Come adottare efficacemente strumenti di collaborazione digitale?

Le principali funzionalità degli strumenti di collaborazione digitale*:

- Sharing e co-editing documenti
- Comunicazione peer-to-peer
- Comunicazione top-down
- Project management
- Survey/ quiz
- Group interaction



1. Esplorare gli strumenti digitali presenti e stabilirne la finalità

Quali strumenti sono disponibili nell'ecosistema aziendale? Sono chiare le potenzialità di ogni strumento?

2. Adottare nuovi strumenti se necessario

Gli strumenti disponibili riescono a soddisfare le esigenze dell'azienda? Quali strumenti disponibili sul mercato è opportuno integrare?

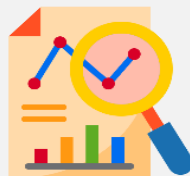
3. Comunicare a tutti cosa usare e in quali occasioni

Le persone riescono ad utilizzare gli strumenti correttamente? Sanno quali strumenti usare in ogni occasione?

4. Erogare formazione online (anche in modalità Train-the-Trainer)

In che modo le persone vengono formate sulle funzionalità dei vecchi e nuovi strumenti?

Assessment delle piattaforme disponibili in azienda e identificazione delle esigenze da soddisfare in termini di comunicazione, collaborazione, knowledge sharing attraverso online survey, interviste, focus group



Avvio di una software selection per l'identificazione dei tool disponibili sul mercato in grado di soddisfare le esigenze aziendali non soddisfatte dai tool già presenti in azienda

	Yammer	Microsoft Teams	Workplace by Facebook
Comunicazione	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Collaborazione	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Conoscenza	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Project Management	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Governance	★★★★★	★★★★★	★★★★★
User Experience	★★★★★	★★★★★	★★★★★
Requisiti tecnici	★★★★★	★★★★★	★★★★★

Definizione delle linee guida di utilizzo degli strumenti digitali attraverso l'utilizzo di use case e della mappatura degli strumenti



Formazione esperienziale sull'utilizzo degli strumenti attraverso bootcamp di gruppo online articolati in tutorial, esercitazioni, quiz di verifica dell'apprendimento.

Formazione su misure di sicurezza da adottare per proteggere informazioni confidenziali durante il remote working.



Garantire la continuità dei processi HR attraverso la digitalizzazione



La **digitalizzazione dei processi HR** diventa una leva importante di supporto alle persone per **garantire continuità** ed **evoluzione del business**.

Learning

Virtualizzazione delle aule di formazione garantendo l'efficacia di apprendimento

Recruiting

Digitalizzazione degli step di selezione e onboarding delle persone

Performance management

Continuità dei momenti di setting degli obiettivi e confronto tra manager e risorse

Leadership Assessment

Virtualizzazione delle prove di assessment per garantire efficacia e experience

Come adottare efficacemente strumenti di collaborazione digitale?

1. Raccogliere le esigenze di digitalizzazione

Quali sono i processi HR prioritari su cui lavorare e quali fasi è possibile digitalizzare?

2. Individuare gli strumenti a supporto e adattare i processi

Quali sono gli strumenti necessari per farlo e come vanno rivisti i processi per garantirne l'efficacia?





3. Formare le risorse umane sui nuovi strumenti e processi

Come sviluppare le competenze abilitanti alla gestione dei nuovi processi?

4. Comunicare e formare le persone rispetto alle iniziative

Come trasferire alle persone il valore dei nuovi processi e strumenti a disposizione nell'esercizio delle proprie attività?






Workshop virtuale con HR per l'identificazione di:

-  Processi prioritari su cui focalizzarsi
-  Linee guida del cambiamento
-  Obiettivi di evoluzione di medio termine dei servizi HR
-  Roadmap con le principali azioni per la digitalizzazione

Revisione dei processi e identificazione degli strumenti a supporto della digitalizzazione, ad esempio:



Iniziative di formazione digitali a supporto della funzione HR:

-  Assignment digitali
-  Webinar
-  Sessioni di Q&A
-  Toolkit
-  Attività di train-the-trainer

Attività di comunicazione e formazione per supportare l'adozione dei nuovi processi e strumenti





L'efficacia delle iniziative progettuali poste in essere potrà essere misurata attraverso KPI e metriche progettate al fine di:

