

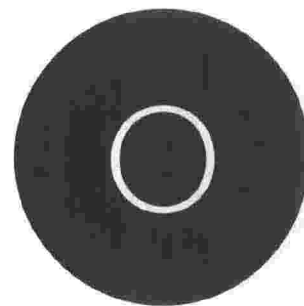


76 FORTUNE ITALIA MAGGIO 2021

Come si sta trasformando il lavoro

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE, LO SMART WORKING, LA RIDEFINIZIONE DI TEMPI E SPAZI, GLI INVESTIMENTI. E, ANCORA, I BISOGNI DEI LAVORATORI, IL CONTRIBUTO ALLA CRESCITA E ALLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E SOCIALE. SE NE È DISCUSO AL 'FORUM LAVORO' DI FORTUNE ITALIA

DI DOMENICO LUSI E ALESSANDRO PULCINI



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE, smart working, ridefinizione della divisione tra vita privata e lavorativa, contributo alla crescita e alla sostenibilità economica e sociale. In che modo la pandemia ha cambiato il mondo del lavoro? Se n'è discusso all'evento "Organizzazione, risorse umane, welfare aziendale" del Forum Lavoro organizzato da Fortune Italia con **Badenoch + Clark**, società specializzata nella selezione di top e middle management, nel ruolo di knowledge partner.

FOTO DI GIORGIA MARINO

055453

Lo studio da cui è stato trasmesso il Forum Lavoro di Fortune Italia del 30 marzo

accordi con i sindacati troppo stringenti che snaturano il telelavoro o addirittura cerchino di riportare all'ovile quante più pecorelle possibile".

Del ruolo dei manager del personale parla anche Simonetta Iarlori, Chief people, organisation and transformation officer di Leonardo. "Siamo partiti con un progetto pilota di smart working da 200 persone nel 2018", racconta. A marzo 2020 le persone in smart working sono diventate 14mila. Un aspetto che i manager Hr devono supervisionare è quello della formazione. "Avevamo in mente già prima di Covid di portare le persone all'auto-formazione. Abbiamo fatto un accordo con Coursera; abbiamo rilasciato a febbraio questa piattaforma per la formazione. Durante i primi mesi di smart working abbiamo lanciato una campagna per incentivare le nostre persone a formarsi, e siamo diventati una delle best practice Coursera nel mondo".

Per Amelia Parente, Hr, communications & transformation director Roche, sul tema smart working c'è spesso una "retorica un po' semplicistica". Esistono dei trade off che vanno tenuti in considerazione, come i maggiori costi di coordinamento e la rinuncia all'unicità di luogo e tempo del lavoro, che ha il merito di aumentare il "sentimento di cittadinanza organizzativa e relazioni di solidarietà importanti per la produttività d'impresa". Lo smart working, insomma, va implementato con equilibrio: non avviene solo perché esistono le giuste tecnologie, né è adatto a tutti i ruoli e diparti-

menti.

Guido Stratta, Direttore people & organisation di Enel, racconta che la compagnia elettrica ha fatto un sondaggio tra i suoi lavoratori. "Abbiamo chiesto a gruppi di 15 persone di decidere autonomamente come avrebbero voluto rientrare in ufficio". La risposta è stata che per loro era importante "venire in azienda per cose importanti, come lanciare un progetto. Ma è la qualità delle relazioni la cosa importante, non la quantità". L'approccio giusto per Stratta deve essere quello dell'ufficio come hub, dove le persone possono andare e venire in base ai loro compiti, "in base a quando è il momento di aggiungere valore al loro lavoro".

