

**WIRED**  
TRENDS 2021

# Lavoro

Mercoledì 2 dicembre 2020, h. 11:00 - 13:00

VISIONI SULL'ANNO CHE VERRÀ

In streaming su [wired.it](https://www.wired.it)

IN COLLABORAZIONE CON

**Ipsos**

OFFICIAL PARTNER



Info: [trends.wired.it](https://trends.wired.it)

#wiredtrends

I dati di oggi, lo scenario di domani

# Nando Pagnoncelli

Presidente  
Ipsos

L'irruzione del nuovo coronavirus ha stravolto la nostra vita e le nostre abitudini, in particolare in ambito lavorativo. Aumenta l'inquietudine nei confronti del tema occupazionale, con interi settori in cui si teme di perdere il posto di lavoro a causa della crisi economica, tanto che nelle graduatorie italiane il tema è al primo posto in termini di livello di preoccupazione. Il cambiamento nel modo di lavorare ha avuto un impatto molto significativo sulla vita: nel mese di aprile, durante il primo lockdown, il 29% delle persone aveva sospeso

il lavoro, il 24% proseguiva da casa e il 47% continuava a lavorare regolarmente. Questo rende l'idea di come ci siano condizioni differenziate: le conseguenze più gravi sembrano colpire gli autonomi, poi i dipendenti delle piccole aziende e infine i disoccupati, che vedono ritardare il loro ingresso nel mondo lavorativo.

Pur essendo da molti elogiato, lo smart working pone tanti rischi: isolamento, perdita della dimensione sociale del lavoro, compromissione del clima interno alle aziende e aumento del



livello di tensione, per l'impossibilità di avere rapporti diretti con le persone. Altri temi sicuramente significativi sono la mancanza di spazio fisico ed emotivo, l'inadeguatezza delle dotazioni tecnologiche, la difficoltà di connessione a internet in casa e l'affollamento domestico.

Il livello di preoccupazione che gli italiani esprimono nei confronti di un possibile contagio si è alzato di nuovo nelle ultime settimane: oggi il 43% teme di essere contagiato e oltre il 60% teme per i familiari o la comunità. Moltissime persone ritengono che il peggio debba ancora arrivare, mentre solo una persona su 20 pensa sia già passato.

La preoccupazione è crescente, e appena un 13% ritiene che usciremo da questo tunnel entro la primavera del 2021, mentre più del 27% si aspetta che occorra più di un anno o diversi anni per superare questa situazione di emergenza.

Dal punto di vista delle aziende, un terzo ritiene che si ritornerà al modo di fare impresa pre-pandemia, mentre il 60% prevede un cambiamento graduale. E il 71% dei dipendenti italiani è convinto di poter acquisire nuove abilità se il datore di lavoro

permetterà di fare corsi ad hoc. Le sfide sono molte, ma 4 aspetti sono importanti per le aziende: avere un management credibile, mantenere una tensione etica, coinvolgere i dipendenti nei cambiamenti e fare formazione.





L'azienda che verrà:  
conoscere il digitale per migliorare la vita delle persone

# David Cis

Chief Operating Officer Generali Italia

Per un'azienda come Generali, la trasformazione digitale ha due anime: un'anima è usare la tecnologia per arricchire e completare l'offerta di prodotti e servizi dati ai clienti, l'altra è quella di cambiare e migliorare i processi dell'offerta assicurativa stessa. Il filone primo più importante è abbinare i prodotti assicurativi – molto spesso basati sulla tecnologia – alle nostre polizze: auto ma anche salute. L'altro aspetto è migliorare il modo con cui vengono proposti i prodotti più tradizionali, aggiornando l'offerta e vendendo da remoto

attraverso la firma elettronica, per esempio. Digitalizzare significa modernizzare i pezzi dell'architettura informatica per renderli adatti in termini di performance e di disponibilità, anche 24 ore al giorno. Servono però competenze su tecnologie come il cloud, i linguaggi di programmazione, i network di comunicazione per scambiare velocemente dati con intermediari e clienti, oltre all'automazione di mansioni standardizzate come il processare documenti legati a polizze, malattie e fatture,



magari scritti in formati diversi.

Non c'è un'equazione diretta tra l'automazione e la perdita di occupazione. In questa fase c'è un'aspettativa d'eccellenza nel livello dei servizi, e la si può soddisfare a partire da due grandi pilastri. Il primo è gestire le richieste più semplici nel modo più veloce e con meno errori possibile, e qui l'automazione può dare benefici in termini di produttività e velocità. Il secondo pilastro è affrontare i casi più complicati, ed è qui che vanno dirottate le competenze degli specialisti. L'automazione consente di delegare la parte più semplice, così da avere spazio per focalizzarsi su attività complesse e a maggiore valore aggiunto.