- Verificare **partecipazione e soddisfazione** delle persone nei confronti delle iniziative
- Misurare **impatti sul lavoro quotidiano** delle persone
- **raccogliere dati** rilevanti per il disegno e implementazione di future iniziative

Alcuni esempi di metriche e KPI



PARTECIPAZIONE

misura il coinvolgimento complessivo delle persone verso le iniziative e i relativi obiettivi



ENGAGEMENT E EFFICACIA

misura la soddisfazione complessiva delle persone in relazione all'impatto delle iniziative sul lavoro quotidiano



ADOZIONE DELLE PIATTAFORME

misura il tasso di adozione complessivo delle piattaforme



PRODUTTIVITA'

misura il miglioramento delle attività lavorative in termini di effort e risorse necessarie per raggiungere i risultati.

Esempio di Journey | Un giorno di remote working per James

ILLUSTRATIVO



James è un **Key Account** in un'organizzazione internazionale che sta adottando **modalità di lavoro da remoto**.

Vediamo come può utilizzare i diversi **tool** a disposizione per lavorare in maniera efficace e collaborare con i propri colleghi.



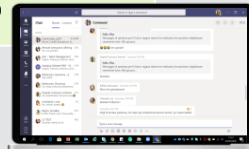
1

James accede a **Teams** dal suo telefono all'inizio della sua giornata di **remote working**. Vede il post pubblicato dal **Community Manager** relativamente a "Come gestire il lavoro da remoto efficacemente" e decide di seguire un suggerimento: scrivi la tua **"Agenda del giorno"** per creare una routine efficiente e positiva



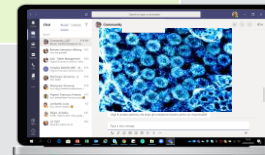
2

Apri **Teams** dal PC e invia una **chat** privata ad un suo collaboratore per effettuare il **check-in giornaliero** durante il quale confrontarsi sugli obiettivi, le attività da svolgere e il supporto richiesto



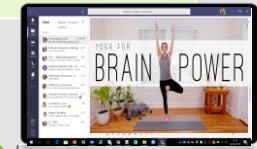
3

Dopo il meeting su Teams, vede una **notifica** nella **Community**: una collega ha appena **postato** un articolo con i risultati di una nuova Pubblicazione Scientifica. James la **ringrazia** per la **condivisione**: un post che gli è molto utile per svolgere il suo lavoro!



7

Sono le 6 di sera e la **lezione di yoga** sta cominciando: James raggiunge i suoi colleghi nell'**aula virtuale**. Alla fine della lezione fanno una **foto** e la condividono sulla **Community**



5

Alle 12, l'Agenda del giorno di James gli ricorda che è ora del **Directors and Managers meeting** e si collega su **Zoom** per una **video conferenza** con tutti i colleghi internazionali, durante la quale vengono prese importanti decisioni



8

Al termine della giornata lavorativa, James raggiunge i colleghi del suo team sulla chat di **Teams** per un **«Aperitivo digitale»**: è il momento di scambiarsi le novità e raccontare le prospettive di ciascuno sul lavoro da remoto!



