



# La scacchiera del valore: Agile, Temporary e Welfare management

## Progetto di Fondirigenti, realizzato da Manager Solutions e promosso da Confindustria e Federmanager

### SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il contesto presente, per quanto riguarda la vita professionale di un manager e le ricadute sull'impresa, può essere definito come "Il tempo delle scelte", nel senso che, a una fase in cui i tempi del lavoro e della vita privata venivano decisi da norme o comunque da procedure univoche, è subentrata una fase in cui spesso vi è la facoltà, accordandosi con l'azienda, per decidere:

- le modalità e i tempi di un lavoro che da standard può passare alla modalità "gile"
- il "dove" del lavoro, con un range che va dalla semplice dislocazione delle medesime funzioni allo Smart Working;
- un "dove" ben più radicale, con la scelta di lavorare frequentemente all'estero partendo dall'Italia (o diventando figura permanente e più complessiva di una presenza all'estero);
- il "per quanto tempo" del lavoro presso una stessa azienda, col Temporary Management, o con la versione ulteriore del "per quante aziende allo stesso tempo", ovvero il Fractional Manager;
- e infine, il "fino a quando" di un lavoro, ovvero le scelte sull'uscita per la pensione, scelte che, per quanto limitate e definite dalle normative, possono fruire oggi di spazi fino a poco tempo fa preclusi.

In particolare sul tema Smart e/o Agile Working, i numeri sono talmente in crescita da rendere necessari subito una ricognizione specifica sul management e un gruppo di strumenti che siano modellizzabili: i lavoratori in qualche modo "agili" sono stati stimati in 480 mila nel 2018, aumentati a 570 mila l'anno successivo, ma con un totale potenziale di 8.359 mila (stime della Fondazione studi dei Consulenti del lavoro); e tutto questo andrà rivisto al rialzo dopo l'esperienza di questi mesi di lockdown, sia nei numeri effettivi stimabili, sia nel potenziale complessivo (si pensi che dal 4 marzo in teoria gran parte dei 3.220 mila dipendenti della Pubblica Amministrazione dovrebbero essere in Smart Working). Limitandoci a quella che si sta imponendo come la principale tecnologia per un lavoro Agile, si pensi che Zoom è passata da 8 milioni di utenti nel mondo a gennaio 2020 ai 250 registrati a fine marzo. Il secondo versante su cui il nostro Paese è entrato in un quadro di scelte possibili è quello della sicurezza, quindi del Welfare e della propria salute. Il lavoro manageriale per certi versi è (spesso) un lavoro a suo modo usurante, e si può oggi scegliere di allentare l'obiettivo retributivo rafforzando quello del benessere visto sotto varie forme, e soprattutto su due pilastri della propria sicurezza: la salute e la previdenza. Tutto questo è oggi rilevante non solo nella prospettiva dei diritti del singolo manager, ma anche in quella dei risultati che questi porta alla propria impresa, con performance che in genere aumentano al

crescere della autonomia e al decrescere dell'ansia da controllo e da short-termismo, o da tempi di lavoro troppo rigidi.

### TARGET

Saranno 300 i manager coinvolti appartenenti ad almeno 75 aziende. È prevista la partecipazione di più manager provenienti dalla stessa azienda, con dirigenti e aziende anche del Sud Italia, territorio che sconta una serie di ritardi infrastrutturali, a livello di banda larga ultraveloce, e soprattutto nel numero di aziende dotate di presenza manageriale.

Dal momento che vi sono evidenze di continue ristrutturazioni delle aziende, quasi sempre in una direzione negativa sulla popolazione aziendale, si ritiene necessario prevedere una quota manager coinvolti involontariamente disoccupati (sui 300 totali) durante la ricerca; del resto, l'esperienza di questi è preziosa per definire i temi dell'indagine, proprio perché vivono in prima persona la "flessibilità" (nel bene e nel male) dei nuovi rapporti di lavoro manageriale, e dunque avere qualche decina di Temporary o Fractional Manager sarà importante per definire il nuovo quadro.

