

**Ddp**  
dal 1980  
NUMERO  
settembre 2021 198

# Direzione del Personale

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

## Cambio di mentalità



**#RIPARTIRE** Nuovi modelli organizzativi. Nuovi stili di leadership.  
Digitalizzazione. I professionisti HR alla guida di un cambiamento epocale

# SAPERE PER #RIPARTIRE

L' emergenza sanitaria si è rapidamente trasformata in una crisi economica e sociale senza precedenti. Disoccupazione, aumento delle disuguaglianze e crisi di numerosi settori. L'emergenza ha poi accelerato cambiamenti nel mondo del lavoro già in corso, determinati dal progresso tecnologico. Le politiche in risposta alla crisi potrebbero rappresentare un'opportunità di reagire a vecchie e nuove sfide e favorire mercati del lavoro più dinamici, inclusivi e resilienti

**D**opo un anno *horribilis* per il nostro Paese, caratterizzato da oltre un milione di posti di lavoro persi, da una discesa di 2,2% del tasso di occupazione e del 10% del PIL, dal debito pubblico che si impenna e sfiora il 160% del PIL, dobbiamo farci le domande giuste per beneficiare di tutte le possibilità del Recovery Plan, ma anche delle infinite risorse del nostro Paese, delle nostre imprese e delle nostre persone. Per poter fare le domande giuste e trovare le risposte per ripartire, è necessario sapere e sfruttare le esperienze di altri paesi e imprese di ogni geografia. Questo lo scopo dell'incontro con **Federica Saliola**, Lead Economist del Jobs Group della Banca Mondiale, nel quale emergono l'accelerazione di alcune tendenze e alcuni aspetti nuovi legati alla pandemia. Il primo tratto è un consolidamento di quanto già stava emergendo, il **fare impresa senza presenza fisica**. Lettura molto interessante la sua perché si focalizza sulla capacità di interpretare la "nuova catena del valore" che molti colossi del web, come Amazon e Alibaba, da tempo hanno fatto propria, soprattutto grazie alla tecnologia. Modello di sviluppo che possono utilizzare anche start up e imprese consolidate. Se i grandi brand del passato si sono sviluppati grazie agli investimenti in infrastrutture, oggi si può fare impresa

senza lo stesso tasso di investimento. C'è un però fondamentale, valutare la possibilità di successo su presenza e andamento della domanda. Qualcosa di nuovo e qualcosa di classico.

**Reskilling** poi è uno dei grandi temi della nostra era. Si stanno rivelando sempre più necessarie le competenze complementari alla tecnologia, competenze cognitive e socio-emotive. È esplosa la domanda di queste competenze, mentre sono state duramente colpite dalla pandemia le persone (e le aziende) che offrono competenze routinarie. Il successo d'impresa si basa sulla capacità di esprimere competenze "alte" che sono le più necessarie nell'era dell'evoluzione tecnologica. Qui si collega un tema fondamentale: come fare reskilling. E si aprono due fronti – uno pubblico e uno privato – o forse un fronte unico. Dal lato interno alle aziende, sostiene Saliola *"Mancano dati sulla domanda di competenze e su come cambia questa domanda, per generare politiche adeguate nel sistema Paese, ma anche in azienda non siamo efficaci. È fondamentale definire le competenze di cui abbiamo bisogno nella nostra organizzazione, misurare quello che i nostri dipendenti sanno fare e far emergere i bisogni di formazione. Questo è uno dei limiti più importanti a livello globale, è un driver di sviluppo su cui investire anche nelle nostre imprese."*



**Elena Caffarena**  
Vicepresidente AIDP  
Piemonte e Valle  
d'Aosta, Senior  
Partner Praxi SpA

## “Un aspetto fondamentale è assicurare il presidio di politiche in un’ottica di long life learning, che vadano oltre l’emergenza”

### Come possiamo agire nel reskilling come Paese?

*“A livello di modelli, due in particolare si sono dimostrati più efficaci. Il modello cinese è basato sulla creazione di hub tecnologici che favoriscono l’accesso da parte delle imprese, anche piccole, che possono beneficiare del lavorare insieme agli specialisti. Nel Recovery Plan italiano è prevista la creazione di questi poli e mi auguro che sia altrettanto favorevole lo scambio con le imprese. Il secondo è il modello tedesco, basato sull’alternanza scuola-lavoro già dalle scuole superiori e poi, finite le scuole, l’alternanza fra lavoro e formazione in una prospettiva di long life learning. Adottato soprattutto nel contesto manifatturiero per garantire il mantenimento delle competenze dei lavoratori”.*

Il tema centrale sembra comunque e sempre **never stop learning!** La chiave competitiva da trovare è su cosa puntare, come identificare i bisogni.

Abbiamo sperimentato tutti un trend nuovo, quello del **lavoro a distanza**. Non si fermerà con la possibilità del ritorno in azienda. In UE il 37% dei lavoratori possono lavorare da casa perché c’è l’infrastruttura tecnologica abilitante (a fronte di meno del 4% dei lavoratori nei paesi in

via di sviluppo). L’accesso uniforme alle infrastrutture tecnologiche è un fattore determinante della competitività di un paese.