4

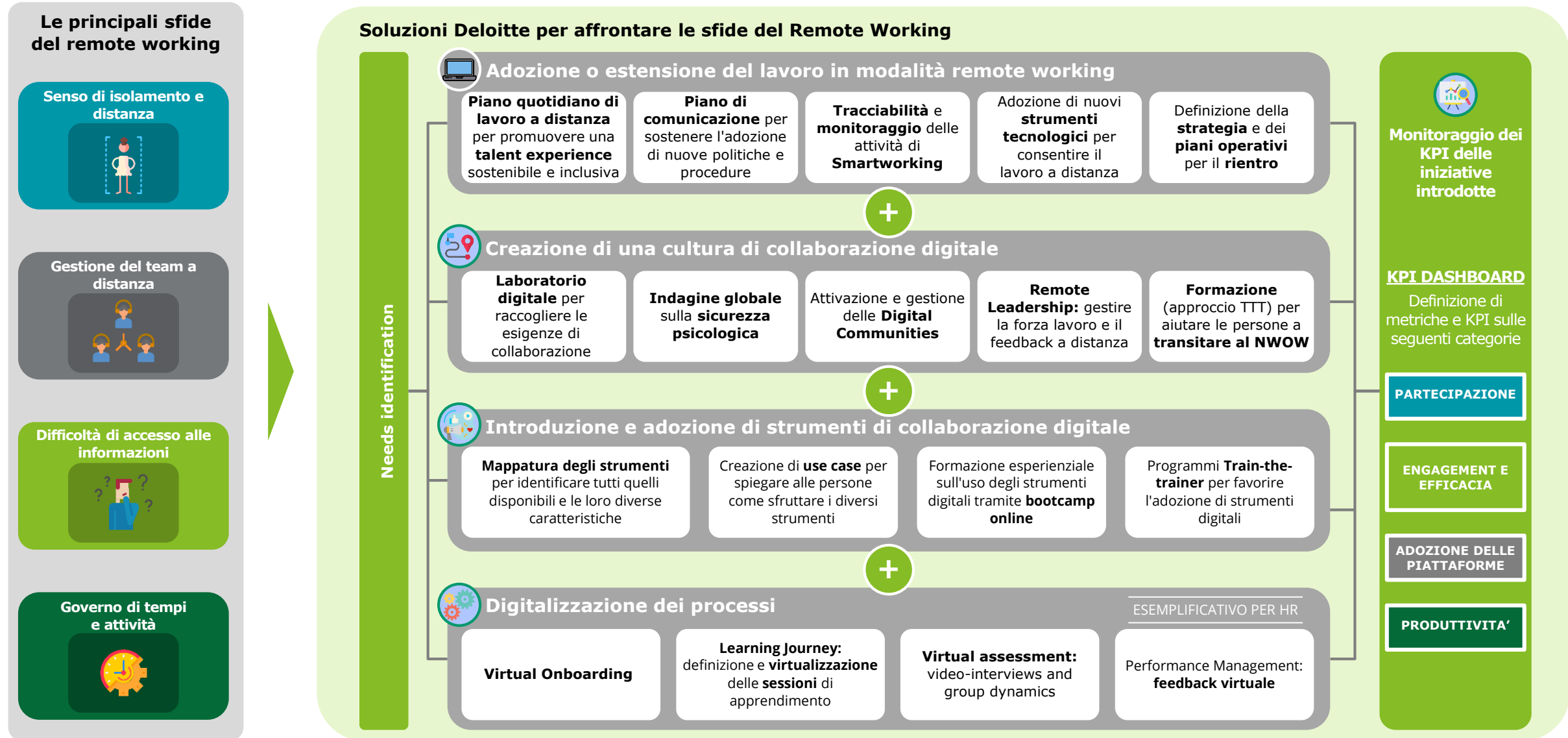
Alle 11.30, James si collega ad una **sessione di 30 minuti del corso di Fotografia** a cui si era iscritto in autunno e che prosegue virtualmente.

6

Sono le 16, quando il figlio di James chiede al papà aiuto per completare alcuni **compiti a casa**.

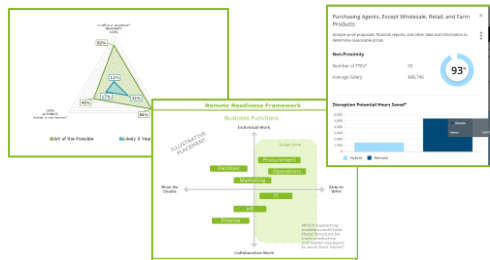
Vita professionale Vita personale

Sintesi delle principali sfide del remote working e delle soluzioni Deloitte

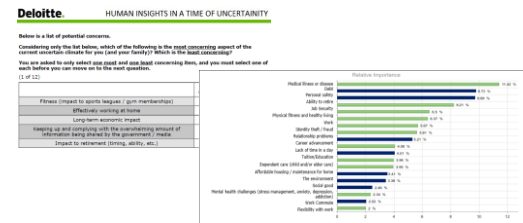


Gestione del lavoro e del team a distanza: l'esperienza Deloitte

STRATEGIA PER IL RIENTRO DELLA WORKFORCE per definire la strategia e il piano operativo di rientro delle persone al luogo di lavoro



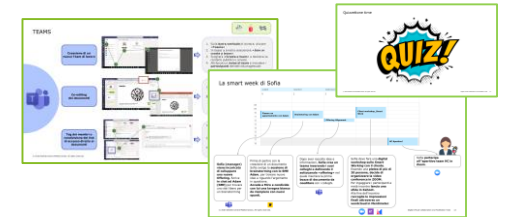
INDAGINE SULLA SICUREZZA PSICOLOGICA per indagare preoccupazioni e sfide che le persone sono chiamate ad affrontare oggi



