

Deloitte: il 63% degli executive italiani intende concentrarsi sulla trasformazione del mondo del lavoro, dato raddoppiato rispetto allo scorso anno

- 44% degli executive italiani afferma che le proprie aziende pianificano di adottare strategie con focus di multi-scenario, a seguito della disruption creata dalla pandemia
- 78% degli executive italiani ha identificato la capacità delle proprie persone di adattarsi, riqualificarsi e assumere nuovi ruoli come una priorità per affrontare le criticità future
- Il 63% dei rispondenti italiani ha riferito di aver implementato pratiche di wellbeing per consentire ai lavoratori di integrare meglio la loro vita personale e professionale
- 7 su 10 dirigenti global ed italiani hanno affermato che il passaggio al remote work ha avuto un impatto positivo sul benessere dei propri dipendenti
- Il 62% degli executive si dichiara «fiducioso» nelle capacità della funzione HR di affrontare i cambiamenti nei prossimi 3-5anni

Milano, 15 gennaio 2021 — A partire dallo scorso marzo, quando la pandemia Covid-19 si è diffusa a livello mondiale, le aziende hanno iniziato ad adottare modi radicalmente nuovi di lavorare e operare tanto che i dirigenti ora stanno ripensando in maniera concreta al futuro del lavoro, prestando un occhio di estremo riguardo al capitale umano. La ricerca **Global Human Capital Trends 2021** di Deloitte, "*The social enterprise in a world disrupted*", esamina come le aziende e i loro leader possono sfruttare questa pandemia a proprio vantaggio per reinventare radicalmente il lavoro, passando dal semplice adattamento alla situazione ad una vera e propria ricerca e costruzione della prosperità nel new normal, puntando il focus e gli investimenti su strategie incentrate sulle proprie persone.

Strategie multi-scenario e preparazione per eventi imprevisti sono fondamentali per gli executive

Nell'edizione 2021 il 17% (19% in Italia) dei dirigenti ha affermato che nel prossimo futuro le proprie organizzazioni si sarebbero concentrate sulla pianificazione di eventi improbabili e ad alto impatto, un dato in netta crescita rispetto al 6% registrato prima della pandemia (3% in Italia).

Quasi la metà (47% a livello global e 44% in Italia) dei dirigenti ha inoltre affermato che le proprie organizzazioni pianificano di adottare strategie con focus di multi-scenario. Per affrontare in modo efficace molteplici futuri possibili ed eventi improbabili, l'importanza delle informazioni e dei dati sulla forza lavoro in tempo reale è diventata ancora più critica.

I temi legati al capitale umano sono al centro dell'agenda della C-Suite

Se da un lato bisogna esser pronti ad adottare una prospettiva flessibile che si muove attraverso più scenari, il fattore più importante per realizzare questo cambiamento di mindset è abilitare il potenziale dei lavoratori e dar loro maggior rilevanza, a partire dal porre maggiore attenzione alle capacità del singolo. Quasi tre quarti (72% a livello global e 78% in Italia) dei dirigenti ha infatti identificato "la capacità delle proprie persone di adattarsi, riqualificarsi e assumere nuovi ruoli" come una priorità per affrontare le criticità future. Tuttavia, solo il 17% (9% in Italia) di questi stessi dirigenti ha affermato che la propria organizzazione è "molto pronta" ad adattarsi e riqualificare i lavoratori per assumere nuovi ruoli, indicando

una sostanziale disconnessione tra le priorità dei leader e la realtà di come le loro aziende supportano lo sviluppo della forza lavoro.