LA SECONDA TAVOLA ROTONDA: I BENEFICI DEL LAVORO FLESSIBILE

Dei benefici del lavoro flessibile si è parlato anche nel secondo panel dell'evento, moderato da Marco Barbieri, direttore responsabile Welfare.it. Per Alessandra Sama, Hr Director & cardiovascular overlay Western Europe di Medtronic, "lo smart working crea beneficio sia per l'individuo che per l'azienda: la produttività aumenta, c'è un migliore work life balance per gli individui, lo stesso piano Colao punta all'adozione di questa modalità sia nell'ambito privato che in quello pubblico". Tuttavia, per la manager "questa nuova condizione lavorativa per poter davvero funzionare bene, deve essere accompagnata da maggiori investimenti, nella connettività di

LA PRIMA TAVOLA ROTONDA: IL RUOLO DEGLI HR

Nella prima tavola rotonda dell'evento ('Il ruolo degli Hr in relazione al top management'), ad aprire il dibattito è stato Domenico De Masi, professore di sociologia del lavoro all'Università La Sapienza: "Lo smart working ha salvato la salute, l'economia, la scuola, i servizi e l'ambiente. Ha dato un contributo straordinario". Il lavoro da remoto "è un bel tassello di un mosaico complessivo che riguarda il paradigma del lavoro e dei suoi cambiamenti".

Per comprenderne l'impatto basta guardare i numeri: a inizio 2020, prima della pandemia, i telelavoratori erano mezzo milione, dice De Masi. A marzo sono schizzati a 7-8 milioni, decuplicati in una settimana. "Il mio rammarico è che gli stessi capi, soprattutto del personale, che per anni hanno impedito lo smart working, adesso facciamo

"LO SMART WORKING HA SALVATO LA SALUTE, L'ECONOMIA, LA SCUOLA, I SERVIZI E L'AMBIENTE. HA DATO UN CONTRIBUTO STRAORDINARIO"

DOMENICO DE MASI, PROFESSORE DI SOCIOLOGIA DEL LAVORO, SAPIENZA

LO SCENARIO FUTURO

I numeri di Badenoch + Clark

L'emergenza Covid-19, ha spiegato durante il Forum Lavoro di Fortune Italia Federico Fontana, Managing Director di Badenoch + Clark, ha accelerato, consolidandoli, tutti i grandi processi di trasformazione in atto nel mondo lavorativo: digitalizzazione, politiche di sostenibilità ambientale, modelli organizzativi, ruolo dei business leader, welfare aziendale. "Stiamo vivendo un periodo di grandi cambiamenti, che ha avuto un forte impatto sul mondo del lavoro e sull'occupazione. L'emergenza ha anche accelerato la trasformazione digitale, con una percentuale significativa di posti di lavoro, stimata tra il 25 e il 45%

nelle economie più avanzate, che saranno automatizzati". Ma per far fronte al cambiamento mancano risorse qualificate necessarie: "Entro la fine di quest'anno, il 30% dei posti di lavoro nel settore tecnologico non sarà coperto a causa della carenza di talenti". La digital transformation e l'ecosostenibilità coinvolgeranno nei prossimi cinque anni tra il 26% e il 29% dei lavoratori. In particolare, "le imprese digitali cercheranno tra i 210mila e 267mila lavoratori con competenze matematiche e informatiche", mentre si stima che "per orientare i processi produttivi verso i green jobs" occorreranno

tra 480mila a 600mila lavoratori. Entro il 2023 occorrerà coprire "400mila posti nella sanità e nell'assistenza sociale, 200mila posti nell'istruzione e nei servizi formativi, 90mila posti nell'industria dei macchinari, delle attrezzature e dei mezzi di trasporto". Resta l'incognita di come i governi e le aziende europee si attrezzeranno per far fronte alla grave carenza di lavoratori qualificati con cui il continente si troverà a confrontarsi da qui al 2030, quando la fascia in età lavorativa diminuirà di 13,5 milioni di unità, mentre 21 milioni di lavoratori europei dovranno modificare la propria professione.

Secondo il whitepaper "The future of work post Covid", frutto di un sondaggio condotto su lavoratori e business leader di Europa e Usa da Adecco, il gruppo di cui fa parte Badenoch + Clark, ha aggiunto il manager, "il 75% dei lavoratori in Europa e negli Stati Uniti desidera una maggiore flessibilità a livello di ore, l'82% dei business leader e preferisce un format di lavoro prevalentemente da remoto, mentre per il 71% del totale degli intervistati i contratti dovrebbero essere formulati sulla base del raggiungimento degli obiettivi aziendali" e non più, come accade oggi, in base al numero di ore lavorate.