**È emerso con forza l’impatto della pandemia sulle fasce deboli.** Estremamente critico è stato in particolare l’effetto negativo sulle donne, sui giovani e sui lavoratori che operano senza protezione (un modo elegante per dire “lavoro nero”). Non gestire questa situazione vuol dire minacciare il futuro del Paese. Questo è, fra gli effetti della pandemia, il più complesso da gestire. *“Gli studi ci dicono che la creazione di posti di lavoro di qualità è determinata da un approccio multidisciplinare e da un pacchetto integrato di politiche (macroeconomiche, di innovazione, formazione, istruzione, investimenti tecnologici...). Di frequente vediamo, non da oggi, un incremento del reddito senza una corrispondente crescita di posti di lavoro. Il rischio è quello di fare investimenti che non generano domanda di skill e quindi di lavoro. Le politiche attive del lavoro non funzionano quasi mai perché sono implementate in modo tradizionale e obsoleto, spesso ragionando in termini di formazione, ma non di sbocco occupazionale dei lavoratori formati.”* Le imprese devono essere coinvolte fin dagli esordi nel disegno delle politiche, per assicurarne l’impatto positivo. Qui è necessario rivitalizzare il **rapporto fra pubblica amministrazione e aziende**.

Un aspetto fondamentale è anche assicurare il presidio di politiche in un’ottica di long life learning, andare oltre l’emergenza. È sempre più importante, data la velocità di erosione delle competenze, e deve essere associata a meccanismi di protezione sociale. **Joe Biden** ha definito il lavoro, benché in

### #snodo2 I fondamentali per ripartire

**Q**uale il futuro del lavoro dopo il Covid? Sono nati nuovi modelli sociali, nuove forme di business: ora sono necessarie Persone motivate capaci di autoformarsi e autodeterminarsi. Quali i mestieri emergenti e quali le competenze del futuro? Merito e dedizione sono ancora i valori chiave del successo personale e aziendale? Quale il ruolo della scuola e dell’università per far convergere le necessità di apprendimento con l’employability e lo sviluppo economico?

## Federica Saliola

**Lead Economist nel Jobs Group della Banca Mondiale**  
Già Direttrice del World Development Report 2019 dedicato al futuro del lavoro (*The Changing Nature of Work*). Lo studio esamina l'impatto della tecnologia nel mondo del lavoro su scala globale e suggerisce ambiti di intervento politico ed è stato presentato e discusso in oltre 30 paesi. Come Lead Economist è responsabile dello sviluppo di studi e analisi in materia di mercato del lavoro e della misurazione dell'impatto di politiche e interventi della Banca Mondiale sulla creazione di posti di lavoro. È stata Manager nel gruppo Development Economics della Banca Mondiale. È autrice e co-autrice di vari articoli e pubblicazioni internazionali sui temi della produttività delle imprese, l'impatto della regolamentazione sulla crescita e sulla concorrenza e le catene del valore globale. Ha conseguito un dottorato in Economia e una laurea in Scienze politiche presso l'Università di Roma, La Sapienza e Roma III.



un Paese caratterizzato da una forte fluidità del mercato e quindi meno soggetto alle rigidità che ci contraddistinguono, l'elemento fondamentale dell'attenzione di lungo periodo (con un focus su famiglie e bambini), unito a misure immediate di sostegno. Il livello di conoscenza che i bambini acquisiscono nel percorso di studi è fondamentale per assicurarne le possibilità.

La rigidità del nostro **mercato del lavoro** si sta rivelando un freno allo sviluppo e un incremento del divario fra fasce protette ed esclusi; la tendenza al cambiamento a livello globale è quella di un rapporto di lavoro più flessibile, meno tradizionale. Il posto di lavoro fisso non può restare l'unico modello di riferimento; un'opportunità di sviluppo per l'Italia, e per il lavoro delle donne, è l'incentivazione dell'imprenditorialità femminile, in una prospettiva di nuovi lavori e nuovo modo di lavorare.

Un ulteriore spunto è legato all'**innovazione organizzativa**. A causa del fatto che durante la pandemia oltre l'80% delle grandi imprese ha subito una riduzione del fatturato del 50%, è difficile avere dati puntuali di investimento significativo in innovazione organizzativa. Federica Saliola però ne riferisce due: *"Il primo tipo ha a che fare con la produzione stessa, l'inversione di tendenza alla delocalizzazione. Le imprese stanno investendo in tecnologia per riportare*

*la produzione nel paese di origine, le imprese stanno anche riducendo il numero di fornitori e investendo in lavoro a distanza. L'altro è l'investimento in automazione con forte presenza di intelligenza artificiale. Sembrano questi i cambiamenti più visibili."*

Un ultimo pensiero è per le **Università** e la loro capacità di valorizzare il talento che formano. In Italia siamo bravissimi a formare le fondamenta dell'*imparare ad imparare*. Gli italiani hanno successo nel mondo per questa base di capacità di apprendimento acquisita nelle scuole elementari e medie. La parte in cui si devono creare le competenze socio-emotive e cognitive – quelle che ci rendono efficaci nelle dinamiche del lavoro, tipicamente affidata alla scuola superiore e all'università – è afflitta dal seguire un curriculum troppo predefinito e scollegato dal mondo del lavoro. Come per le politiche attive del lavoro, Saliola sembra suggerire una nuova alleanza pubblico-privato. In conclusione, possiamo dire che Federica Saliola, grazie alla sua vista globale, agli studi e alle sue riflessioni, ci ha fornito numerosi spunti non solamente per definire le politiche del Paese, ma per farci domande, riflettere su come fronteggiare i rischi, decidere come adattare le nostre imprese ad un mondo che solamente in parte possiamo dire di conoscere. ■