“Le questioni relative al capitale umano non sono più relegate unicamente alle risorse umane. Durante i momenti di crisi come quello che stiamo vivendo, il futuro delle aziende è determinato anche dalla capacità della forza lavoro, in particolare sono cruciali la collaborazione, creatività, giudizio e flessibilità dei dipendenti.” afferma **Drew Keith, Human Capital leader Italia** *“Sempre più aziende in Italia si concentrano sulla riprogettazione del lavoro puntando su strategie che facciano emergere il potenziale del singolo, mantenendo un occhio di riguardo al benessere sul posto di lavoro. Questo approccio risulta in linea con le linee guida stilate dal Governo per perseguire la modernizzazione del sistema economico del Paese. Si prevedono infatti investimenti in attività di upskilling, reskilling e life-long learning di lavoratori e imprese, per stimolare la crescita della produttività e migliorare la competitività delle imprese italiane, in particolare le PMI e le micro-imprese.”*

La collaborazione della C-suite è fondamentale per impostare una nuova direzione per la forza lavoro

Gli HR, grazie al loro ruolo pivotale ricoperto in azienda, stanno iniziando riprogettare il lavoro con l'obiettivo di dare una nuova direttrice di cambiamento in ambito human capital. Grazie alle capacità dimostrate nell'affrontare le sfide poste dal COVID-19, la percentuale di dirigenti in ambito risorse umane che si dichiara molto fiduciosa nella capacità del proprio dipartimento di affrontare i cambiamenti futuri nei prossimi tre o cinque anni è raddoppiata. Siamo passati infatti da 1 su 8 nel 2019 a quasi 1 su 4 nel 2020. Al contempo, tra i dirigenti di altre aree aziendali la percentuale di "non fiduciosi" nelle risorse umane è calata drasticamente dal 26% registrato nel 2019 al 12% nel 2020. A livello Italia questo cambiamento di mindset verso la funzione HR è ancora più evidente: il 62% dei rispondenti si dichiara «fiducioso» nelle capacità del dipartimento HR di affrontare i cambiamenti nei prossimi 3-5anni (mentre il 20% si dichiara «molto fiducioso»).

Con il CHRO al timone, promuovere modifiche sistemiche a livello dell'intera organizzazione è possibile solo se la partecipazione e la collaborazione di tutta la C-suite è attiva. Gli intervistati hanno infatti identificato la leadership come guida e leva principale per implementare il cambiamento. Le principali barriere al cambiamento identificate dai dirigenti sono state la sovrabbondanza di priorità da affrontare simultaneamente (57% sia a livello global che italiano), la mancanza di preparazione nel gestire il cambiamento (43% a livello global e 48% in Italia) e la mancanza di vision per il futuro (27% a livello global vs 29% in Italia).

Fattore umano e tecnologia come driver per progettare il futuro del lavoro

Dal report emerge che i dirigenti si stanno allontanando progressivamente dalla semplice adozione dell'automazione di processi per spostarsi verso una revisione completa dell'interazione tra lavoratori e tecnologia. L'ottica è quella che persone e tecnologia sono elementi abilitanti che lavorano in sinergia e con logiche di integrazione piuttosto che di sostituzione. Questo nuovo approccio alla dimensione organizzativa fungerà da propulsore per il ripensamento del lavoro del futuro, priorità sulla quale il 61% dei dirigenti a livello global (63% in Italia) afferma di voler concentrarsi nei prossimi 1-3 anni, in crescita di 32 punti percentuali rispetto a dicembre 2019 (+29 p.p. in Italia). La pandemia contribuito ad accrescere la consapevolezza dei leader sui potenziali vantaggi di questo approccio sinergico, che contribuisce ad incrementare la produttività, oltre che a fornire maggiore agilità ed una spinta all'innovazione.

Negli scorsi mesi le aziende hanno fatto affidamento sui propri team raggiungere una maggiore adattabilità all'eccezionalità del momento ed è stato proprio grazie a questo approccio che molte si sono dimostrate resilienti. I leader global ed italiani riconoscono sempre più il valore dei "superteam": combinazioni di persone e tecnologie progettate per sfruttare capacità complementari e perseguire risultati con una

rapidità e ampiezza di scala che altrimenti non sarebbero possibili. I dirigenti che hanno partecipato alla survey hanno riconosciuto che la combinazione persone-tecnologia non è da concepire come un aut-aut, ma è da leggere come una vera partnership. Secondo i dirigenti a livello global, i fattori principali per assicurarsi che l'azienda possa fruire di "superteam" efficaci sono una cultura organizzativa forte e presente (45%), le competenze della forza lavoro (41%) e la tecnologia (35%). In Italia oltre al fattore culturale (58%) ed umano (45%), risulta cruciale come elemento abilitante dei superteam la ristrutturazione dell'organizzazione in modo che possa supportare le nuove esigenze emerse in questi mesi (31%), seguita stretto giro dalla tecnologia (29%).

