

# RESILIENZA E AGILITÀ, LE CARTE VINCENTI DEL BUSINESS FUTURO

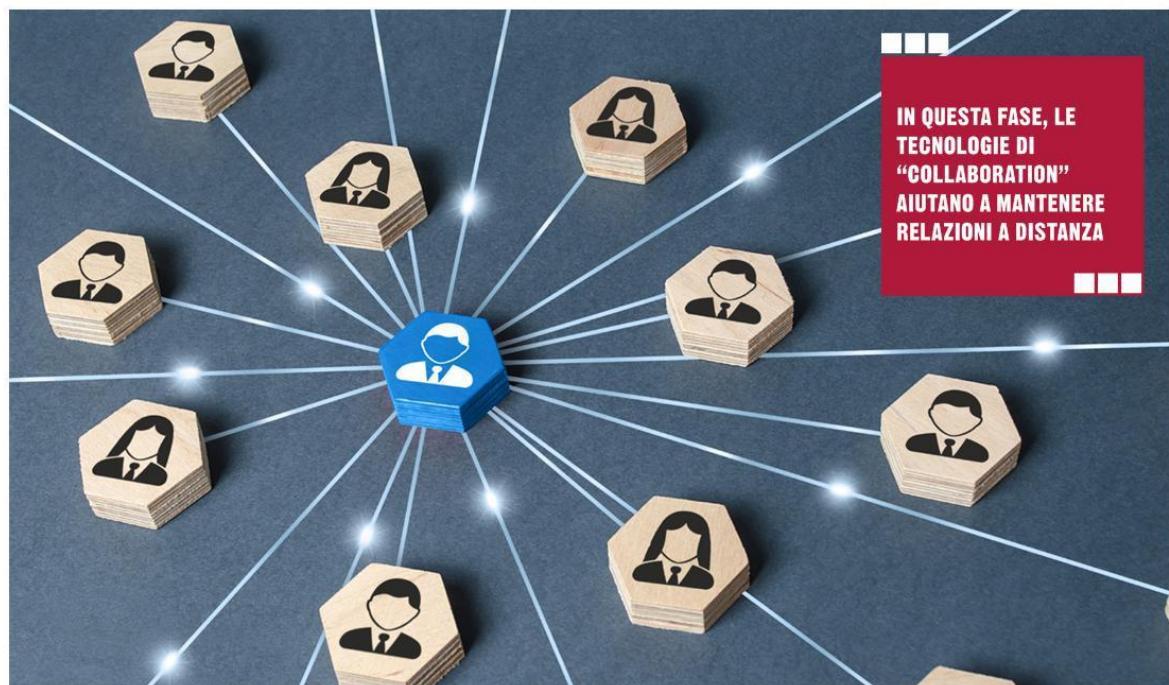
L'ESPERIENZA CORONAVIRUS HA RIMESSO AL CENTRO LE PERSONE, L'ASSET DEL NUOVO MODO DI LAVORARE A DISTANZA. CHE RICHIENDE TECNOLOGIA. COSÌ IL SISTEMA DELLE INFORMAZIONI, IL CUORE IT DELL'AZIENDA, AVRÀ UN RUOLO SEMPRE PIÙ IMPORTANTE E SARÀ L'ASPECTO CHIAVE PER AFFRONTARE LA RIPARTENZA

NICOLETTA BUORA

**L**a crisi sanitaria in atto cambierà radicalmente le nostre abitudini, anche in ambito professionale e lavorativo. All'improvviso, il Coronavirus ha ribaltato il mondo del lavoro, sconvolgendo le regole: le aziende si trovano ad affrontare

una nuova organizzazione delle attività e delle persone e lo smart/remote working ha avuto un'incredibile accelerazione, diventando la modalità di lavoro primaria. Questa riorganizzazione richiede resilienza, indispensabile per reagire in modo po-

sitivo a eventi traumatici come questa crisi, agilità nel far fronte ai cambiamenti e tecnologie per implementarli. Tra queste, si sono rivelate preziosissime le applicazioni di collaboration, grazie alle quali è possibile mantenere le relazioni sociali a distan-



## HOT TOPIC FASE 2

Pierre Gousset, Vice President Emea di **Workday**



Laura Bruno, diretrice Risorse Umane Italia-Malta di **Sanofi**



za, oltre a tutte le piattaforme software che consentono di lavorare da remoto anche in ambito di produzione e di fabbrica.

