

Deloitte.



From now on

Workforce

Strategie per la ripresa e la gestione delle risorse umane



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

since 1845



Secondo Deloitte, la gestione di una crisi si articola in tre macro fasi: **Respond**, in cui un'azienda reagisce alla situazione contingente per assicurare la continuità; **Recover**, in cui un'organizzazione impara dalla situazione precedente ed elabora un piano di strategie per la ripresa; e **Thrive**, dove un'azienda si prepara per il "next normal."



1. RESPOND

Ovvero il lasso di tempo in cui le aziende reagiscono alle sfide quotidiane e gestiscono l'operatività contingente in emergenza. In questa fase di risposta alla crisi, i leader resilienti si distinguono per alcune qualità fondamentali e per azioni specifiche da valutare nel contesto della posizione geografica e del settore in cui operano. Infine, far tesoro degli insegnamenti di coloro che hanno vissuto le stesse condizioni di crisi è una leva importante per reagire in modo strategico alla disruption.

Per ulteriori informazioni sulla fase Respond, si veda [The Heart of Resilient Leadership: Responding to COVID-19](#).

2. RECOVER

Il periodo durante il quale si attuano cambiamenti nelle dinamiche operative facendo leva sulle best practice; in questa fase l'azienda diventa più forte e strutturata.

I leader resilienti considerano il Recover come un viaggio per la loro organizzazione, i team e gli stakeholder. In tale fase, le aziende sono chiamate a seguire cinque imperativi per approdare a una nuova normalità:

1. Mettere in atto un cambio di mentalità.
2. Identificare e gestire le incertezze.
3. Considerare la fiducia come catalizzatore per la fase "Recover".
4. Identificare la destinazione, il percorso e intraprendere il viaggio.
5. Imparare dai successi degli altri.

Per ulteriori informazioni sulla fase Recover, si veda [From now on: Time to Restart](#).



3. THRIVE

La fase di rinascita in cui l'azienda si prepara ad affrontare la nuova normalità, il "new normal", capitalizzando le conoscenze acquisite nelle fasi precedenti.

Focus sullo scenario italiano

Il **viaggio verso la ripartenza** è iniziato e l'Italia sta pianificando il modo migliore in cui farlo. Dalla situazione iniziale di blocco quasi totale alla graduale riapertura delle attività, l'economia del Paese ha esigenze di riprendersi dallo shock e sta muovendo i primi passi.

Per avviarsi verso la nuova normalità e **agire in modo resiliente**, il nostro sistema Paese sta pianificando in modo strategico la strada da percorrere e gli obiettivi da raggiungere sia nel breve che nel medio-lungo termine, discutendo anche con interlocutori globali e facendo leva su una governance sovranazionale.

In particolare, i leader italiani stanno cercando di avviare un **piano di rilancio** ambizioso dell'economia domestica (il cosiddetto **piano Colao**) che punta su nove asset strategici in grado di rilanciare l'Italia nel post COVID-19 (fra gli altri, la digitalizzazione, la sostenibilità e la ricerca) e di renderla *più forte, più equa e più resiliente*.

Un ulteriore elemento su cui il nostro Paese può puntare per la ricostruzione dei prossimi anni è quello di collaborare e discutere con gli altri interlocutori europei, come di recente accaduto con gli **Stati Generali**, da cui l'Italia formulerà il suo **Recovery Plan** nazionale, da presentare all'Unione Europea a **settembre** per avere accesso **dal 2021 a risorse europee** da investire nelle aree più strategiche. I prolungati mesi di lockdown hanno avuto un evidente impatto sull'equilibrio e sull'andamento macroeconomico del nostro Paese. Per il 2020, le previsioni convergono su una decisa contrazione del **PIL** (-8,3%), seguita da una parziale ripresa nel 2021 (+4,6%).

Il crollo del PIL sarà riconducibile sostanzialmente alla dinamica della **domanda interna** (-7,2%) e, in particolare, al calo dei **consumi delle famiglie** (-8,7%) e degli **investimenti** (-12,5%).