"Per arrivarci - ha spiegato Ilaria Maria Dalla Riva, Direttore risorse umane e organizzazione di Vodafone - ci siamo detti che il nostro modello organizzativo doveva essere abilitante al concetto di sostenibilità del lavoro. Questo significa un modello organizzativo che non può prescindere dal concetto di inclusione. La digitalizzazione e lo smart working, se non guidati, rischiano di non essere inclusivi perché possono portare la differenza di genere indietro nel tempo e di penalizzare le categorie fragili, con il rischio di avere le mamme sempre meno in ufficio, così come le persone con figli con disabilità. Per questo abbiamo deciso di adottare un modello organizzativo flessibile ma non completamente scelto dalle persone: tutti i dipendenti devono andare in ufficio 8 giorni al mese 4 pianificati individualmente, e 4 scelti dal capo". La pandemia ha accelerato enormemente il cambiamento del modo di lavorare, favorendo la diffusione del lavoro agile e dello smart working a cui anche Generali lavorava da tempo, ha ricordato Gianluca Perin, Direttore risorse umane e organizzazione Generali Country Italia. Va cambiata "la cultura manageriale, in una logica di apprendimento continuo, per essere più pronti a interpretare il futuro", grazie anche "all'uso degli strumenti digitali che amplificano la nostra potenzialità". Come Hr, ha sottolineato Perin, "dovremo essere i primi a padroneggiare il tema dei data analytics, dell'intelligenza artificiale, della robotica, tutte sfide che porteranno il mondo Hr a fare un grande salto". Secondo Perin "andranno anche cambiate con forza le regole contrattuali del mondo del lavoro, e le nuove regole non dovranno essere strette perché il nuovo modo di lavorare richiederà flessibilità". Tra i temi affrontati, anche quello del passaggio dal modello headquarter a quello hubquarter di organizzazione del lavoro, per far fronte alle

rete, per esempio, e in nuovi strumenti digitali. Abbiamo ancora forti ritardi. Occorre inoltre una nuova disciplina normativa su aspetti come il diritto alla disconnessione, la sicurezza, gli strumenti di lavoro, la pari fruibilità per uomini e donne, su come misurare il raggiungimento degli obiettivi, la produttività. Serve, infine, elaborare una nuova mindset, un nuovo approccio culturale al

lavoro basato sulla capacità di lavorare per obiettivi, non sulla presenza fisica e sul rigido rispetto dell'orario di lavoro". Tra le aziende che si sono portate avanti col lavoro c'è Vodafone, che dal 2012 ha adottato lo smart working e che lo scorso novembre ha siglato un accordo per disciplinare il suo svolgimento nel dopo emergenza per tutti i dipendenti.

esigenze di chi ha difficoltà a organizzare il proprio lavoro da casa come in ufficio. “La nostra è un’azienda agricola che coltiva tra la Valtiberina e la Val di Chiana e che ha 1.600 dipendenti tra Italia e Europa – ha detto Antonio Guarrera, Head of human resources di Aboca Group – una popolazione costituita in prevalenza da operai agricoli e figure impiegate che cubano poco meno della metà del totale. Anche la nostra azienda ha intrapreso il passaggio da un modello headquarter a uno hubquarter ma in modo più ibrido rispetto a realtà dove gli impiegati sono la maggioranza, anche perché lavoriamo in un contesto naturale meraviglioso, dove si sta bene anche fisicamente, e non tutti erano favorevoli a una totale remotizzazione”.