La Fase2 che stiamo attraversando porta a una riflessione sull'importanza di un nuovo approccio al lavoro e alle risorse umane, tema quanto mai attuale e affrontato da Pierre Gousset, Vice President Emea di **Workday**, azienda californiana specializzata in applicazioni aziendali Cloud per la finanza e le risorse umane, con il contributo dell'esperienza di Sanofi nella gestione dell'emergenza e l'analisi di Mercer sull'employee experience.

### **DATI ED ESPERIENZE PER UN VERO CHANGE MANAGEMENT**

«Ci sono tanti aspetti che ancora non conosciamo di Covid-19, ma sicuramente sappiamo che dopo l'emergenza ci sarà un'altra fase che durerà a lungo», sono le parole di Pierre Gousset, Vice President Emea **Workday**. «Dopo una Fase1 che ha richiesto la gestione della pandemia per preservare la salute e la vita delle persone,

stiamo ora affrontando, in Fase2, un periodo di transizione e graduale ripresa delle attività. Le aziende e i lavoratori dovranno adattarsi, in modo agile, a una nuova normalità e i leader delle aziende devono prepararsi alla Fase3, che sarà del tutto diversa». Se sul fronte della reazione psicologica questa crisi ha fatto capire che sono stati sottovalutati due aspetti fondamentali per un'azienda, quali resilienza e agilità, su quello della tecnologia e della digitalizzazione sono emerse lacune importanti. Oltre il 50% delle aziende non aveva un piano di continuità e non era preparata a un'operatività straordinaria. Anche a livello IT non tutte le aziende erano pronte. Negli ultimi due mesi sono stati necessari investimenti non solo in piattaforme per lo smart working, ma anche in risorse con determinati skill per affrontare la situazione contingente. Così come è stato molto difficile mantenere tutte le applicazioni critiche per un'azienda con tempi rapidi di reazione, nel momento in cui la maggior parte dei dipendenti si trova a lavorare da casa.

Le aziende che hanno reagito meglio sono quelle già sul Cloud.

Durante questa pandemia molte aziende hanno scoperto l'importanza dei dati, al punto che alcuni top manager si sono ritrovati improvvisamente Cdo, Chief Data Officer, ricoprendo un ruolo critico per gestire l'emergenza e la forza lavoro a distanza. Tra l'altro, è stata posta una fortissima pressione sui responsabili finanziari e delle risorse umane. In questo senso, occorre che i responsabili HR (Human Resource) possano diventare un'unica fonte affidabile di dati: è emersa l'importanza di conoscere gli spostamenti dei dipendenti, di sapere su cosa stanno lavorando, quali competenze e attrezzature hanno a disposizione per la riorganizzazione del lavoro. Secondo Gousset, oggi le aziende devono investire nelle proprie persone e nei propri talenti: questa crisi ha grandi possibilità di trasformarsi in un'opportunità. Il sistema delle informazioni, il cuore IT dell'azienda, sarà l'aspetto chiave per affrontare il futuro. Un ulteriore aspetto da non sottovalutare è l'importanza per i manager aziendali di condividere questa esperienza con tutti i dipendenti, i quali devono avere fiducia per poter continuare a lavorare in modo positivo per le aziende stesse.

### **SANOFI: UNA RIPARTENZA GRADUALE E PRAGMATICA**

Sanofi è un'azienda del settore farmaceutico che in Italia opera con quattro siti produttivi, tre uffici con headquarter a Milano e con una importante presenza di formatori medico-scientifici. La costituzione di un comitato di crisi, l'expertise nella gestione delle risorse umane e gli investimenti in tecnologia hanno permesso al Gruppo farmaceutico francese di garantire una continuità operativa in sicurezza durante l'emergenza e di avviare la fase della ripartenza graduale e pragmatica. «Già dalla fine di gennaio siamo partiti con comita-