Inevitabilmente, sul fronte della forza lavoro, nel corso dell'anno si assisterà anche a una netta contrazione dell'**occupazione** (-9,3%)¹.

Questo scenario negativo si inserisce nel trend di debolezza macroeconomica che ha contraddistinto gli anni successivi alla crisi 2008-09. Ma è stato chiaramente condizionato dal **blocco delle attività produttive e commerciali** causato dalle misure di contenimento del contagio. Per il secondo trimestre, ad esempio, si stima un crollo della **produzione industriale** pari al **-20%**, associato a una forte incertezza generale che frena ancora la fiducia legata a **consumi** (specialmente beni durevoli) e **investimenti**². Nonostante la graduale sospensione del lockdown, infatti, la **domanda di mercato** rimane molto debole, rallentando fortemente il percorso di ripresa. Ciò si traduce in una costosa **accumulazione di scorte** per le imprese industriali, in un generale **rallentamento della filiera produttiva** e in una **perdita secca** per le aziende del terziario che non possono "stoccare" i servizi non erogati.

La ripresa dagli effetti della pandemia COVID-19 sarà complessa e asincrona rispetto all'andamento dell'epidemia, diseguale rispetto alla vulnerabilità dei singoli settori e, talvolta, incompleta.

Per riuscire a superare questa fase critica di rilancio dell'economia, l'Italia dovrà quindi identificare **specifiche aree d'intervento** e mettere a punto una strategia che unisca pubblico e privato e copra tanto il breve quanto il lungo periodo. E gli attuali sforzi sembrano andare proprio in questa direzione di visione e pianificazione strategica.



Data la considerevole entità della crisi in termini economici e geografici, tale strategia non potrà prescindere appunto dal supporto delle **istituzioni sovranazionali**, chiamate a predisporre un contesto il più favorevole possibile per la ripresa, in cui politica monetaria e politica fiscale agiscano in modo sincrono.

Attualmente è al vaglio dell'**UE**, la creazione di un **"Recovery Fund"** del valore complessivo di 750 miliardi di euro. Se fosse confermato, come dicevamo, l'Italia potrebbe aver accesso a ingenti risorse (fino a 173 miliardi di euro) sotto forma di prestiti e trasferimenti, per supportare gli investimenti e le riforme di rilancio della crescita, incentivare quelli privati e puntare sulla prevenzione delle epidemie. In parallelo, la **BCE** ha già adottato una serie di misure di politica monetaria finalizzate ad attenuare l'impatto della pandemia COVID-19 sull'economia dell'area euro. Di grande rilevanza è il **programma temporaneo di acquisto per l'emergenza pandemica (PEPP)** da 1.350 miliardi di euro (che si affianca al tradizionale **Asset Purchase Program**) avente lo scopo di ridurre i costi di finanziamento, di incrementare il credito nell'area dell'euro e mantenere la stabilità dei prezzi.

¹ Istat, Le prospettive dell'economia italiana del 2020-2021, 8 Giugno 2020 (<https://www.istat.it/it/archivio/243906>)

² Confindustria, Congiuntura Flash, 22 Giugno 2020 (<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/congiuntura-flash-giugno-2020>)

Riorganizzare la forza-lavoro a fronte della pandemia COVID-19

La pandemia ha creato un imperativo e un'opportunità per le aziende di ingaggiare nuovamente le risorse umane e reinventare il contesto lavorativo. La più grande sfida per le organizzazioni in questa fase consisterà nel prepararsi per un ritorno alle attività e alle routine svolte in precedenza, ma pensando al contempo al nuovo contesto lavorativo. Nell'analizzare le strategie di workforce recovery, i leader dovrebbero definire il percorso da intraprendere identificando le priorità strategiche su cui agire in futuro.

Il DNA futuro di qualsiasi azienda dovrebbe includere le seguenti linee guida:

- **Purpose** - integrando il benessere e i contributi delle persone nella mission aziendale;
- **Potential** - valorizzando il potenziale sia dei singoli che dei team;
- **Perspective** - definendo l'orientamento e i traguardi da cogliere in futuro.



