

Smart working, knowledge management al tempo del Covid-19

di Claudio Rorato – *senior advisor* in strategia, organizzazione e digital transformation e direttore dell'osservatorio professionisti e innovazione digitale della School of management del Politecnico di Milano

Parlare dell'andamento degli studi professionali in un momento di emergenza sanitaria, che via via è diventata anche economica, significa trasformare una ricerca in cronaca. Ed è proprio ciò che accadrà nelle pagine che seguono. È fuor di dubbio che quanto stiamo vivendo impatterà sui futuri comportamenti degli studi, creando un ulteriore gap tra coloro che apprenderanno qualcosa da questa situazione e coloro che, invece, attendono solamente il termine dell'emergenza sanitaria per riportare le lancette dell'orologio indietro nel tempo.

Riferimenti metodologici

La ricerca condotta dall'Osservatorio professionisti e innovazione digitale della *School of management* del Politecnico di Milano sui temi *smart working* e *knowledge management* ha coinvolto 3.307 studi di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro, organizzati in studi monodisciplinari o multidisciplinari. L'indagine è stata erogata in modalità CAWI e dispone di significatività statistica dal punto di vista geografico. Gli studi sono stati poi suddivisi in 4 categorie dimensionali in base all'organico: micro (fino a 2 persone), piccoli (da 3 a 9), medi (da 10 a 30), grandi (oltre 30 persone). La scelta di classificare come grandi gli studi con oltre 30 persone nasce dall'esame dell'effettiva distribuzione dimensionale degli studi professionali in Italia. Quelli realmente di grandi dimensioni rappresentano un manipolo ridotto, che avrebbe scarsa rappresentatività statistica nell'ambito della ricerca in esame.

Perché dall'Osservatorio e per questo articolo sono stati scelti questi temi? La scelta nasce ben in anticipo – luglio 2019 - rispetto al Covid-19. I tempi già allora erano maturi per approfondire lo stato dell'arte su 2 argomenti che rappresentano la sintesi virtuosa di un percorso di crescita armonico tra cultura, processi, tecnologie e persone. A distanza di qualche mese da quell'orientamento, siamo a parlare in termini di cronaca proprio di questi temi.

I dati, frutto della ricerca condotta dall'Osservatorio, e le opinioni raccolte sui comportamenti tenuti in questo periodo di emergenza, rivelano alcuni pilastri fondamentali, che aiutano a comprendere non solo lo stato attuale degli studi professionali ma anche gli scenari che possono spalancarsi una volta terminata l'emergenza sanitaria. Una cosa è certa, chi in questi anni ha investito:

– nell'efficienza dei processi lavorativi attraverso la razionalizzazione delle attività;

- nell'adeguamento del parco tecnologico in dotazione per aumentare la produttività, la sicurezza e la qualità dei dati;
- nello sviluppo di nuovi servizi, anche attraverso modalità collaborative con la clientela;
- nell'*empowerment* del personale – professionisti e dipendenti insieme – grazie a regolari momenti di formazione e addestramento¹

è riuscito a mutare il paradigma lavorativo anche in una sola giornata, nonostante l'imprevisto. In questi casi ai clienti sono state garantite la continuità del servizio, la trasparenza nelle attività e l'efficienza nei risultati. Senza traumi, i clienti sono stati rassicurati dai comportamenti di tutto il personale dello studio.

In questo contesto emergono 3 elementi distintivi:

1. le tecnologie, soprattutto quelle di contenuto collaborativo, hanno fatto la differenza. Senza di esse ci sarebbero state elevate difficoltà a garantire continuità di servizio lavorando in remoto;
2. il personale degli studi, destinatario in questi anni di investimenti sulla formazione professionale a tutto tondo – contenuti tecnici e manageriali – ha saputo estrarre dallo zaino il bastone da maresciallo nel momento delicato, in cui a ciascuno sono state chieste – gioco forza - azioni di maggiore autonomia rispetto alle situazioni precedenti;
3. i professionisti che hanno esercitato il ruolo di *coach* e di *manager* con il personale, pur lavorando a distanza. Le riunioni periodiche ma tempificate, la rassicurazione di una presenza garantita in caso di situazioni critiche, il mantenimento di un contatto regolare ma non invasivo hanno fatto sì che tutti i meccanismi dell'orologio fossero perfettamente sincronizzati.