Durante la pandemia il management è stato sottoposto a una sfida non solo tecnologica, ma legata alle nuove modalità di lavoro.

Oltre allo spostamento verso lo smart working, ci sono attività che hanno iniziato a fare diversamente, dallo sviluppo di progetti fino al coaching, assicurandosi che le persone da casa possano lavorare nel modo più efficace

possibile, a partire dalle dotazioni tech e dalla connettività. C'è stato uno snellimento di molti processi, e più che mai la fiducia è un ingrediente indispensabile nell'interazione con clienti e intermediari.

L'uso dei canali digitali ha contribuito ad aumentare i rischi collegati alla cyber security, e per i clienti è diventato ancora più importante essere convinti che un'azienda faccia tutto il possibile per preservare la sicurezza e la confidenzialità dei dati.

Coltivare il talento

# Donatella Sciuto

Prorettore vicario Politecnico di Milano

Nel periodo pandemico le iscrizioni di studenti stranieri in università sono aumentate, e il progetto di internazionalizzazione dell'insegnamento prosegue ormai da quasi vent'anni. La didattica in presenza resta l'obiettivo da ricostituire quanto prima, e rappresenta una caratteristica identificativa del Politecnico di Milano. Comunque l'ultimo semestre, gestito pressoché interamente a distanza – esami compresi –, ha mostrato risultati nei feedback in linea con gli anni precedenti. Ascoltando le valutazioni delle aziende presso

cui i nostri laureati lavorano, stiamo da alcuni anni potenziando le soft skills, per le quali si lamenta una certa carenza, in contrapposizione alle grandi competenze tecnico-scientifiche acquisite.

Passion in action è un'espressione che sintetizza quella sorta di cammino per imparare a sviluppare le caratteristiche soft con cui si può arricchire il proprio bagaglio culturale.

Le materie ingegneristiche parrebbero essere poco gradite alle studentesse, che sono numericamente poco presenti



rispetto ai maschi. Ma si sta cercando di colmare questo gap, consapevoli che servono modelli femminili da seguire per modificare quel retaggio culturale che vede la donna spesso dedita ad attività di tipo assistenziale, poco indirizzata verso materie quali l'informatica o la meccanica.

Oltre a eventi specificamente creati per promuovere l'incremento delle studentesse, anche con borse di studio, la realtà del Politecnico collabora e partecipa a molte attività che si svolgono a Milano con le settimane a tema, le varie week, in ambito tecnico-scientifico e non solo.

La parte digitale è fortemente sostenuta anche con metodologie comunicative, dal classico sito web a Facebook, così come con applicativi di più recente diffusione. L'aspetto etico dello sviluppo tecnologico è sentito ed è posto al centro di molte attività, per la convinzione che le ricadute delle scelte tecnologiche sulla società debbano essere valutate già in fase di progettazione. Nei corsi magistrali, soprattutto, sono stati inseriti insegnamenti che danno molta rilevanza all'etica, includendo anche quella parte di ricerca che non si

pone obiettivi di breve o medio termine, ma pone le basi per la conoscenza e la consapevolezza di lungo respiro.

L'algoritmo in azienda

# Antonio Aloisi

Marie Curie Fellow and Assistant professor IE Law School Madrid

Secondo De Stefano – e come raccontato nel libro *Il tuo capo è un algoritmo*. Contro il lavoro disumano, scritto a quattro mani con Antonio Aloisi – le attuali norme già consentono di gestire le nuove flessibilità lavorative di cui il mondo tecnologico necessita. Il compito dei giuslavoristi consiste proprio in questo: esporre agli imprenditori le opzioni già a loro disposizione con i contratti di lavoro attuali. L'obiettivo è di temperare gli shock derivanti dall'adozione di nuove tecnologie utilizzando al meglio gli schemi normativi esistenti. Il libro si



# Valerio De Stefano

Docente Diritto del lavoro Ku Leuven

è anche proposto di promuovere il concetto secondo cui la flessibilità sul dove e sul quando lavorare non contrasta con il paradigma del lavoro subordinato. Perché resta salva, per l'azienda, la possibilità di coordinare, controllare e dirigere il lavoro dei suoi dipendenti. In tutto il mondo, infatti, le sentenze si orientano nel riconoscere l'attività dei rider dei servizi di consegna come lavoro subordinato. Senza dimenticare, però, che dal lato della domanda di lavoro si dovrebbe evitare di cadere nella trappola del “conformismo



anticipatorio”: cercare di anticipare le aspettative delle aziende – rispondendo a domande che non sono nemmeno state poste – appiattisce la domanda stessa su posizioni irrealistiche oppure inaccurate. Questo comporta un irrigidimento tale da fare perdere le componenti di creatività e di innovazione, che invece in molti mestieri sono sempre più utili. La fantasia e la creatività degli individui rischiano di svanire per accontentare un pensiero computerizzato e algoritmico che determina le sorti del proprio percorso lavorativo.

