

# IL LAVORO NUOVO NON È SOLO SMART È L'EPOCA DELLA FIDUCIA

Con 8 milioni di italiani in distance working, le aziende ripensano investimenti (nel digitale) e organizzazione. Passera (Illimity): i manager imparino a gestire l'incertezza con l'ascolto dei collaboratori. Comandè (Philips): il cambio di mindset parta dai vertici. Cataldo (Takeda): dal controllo si passa alla delega

**Con la pandemia sono caduti i vincoli di tempo e luogo a cui legare la produttività. Il focus si sposta sul «senso» di ciò che si produce**

**Aumenterà anche la competizione tra talenti. Molti potrebbero restare in Italia, pur essendo dipendenti di una società estera**

di **Giulia Cimpanelli**

**U**n visionario imprenditore come Bill Gates non ha dubbi: il mondo, dopo il Covid, non tornerà come prima. La metà dei viaggi d'affari sparirà, e almeno il 30% dei giorni lavorativi non si passerà in ufficio. C'è già chi si sta attrezzando. In Germania si vuole introdurre una misura grazie alla quale i dipendenti potranno richiedere 5 euro per ogni giorno di servizio prestato da casa.

La trasformazione del lavoro è parte fondamentale dell'evoluzione dei modelli sociali ed economici innescata dalla pandemia. Nascono nuovi rapporti tra collaboratori e manager, nuove geografie e ruoli per le città, nuovi obiettivi per le organizzazioni. Che non guardano più solo al risultato, ma si interrogano sul senso, lo scopo di quanto si produce.

E così il tema del «purpose» diventa elemento cardine della progettazione dei nuovi modelli organizzativi, e ha un impatto tanto maggiore quanto la dimensione del luogo e del tempo del lavoro si spostano in secondo piano, con lo smart work. Come reagiscono le aziende a questa svolta? Se ne è discusso al quarto appuntamento di *Talk4Growth*, l'evento organizzato da *L'Economia* con Accenture, dal titolo

«Smart. The New Start». Ospiti, tre manager che hanno raccontato la «loro» svolta: **Corrado Passera**, ceo e fondatore di Illimity e promotore di Spaxs, Simona Comandè, ceo di Philips Italia, Israele e Grecia, e Rita Cataldo, ceo di Takeda in Italia.

Secondo una ricerca di Accenture, l'87% delle aziende italiane ha attivato in velocità lo smart working su larga scala all'esplosione della pandemia. Uno sforzo di resilienza che ha sicuramente premiato. «L'Italia è però indietro sugli investimenti, la spesa in ricerca e sviluppo si ferma all'1,4% del Pil, rispetto al 2,2% europeo — commenta Mauro Marchiaro, senior managing director, Strategy & Consulting Lead di Accenture —. Il dato positivo è che il Covid spinge a cambiare atteggiamento e a cogliere nuove opportunità: il 64% delle aziende dichiara di avere fatto investimenti quest'anno e il 97% metterà l'innovazione al centro della propria strategia».

La digitalizzazione, insieme all'attenzione alla sostenibilità, alla flessibilità e a nuovi modelli organizzativi, sono le aree su cui Accenture suggerisce di puntare. Del resto, le urgenze da risolvere sono molte, con otto milioni di italiani in smart working forzato. «Le persone si sono adattate e la continuità del business è stata assicurata — afferma

Stefano Trombetta, Managing director, Talent & Organization Lead di Accenture —. Le tecnologie crescono esponenzialmente, quello che ne rallenta la adozione sono, spesso, le strutture delle organizzazioni. Con una spinta obbligatoria, c'è stata una accelerazione fattiva». Che porta con sé molte opportunità, una volta che ci si è liberati dai vincoli di tempo e spazio del lavoro. «Per esempio si apre il mercato del lavoro anche a talenti fisicamente lontani dalle grandi città. Oppure, molti potranno decidere di rimanere a vivere in Italia pur lavorando per una multinazionale».

## Buone pratiche

Con gli ospiti si sono analizzate buone pratiche e idee per il futuro. «La cultura interna del management evolve — ha detto **Corrado Passera**, che con Illimity ha creato un modello in-



novativo di banca al 100% digitale —: con lo smart working mantenere unita una squadra è più difficile e ci vuole più ascolto da parte dei manager. Le aziende devono compensare l'incertezza regnante con la fiducia: indicare la strada, far capire a ciascuno come entrare in un mondo che cambia. Un buon capo oggi deve gestire l'insicurezza intesa sia come attività imprenditoriale che come "cura" delle persone».

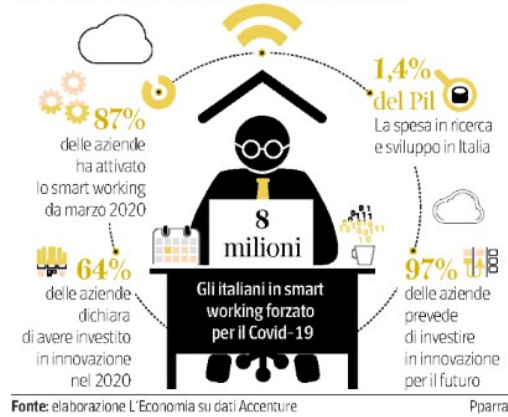
Il «new normal» è già superato. Il cambiamento è ormai la condizione stabile in cui le aziende devono mostrare la propria resilienza. «Per Philips in questi anni non si è trattato solo di investire in tecnologia, ma di accompagnare la trasformazione dell'azienda verso l'health technology con un cambio di mindset, a partire dai vertici: solo così ci siamo trovati pronti alle sfide del Covid e della digitalizzazione della sanità», spiega Simona Comandè.

La multinazionale farmaceutica Takeda ha completato, da remoto, un'importante fusione societaria nei primi 30 giorni di lockdown. Dice Cataldo: «Eravamo pronti al salto digitale, da questi mesi abbiamo imparato nuovi modi di interagire, per esempio con la classe medica. Con il rapporto di lavoro digitale si passa dalla cultura del controllo a quella della delega».

E allora, come sarà il futuro? «Si spingerà la digitalizzazione, crescerà il ruolo del pubblico, con un nuovo welfare, si avrà una diversa collaborazione tra Stati — dice Passera —. Dobbiamo prenderci la responsabilità della "nuova normalità": a cominciare dai fondi europei che disegneranno il domani del Paese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il new normal** Come cambiano le aziende italiane



**Corrado Passera**  
ceo di Illimity  
e promotore di Spaxx



**Simona Comandè**  
general manager di Philips  
in Italia, Israele e Grecia



**Rita Cataldo**  
general manager della  
multinazionale del  
pharma Takeda in Italia