Vediamo, ora, qualche dato che ci aiuta a dare una dimensione quantitativa ai fenomeni appena illustrati.

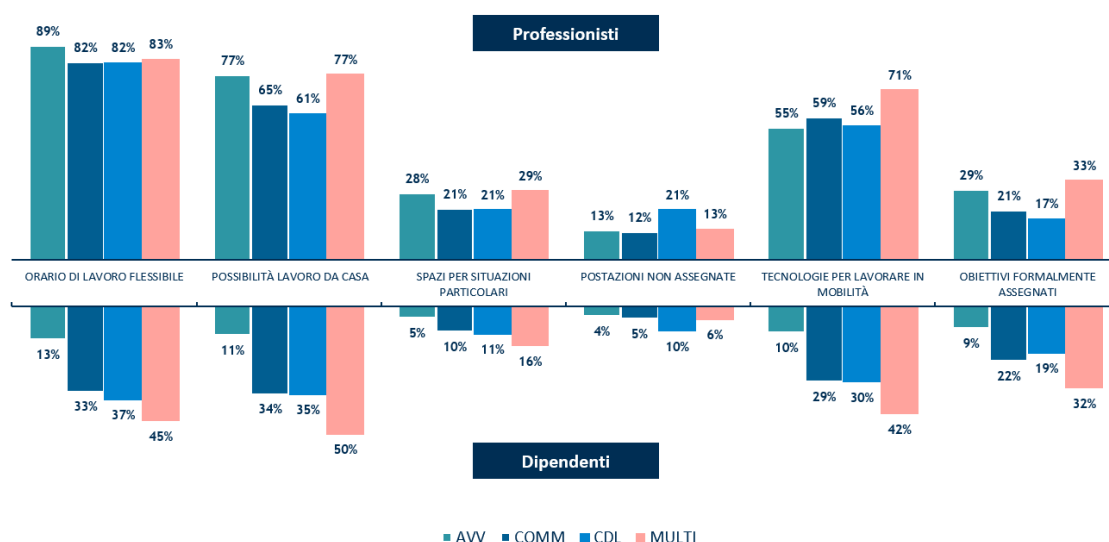
Smart working? Per ora... home working!

È opportuno chiarire che l'attività lavorativa in questi mesi di emergenza Covid-19, non esprime propriamente l'applicazione dello *smart working*. Si tratta, in verità, di *home working* o di lavoro in remoto. Fare *smart working*, infatti, significa attivare una leva gestionale articolata, in cui il lavoro in mobilità o a distanza è solamente uno degli aspetti qualificanti.

Fatta questa premessa, l'analisi sull'impiego dello *smart working* si divide in 2 ambiti: quello relativo ai professionisti e quello che coinvolge i dipendenti (Fig. 1).

¹ NdA: il riferimento non è alla formazione tecnico-professionale ma, per esempio, a quella sulla cultura digitale o di contenuto manageriale; l'addestramento, invece, fa riferimento allo sviluppo della capacità nell'uso degli strumenti informatici.

Fig. 1 - Quali situazioni sono più diffuse tra gli Studi?