Aloisi ha spiegato che gli allarmismi relativi a professioni che probabilmente scompariranno per colpa della tecnologia sono assolutamente da rivedere. Non è vero che il lavoro umano finirà, sia perché è pressoché impossibile automatizzare alcune mansioni sia perché il lavoro è composto da molte mansioni diverse. In ogni caso, prima di procedere alla sostituzione di un lavoratore umano con un robot si valuta anzitutto la prestanza e la convenienza della soluzione high tech. Molto spesso il lavoro povero, in cui c'è peraltro

un'erosione dei diritti dei lavoratori, è più conveniente rispetto a scelte di innovazione, che sono complesse e costose. A volte si materializza un'innovazione disfunzionale: servono molti lavoratori in carne e ossa per operare, far funzionare e riparare una macchina, anche più della forza lavoro che basterebbe a svolgere quella stessa mansione. Siamo stati troppo a lungo bombardati dall'idea che l'innovazione sia autentica solo se chiede perdono a posteriori per aver creato una disruption, anziché chiedere permesso in anticipo. Invece la contrattazione collettiva e i contratti di lavoro subordinato offrono risposte concrete a richieste di flessibilità autentiche, permettendo anche di esercitare tutte le prerogative manageriali. I paesi che oggi competono in maniera vincente sono quelli in cui le istituzioni sociali – contratti, parti sindacali, contrattazione collettiva, strumenti che temperano gli shock – sono forti, come accade in Germania. Dobbiamo creare una coerenza tra regole esistenti, schemi contrattuali a disposizione e modelli di business innovativi, evitando cortocircuiti.

Si fa presto a dire lavoro

# Lynda Gratton

Founder HSM

Quando Gratton ha iniziato a tenere un diario quotidiano sulla pandemia e a fare semplici sondaggi quotidiani, durante la prima ondata, nessuno aveva in mente che a dicembre saremmo stati ancora in questa situazione. Le persone sono sorprese di quanto la tecnologia abbia funzionato bene in questi mesi, permettendo di superare le criticità del lockdown, ma hanno ammesso di sentire la mancanza degli amici e dei colleghi. Lo smart working è apprezzato, ma si vuole vivere pure la dimensione più creativa e umana dell'ambiente

d'ufficio, e quindi le soluzioni ibride sono quelle preferite. I momenti in cui si ha creatività, spirito d'innovazione ed energia arrivano quando si fa networking e ci si confronta con altre persone, tanto in un ufficio quanto in un'occasione sociale. Per continuare ad avere innovazione e serendipità nella nuova normalità dobbiamo avere uffici aperti – e non cubicoli – e sfruttare le tecnologie per collegare le persone lontane.

Per alcune persone e per alcune mansioni si raggiunge il



massimo della produttività focalizzandosi senza distrazioni per alcune ore, mentre in altri casi la cooperazione e il confronto sono fondamentali, e in quel caso l'ufficio svolge un ruolo fondamentale. Questo ci dice che a livello di design dobbiamo realizzare uffici adatti ad attività creative e spazi di lavoro a casa adatti alla focalizzazione e alla concentrazione. Senza scordare la vera sfida della nostra epoca: definire i confini tra attività lavorativa e il resto, sia nello spazio sia nel tempo. In futuro useremo sempre più bot e intelligenza artificiale, e per questo dobbiamo sviluppare competenze digitali come la capacità di interagire con dispositivi e software. I manager in questo nuovo contesto non devono essere solo empatici e capaci, ma anche in grado di coordinare gruppi di lavoro attraverso piattaforme digitali: è molto più complicato dirigere colleghi in smart working rispetto a quando sono tutti in ufficio. È bene che tutti si preparino a lavorare pure da settantenni, e per questo è importante coltivare la propria resilienza, in senso fisico così come in senso sociale, costruendo reti di contatti e continuando a imparare. La domanda che tutti ci dovremmo

fare è: in che modo lavoreremo quando avremo 70 anni? Il lockdown e lo smart working hanno conseguenze ampie. Anche laddove si è rimasti aperti, le aziende si stanno chiedendo se non si possa far lavorare da casa i propri collaboratori. Così perde di senso il vivere in un luogo specifico solo per poter lavorare per un'azienda, e a quel punto le persone si domandano perché essere dipendenti e non dei freelance. Tutto questo deriva dal fatto che la quota parte di lavoro associata alla manifattura – che ha tempi e luoghi predefiniti – è sempre minore: il lavoro si fa digitale, e perciò delocalizzato nello spazio e nel tempo.