Alberto Navarra, Co-leader Career Business di Mercer Italia



to di crisi, adottando tre approcci», spiega Laura Bruno, direttore risorse umane Italia-Malta di Sanofi. «Garantire la continuità dei nostri siti produttivi è stato il primo. C'è sempre stato un grosso investimento nella sicurezza, quindi in tempi rapidissimi siamo riusciti a gestire tutte le varie protezioni per i dipendenti e rivedere i turni di lavoro, garantendo alle persone flessibilità nei turni (che sono a ciclo continuo), senza mai avere avuto problemi di assenteismo». L'azienda è stata chiusa ai visitatori ed è stato attivato da subito lo smart working per tutti i dipendenti degli uffici, una modalità lavorativa che era già presente due giorni la settimana e per la quale, quindi, le persone erano già preparate. Per il personale dei siti produttivi, che hanno mantenuto una continuità operativa durante la prima fase dell'emergenza sanitaria, Sanofi ha messo a disposizione anche un supporto psicologico e medico e ha reso disponibili attività extra-lavoro quali corsi di pilates, campus per bambini e training sulla resilienza.

La ripartenza della Fase2 è stata gestita a ranghi molto ridotti. «In particolare abbiamo svolto un lavoro di messa in sicurezza di tutti gli uffici con gel igienizzanti e termoscanner, abbiamo comunque mantenuto lo smart working per garantire una presenza che non superi il 20% delle persone, evitando così situazioni di rischio e disagio dei dipendenti, in particolare quelli con figli a casa e scuole chiuse».

Un accordo sindacale ha garantito ai lavoratori un supporto per i costi di Wi-Fi e per l'acquisto di attrezzature per lo smart working. Per la sicurezza del personale rientrato è stato richiesto di seguire regole di comportamento quali, ad esempio, l'impiego di software di collaboration anche se in ufficio, la chiusura degli accessi a ospiti e visitatori e la cancellazione di tutti i viaggi di lavoro di non vitale importanza.

«La strategia che abbiamo adottato è un mix tra regole e responsabilità individuale, perché riteniamo sia molto importante la fiducia tra le persone, così abbiamo fatto tesoro di questo periodo per rafforzare i nostri valori di solidarietà, vicinanza e team working», conclude Laura Bruno.

## VERSO UN MODELLO HUMAN-CENTRIC

Secondo Alberto Navarra, Co-leader Career Business di Mercer Italia, società di consulenza nell'ambito delle risorse umane, lo smart working, affermatosi diffusamente per garantire il distanziamento sociale causato da Covid-19, in realtà non esiste, poiché l'essere smart è una caratteristica della persona. Potrebbe essere meglio definito come "home working" o a "new way of working". Tuttavia, la cosa certa è che si dovrà ripensare al modello di organizzazione lavorativa. Questa riflessione è il frutto di una survey condotta da Mercer nel mese di febbraio 2020 su un campione di circa 6.000 intervistati in rappresentanza di circa 2.000 aziende, dalla quale sono emerse considerazioni interessanti: ad



**IN SANOFI, LE PRIORITÀ SONO STATE SICUREZZA DEI DIPENDENTI E CONTINUITÀ OPERATIVA DEGLI IMPIANTI**



esempio, più del 77% delle persone afferma che di non sentirsi disconnessa dai colleghi, anzi si sente in grado di interagire non solo per lavoro, ma anche in senso sociale. Riguardo al tema della produttività, l'89% delle persone connesse da remoto dice di lavorare tranquillamente e con efficacia, così come i team leader sostengono di gestire bene i propri collaboratori. Ciò che viene messa in discussione è, invece, la figura del manager: solo un terzo dei top manager si sente produttivo, come se si stesse mettendo in discussione il modello gerarchico "command and control" che da sempre ha caratterizzato il modello di leadership a livello nazionale. Il dato con una connotazione negativa è la difficoltà a disconnettersi, comune al 45%, mentre il 55% riferisce di non riuscire a dedicarsi alla formazione personale.

La pandemia da Coronavirus modificherà radicalmente il modello dell'organizzazione lavorativa: il 75% delle persone vede ora l'ufficio futuro non più come un luogo di lavoro, ma come uno spazio per incontrare colleghi e persone, creando così un ecosistema aperto di aree in cui riflettere con altre persone. Il 69% sostiene che, grazie al lavoro da remoto, si sente più sicuro sull'utilizzo personale della tecnologia. Forse è il momento che le organizzazioni passino da essere people-oriented a human-centric, cioè adottare modelli organizzativi sostenibili e proposte di valore per le persone, vero asset di un "new way of working". ■