Alcune evidenze del contesto italiano

- Nella fase Respond quasi un'azienda su due (45,0%) ha sospeso l'attività produttiva; nella fase di ripresa avviata il 4 maggio il 18,8% delle aziende ha ripreso l'attività, mentre il 25% riprenderà entro la fine del 2020³.
- Nel 69,7% dei casi sono state previste forme di adattamento dell'organizzazione del lavoro e dei processi produttivi⁴.
- Più di 1 azienda su 5 (22%) prevede di destinare più risorse nelle attività IT a supporto delle nuove forme di organizzazione del lavoro⁵.
- A seguito dell'emergenza COVID-19, circa 8 milioni di italiani hanno lavorato da remoto - rispetto ai circa 500mila nel periodo precedente; inoltre, il 60% vorrebbe proseguire l'esperienza di smart working anche una volta superata tale emergenza⁶.
- 1 lavoratore su 2 si sentirebbe sicuro di rientrare nella propria sede di lavoro, ma solo il 16% sarebbe disposto a intraprendere un viaggio di lavoro nei prossimi 3 mesi⁷.
- Il 49,1% delle aziende (corrispondente a circa 8,8 milioni di addetti) ha messo in atto strategie integrate di precauzione⁸.
- La quasi totalità delle imprese (96,7%) ha sanificato gli ambienti di lavoro e dotato i propri dipendenti di dispositivi di protezione individuale (DPI). Circa 7 aziende su 10 (69,8%) hanno messo in atto strategie informative o procedure di triage⁹.
- Più della metà delle imprese (56,3%) ha già adottato misure precauzionali per ridurre le probabilità di un eventuale contagio, mentre circa un terzo (29,3%) non ha ancora provveduto in tal senso¹⁰.

³ Istat, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, Giugno 2020

⁴ Ibidem

⁵ AIDP, Marzo 2020 (<http://www.businesspeople.it/Storie/Attualita/postcoronavirus-secondo-direttori-personale-114181>)

⁶ Il Sole 24 Ore, 18 Maggio, (https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-cgil-8-milioni-italiani-smart-working-epidemia-covid-19-AD7aAMR?refresh_ce=1)

⁷ Deloitte, Global State of the Consumer Tracker, 12 Giugno 2020

⁸ Istat, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, Giugno 2020

⁹ Ibidem

¹⁰ Ibidem

Ripensare le strategie sulla forza lavoro: le 5 R della fase Recover

Le strategie relative alla forza lavoro nella fase Recover devono essere orchestrate lungo le 5 R: Riflettere, Ricominciare, Riorganizzare, Ripensare e Riavviare. È solo agendo in questo modo che le aziende potranno affrontare con successo la transizione verso il nuovo contesto di normalità.

Riavviare

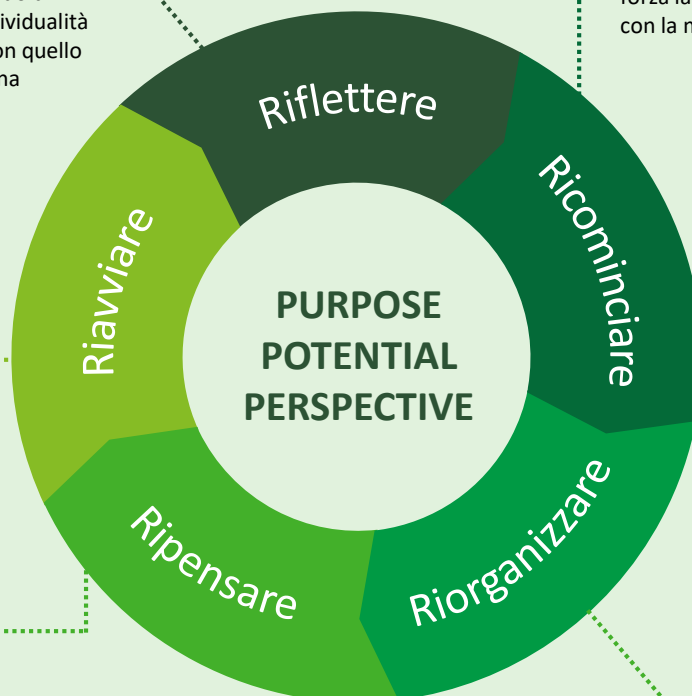
Adottare un modello “Exponential HR”, fondato su nuove forme di lavoro, abilitato dalle tecnologie digitali e caratterizzato da una maggiore flessibilità. Nella “Workplace” del futuro, le HR saranno la funzione in grado di integrare il bisogno di individualità del singolo dipendente con quello di appartenenza. Avere una funzione HR lungimirante decentralizzata, agile e in grado di gestire le criticità e le esigenze aziendali nel breve termine è quindi di fondamentale importanza.