LA TERZA TAVOLA ROTONDA: LE NUOVE PRIORITÀ DELLE IMPRESE

Parlare di welfare, dopo la pandemia, fornisce una prospettiva utile su quale sia stata la trasformazione delle priorità delle aziende alle prese con la crisi. Tra gli esperti intervenuti nel terzo panel dell’evento, moderato da Margherita Lopes, giornalista di Fortune Italia, c’è Federica Dal Toso, Hr director e talent partner Italy di una farmaceutica come UCB, azienda che ha potuto osservare come la pandemia abbia inciso anche sui tempi dedicati al dialogo con i normali interlocutori sanitari di una farmaceutica. Questa diversa distribuzione dei tempi UCB l’ha utilizzata per puntare sulla formazione. “Abbiamo attivato una partnership con Talent Garden con l’obiettivo di aumentare la consapevolezza delle persone sull’utilizzo dei dati. Sappiamo che gli strumenti digitali ci permettono di raccogliere tantissimi dati. Abbiamo intrapreso un percorso in cui le persone hanno capito come trattarli e utilizzarli come base per un decision making

“GLI HR DOVRANNO ESSERE I PRIMI A PADRONEGGIARE IL TEMA DEI DATA ANALYTICS, DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE, DELLA ROBOTICA. TUTTE SFIDE CHE PORTERANNO IL LORO MONDO A FARE UN GRANDE SALTO”

GIANLUCA PERIN, DIRETTORE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE GENERALI ITALIA

consapevole”.

Secondo Domenico De Liso, founder di ComeBack Welfare, che non si occupa di erogare servizi di welfare ma di aiutare le imprese a incrementare il budget dedicato a quegli stessi servizi, “il welfare aziendale ora è diventato una vera forma di retribuzione”. Per quanto riguarda il futuro, “il 2021 e il 2022 saranno anni complessi. Mi aspetto che il welfare aziendale continui a crescere, spinto dal legislatore, magari con l’innalzamento della quota sui fringe benefit. Dall’altra parte ci sono le aziende che, compatibilmente con i loro risultati, dovranno farsi carico di aiutare i propri dipendenti”. Per Andrea Verani Masin, Direttore commerciale di DoubleYou Zucchetti Group, il welfare aziendale “nel 2020 ha avuto numeri importanti”, come quelli del mistero del Lavoro, che evidenziano un incremento dei contratti con misure di welfare aziendale dal 52 al 57% del totale. Un dato tanto più importante se si considera che il numero totale di contratti depositati nel 2020 si è ridotto.

Il punto di vista di DoubleYou è quello di un’azienda che si occupa di flexible benefits, e che quindi ha potuto osservare quali cambiamenti la pandemia abbia comportato in termini di spesa dei budget dedicati al welfare dei dipendenti. In generale, la spesa è aumentata di circa il 9%. Antonio Gusmini, Direttore risorse umane Banca Mediolanum, racconta come l’ultimo anno sia stato un periodo di grandi cambiamenti

per le banche, “ma noi eravamo già predisposti. E sono le persone che hanno fatto la differenza”. Gusmini fa l’esempio dei family banker di Mediolanum. “Con l’altissima digitalizzazione e remotizzazione dell’ultimo anno, hanno avuto uno sviluppo di competenze che abbiamo supportato, e sono diventati molto più produttivi”. In generale, Mediolanum ha beneficiato di una strategia welfare inaugurata molto prima della pandemia, con investimenti iniziati 20 anni fa.

Michael Luciano, Labour market advisor di SuperJob, racconta come l’idea fondante della sua azienda sia “essere un punto di riferimento per il mondo della disabilità. Siamo abituati a pensare alle categorie protette come a una cosa residuale”, ma in realtà parliamo di un universo “estremamente ampio”. Il trend degli inserimenti lavorativi di persone disabili è già in crescita se si guardano gli ultimi 8 anni, anche se nel 2020 è rimasto più o meno stabile. Quello che è interessante vedere è come siano cambiate le ricerche di personale che le aziende affidano a SuperJob: “Nel 2014 il 92% aveva un taglio generalista: l’azienda aveva l’esigenza di ottemperare a una legge sulla disabilità aiutando chi chiedeva supporto. Nel 2020, invece, l’80% delle società è arrivata da noi con l’idea di cercare un professionista per una determinata area”. Eppure 10 anni fa “c’erano gli stessi professionisti”. Era il mercato a non essere “pronto”, conclude Luciano. ■