

# LAVORO, SI CAMBIA ROTTA GUIDA L'EMPATIA

L'indagine di Mercer sui trend del mercato dell'occupazione: oltre la metà delle società intervistate si sta organizzando per il re-skilling dei collaboratori. Al centro dei modelli non più tempi e spazi, ma flessibilità e dinamismo

di **Alice Scaglioni**

La ricetta per rialzarsi dalla crisi economica scaturita dal Covid-19? Più attenzione alle persone, alla sostenibilità in azienda e alle (nuove) competenze necessarie. È quello che emerge dal Global Talent Trends 2020-2021, la ricerca realizzata dall'Osservatorio della società di consulenza Mercer sul mondo del lavoro. Lo studio, che ha interpellato capi del personale, dipendenti e stakeholder quali sindacati, fornitori e investitori di 1.973 aziende (di cui 32 italiane) in 44 Paesi del mondo, vuole rispondere ad alcune domande chiave per lo sviluppo dei prossimi anni. Per esempio, come ripensare l'organizzazione delle aziende?

Ne hanno discusso, nel corso del webinar «Le prospettive del mercato del lavoro nel 2021» che si è tenuto la scorsa settimana, Marco Valerio Morelli, amministratore delegato Mercer Italia, Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager, Marco Bentivogli, coordinatore BaseItalia, l'ex ministra del Lavoro Elsa Fornero e Simonetta Iarlori, chief people, organisation and transformation officer di Leonardo.

Dal convegno emergono alcuni trend già chiari agli esperti. Se il mondo del lavoro, a causa del virus e in seguito al lockdown, è già cambiato, non ci sono

dubbi che la trasformazione sia solo all'inizio. «Prima, al centro del contratto c'erano il tempo e lo spazio, ma la pandemia ha spazzato via tutto questo — ha rimarcato Marco Valerio Morelli —. Non identificheremo più il lavoro nell'ufficio: credo che il 2021 sarà l'anno della grande rifocalizzazione del lavoro».

## Gli esempi

Altri punti imprescindibili saranno la flessibilità e le competenze: «Le aziende si stanno rendendo conto che per reagire alla pandemia servono soft skill più che hard skill». Dalla ricerca emerge che il 58% delle risorse umane nelle aziende intervistate sta mappando le skill disponibili e quelle che servono.

Il case history di Generali, analizzato nella ricerca, ne è un esempio. Spiega Monica Possa, direttore risorse umane di Generali, affinché porti benefici durevoli, la formazione deve essere funzionale. «Con il supporto di esperti consulenti specializzati abbiamo avviato una campagna di skill assessment mirata. Questo ci ha permesso di avere una fotografia precisa dei bisogni formativi individuali e di come colmarli — dice Possa —. Un'attività cruciale: proporre programmi formativi indifferenziati o differenziati solo su base funzio-

**La trasformazione** Come cambia il lavoro a causa del Covid-19

**Le aziende saranno più resilienti grazie a...**

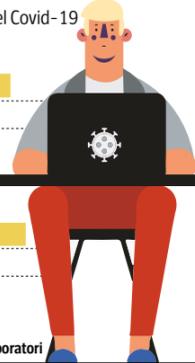
Capacità di autogestirsi	52%
Management inclusivo ed empatico	42%
Adattabilità, mentalità aperta	42%

**Le nuove priorità per i manager**

Investire sui talenti	58%
Adattare la forza lavoro	42%
Ripensare il concetto di flessibilità	39%

**93%** Aziende che hanno visto nel lockdown un'opportunità per abbandonare un modello centralizzato di controllo dei collaboratori

Fonte: Mercer, Global Talent Trends 20-21, Italia



## Il volto/1

Marco Valerio Morelli è amministratore delegato di Mercer Italia e presidente di Confindustria Assoconsult

nale rischia di essere inutile e in alcuni casi dannoso». Il risultato? Le persone hanno capito l'opportunità che si presentava e l'hanno abbracciata.

Ma insieme al mercato del lavoro cambiano anche i manager. «Noi cerchiamo di favorire modelli di leadership più inclusivi — ha spiegato Stefano Cuzzilla —. La figura del capo azienda autoritario e controllore non è solo desueta, è fallimentare: il manager deve avere un dialogo con i lavoratori, capirne le esigenze per interpretare le crisi e quindi dominarle». Da qui la necessità di pensare alla cura delle persone, che secondo Marco Bentivogli non può che portare a un rafforzamento della produttività perché «il significato che ogni persona assegna al proprio lavoro è il cuore della

conquista dell'attività aziendale».

Serve quindi ragionare sulle competenze e soprattutto sull'innovazione, perché questa porta occupazione (e non perdita di posti di lavoro come per anni è stato ripetuto) ma necessita di un re-skilling. Come ha spiegato Simonetta Iarlori di Leonardo, «circa il 40% delle risorse richiederà una riqualificazione con nuove competenze e sarà necessario responsabilizzarle, accompagnandole in questo processo di formazione continua». Da sempre il gruppo investe sull'aggiornamento perenne delle competenze, sia al suo interno sia collaborando con il sistema educativo e universitario del Paese, e secondo Iarlori nel futuro «dobbiamo mirare a modelli organizzativi innovativi e flessibili. Per raggiungere questo traguardo è necessario fare sistema, aiutando nella trasformazione anche il folto mondo delle Pmi italiane».