Riflettere

Fare un esame critico di cosa abbia funzionato e cosa si sia appreso durante la fase Respond, prendendo in considerazione differenti prospettive e adeguando tutte le strategie HR.

Ricominciare

Prestare attenzione alle preoccupazioni dei propri dipendenti su più livelli (fisico, psicologico e finanziario), adottando policy che promuovano il benessere della forza lavoro in perfetta coerenza con la mission aziendale.



Ripensare

Adattarsi alle mutate esigenze del business attraverso il ripensamento del lavoro, della forza lavoro e dei luoghi di lavoro per accelerare la transizione verso il “Future of Work”. È necessario un atteggiamento di apertura nei confronti delle nuove tecnologie come catalizzatore per riformare il lavoro. Occorrerà poi implementare strategie HR con nuovi approcci alla gestione delle performance, delle strutture organizzative e al change management. Le aziende dovranno, infine, riprogettare i luoghi di lavoro così da garantirne sicurezza, salubrità e aderenza ai nuovi principi normativi.

Riorganizzare

Ridistribuire la forza lavoro, in un contesto di forte eterogeneità e fluidità, facendo leva su modelli e attività ibridi in cui smart-working e approccio tradizionale possono integrarsi. Ciò richiede di ripensare la struttura dei team, così da aumentare il livello di agilità e resilienza dell'azienda.

Conclusioni



La ripresa dalla pandemia COVID-19 e il corretto riposizionamento nella nuova normalità richiedono la predisposizione di chiare e adeguate strategie per la gestione della forza lavoro.

Nel breve periodo, i leader devono orchestrare le strategie HR secondo le 5 R della fase Recover esplorate in questo documento, integrando nella propria azienda le 3 linee guida delineate in precedenza: Purpose, Potential, e Perspective.

Le organizzazioni possono essere tentate di resistere al cambiamento indotto dalla pandemia COVID-19 o pensare la ripresa come un ritorno al recente passato. Ma ciò sarebbe un errore. Agire in questa direzione significherebbe perdere competitività rispetto ai propri competitor.

È solo anticipando e orchestrando le suddette cinque leve strategiche - Riflettere, Ricominciare, Riorganizzare, Ripensare e Riavviare – che le aziende potranno supportare la propria forza lavoro durante la fase di Recover e prosperare nel prossimo futuro di nuova normalità.

Contatti

Drew Keith

Partner
Workforce & Talent Leader
Deloitte Consulting
Human Capital
dkeith@deloitte.it

Research & Editorial

Mariangela Campalani

Clients & Industries
Director
Deloitte Italia
mcampalani@deloitte.it

Mario Filice

Clients & Industries
Eminence and Market Insight Specialist
Deloitte Italia
mfilice@deloitte.it

Luca Bonacina

Clients & Industries
Eminence and Market Insight Supervisor
Deloitte Italia
lbonacina@deloitte.it

Marco Tirelli

Clients & Industries
Eminence and Market Insight Specialist
Deloitte Italia
mtirelli@deloitte.it

Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.