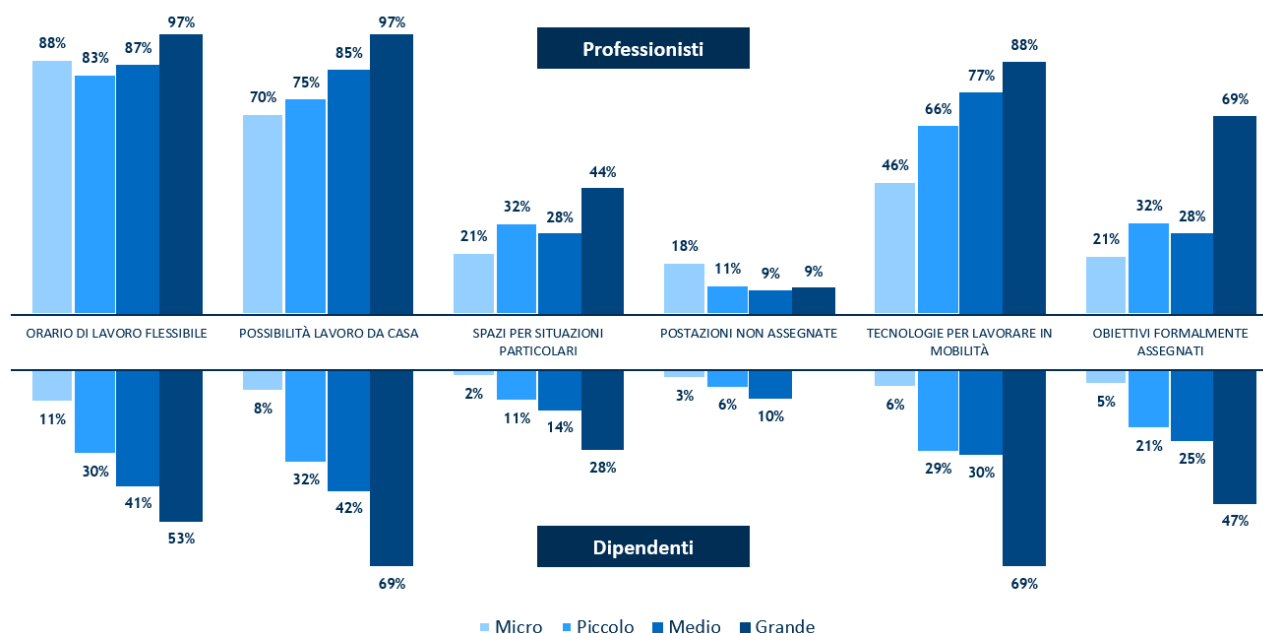


In entrambi i casi emerge una visione dello *smart working* ancora limitata e prevalentemente assimilata al lavoro in mobilità. I professionisti, senza distinzioni particolari tra le diverse discipline, sono ben posizionati nell'utilizzo del lavoro da casa, di orari flessibili e di strumenti tecnologici idonei al lavoro a distanza. Meno rilevanti, a supporto di quanto affermato in precedenza, gli aspetti che qualificano lo *smart working*: assegnazione formalizzata di obiettivi, *layout* di studio idonei a gestire situazioni differenti (riunioni, *brainstorming*, concentrazione in solitudine, solo per fare degli esempi), rotazione delle postazioni di lavoro non necessariamente assegnate secondo la proporzione 1:1. Le considerazioni si ampliano quando spostiamo lo sguardo sui dipendenti. Non tanto, o non solo, perché le percentuali rispetto ai professionisti siano significativamente più basse, ma soprattutto perché emerge che mediamente gli studi viaggiano a 2 velocità. La squadra non è patrimonio di tutti gli studi, nei quali prevale ancora la figura del professionista tradizionale che richiede la presenza del dipendente in studio. Gli studi multidisciplinari, per certi aspetti culturalmente più evoluti rispetto alla media delle realtà monodisciplinari, rivelano percentuali più elevate sul lavoro a domicilio per i dipendenti, pur non andando oltre il 50%.

È su queste considerazioni che si innesta uno degli aspetti toccati nella premessa: l'empowerment del personale, la sua crescita – anche in termini di responsabilizzazione – e il suo coinvolgimento nelle progettualità di sviluppo dello studio e del lavoro, in termini di modalità di esecuzione.

L'esame delle stesse risposte, ma organizzate per dimensione di studio, rivela una chiara distinzione nei comportamenti e nei rischi da parte di ciascuna categoria dimensionale (Fig. 2).

Fig. 2 - Quali situazioni sono più diffuse tra gli Studi?