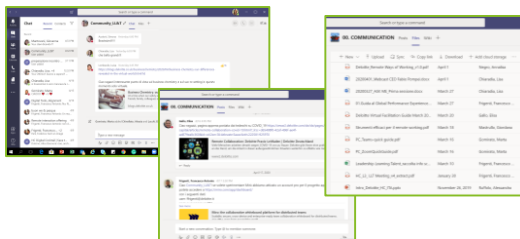
VIRTUAL ONBOARDING per accogliere, orientare e accompagnare l'inserimento dell'individuo



SESSIONI INTERATTIVE SU STRUMENTI DIGITALI per accompagnare le persone nell'adozione degli strumenti facendo sperimentare in prima persona tutte le funzionalità



COMMUNITY per collaborare, comunicare, scambiare conoscenze e lavorare insieme su documenti condivisi



SUGGERIMENTI SULLA GESTIONE DEL LAVORO DA REMOTO per permettere alle persone di riflettere su nuove modalità di gestione del lavoro e dei team a distanza



PERCORSO DI FORMAZIONE VIRTUALE E DIGITALE per incrementare le competenze del team e tenere le persone aggiornate



Contact us



Drew Keith
Deloitte Human Capital
Partner

+393492804162
dkeith@deloitte.it



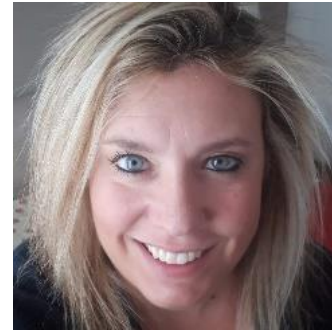
Elisa Gallo
Deloitte Human Capital
Director

+393453294301
egallo@deloitte.it



Gianluca Di Cicco
Deloitte Human Capital
Partner

+393356211845
gdicicco@deloitte.it



Simona Austoni
Deloitte Human Capital
Director

+393455947964
saustoni@deloitte.it



Silvana Perfetti
Deloitte Human Capital
Partner

+393351011049
siperfetti@deloitte.it



Francesco A. Frigenti
Deloitte Human Capital
Manager

+393421298904
ffrigenti@deloitte.it



Important notice

This document has been prepared by Deloitte Consulting S.r.l. for the sole purpose of enabling the parties to whom it is addressed to evaluate the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l. to supply the proposed services.

The information contained in this document has been compiled by Deloitte Consulting S.r.l. and may include material obtained from various sources which have not been verified or audited. This document also contains material proprietary to Deloitte Consulting S.r.l.. Except in the general context of evaluating the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l., no reliance may be placed for any purposes whatsoever on the contents of this document. No representation or warranty, express or implied, is given and no responsibility or liability is or will be accepted by or on behalf of Deloitte Consulting S.r.l. or by any of its partners, members, employees, agents or any other person as to the accuracy, completeness or correctness of the information contained in this document.

Other than stated below, this document and its contents are confidential and prepared solely for your information, and may not be reproduced, redistributed or passed on to any other person in whole or in part. If this document contains details of an arrangement that could result in a tax or insurance saving, no such conditions of confidentiality applies to the details of that arrangement (for example, for the purpose of discussion with tax authorities). No other party is entitled to rely on this document for any purpose whatsoever and we accept no liability to any other party who is shown or obtains access to this document.

This document is not an offer and is not intended to be contractually binding. Should this proposal be acceptable to you, and following the conclusion of our internal acceptance procedures, we would be pleased to discuss terms and conditions with you prior to our appointment.

Deloitte Consulting S.r.l., a company, registered in Italy with registered number 03945320962 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy, is an affiliate of Deloitte Central Mediterranean S.r.l., a company limited by guarantee registered in Italy with registered number 09599600963 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy.

Deloitte Central Mediterranean S.r.l. is the affiliate for the territories of Italy, Greece and Malta of Deloitte NSE LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL, Deloitte NSE LLP and Deloitte Central Mediterranean S.r.l. do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

© 2020 Deloitte Central Mediterranean. All rights reserved.