### OBIETTIVI

Attraverso le attività di indagine, ci si pone l'obiettivo di:

- 1) trovare le vie per individuare strumenti utili alle imprese per compiere il salto di qualità da una visione "operativa" a una che sia anche "strategica" dello Smart Working;
- 2) allargare la visione da una prospettiva basata sui mezzi tecnologici di connessione a una basata sull'elaborazione del tipo di impresa nuova che si vuole costruire, soprattutto con la formazione;
- 3) portare le imprese a ragionare di Smart o Agile Working in una dimensione a più ampio raggio rispetto a quella interna alla singola impresa e per la ricerca di efficienze;
- 4) allargare ulteriormente la prospettiva con le varie dimensioni aperte dal "tempo delle scelte", e dunque di come l'insieme di scelte di flessibilità riferite ai tempi ma anche ai modi e ai luoghi (all'estero) di lavoro possano portare un aumento di produttività all'azienda, oltre che un supplemento di benessere al manager o ai collaboratori. Saranno realizzati vari focus, in particolare su:
  - l'attuale stato dell'arte relativo al lavoro Agile, al Temporary Management, al Networking e al Welfare Management, in un contesto digitale e



interconnesso come quello che si sta velocemente delineando;

- le modalità per verificare la diffusione e l'incidenza delle soluzioni manageriali che fanno parte della Digital Transformation;
- l'identificazione di un quadro di soluzioni attivabili in modo efficace nel mondo del lavoro digitale e Agile;
- un modello in grado di offrire linee guida chiare e applicabili e di proporre integrazioni e sinergie fra quelli che sono gli asset di questa complessa problematica.

### ATTIVITÀ CORE

il Progetto "La scacchiera del valore: Agile, Temporary e Welfare management" si divide in un'attività di ricerca che si svilupperà attorno a 4 macrotemi, su due livelli:

- una ricerca desk che avrà una finalità ricognitiva e un taglio quantitativo, nel senso di comprendere le principali entità dei fenomeni indagati dal progetto;
- una ricerca frutto del contatto per via digitale con almeno 300 manager di almeno 75 imprese, che servirà per avere le indicazioni qualitative necessarie alla ricerca.

Tali attività sono propedeutiche ad una serie di output utili a definire il modello di expertise e di buone pratiche che costituiranno il set omnicomprensivo delle competenze della categoria degli "Agile Manager".

Più nel dettaglio, di seguito le tappe di sviluppo del progetto:

- 1) attività di promozione del progetto ed elaborazione del testo dei questionari delle 4 ricerche rivolte ai manager, con condivisione dei risultati con i manager che vi prendono parte;
- 2) realizzazione delle 4 analisi desk;
- 3) raccolta ed elaborazione dei risultati delle 4 ricerche (online e desk sui temi della creazione del valore attraverso l'uso qualitativamente migliore del tempo e dello spazio, del Temporary Manager ed Export Manager o Manager dell'internazionalizzazione; sulle competenze che il manager deve sviluppare, anche in ottica di employability, sul network per creare valore e sul welfare quale mezzo per il life/work balance;
- 4) analisi conclusiva dei dati delle varie ricerche e stesura dei report;
- 5) percorso di almeno 5 webinar;
- 6) costruzione del modello, ottenuto sulla base di tutto quanto indicato ai punti precedenti;
- 7) redazione di un E-book dal titolo "Agile Work per il manager";
- 8) evento finale;
- 9) stesura del Rapporto finale del progetto.

### RISULTATI

Al manager verrà fornito un set di skill digitali, sotto forma di e-book, per assumere decisioni informate sui temi qui trattati, perché nel "nuovo" lavoro manageriale il digitale è decisivo.

Il libro conterrà informazioni veloci e pratiche e qualificanti su:

- il mind set per il manager che lavora in modalità Agile;
- la gestione del capitale umano: motivare e coordinare i collaboratori a distanza;
- leadership e Agile Work: i 9 errori da evitare nella gestione dei collaboratori;
- la preparazione dell'ufficio in casa e le 10 abitudini che ti salvano dalla confusione;
- l'etichetta e l'immagine da tenere quando si comunica digitalmente;
- la corretta gestione del tempo;
- l'ergonomia del posto di lavoro;
- gli oggetti e i software indispensabili per l'Agile Work;
- utilities per migliorare produttività e organizzazione propria e del team di lavoro;
- coaching e mentoring a distanza;
- tecnologia, privacy e sicurezza.

Altri output generati dalla ricerca:

- a) linee guida applicative riguardanti l'Agile working (compresi gli aspetti di Temporary Management, di Welfare, di sostenibilità generata dal lavoro Agile e di gestione di networking digitale);
- b) buone prassi e casi di criticità;
- c) set di expertise utili come riferimento gestionale per manager e imprese.

Ai risultati verrà data grande visibilità per contribuire ad una ampia diffusione della cultura "Agile" e digitale fra i manager.

Tutte le evidenze del lavoro svolto costituiranno un documento di confronto con Enti e Istituzioni che per missione si occupano di monitorare l'evoluzione del lavoro agile in Italia e in Europa.

Ai webinar farà seguito un evento finale in cui verranno rappresentati gli auspicabili "prossimi passi" per proseguire nella direzione tracciata.

[Link alla survey "La Scacchiera del Valore"](#)