

in Sos coronavirus

+ segui

1 maggio 2020



## Scenari

### Come sarà il lavoro dopo il virus? I 7 trend della nuova occupazione

Un'era si è chiusa e ora è inevitabile chiedersi: come sarà il lavoro dopo l'emergenza Covid19? Quali sono gli scenari che si stanno prefigurando? Ecco cosa cambierà dallo smart working alla formazione fino al ruolo di donne e giovani

 Servizio di Francesca Barbieri

 8 min



Le previsioni sono drammatiche: un miliardo e mezzo di persone, quasi la metà della forza lavoro nel mondo, potrebbe cadere in povertà a causa della crisi provocata dal coronavirus. Secondo l'allarme lanciato dall'Organizzazione mondiale del lavoro (Ilo), per questi lavoratori lo stipendio si è ridotto in media del 60% in un mese e «senza fonti alternative di reddito - avverte l'Ilo - non avranno mezzi per sopravvivere».

In Italia - mentre l'Istat certifica a marzo un boom di inattivi (+301mila rispetto al 2019), nel Def c'è la previsione di oltre mezzo milione in meno di posti di lavoro entro la fine dell'anno.

Un'era si è chiusa e ora è inevitabile chiedersi: come sarà il lavoro dopo l'emergenza Covid19? Quali sono gli scenari che si stanno prefigurando? Mentre qualcuno si accanisce sui dibattiti "remote working o smart working" - sottolinea una studio della società EY per Il Sole 24 Ore - rischiamo di non accorgerci che le economie stanno per lasciarsi alle spalle il lavoro per come lo abbiamo conosciuto negli ultimi 100 anni.

#### Lo scenario e le azioni

Un anno fa lo scenario più plausibile prevedeva che sarebbero stati necessari, nel giro di un quinquennio, tra i 3 e i 3,2 milioni di nuovi occupati in tutto il comparto produttivo italiano. Per circa un terzo di questi le aziende avrebbero faticato a trovare le competenze necessarie, mentre continuava il processo di polarizzazione asimmetrica del mercato per cui si creavano molti posti di lavoro a bassa specializzazione (nel turismo ed edilizia).

Ora gli scenari più gravi prevedono quasi 1 milione di disoccupati in più, con lo stop delle assunzioni di profili con bassa qualifica e pochi posti di lavoro ad alta specializzazione.

Per ridurre e rendere meno traumatico quello che altrimenti rischia di essere il vero problema di questa pandemia - la disoccupazione e il deterioramento del rapporto tra aziende e lavoratori - sarà fondamentale trasformare il lavoro, non solo cambiando i modelli di business ma agendo su organizzazioni, prassi manageriali e sul potenziale del capitale umano, ingaggiando le persone a tutti i livelli aziendali.

Come accompagnare questo passaggio chiave? «Attraverso programmi anche molto veloci e mirati di formazione e di gestione del cambiamento - spiegano gli esperti di EY - orientati ad adottare e incrementare il livello di esperienza su

nuovi strumenti di collaborazione digitale e le relative competenze necessarie, riducendo la percezione di attuale disallineamento tra tempo impiegato, produttività e motivazione».

#### **1. Lo smart working visto dal punto di vista delle persone**

«La pandemia ha messo lo smart working di fronte all'opportunità di non essere più un fenomeno residuale dedicato a pochi eletti o a poche giornate al mese - spiega **Donato Ferri**, responsabile dei people advisory services di EY per l'area mediterranea (Italia, Spagna e Portogallo) - ma di diventare uno tra i più efficaci antidoti per immunizzare il rischio di perdita di posti di lavoro. Per fare questo occorre però riprogettare lo scenario che si era fin qui costruito partendo dal fatto che le tecnologie sono uno strumento in

larga parte disponibile e che il focus deve diventare innovare i modelli di business e con essi le competenze e il mindset delle persone. In alcuni settori questa rivoluzione potrà arrivare a ridurre fino al 50% i rischi di perdere posti di lavoro».

Già in Cina le aziende che sono ripartite hanno dovuto gestire in maniera diversa i luoghi di lavoro, fabbriche e uffici, operando il distanziamento delle persone, modificando i luoghi fisici per renderli più idonei a questi fini.

Lo smart working, fino all'emergenza di questi giorni, era una pratica piuttosto marginale nel mercato del lavoro italiano: nel 2018 solo il 2% dei lavoratori dipendenti (il 4,8% se prendiamo in considerazione tutti gli occupati) praticava, almeno sporadicamente, forme di lavoro a distanza.