Come dovrà essere il mondo del lavoro del futuro? Per Elsa Fornero le parole chiave sono tre: inclusivo, dinamico ed equo. Il fatto è che, secondo l'economista, siamo ancora lontani dall'obiettivo. Troppi giovani inattivi, una disoccupazione galoppante e divari inaccettabili: «Dobbiamo renderci conto del fatto che se il Paese non cresce, non avremo un mercato del lavoro inclusivo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## L'indagine Edelman

# Ripresa, gli italiani si fidano dei manager non dei politici La rimonta delle banche

di **Enrica Roddolo**

Più che affidarsi alle grandi manovre politiche, gli italiani si affidano ai loro ceo per la ripresa post Covid. Il 74% degli intervistati per l'Edelman Trust Barometer 2021, manderebbe avanti gli amministratori delegati. Una vera investitura del mondo dell'economia. E la conferma della fiducia riposta nei capi azienda italiani si capisce guardando un altro dato che emerge dall'indagine (in 28 Paesi su oltre 33 mila intervistati, 1.150 per Paese, tra il 19 ottobre e il 18 novembre): l'89% teme la perdita del lavoro, a fronte del 71% che teme di contrarre il virus.

«L'economia è il primo argomento di fiducia nel 2021, con le superpotenze cinese e americana che perdono rispettivamente il 18% e il 5% di fiducia. Non solo il mondo del business è il settore che attrae più fiducia, ma l'unico che con il 61% di fiducia a livello globale, gode di "trust"», spiega a L'Economia da New York, Matt Harrington, presidente e Chief operating officer di Edelman, braccio destro di Richard Edelman a capo del big della comunicazione. «E la conferma che il mondo degli affari può essere protagonista in questa fase storica si è vista negli Usa dopo l'attacco a Capitol Hill, nella transizione da Trump a Biden: 24 ore dopo l'assalto è sta-

**«L'Asia si sta già riprendendo, per l'Europa bisogna attendere il 2022. La vera incognita è il 2021. Turismo e moda i primi a correre»**



## Il volto/2

Matt Harrington, Global president e Chief operating officer dell'agenzia Edelman

ta la National association of manufacturers of America a condannare subito l'azione, seguita da tante aziende che si sono fermamente dissociate»

**Finanza: le banche nell'era Covid?**

«Hanno riguadagnato terreno. Ed è singolare perché dal credit crunch 2007-2008, la City, la finanza, hanno sofferto un crollo di fiducia difficile da recuperare».

**Come ci sono riuscite?**

«Con più attenzione alla sostenibilità, alla collettività. Oltreoceano penso al lavoro fatto da Bank of America o JP Morgan per esempio. E il risultato è che pur restando sempre in un "terreno neutro" quanto a fiducia, hanno riguadagnato posizioni di credibilità in un 2020 dove quasi tutti al contrario l'hanno persa».

**Ci sarà la ripresa? E quando?**

«Guardando all'Asia dove la pandemia è stata gestita bene e il lusso già stavendo un positivo effetto rimbalzo dei consumi, credo che anche in Europa e Usa ci sarà la ripresa. Ma non prima di metà 2022, fine 2022: l'incognita è il 2021».

**Quali settori ripartiranno prima?**

«Il turismo sarà il primo a rialzarsi, c'è desiderio di tornare a viaggiare e nella pandemia chi non ha avuto difficoltà economiche ha risparmiato, giocoforza. Poi il mondo lusso e moda, ma il mercato retail con l'e-commerce, non sarà mai più lo stes-



**I timori** Le preoccupazioni degli italiani



so. Come pure gli uffici dove lo smart working, almeno alcuni giorni della settimana, sarà il new normal».

**Molto è legato ai vaccini. Però Pfizer e Moderna rallentano le forniture verso l'Ue. Cosa è successo? Può aver influito il via da parte del neopresidente Biden a una massiccia campagna vaccinale Usa?**

«Credo di sì, anche considerando che la capacità produttiva non è infinita. Però devo dire che le case farmaceutiche hanno difettato di buona comunicazione: avrebbero dovuto dire subito per quanto tempo si fermavano e con quale preciso obiettivo di maggior produzione».

**Intanto il Trust Barometer rivela come solo una persona su tre pensa di vaccinarsi: cala la fiducia nella scienza?**

«Colpa di un'informazione basata su mezzi poco credibili che danno spazio alle correnti no vax, anziché sui media profes-

sionali, tradizionali».

**La fiducia verso i social è calata, però...**

«E c'è un'opportunità da cogliere per i media tradizionali che avevano iniziato a riguadagnare terreno già nel 2019 ma poi, almeno negli Usa, una stampa troppo partigiana con Trump ha nuovamente fatto perdere credibilità».

A proposito di politica: in Italia, il governo riceve invece la fiducia del 51%, +10% (meglio della media del campione: +3%). «E la spiegazione credo sia nella gestione della prima fase dell'emergenza, tra marzo e aprile — nota Fiorella Passoni, ad dell'ufficio italiano di Edelman —: il Paese reagisce bene in emergenza, meno nel tempo. In Italia è cresciuta la fiducia verso il settore sanitario: +5% (si fida il 66%), di food and beverages (+3%), telecomunicazioni (+2%) e finanza (+1%)».

© RIPRODUZIONE RISERVATA