

## FEDERMANAGER: SMART WORKING ANCORA DI FACCIATA. PRESENTATO IL MODELLO D'IMPRESA AGILE

Date : 15 Dicembre 2020

### Indagine Federmanager: per il 47% dei manager i modelli organizzativi aziendali non sono ancora agili. Solo nel 16% dei casi lo smart working è una realtà

Roma, 15 dicembre 2020 - La crisi innescata dall'effetto Covid sta imponendo un cambiamento dei modelli aziendali, ma il necessario e imponente ricorso allo smart working non si è tradotto ancora in un nuovo paradigma d'impresa.

Per competere e creare valore, l'impresa deve essere dotata di un **management "agile"**, in grado di cambiare filosofia, strategie e metodologie aziendali. Questo quanto emerge dalla presentazione de **"La scacchiera del valore"**, un modello di *agile e welfare management* realizzato da **Federmanager** in collaborazione con **Fondirigenti**, il fondo per la formazione condiviso tra Federmanager e **Confindustria**, a valle di una attività di ricerca portata avanti tra luglio e settembre di quest'anno.

«Il modello rappresenta uno strumento utile e funzionale per i manager e le aziende, al centro oggi di una sfida senza precedenti, – sottolinea il **presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla** – far ripartire il sistema produttivo ripensando i processi organizzativi e puntando su tre ambiti fondamentali: **innovazione, crescita delle competenze e sostenibilità**».

Il modello è stato realizzato sulla base delle rilevazioni emerse da una survey che ha coinvolto **315 manager iscritti a Federmanager** e ha utilizzato la **metafora degli scacchi** per individuare alcune figure manageriali determinanti all'interno dei contesti aziendali, ognuna caratterizzata da peculiarità assimilabili a quelle dei diversi pezzi del gioco.

Dall'indagine è emerso uno scenario incerto, con circa il **47% dei rispondenti che ritiene di operare in un panorama aziendale "intermedio"**, in cui approccio ordinario e nuovi paradigmi *agile* si incontrano, ma c'è un rilevante **37,1% che riporta esperienze con aziende tradizionali e verticistiche**. Il 16%, soltanto, considera tale paradigma una realtà già attuale in diversi contesti italiani.

Seppure lo smart working sta diventando un grande protagonista delle analisi economiche e sociologiche degli ultimi mesi, si tratta di soluzioni prevalentemente di facciata. Per il **55,6% dei rispondenti risulta infatti molto importante sviluppare e incentivare soluzioni basate sullo smart working come strumento di welfare management**.

«Nessuno si immaginava che nel giro di pochi mesi milioni di persone avrebbero radicalmente cambiato le abitudini e i ritmi di lavoro, facendo del lavoro da casa la nuova normalità», nota il presidente **Cuzzilla**. «Oggi abbiamo la responsabilità di trasformare questa condizione in un'occasione di vantaggio per tutti i lavoratori. È un compito che spetta certamente al management, ma che deve essere supportato da posizioni politiche e legislative che incentivino le imprese ad abbandonare i vecchi schemi e ad investire su un assetto di gestione innovativo».

Secondo il modello elaborato da Federmanager, un'organizzazione aziendale *agile* si differenzia dal classico telelavoro o lavoro a distanza perché si basa su 4 pilastri: **autonomia, responsabilità, monitoraggio dei risultati e crescita delle competenze**.

Secondo i manager che hanno risposto alla survey, la cosiddetta *connected leadership* è un modello molto raro: **per il 31,4% di loro ciò si deve a un deficit di comunicazione degli obiettivi da parte del top management**, per il 28,9% al fatto che le aziende vivono *day-by-day*, oppure hanno una governance talmente frammentata da rendere impossibile una conoscenza di intenti strategici chiari per i collaboratori e per gli stessi manager.

Tutto ciò che appartiene a un sistema di *devolved-decision making*, vale a dire di **delega e distribuzione delle responsabilità**, con parallela condivisione delle scelte strategiche, è considerato addirittura **un'utopia per il 26,3% dei manager**. Networking, lavoro in team e condivisione della conoscenza sono ritenuti elementi essenziali di un'organizzazione *agile* che, tuttavia, nel 56,8% sono ritenuti possibili, ma poco realistici.

Colpa, in parte, della governance aziendale, poco propensa a sviluppare una leadership flessibile, facilitatrice e motivante. Per transitare dallo smart working all'*agile management*, quindi, il modello Federmanager propone tre asset su cui investire: **la filosofia aziendale**, che deve abbandonare gli strumenti novecenteschi a favore di una maggiore fluidità; **la strategia**, da improntare a una visione e pianificazione dei processi che sia chiara e adattiva rispetto al contesto mutevole; **la metodologia**, ovvero la condivisione e lo scambio delle competenze all'interno dell'organizzazione, per sostenere il processo decisionale.

È proprio sulle competenze necessarie a istillare in azienda una cultura agile che il campione si divide tra chi ritiene (**49,5%**) che la preminenza spetti comunque a **competenze di natura specifica** e chi (**47,6%**) ritiene **le soft skills trasversali un elemento strategico**, soprattutto nelle fasi di gestione di situazioni di crisi.

«Puntiamo a far crescere la consapevolezza sull'importanza delle soft skills, – rimarca il presidente Cuzzilla – a cui stiamo dedicando attenzione in tutte le sedi che ci vedono coinvolti, a partire dai nostri percorsi di certificazione delle competenze. L'emergenza Covid ha causato evidenti difficoltà organizzative e di processo a cui dobbiamo rispondere con una leadership più attenta alla creazione e moltiplicazione di valore in azienda».

Lo studio è stato illustrato oggi nel corso di un evento online a cui hanno partecipato, oltre ai vertici di Federmanager **Stefano Cuzzilla, Mario Cardoni e Marina Cima**, e al presidente di Fondirigenti, **Carlo Poledrini**, anche **Mario Fiorentino**, direttore generale per la politica industriale, l'innovazione e le Pmi del Mise, **Marco Bentivogli**, coordinatore di Base Italia, **Luca Desiata**, autore del libro "Scacchi e Strategie aziendali", **Laura Montagna**, direttore Innovation Incubator, Gruppo SKF.