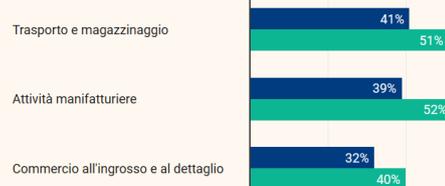
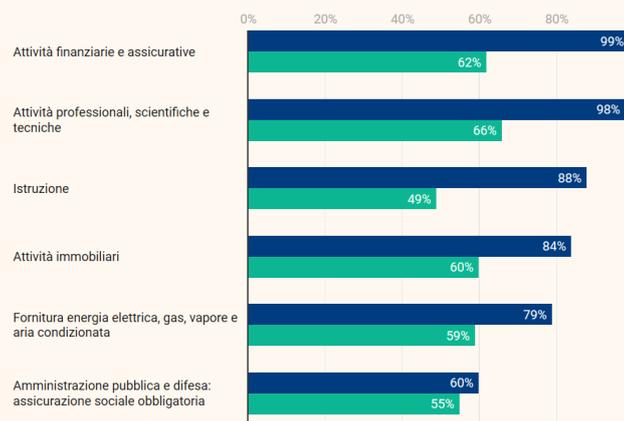
Con l'emergenza il numero di lavoratori a distanza si è moltiplicato durante la fase acuta della crisi, anche grazie alle semplificazioni delle procedure .

L'home working che questi lavoratori stanno praticando, tuttavia, è piuttosto diverso dal lavoro agile, perché manca delle componenti più innovative e distintive della normativa: la promessa delle tecnologie di sganciare i lavoratori da concetti di spazio e tempo si è realizzata infatti drasticamente, in quanto non c'è stata una scelta del luogo di lavoro da preferire.

Inoltre, molte persone si sono ritrovate a lavorare da remoto spesso senza l'adeguata formazione e preparazione e le stesse aziende non avevano formato i manager e predisposti gli adeguati meccanismi organizzativi.

#### QUANTO SI PUÒ LAVORARE DA REMOTO NEI SETTORI

■ INCIDENZA PROFILI REMOTIZZABILI ■ INDICE DI FACILITÀ DI LAVORARE IN SMART WORKING INAPP



Fonte: Ey • Creato con Datawrapper

Fonte: EY - Creato con Datawrapper

## 2. Le donne motore della ripresa

Ci sono poi importanti differenze in merito all'impatto psicologico ed emotivo che la situazione di emergenza sta avendo su uomini e donne. Queste ultime sembrano più orientate a capitalizzare l'esperienza e apprendere da quanto vissuto per crescere professionalmente, elemento che potrà essere fortemente valorizzato nella fase di ripartenza. A supporto di questo dato le donne dichiarano infatti che nel futuro potranno far leva su nuove competenze acquisite in questo momento di difficoltà (45% rispetto al 32% degli uomini) per fronteggiare le sfide future.

Le donne, secondo l'indagine di EY, riportano tuttavia un più alto senso di sgomento per la situazione attuale (60% donne rispetto al 40% uomini) e condividono una visione più pessimistica del futuro, sia rispetto al corso degli eventi più in generale (32% donne contro il 20% uomini) sia per la paura di serie ricadute sulla propria vita (26% donne rispetto al 15% uomini).

«Questi risultati - commentano da EY - dipendono dai valori di alcune dimensioni connesse al capitale psicologico (risorse personali di potenziale e auto efficacia) che risultano più bassi rispetto agli uomini. Le donne sembrano essere inibite in questa situazione a causa delle maggiori difficoltà incontrate nella gestione di attività domestiche e dal confine fisico della casa».

## 3. Un patto per lo sviluppo delle persone

Nel mondo del lavoro che verrà dovranno dunque essere affrontate situazioni di fragilità sia sociali (collettive) sia psicologiche (individuali), che altrimenti potrebbero minare una ricostruzione sostenibile. «Si tratta di creare un nuovo patto tra persona e organizzazione - sottolineano da EY - che ponga l'accento sul prendersi la responsabilità dello sviluppo delle persone e del loro patrimonio di competenze, che diventerà l'elemento chiave di ogni organizzazione. Prendersi cura dei lavoratori, durante e dopo le prime fasi di emergenza sanitaria e le relative misure di tutela e sicurezza, significherà anche assumersi la responsabilità di includerli nei processi di ripartenza, con un approccio innovativo di welfare e configurazione sociale del lavoro».

#### 4. Cambiare gli spazi di lavoro

Si aprirà così una stagione che porterà a ripensare il disegno e l'uso degli spazi fisici in cui si lavora, favorendo l'interazione e l'integrazione tra chi è "in ufficio" e chi lavora da remoto, incoraggiando dinamiche interpersonali di collaborazione, apprendimento e innovazione. «Raddoppiare spazio e tempo all'interno del media digitale - avvertono da EY - produce effetti negativi se non si passa prima per una riprogettazione del modo di lavorare, coinvolgendo le persone e condividendo obiettivi, senso e direzione».