I professionisti presentano tassi di adozione di lavoro flessibile e di lavoro a domicilio elevati in tutte le classi. Tuttavia, le percentuali sulla disponibilità di strumenti tecnologici per lavorare in mobilità sono assai diverse tra una classe e l'altra. I micro studi appaiono arretrati rispetto agli altri. Le grandi dimensioni (oltre 30 persone in organico) dimostrano modelli più evoluti che, alla lunga, possono tradursi in una maggiore capacità di governare la complessità ambientale e della clientela. Il divario tra le dimensioni è ancora più netto sul fronte dei dipendenti. La crescita è chiara nel passaggio dalle micro alle grandi dimensioni. Si apre, ancora una volta, il tema delle strategie da adottare (NdA: per esempio aggregazioni), soprattutto da parte dei piccoli studi, per garantirsi la sopravvivenza nel tempo e un'offerta di servizi che non coinvolga solamente la clientela marginale. Cultura e dimensioni sembrano le discriminanti più evidenti per consentire di cambiare i paradigmi lavorativi senza particolari traumi. La tecnologia diventa, invece, il fattore che abilita l'azione e lo sviluppo verso nuove modalità operative e di servizio.

La conoscenza, un *asset* da governare e condividere

La conoscenza diventa un *asset* per la competizione anche perché se non fosse adeguatamente "stoccata" – esattamente come un bene fisico – non avrebbe consentito in questa situazione drammatica di erogare servizi di qualità ai clienti, di compilare adempimenti, fornire pareri o, solo per fare degli esempi, registrare dati.

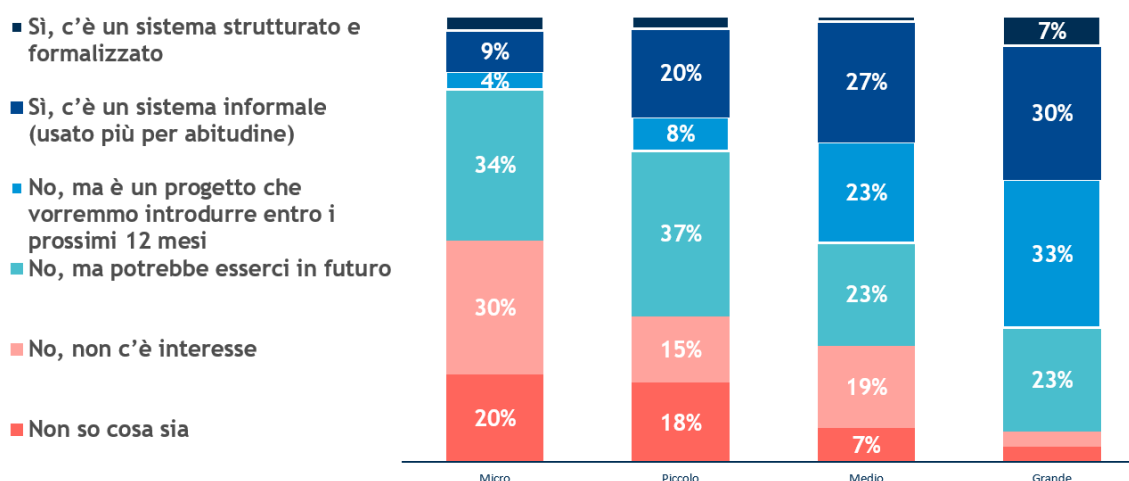
Un progetto di *knowledge management* in senso compiuto comprende una serie di fasi – almeno 7 – che vanno dalla creazione/individuazione della conoscenza da gestire fino alla sua applicazione interna o

diffusione (opportunamente selezionata), all'esterno. Ma non finisce qui. Parlare di conoscenza significa individuare non solamente quella esplicita, già parzialmente codificata e gestita all'interno dei gestionali di studio, ma anche quella implicita, che fa parte del patrimonio di ogni singolo professionista ma che, il più delle volte, non è né codificata, né immagazzinata. Rischio: il professionista trova un'altra collocazione e si porta con sé un patrimonio di conoscenza, impoverendo lo studio da cui si allontana. Una precisazione: la conoscenza non è solamente quella collegata alle competenze specialistiche, ma riguarda anche contatti e relazioni.