"Un cambiamento radicale in questi mesi di pandemia si è verificato nei confronti del paradigma del lavoro: non solo per il ricorso massiccio al lavoro da remoto, ma perché si è andati incontro ad una maggiore e spesso necessaria flessibilità. Guardando al futuro, la capacità di adattarsi ai cambiamenti insieme ad un uso ponderato della tecnologia saranno le leve che cambieranno maggiormente il mondo del lavoro. Questa combinazione vincente consentirà di dare maggior spazio alle skill individuali dei lavoratori, oltre ad offrire nuove modalità di apprendimento ed execution che consentiranno di conseguire risultati migliori per le aziende, accrescendo al contempo la soddisfazione del singolo. Tutti i percorsi già avviati dalle aziende in ambito organizzazione del lavoro hanno subito una poderosa accelerazione in questo senso. Tali cambiamenti rappresentano sfide ed opportunità che i Chief Human Resources Officer dovranno gestire, prendendosi la responsabilità di proporre e facilitare l'adozione di nuovi modelli che guardino sempre più all'integrazione e inclusione, alla valutazione delle competenze, nonché all'analisi della coerenza tra funzioni e profili." commenta **Drew Keith**

Integrare il wellbeing nel mondo del lavoro

Come conseguenza della pandemia, il confine tra lavoro e vita si è sfumato ulteriormente, tanto da portare i dirigenti aziendali a spostare la propria attenzione dal work-life balance all'individuare modalità efficaci per integrare il wellbeing nella quotidianità del lavoro. Infatti, il 69% (63% in Italia) dei rispondenti ha riferito di aver implementato negli scorsi mesi pratiche di wellbeing per consentire ai lavoratori di integrare meglio la loro vita personale e professionale. Tra i dirigenti global ed italiani, 7 su 10 hanno affermato che il passaggio al remote work ha avuto un impatto positivo sul benessere generale dei propri dipendenti.

Guardando ai prossimi 1-3 anni, tuttavia, i dirigenti hanno classificato il miglioramento del benessere come la penultima priorità nel contesto della trasformazione del lavoro, a fronte dei dipendenti che invece hanno classificato il miglioramento del benessere tra le loro tre priorità principali. Questo elemento lascia intendere che ci sono ancora grandi passi da effettuare per le aziende per arrivare a definire quali saranno le modalità di gestione dell'attenzione al benessere in ambito lavorativo in un mondo post-pandemico.

"Le aziende che integrano il benessere nella progettazione del lavoro a livello individuale, di squadra e organizzativo costruiranno un futuro sostenibile in cui i lavoratori possano lavorare al meglio sentendosi più appagati. La pandemia ci ha mostrato che le strategie di lavoro incentrate sull'uomo non sono solo un nice to have ma un vero e proprio must have. Le aziende che concepiscono il mondo human capital in modo olistico e costruiscono processi decisionali a partire dai lavoratori saranno quelle che riusciranno a prosperare nel futuro." conclude **Drew Keith**.

Metodologia

Giunto alla sua undicesima edizione, la Global Human Capital Trends Survey 2021 ha visto il coinvolgimento di 6000 partecipanti di 96 paesi di cui il 3660 executive (61%). Tra gli executive si

annoverano: 25% Vice president e director; 15% senior manager, 14% C-suite e 7% membri del consiglio di amministrazione.

Per la prima volta negli 11 anni di storia della ricerca, gli intervistati delle funzioni di business (56%), inclusi 233 CEO, hanno superato gli intervistati HR (44%), sottolineando la crescente importanza del capitale umano nel processo decisionale dell'intera organizzazione.

Per l'Italia i rispondenti sono stati in totale 144, di cui 77 executive, 12 C-suite executive e membri del consiglio di amministrazione. Le percentuali di rispondenti HR (66%) sono superiori a quelle dei rispondenti business (34%).