#### 5. Leadership da ripensare

«Se possiamo essere certi che il futuro del lavoro nei prossimi mesi sarà sempre più "smart" - ribadisce **Matteo Radice**, managing director e partner, responsabile practice "People" di BCG Italia, Grecia, Turchia e Israele - e che le aziende hanno l'opportunità di comprendere quali siano le attività che meglio e più velocemente possono adattarsi a stili di lavoro agile, va fatto un ragionamento sul ruolo e sulla cultura della leadership: per guidare dipendenti con cui non si hanno interazioni frequenti è necessario dimostrare maggiore fiducia nella capacità delle persone di portare a termine le proprie attività e coinvolgerle nel processo decisionale, mantenendo un buon livello di allineamento senza cadere nella trappola del controllo».

#### 6. Le nuove competenze e la formazione

Ci vorranno percorsi formativi però profondamente diversi da quelli che ci hanno portato a non essere pronti di fronte a questa emergenza e orientati a un approccio strutturato alla creazione di competenze: molto importanti, secondo EY, saranno non solo gli "alfabeti tecnici" ma soprattutto le competenze trasversali che rimangano nell'organizzazione al di là dell'emergenza, agendo perciò al contempo su mindset, consapevolezza e gestione innovativa delle relazioni e collaborazioni dei gruppi di lavoro.

«Nei prossimi mesi prevediamo una crescita della mobilità di lavoro - commenta **Marco Ceresa**, ad dell'agenzia per il lavoro Randstad Italia -: le persone dovranno abituarsi mettere a disposizione le loro competenze anche in profili e settori diversi da quelli per cui hanno lavorato prima. La grande sfida, che ci coinvolge tutti, è aiutarle a cogliere queste nuove opportunità e fornire la necessaria formazione. Nel medio periodo cambieranno soprattutto le caratteristiche e le modalità di svolgimento di molte professioni. L'utilizzo di strumenti digitali sperimentati per il lavoro da remoto conoscerà un'ulteriore spinta, richiedendo con ancora maggiore urgenza un investimento in competenze digitali e STEM di cui l'Italia ha un urgente bisogno per colmare uno storico gap e cogliere l'opportunità delle nuove professioni emergenti in ambito digitale».

#### 7. La ricostruzione riparte anche dai giovani

E che dire dei giovani? I dati di una indagine internazionale promossa dall'Istituto Toniolo, mostrano come i ragazzi italiani siano i più preoccupati in Europa per l'impatto dell'emergenza sanitaria. Quasi due under 35 su tre si aspettano conseguenze complessivamente negative sull'economia e sui livelli occupazionali del paese. Il 42% ha toccato con mano, dall'inizio della crisi, un peggioramento della propria condizione personale di lavoro. Le ricadute maggiori sono sentite da chi era alla ricerca di lavoro prima del lockdown o aveva una occupazione instabile.

«Se le nuove generazioni sono la componente che rischia di subire il maggior impatto sui percorsi formativi e professionali - commenta **Alessandro Rosina**, docente di demografia all'università Cattolica di Milano -, d'altro lato è attraverso i loro occhi che la realtà che cambia trasforma modi di pensare e di agire che plasmano la società futura. È allora interessante vedere come gli intervistati intravedano anche un possibile impulso positivo nel post Covid soprattutto sulle competenze digitali, sulle nuove tecnologie nel mondo del lavoro e sul commercio online. Ma si sentono anche, più aperti verso nuove opportunità e più capaci di far fronte ai cambiamenti. Questa energia positiva va incoraggiata perché è il miglior carburante che il Paese può mettere nel motore di un nuovo processo di crescita del paese».

#### Le aziende e i trend nei settori

Quali sono gli scenari nei settori se guardiamo avanti? «I dati dei mesi appena passati ribadiscono che le professioni legate al mondo della sanità, della logistica, della grande distribuzione e della disinfezione sono quelle maggiormente in crescita - dice **Andrea Malacrida**, country manager The Adecco Group Italia -. Ma dopo l'emergenza, cresceranno anche i settori specializzati nella digitalizzazione e nelle infrastrutture. Alcuni avranno invece più problematiche nella ripartenza: trasporti, al commercio al dettaglio non food, incluso il travel retail, e tutti i lavori in cui la vicinanza e il contatto fisico sono necessari».

Secondo l'agenzia per il lavoro Quojobis nel periodo della ripresa, continuerà ad essere importante la ricerca di personale nella sanità e di tutto il settore farmaceutico con tecnici e addetti di laboratorio e non sarà da meno tutto il settore dell'hi-tech con buone opportunità di lavoro per sviluppatori e sistemisti. «La grande distribuzione organizzata avrà, probabilmente, un ridimensionamento rispetto alla crescita di questi mesi - conclude l'amministratore unico **Mario Straneo** - mentre resterà alta anche per il futuro la ricerca di sanificatori, addetti alle consegne e autisti».