In Italia solamente il 7% dei grandi studi può dire di possedere un sistema strutturato e formalizzato, che copra una parte importante del patrimonio conoscitivo dello studio (Fig. 3). Se allarghiamo le maglie ai sistemi informali che, approssimativamente, intercettano e codificano parte dell'*asset* conoscitivo dello studio, i valori aumentano a mano a mano che si passa dalle dimensioni più ridotte (9% e 20%) a quelle più consistenti (27% e 30%). Lo stesso per le manifestazioni di interesse entro 12 mesi, con un gap significativo tra medi e grandi studi nei confronti delle micro e piccole dimensioni.

Allo stesso tempo il disinteresse o la mancanza di percezione sul significato di "gestire la conoscenza" decresce sensibilmente passando dalla più piccole dimensioni (50%) a quelle più grandi (5%).

Fig. 3 - Negli Studi esiste un sistema della conoscenza strutturato e formalizzato?



L'impiego delle tecnologie per il *knowledge management* è un'utile cartina tornasole del presidio organizzativo, attraverso gli strumenti, della conoscenza funzionale alle strategie dello studio (Fig. 4). Le piccole strutture hanno un sensibile gap rispetto alle medie e grandi strutture. Queste ultime, vuoi per la complessità interna, per quella del mercato presidiato e vuoi per la capacità di investimento, sono decisamente più propense alla varietà tecnologica. Tuttavia, se normalizziamo il confronto su una tecnologia che può essere indipendente dalla capacità finanziaria – il sito *web* – il divario tra i grandi

studi e i micro è di 58 punti percentuali, di 43 p.p. con i piccoli e di 20 p.p. con i medi. Sole le medie strutture (organico 10-30 persone) reggono il passo delle grandi. Il fattore culturale e la percezione di attivare più sensori sul mercato rendono dinamici i comportamenti delle strutture più articolate. La staticità in cui sono immerse le strutture più piccole è significativa di una situazione che per volontà e difficoltà al cambiamento non trovano uno sbocco nel breve periodo. Anche da qui capiamo che se i piccoli studi non mettono in discussione alcuni loro paradigmi – soprattutto l'individualismo – difficilmente potranno rivolgersi a un mercato che non sia quello di vicinato e meno redditizio, perché composto da una domanda *standard* e sensibile al prezzo.

L'area della conoscenza ha, comunque, ancora margini di miglioramento in tutte le dimensioni per renderla più efficiente nella classificazione, nel riuso e nella condivisione. Quest'ultimo aspetto è deficitario anche nelle grandi strutture, divise al 50% tra quelle che hanno dei momenti di condivisione con l'esterno e quelle che, invece, non condividono nulla (ovviamente per ciò che è condivisibile).

Conclusione

La sintesi di quanto fin qui esposto ci mostra un mercato delle professioni a 2 velocità, legato anche alle dimensioni. Quelle più grandi recepiscono meglio i cambiamenti e la necessità di ridiscutere i paradigmi tradizionali. Sui temi *smart working* e *knowledge management* l'emergenza sanitaria ha fatto risaltare ulteriormente i gap comportamentali e segnato le linee di sviluppo del prossimo futuro.

Cosa ci portiamo a casa da questa improvvisa emergenza? In 8 punti riassumo quelli che ritengo siano delle pietre miliari che indicano una strada da percorrere:

1. la consapevolezza sulle proprie debolezze è il primo atto di forza;
2. elaborare una nuova visione dell'agire quotidiano, perché questa emergenza ha scardinato alcuni dei paradigmi tradizionali dell'operatività lavorativa e della gestione del *business*;
3. da soli non si va lontano, men che meno quando le cose si mettono male;
4. la collaborazione – interna ed esterna con i clienti - moltiplica le energie e le risorse;
5. la squadra vince, perché ognuno ha un ruolo;
6. occhi attenti e orecchie dritte per cogliere i segnali, soprattutto quelli deboli, del cambiamento;
7. la tecnologia è un prezioso alleato che aiuta a risolvere i problemi e a renderci competitivi;
8. la flessibilità organizzativa e di business sviluppa la capacità di adattamento nei momenti critici (Covid-19 insegna).